

Е. В. БЫКОВСКАЯ, Е. Б. ШВАРЦ, Е. И. ДМИТРИЕВА, С. Г. ВОЛКОВ

# МОБИЛИЗАЦИОННАЯ ЭКОНОМИКА: ФАКТОРЫ, МЕХАНИЗМЫ ФОРМИРОВАНИЯ И РОСТА



Тамбов  
Издательский центр ФГБОУ ВО «ТГТУ»  
2023

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации

Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«Тамбовский государственный технический университет»

Е. В. БЫКОВСКАЯ, Е. Б. ШВАРЦ, Е. И. ДМИТРИЕВА, С. Г. ВОЛКОВ

**МОБИЛИЗАЦИОННАЯ ЭКОНОМИКА:  
ФАКТОРЫ, МЕХАНИЗМЫ  
ФОРМИРОВАНИЯ И РОСТА**

Рекомендовано Научно-техническим советом университета  
в качестве монографии

*Научное электронное издание*



---

Тамбов  
Издательский центр ФГБОУ ВО «ТГТУ»  
2023

УДК 338.24(075.8)  
ББК У291.213я73  
М74

Рецензенты:

Доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой  
«Экономическая безопасность и качество» ФГБОУ ВО «ТГТУ»  
*Т. А. Бондарская*

Доктор экономических наук, профессор, президент Ассоциации «ЖКХ-68»  
*К. Н. Савин*

М74 **Мобилизационная экономика: факторы, механизмы формирования и роста [Электронный ресурс]** : монография / Е. В. Быковская, Е. Б. Шварц, Е. И. Попова, С. Г. Волков . – Тамбов : Издательский центр ФГБОУ ВО «ТГТУ», 2023. – 1 электрон. опт. диск (CD-ROM). – Системные требования : ПК не ниже класса Pentium II ; CD-ROM-дисковод ; 1,8 Мб ; RAM ; Windows 95/98/XP ; мышь. – Загл. с экрана.  
ISBN 978-5-8265-2698-9

Рассмотрены возможности формирования и реализации мобилизационной экономики РФ как категории, характеризующей ее способность произвести максимальное количество продукции, работ, услуг в натуральных единицах измерения в определенных отраслях для обеспечения противодействия имеющимся или потенциальным угрозам существования государства

Предназначена для преподавателей, специалистов, аспирантов и студентов вузов, интересующихся вопросами формирования, роста и реализации мобилизационной экономики страны.

УДК 338.24(075.8)  
ББК У291.213я73

*Все права на размножение и распространение в любой форме остаются за разработчиком.  
Нелегальное копирование и использование данного продукта запрещено.*

**ISBN 978-5-8265-2698-9**

© Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Тамбовский государственный технический университет» (ФГБОУ ВО «ТГТУ»), 2023

## ВВЕДЕНИЕ

---

Современная экономика пребывает в состоянии высокой неопределенности перспектив дальнейшего развития. Формальной причиной этого является резкое обострение военно-политической обстановки, инициированное агрессивными антироссийскими действиями и военными приготовлениями сообщества западных стран во главе с США, переходом «холодного» противостояния в «горячую» стадию, а также началом с 2022 г. фактической экономической войны против России. Монография посвящена изучению и оценке процесса трансформации мобилизации возможностей экономического пространства РФ как на региональном уровне, так и уровне отдельных предприятий промышленного комплекса в условиях глубокого проникновения цифровых технологий в материальный сектор экономики. Сегодня для России актуальны пересмотр стратегических приоритетов и переоценка своей промышленной политики при осознании новых технологических вызовов с целью преодоления нарастающего санкционного давления. Глобальные вызовы, стоящие перед национальной экономикой, открывают новые возможности и требуют разработки концептуального подхода к развитию социально-экономической систем всех уровней РФ в актуальных условиях, что предопределяет актуальность представленной на рецензию работы.

В монографии авторы исследуют современное состояние факторов мобилизации экономики, ее исторические предпосылки формирования и перспективы развития в России. Обоснована целесообразность ориентации на ее реализацию, в качестве необходимой предпосылки которой авторами выделена промышленная реинституционализация, с одной стороны, как инструмент возрождения российской промышленности в условиях необходимости обеспечения экономической безопасности в усилившейся геополитической конфронтации в кратко-среднесрочной перспективе, а с другой – как механизм формирования мобилизации внутрихозяйственных резервов промышленных предприятий

России к разворачивающейся в современном мире четвертой промышленной революции.

В работе также рассматриваются проблемы современных логистических систем отечественных компаний как способа обеспечения устойчивого конкурентного преимущества в актуальных условиях хозяйствования. Также затронут вопрос оценки влияния логистических технологий на производительность, который, несмотря на большое количество мнений, остается частично неопределенным. В исследовании приведены мнения экспертов о положительных и отрицательных эффектах актуальной практики логистических процессов отечественных компаний в условиях санкционного давления.

Анализ возможностей развития промышленного комплекса и предложения по их реализации по авторской методике мобилизации внутривозможных резервов по повышению стратегической технологической конкурентоспособности промышленных предприятий показал достаточно высокую степень жизнеспособности, включенность промышленных предприятий в «цифровой» обмен с поставщиками и потребителями, динамичное развитие отечественного программного обеспечения, но выявил, что процесс цифровой трансформации российской промышленности находится на начальных стадиях, а достижение поставленных амбициозных задач возможно лишь при реализации грамотной промышленной политики.

В качестве направлений дальнейших исследований авторы рассматривают оценку эффективности управления мобилизацией экономическо-технологических систем с целью повышения технологического суверенитета РФ, их стратегической конкурентоспособности с учетом степени влияния на темпы роста эффективности.

# 1. АСПЕКТЫ РАЗВИТИЯ МОБИЛИЗАЦИОННОЙ ЭКОНОМИКИ СТРАНЫ

---

## 1.1. ИСТОРИЧЕСКИЕ ТЕНДЕНЦИИ СТАНОВЛЕНИЯ ПОНЯТИЯ И ПРИМЕРЫ ПРАКТИКИ МОБИЛИЗАЦИОННЫХ ЭКОНОМИК

Рост неопределенности в современной экономике вынуждает осуществлять поиск эффективных инструментов управления ею. Особенно востребованными такие исследования являются в современной России, находящейся под ударом многочисленных «пакетов» санкций. Российская экономика, унаследовавшая многие хозяйственные и управленческие институты СССР, имеет предрасположенность к внедрению модели мобилизационной экономики. В данной главе раскрыта сущность этой категории и особенности реализации модели мобилизационной экономики в отечественной практике, показаны возможности и ограничения внедрения элементов мобилизационной экономики и присущих ей управленческих механизмов в современной России. Авторы приходят к выводу о целесообразности реализации «мягкой» модели мобилизационной экономики. Но успех в ее внедрении существенно зависит от институциональных изменений, ориентированных на рост ответственности руководителей за последствия принимаемых хозяйственных решений.

**Мобилизационная экономика** – это экономика, ресурсы которой сосредоточены и используются для противодействия угрозам существованию страны и этноса как целостной системы [1].

Говоря об истории понятия и его трансформации, стоит отметить, что в научный оборот понятие мобилизационной экономики ввел известный американский экономист, представитель кейнсианства Сеймур Харрис в работе «Инфляция и антиинфляционная политика американских штатов» [2].

Безусловно, этот термин широко и активно использовался и в СССР. Понятие «мобилизационной экономики» вошло в научный лексикон в конце

1950-х гг. и получил развитие после развала Советского Союза, когда ученые начали исследовать феномены советской и русской хозяйственной системы и объяснять ее экстенсивным (мобилизационным) типом развития страны, в противоположность интенсивному (инновационному), утверждая, что постоянное воспроизводство компонентов мобилизационной системы обусловлено доминированием приоритетов государства и компенсационной системы, как выработанного многими поколениями инструментария «перенастройки» социума к чрезвычайным условиям жизнедеятельности [4].

Мобилизационная экономическая модель – это модель, в которой происходит концентрация всех ресурсов, людских, сырьевых, финансовых, политических, государственных для максимально эффективного достижения поставленной цели [1].

Мобилизационная экономика – это экономика, средства которой сконцентрированы в государственных институтах власти и применяются с целью противодействия угрозам жизни государства и этноса равно как целостной системы [3].

Мобилизационная экономика – это такая система регулирования экономической деятельности, которая позволяет обеспечить максимально полное использование имеющихся производственных ресурсов [5].

В целом же для мобилизационной экономики характерно вынужденное отступление от долговременного тренда социально-экономического развития и курса социально-экономической политики государства под влиянием особых условий [6].

Мобилизационная экономика – это государственная политика, которая подразумевает регулярные и чрезвычайные меры в экономике, которые нарушают существующие нормы и правила [7].

В военных условиях на первое место выходит определение специфических, чрезвычайных по своей природе целей развития, преобладание админи-

стративных или даже принудительных методов управления, многократное возрастание роли государства во всех сферах жизни общества, централизация управления и огосударствление экономики [9].

Мобилизационная экономика на современном этапе – это государственная стратегия по предотвращению катастрофических нарушений в финансово-экономическом и промышленно-продовольственном жизнеобеспечении населения и поддержания обороноспособности страны [10].

К основным признакам формирования и развития мобилизационной экономики страны можно причислить:

1. Наличие угрозы существованию общества как целостной системы и ее осознание руководителями государственного аппарата.

2. Постановка руководителями государственного аппарата страны основополагающих целей, заключающихся в устранении этой угрозы или противодействии ей.

3. Разработка государственного плана или программы достижения поставленных целей.

4. Организация соответствующими государственными органами действий по мобилизации ресурсов страны, необходимых для выполнения плана или программы.

Принципами реализации мобилизационной экономики государства, по мнению многих экспертов-экономистов, являются:

1. Принцип главного звена. Он предполагает концентрацию ресурсов в том звене экономической системы, от которой зависит успех противодействия нависшей над системой угрозе, в том числе за счет их изъятия из других менее важных, с точки зрения достижения поставленной цели, звеньев экономики.

2. Принцип достижения цели любой ценой и преимущественное использование в этой связи неэкономических методов воздействия на тех, от кого зависит достижение цели.



3. Принцип командности. Он предполагает то, что все субъекты экономики представляют собой единую команду, совместно решающую общую задачу.

4. Принцип дискретности. Мобилизационность не может быть постоянно существующим явлением. Если достижение поставленной цели затянулось во времени, то неизбежно ослабление мобилизационности, в силу возникновения у вовлеченных в нее людей определенной усталости.

5. Принцип сознательности. Необходимость мобилизационности и связанных с ней жертв ради противодействия нависшей над системой угрозе должна осознаваться вовлеченными в нее субъектами. В этом случае данный принцип способен противодействовать предыдущему, и мобилизационность в обществе может поддерживаться относительно долго [11].

Историческими примерами попыток формирования и развития мобилизационной экономики нации можно назвать многие периоды развития мирового экономического пространства с большей или меньшей степенью результативности. Традиционно практику мобилизационной экономики ассоциируют с XX в., когда возникают «тотальные войны» и государству необходимо задействовать весь имеющийся потенциал. Но и в более ранние периоды можно найти похожие примеры.

Например, в ходе Тридцатилетней войны 1618 – 1648 гг. передовые голландские методы ведения войны и импортные технологии военного производства активно осваивались обеими воюющими сторонами с помощью приглашенных специалистов. Экономическая модернизация в странах европейской «полупериферии» XVII – XVIII вв. (Швеция, Пруссия, Россия и др.) фактически была инициирована «военными революциями»: стремление этой группы стран не отстать от Западной Европы в наращивании военных возможностей и вопросах военных технологий сообщало сильнейший толчок развитию передовых форм военного производства, которые затем распространяли свое влияние на другие смежные отрасли, вовлеченные в оснащение и снабжение вооруженных сил.

Большинство крупных предприятий, созданных в России в период петровских реформ (первая четверть XVIII в.), производили продукцию, так или иначе связанную с военными потребностями государства (железо, вооружение, порох, парусина, сукно и т.п.), вводилась повсеместная чрезвычайная рекрутская повинность.

В ходе Первой Мировой войны в Германии был создан военно-сырьевой отдел, контролировавший сырьевую промышленность страны. Принятая «программа Гинденбурга» предусматривала принудительный перевод рабочих из невоенных отраслей промышленности в распоряжение военной индустрии, введение трудовой повинности для женщин, увеличение продолжительности рабочего дня и т.п. Из-за растущей нехватки продовольствия в Германии было введено нормированное распределение главных продуктов [12].

Следует отметить и российский феномен, «русский след», ведь многое в понимании и становлении понятия мобилизационной экономики и концепции ее развития принадлежит крупным промышленникам-предпринимателям Российской империи. Можно вспомнить, что согласно Н. М. Морозову, «в истории России постоянно действовал компонент чрезвычайности природно-климатических условий».

Понятие мобилизационного типа развития, *в узком смысле*, используется для выделения в отечественной истории периодов действия краткосрочных стратегий, ориентированных на достижение чрезвычайных целей с использованием чрезвычайных средств и чрезвычайных организационных форм, охватывавших различные сферы жизнедеятельности общества в наступающих кризисных геополитических или других условиях.

Еще до революции С. М. Соловьев отметил, что особое влияние на жизнь народа оказывают три фактора: «природа страны, где он живет; природа племени, к которому он принадлежит; ход внешних событий, влияния, идущие от народов, которые его окружают» [13].

Историк В. О. Ключевский и географ Л. И. Мечников указывали на безусловную корреляцию факторов природы и специфики хозяйствования, характера государственности в России [14].

В советский период это направление научной мысли продолжили разрабатывать И. Д. Ковальченко [15], Л. В. Милов [16] и другие ученые.

Анализ поурядной статистики посевов на душу населения, ежегодных колебаний урожайности, размеров налогов и повинностей, интенсивности труда в XVI – первой половине XIX в. позволил выявить: весьма скромные, а во многие периоды времени недостаточные объемы производства сельскохозяйственной продукции заставляли людей устремляться к неосвоенным территориям и природным ресурсам.

«Еще с XVII века люди сходили с мест, потому что эта земля уже ничего не давала», – отмечал Л. В. Милов. Крестьянам расширение жизненного пространства обеспечивало выживание, господствующим классам – получение прибыли при минимуме вложений в организацию дела, государству – новые источники дохода и усиление внешнеполитического авторитета через расширение территории. Колонизация новых земель стала причиной консервации экстенсивного способа производства [17].

Русский географ П. Н. Савицкий обозначил естественную границу русской цивилизации по нулевой изотерме января, приблизительно соответствующей западным границам бывшего СССР. На западе она положительна, к востоку становится отрицательной, а на севере и за Уралом внутриконтинентальные перепады положительных и отрицательных температур достигают пределов от + 40 до – 50°) с доминированием отрицательных температур 240 – 230 дней в году. Короткий срок, отпущенный природой для земледельческих работ и сопутствующих им промыслов, предполагал высокую концентрацию коллективных усилий участников в основных хозяйственных звеньях [17].

За постперестроечную историю концепция российской региональной политики успела пережить как минимум 6 кардинально отличающихся друг от друга этапов.

Первый, до середины 1990-х гг., был нацелен на противодействие дезинтеграции и борьбу с сепаратизмом. Затем, до конца 1990-х гг., главной целью

было объявлено «выравнивание» уровня социально-экономического развития регионов. На третьем этапе (2000 – 2005) практика «выравнивания» сочеталась с энергичным усилением властной вертикали и повышением зависимости регионов от центра. Именно тогда была принята целевая программа «Сокращения различий в социально-экономическом развитии регионов Российской Федерации».

Однако уже в конце 2004 г. был совершен очередной поворот. По признанию Министерства регионального развития Российской Федерации, был достигнут предел эффективности политики выравнивания. Было предложено отказаться от практики механического подтягивания проблемных территорий до уровня «передовиков». В июне 2005 года Минрегион России представил Правительству страны новую «Концепцию стратегии социально-экономического развития регионов Российской Федерации», в которой упор уже делается на дифференцированное развитие регионов, фактическое закрепление их роли в экономике России и территориальной структуре хозяйства.

Речь в Концепции идет, прежде всего, о приоритетном развитии регионов двух типов – «опорных» и «полюсов роста». Первые – это наиболее крупные, экономически развитые регионы России. Вторые – динамично развивающиеся средние и небольшие регионы. Предусматривается, что государственная поддержка будет оказываться в первую очередь для стимулирования именно таких регионов.

Кризис общественно-политического и экономического устройства в Российской Федерации начала 1990-х гг. негативно отразился на развитии научно-практических подходов к региональной экономике. Глобализация мировой экономики, ускорившаяся в конце XX в., потребовала перехода к инновационному этапу развития региональной экономики. На этапе 2010 – 2020 гг. в Российской Федерации необходимо было сформировать соответствующие экономические условия применительно к каждому региону, отказаться от «уровниловки» и от политики искусственного выбора регионов – центров развития. Важность

перехода российской экономики на инновационное развитие ни у кого не вызывает сомнений. В Бюджетном послании Президента РФ Федеральному собранию от 29.06.2010 г. «О бюджетной политике в 2011 – 2013 гг.» [6] подчеркнуто: «Кризис высветил главную проблему, делающую российскую экономику уязвимой к колебаниям на мировых рынках, вообще к изменениям мировой экономической конъюнктуры. Экономика страны по-прежнему зависима от конъюнктуры сырьевых рынков. Пока не созданы достаточные условия и стимулы для внедрения и развития современных технологий, повышения энергетической и экологической эффективности экономики и производительности труда, для развития отраслей экономики и производств, выпускающих продукцию с высокой долей добавленной стоимости, для реализации инновационных проектов, и в целом – для модернизации социально-экономической системы страны. Налоговая политика государства в долгосрочной перспективе должна быть нацелена на обеспечение условий инновационного развития экономики: мотивирование производства новых товаров, работ (услуг) и стимулирование спроса на них» [18].

На наш взгляд, сегодняшний этап экономико-политической турбулентности и санкционного давления диктует необходимость перехода к инновационной экономике. Он должен сопровождаться целым рядом изменений: развитием национальной инновационной системы, повышением производительности труда, освоением новых ресурсных источников, модернизацией приоритетных секторов национальной экономики, совершенствованием банковской системы, финансового сектора услуг и межбюджетных отношений в Российской Федерации. Все это позволит достичь стратегических целей: вхождения России в среднесрочной перспективе в число пяти стран-лидеров по объему валового внутреннего продукта, а также достижения необходимого уровня национальной безопасности в экономической и технологической сферах. Вместе с тем необходимо учитывать стратегические риски и угрозы в экономической сфере:

- сохранение экспортно-сырьевой модели развития национальной экономики;

- снижение конкурентоспособности и высокая зависимость от внешне-экономической конъюнктуры;
- потеря контроля над национальными ресурсами;
- ухудшение состояния сырьевой базы промышленности и энергетики;
- неравномерное развитие регионов и прогрессирующая нехватка трудовых ресурсов;
- сохранение условий для коррупции и криминализации хозяйственно-финансовых отношений;
- недостаточная эффективность государственного регулирования национальной экономики;
- снижение экономического роста вследствие санкционного давления.

Кроме того, для регионов Российской Федерации характерна хроническая проблема – экономическое неравенство и различия в социально-экономическом развитии. Этому способствуют экономико-географическое положение территорий, степень ресурсного обеспечения, развитости инфраструктуры, грамотные или безграмотные действия региональных органов управления и другие факторы. Различия в социально-экономическом развитии между регионами одной страны могут быть такими же значительными, как и различия между разными странами.

Для решения проблемы неравенства регионов Правительство РФ в 2019 г. утвердило Стратегию пространственного развития Российской Федерации на период до 2025 г., основной целью которой является сокращение межрегиональных различий в уровне и качестве жизни населения путем обеспечения устойчивого и сбалансированного пространственного развития РФ.

На основании результатов рейтинга инвестиционной привлекательности регионов России предлагается разделить российских регионов для целей региональной политики на семь типов (табл. 1) [18].

Первые три типа – *регионы-«локомотивы»*, *«опорные регионы»* и *«полюса роста»* – объединяет наличие высокого инвестиционного потенциала и значительных внутренних ресурсов развития, позволяющих им достаточно устойчиво развиваться без существенной поддержки федерального центра.

## 1. Типология регионов

Тип	Регионы
Регионы-«локомотивы»	Московская область, город Москва, город Санкт-Петербург, Свердловская область, Ханты-Мансийский автономный округ-Югра
«Опорные» регионы	Нижегородская область, Самарская область, Республика Татарстан, Краснодарский край, Ростовская область, Красноярский край, Челябинская область, Пермская область, Республика Башкортостан, Кемеровская область
Регионы-«полюса роста»	Ямало-Ненецкий автономный округ, Иркутская область, Новосибирская область, Ленинградская область, Республика Саха (Якутия), Волгоградская область, Белгородская область, Воронежская область, Ставропольский край, Хабаровский край, Оренбургская область, Омская область, Тульская область, Алтайский край, Приморский край, Саратовская область
Регионы-«точки роста»	Калининградская область, Липецкая область, Тюменская область, Ярославская область, Вологодская область, Томская область, Калужская область, Чувашская Республика, Орловская область, Республика Мордовия, Новгородская область
Регионы с не определившимися перспективами	Мурманская область, Курская область, Владимирская область, Удмуртская Республика, Тверская область, Архангельская область, Ульяновская область, Рязанская область, Пензенская область, Смоленская область, Кировская область, Астраханская область, Тамбовская область, Псковская область, Республика Бурятия, Республика Карелия, Костромская область, Республика Хакасия, Республика Адыгея, Ивановская область
«Проблемные» регионы	Республика Алтай, Ненецкий автономный округ, Агинский Бурятский автономный округ, Республика Коми, Брянская область, Читинская область, Сахалинская область, Республика Северная Осетия-Алания, Курганская область, Республика Марий Эл, Чукотский автономный округ, Еврейская автономная область, Эвенкийский автономный округ, Коми-Пермяцкий автономный округ, Амурская область
Регионы «особого внимания»	Республика Дагестан, Кабардино-Балкарская Республика, Республика Ингушетия, Республика Калмыкия, Чеченская республика, Таймырский (Долгано-Ненецкий) автономный округ, Усть-Ордынский Бурятский автономный округ, Республика Тува, Магаданская область, Карачаево-Черкесская республика, Камчатская область

Регионы *«точки роста»* – небольшие по численности населения и экономической мощи, отличающиеся низким инвестиционным риском. В отличие от *«полюсов роста»* эти регионы имеют ограниченные перспективы экономического роста и уже через 10 – 15 лет достигают своего «потолка», когда даже высокая инвестиционная привлекательность не в состоянии «притянуть» дополнительные инвестиции вследствие ограниченности трудовых, территориальных, водных и других ресурсов.

К *«проблемным»* относятся регионы, обладающие не до конца использованными ресурсами роста вследствие худшего инвестиционного климата и недостатка инвестиций. При повышении инвестиционной привлекательности наиболее крупные из них могут стать «полюсами», а небольшие – «точками» роста.

Наиболее многочисленную группу составляют регионы *«с не определенными перспективами»*, судьба которых зависит от профессионализма управления региональных властей.

Наконец, последнюю группу (*«регионы «особого внимания»*) составили регионы с наиболее высоким инвестиционным риском и небольшим потенциалом, не имеющие в настоящее время реальных экономических и политических предпосылок для перехода в другие категории. Поэтому с точки зрения инвестиционного климата предстоящее объединение двух регионов «особого внимания» – Камчатской области и Корякского автономного округа, скорее всего не приведет к ожидаемому эффекту повышения инвестиционной привлекательности Камчатского края и всего Дальнего Востока.

По-видимому, регионы последней группы, часть «проблемных» регионов и отдельные регионы, которые так и не смогут «определиться», следует рассматривать как кандидаты на присоединение к регионам первых трех групп.

Разделение регионов по признаку инвестиционной привлекательности позволяет более обоснованно сформулировать основные принципы новой региональной политики «поляризованного развития», а также стимулировать региональные власти к более энергичным действиям по улучшению инвестиционного климата.



## 1.2. ПРАКТИЧЕСКИЕ ПРИМЕРЫ МОБИЛИЗАЦИОННЫХ ЭКОНОМИК РЕГИОНОВ РФ КАК ИНСТРУМЕНТ НОВОЙ РЕГИОНАЛЬНОЙ ПОЛИТИКИ

### 1.2.1. Социально-экономическое развитие города-наукограда Мичуринска

#### *Краткая характеристика города Мичуринска*

Численность населения г. Мичуринска Тамбовской области составляет 90 451 тыс. чел., количество работающих – 69,3 тыс. чел. Из них в государственном научном секторе занято 10,9 тыс. чел. (26,2%).

Основные фонды во всех сферах деятельности (без жилья и объектов социально-бытового и культурного назначения) составляют 2459, 5 млн руб., из них фонд научно-производственного комплекса – 2090, 6 млн руб. (85%) [1 – 3].

Государственный научный сектор г. Мичуринска включает в себя 3 научно-исследовательских института, выполняющих государственные научно-технические программы по следующим направлениям: новые материалы; приборостроение; охрана окружающей среды; сельскохозяйственная наука. Заложены основы развития наукоемкого производства в широком спектре развития сельского хозяйства.

В городе сформированы структуры, координирующие научно-техническую деятельность (городской научно-технический совет, Обнинский центр естественных наук и технологий, Бизнес-инновационный центр, научно-технический парк «Интегро» и др.).

Жилищный фонд города насчитывает 872 дома (33 тыс. квартир). На учете по улучшению жилищных условий состоит 9,4 тыс. семей.

*Эксперимент по отработке механизмов перехода наукограда к устойчивому бездотационному развитию и форм государственной поддержки*

В соответствии с Указом Президента РФ от 4 ноября 2003 г. г. Мичуринск Тамбовской области присвоен статус наукограда Российской Федерации. С этого момента в г. Мичуринске проводился эксперимент по отработке механизмов перехода наукограда к устойчивому бездотационному развитию.

Эксперимент проводился по следующим направлениям:

- реформирование научно-производственного комплекса;
- формирование инфраструктуры инновационной деятельности, привлечение инвестиций;
- международное сотрудничество;
- информатизация;
- подготовка кадров.

В указанный период была создана ассоциация научных организаций. Правительством Тамбовской области и Российским Фондом фундаментальных исследований проведен региональный конкурс проектов фундаментальных исследований по проблемам сельского хозяйства, энергетики и экологии. Городским собранием принято положение о поддержке инвестиционной деятельности в г. Мичуринске, начата реализация специальной программы по комплексному развитию городского сообщества.

Проведение эксперимента обеспечило положительную динамику таких показателей социально-экономического развития города, как темпы роста налоговой мобилизации, доходы населения, доля наукоемкой продукции в общем объеме промышленной продукции города, доля научно-производственного в налоговой мобилизации, доля доходов научно-производственных предприятий от работ, выполняемых по договорам и др.

В 2004 – 2007 годах разработаны организационно-правовые и экономические механизмы развития г. Мичуринска как наукограда РФ, определен перечень программных мероприятий, позволяющих обеспечивать бездотационное развитие города к 2020 г.

*Система программных мероприятий по развитию г. Мичуринска как наукограда РФ*

Программные мероприятия сгруппированы в 10 скоординированных целевых подпрограмм.

**«Реформирование научно-производственного комплекса наукограда»**

Стратегическая цель подпрограммы – концентрация ресурсов на приоритетных направлениях науки, создание мобильного, динамично развивающегося

научно-производственного комплекса, отвечающего современным экономическим условиям.

В ходе реформирования должны быть созданы условия для активизации взаимодействия государственных научных организаций, промышленных предприятий и инновационных структур, для внедрения в производство конкурентоспособных наукоемких разработок и технологий. Эти меры обеспечат рост объема работ, выполняемых организациями научно-производственного комплекса города, на 85%.

Высвобождающиеся научные работники и специалисты должны найти себе применение в активно развивающейся инновационной сфере.

#### ***«Формирование инфраструктуры инновационной деятельности»***

Основной задачей является формирование инфраструктуры инновационной деятельности и системы коммерциализации научных результатов. Функционирование такой инфраструктуры позволит обеспечить высокую доходность научной деятельности, сделать науку одним из средств социально-экономического развития г. Мичуринска.

Эта задача будет решаться путем развития существующих и апробированных в г. Мичуринске организационных форм поддержки инновационной деятельности, создания новых элементов инфраструктуры и интеграции их в единую скоординированную систему поддержки инновационной деятельности наукограда.

В результате формирования указанной инфраструктуры количество малых и средних научно-технических и инновационных предприятий возрастет с 39 до 65%.

#### ***«Развитие производственной сферы наукограда»***

Цель подпрограммы – обеспечение условий для развития реального сектора экономики г. Мичуринска и активизации предпринимательской деятельности. Оздоровление и развитие действующих предприятий, а также рост предпринимательской активности – важные условия для подъема экономики города.

При этом при выполнении подпрограммы предполагается решить следующие задачи:

- повышение прибыльности производственного сектора;
- обеспечение развития наукоемкого производства;
- освоение новых видов продукции по результатам разработок предприятий научно-производственного комплекса.

В результате выполнения настоящей программы ожидается, что прирост объема реализованной продукции составит около 48%, при этом увеличивается спрос на новые технологии, доля наукоемкой продукции в общем объеме промышленной продукции города увеличится с 27,2 до 35% [3].

#### ***«Социально-экономическое развитие наукограда»***

Цель подпрограммы – развитие непроемкой сферы г. Мичуринска, решение комплекса социально-экономических проблем, что позволит заложить основу для дальнейшего бездотационного развития города.

Социально-экономическое развитие наукограда должно быть направлено на достижение уровня жизни, превышающего государственные минимальные стандарты.

Ожидается, что за период реализации программы прирост расходов городского бюджета на душу населения составит 39%, темпы ввода жилья возрастут на 75%.

#### ***«Развитие инвестиционной деятельности»***

Цель подпрограммы – развитие инвестиционной деятельности в г. Мичуринске, что позволит повысить уровень промышленного производства и занятости населения, обеспечит увеличение налоговой базы города, создаст условия для активизации научно-технической деятельности.

Прогнозируется, что ежегодные совокупные капитальные вложения в реальный сектор экономики города к 2021 г. составят 111 млн руб. (за весь период реализации инвестиции должны составить 1070 млн руб.) [3].

#### ***«Создание системы представительства интересов субъектов хозяйственной деятельности»***

Цель – увеличение доли рыночного сектора в экономике наукограда, создание системы предпринимательства интересов субъектов хозяйственной деятельности и повышение их общественной активности.

Мероприятия по реализации данной подпрограммы осуществляются на базе торгово-промышленной палаты г. Мичуринска.

#### ***«Международное сотрудничество наукограда»***

Основные задачи – изучение моделей экономического развития зарубежных городов, координация деятельности городских структур, обеспечивающих международное сотрудничество, привлечение в экономику г. Мичуринска инвестиций иностранных компаний, преимущественно в сферу наукоемкого бизнеса.

#### ***«Создание единой информационной среды наукограда»***

Определяется комплекс мер по созданию единой информационной среды наукограда. Единая информационная среда обеспечивает развитие горизонтальных информационных связей между различными предприятиями и организациями наукограда и органами его управления. Планируется проложить около 150 километров волоконно-оптической сети и создать систему управления цифровой интегральной телекоммуникационной сетью, состоящей из 10 узлов.

#### ***«Подготовка кадров»***

Высокое качество образования, развитие современных и перспективных научных направлений планируется обеспечить за счет высших учебных заведений и научных организаций, функционирующих на базе создаваемого учебно-научного центра.

В целях подготовки кадров для инновационной инфраструктуры, и, в частности, менеджеров наукоемкого бизнеса, создается региональный центр подготовки и переподготовки кадров. Предполагается ежегодно готовить не менее 300 человек.

#### ***Государственная поддержка наукограда***

Включает в себя следующие меры:

- целевое выделение г. Мичуринску средств из федерального бюджета в течение всего периода реализации настоящей программы;
- устойчивое финансирование федеральными органами исполнительной власти, Российской академией наук и отраслевыми академиями наук госзаказа на научные исследования в объемах, предусмотренных настоящей программой и Федеральными целевыми программами;

– повышение эффективности использования материальной базы научных организаций, находящихся на территории г. Мичуринска, с учетом выполняемых ими задач, передача в соответствии с федеральным законодательством высвобождаемых основных фондов в муниципальную собственность для использования в целях развития малого предпринимательства в сфере сельского хозяйства, научно-технической и инновационных сферах.

### ***Финансовое обеспечение программы***

Общий планируемый объем средств, выделяемых на реализацию программы, составляет 1504,069 млн руб.

Основные источники финансирования: федеральный бюджет, бюджет Тамбовской области и бюджет г. Мичуринска.

### ***Контроль за реализацией программы***

Общий контроль за реализацией настоящей программы осуществляет наблюдательный совет.

В состав совета входят: губернатор Калужской области (председатель совета), руководители (заместители руководителей) Министерств Российской Федерации, председатель городского собрания г. Мичуринска, представитель аппарата Правительства РФ.

*Задачи* наблюдательного совета:

- 1) определение перечня и объема финансирования программных мероприятий, мониторинг их реализации;
- 2) контроль за выполнением соглашения между Правительством РФ, Правительством Калужской области и администрацией г. Мичуринска, а также целевым использованием средств, выделенных программой;
- 3) подготовка и внесение в Правительство РФ и Правительственную комиссию по научно-инновационной политике предложений по корректировке при необходимости порядка выполнения настоящей программы.

### ***Оценка результатов реализации программы***

Оценка результатов реализации программы осуществляется посредством мониторинга соответствия достигнутых значений основных показателей их контрольным значениям.

Наблюдательный совет ежегодно представляет в Правительство РФ отчет о ходе реализации программы (табл. 2).

## 2. Основные показатели программы [20]

	Единица измерения	2018	2019	2020	2021	2022	2023
<i>1. Бюджетные показатели</i>							
Уровень доходов населения (бюджетная обеспеченность)	руб.	10 350	10 401	11 461	12 540	13 631	14 883
<i>2. Показатели социально-экономического развития</i>							
Численность населения города	тыс. чел.	108	109	110	111	112	113
Средняя заработная плата по городу	руб. в месяц	1176	1406	1545	1667	1798	1941
Розничный товароборот	млн руб.	1047	1216	1338	1443	1559	1684
Обеспеченность жильем	м <sup>2</sup> на человека	17,9	18,1	18,5	18,9	19,8	21
Ввод жилья	тыс. м <sup>2</sup>	20	22	26	29	32	35
<i>3. Показатели экономического развития</i>							
Численность занятых в экономике	тыс. чел.	49,3	49,8	50,3	50,8	51	51,2
Объем реализованной продукции	млн руб.	3116	3800	4013	4294	4595	4917
Средний уровень сбора налогов в бюджеты всех уровней	% (к плану)	92	94	95	96	97	98
Совокупный фонд оплаты труда по городу – всего	тыс. руб.	695 722	840 225	932 562	1 016 203	100 376	1 192 550
В том числе по научно-производственному комплексу	тыс. руб.	241 415	300 800	337 587	374 979	412 641	453 169
Капитальные вложения по источникам и направлениям использования – всего	тыс. руб.	171 840	175 000	183 750	196 610	206 450	217 800
В том числе по научно-производственному комплексу	тыс. руб.	17 000	25 000	28 000	30 000	31 000	32 000

	Единица измерения	2018	2019	2020	2021	2022	2023
<i>4. Показатели развития научно-производственной деятельности</i>							
Общий объем выполняемых работ и услуг	млн руб.	418,5	510,5	588,1	639,3	719,8	813,4
Доля приоритетных направлений в объеме выполняемых работ и услуг	%	79	80,2	81,4	82,6	83,8	85
Доля наукоемкой продукции в промышленной продукции города – всего	%	28,2	29,6	30,9	32,3	33,6	35
В том числе по результатам разработок научно-производственного комплекса	%	25	29	33	37	41	45
Доля научно-производственного комплекса во внеоборотных активах	%	69,5	69,6	69,7	69,8	69,9	70
Доля научно-производственного комплекса в налоговой мобилизации	%	12,8	14,2	15,5	16,8	17,9	18
Структура доходов научно-производственного комплекса: финансирование из федерального бюджета	%	51	46	40	35	33	30
Прочие источники	%	49	54	60	65	67	70
Количество зарегистрированных средних и малых инновационных предприятий	шт.	297	360	441	463	503	550
Количество занятых в научно-производственном комплексе – всего	чел.	16 050	16 548	17 177	17 641	18 011	18 361
В том числе в государственных и академических научно-исследовательских институтах на малых предприятиях	чел.	12 900	13 571	13 856	14 230	14 529	14 809



## **1.2.2. Формирование региональной промышленной политики и управление ее реализацией (на примере опыта Владимирской области)**

В настоящее время типичным состоянием промышленности любого региона России является следующее:

- большая доля предприятий находится в кризисном или предкризисном состоянии, т.е. подпадает под формальные критерии банкротства; в то же время имеется уже достаточно большой опыт, показывающий, что при грамотном проведении ряда мероприятий, называемых обычно реформированием предприятия, большая часть их может использовать собственные резервы для успешной деятельности;

- в регионе действует некоторое число консалтинговых фирм (в частности и иностранных), группы консультантов и даже отдельные специалисты, которые предлагают свои услуги по реформированию предприятий и в отдельных случаях проводят эту работу в той или иной степени удачно, однако редко кто способен выполнить эти работы «под ключ», а тем более сопровождать работу по реформированию достаточно долгое время;

- руководство большинства предприятий занимает по отношению к реформированию с привлечением внешних специалистов выжидательную позицию по целому ряду причин, начиная с наличия отрицательных примеров и заканчивая отсутствием у предприятия средств, чтобы нанять солидную консалтинговую фирму. На фоне этих и еще целого ряда факторов попытки администрации переломить ситуацию в промышленности повисают в воздухе, долги предприятий растут, поступления в бюджет уменьшаются или растут значительно медленнее возможного.

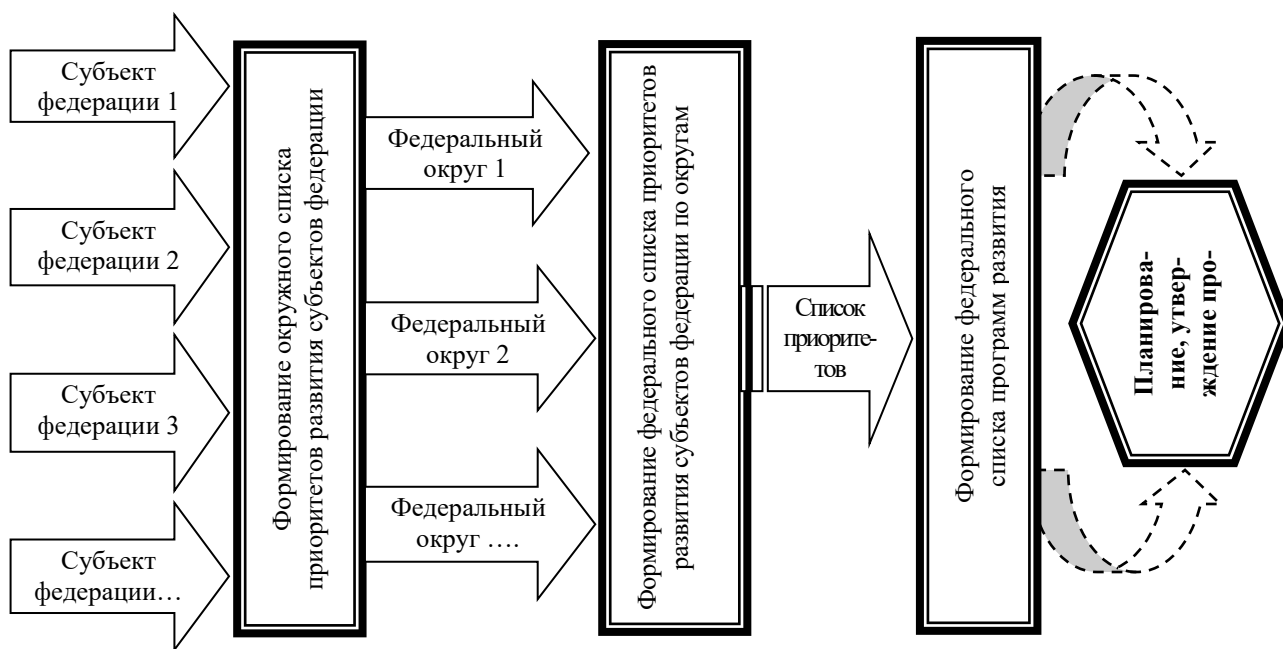
На уровне региональных администраций в России сформировалась определенная концепция: организация процесса реформирования предприятия в регионе невозможна без прямого участия администрации. Этому способствовали принятие Правительством РФ ряда мер по выработке программы реформирования предприятий России в целом и очевидная неэффективность этих мер

«на местах». Процедура формирования и управления процессами реформирования может быть эффективной, только если она учитывает региональные особенности и опирается на региональный потенциал. Поставленная задача не может решена лишь путем разработки декларативных документов, необходимо подойти к этой проблеме комплексно, разработать процедуры взаимодействия различных структур администрации и иных структур в процессе ее решения, включая создание, при необходимости, новых структур, разработку нормативных документов, определяющих «правила игры». Особенно важно проводить мониторинг реализации этих процессов на территории региона. Весь разрабатываемый комплекс должен быть направлен на конечную цель – оздоровление региональной промышленности (рис. 1).

При использовании данного метода на первый план выдвигаются не формальные характеристики программного сектора экономики, такие как общее число программ и т.д., а заложенная в нем потенциальная возможность, что существенно повышает эффективность государственного управления процессами развития экономики региона.



**Рис. 1. Система стратегического планирования социально-экономического развития Владимирской области**



**Рис. 2. Механизм планирования приоритетов развития субъектов федерации**

Поэтому здесь необходимо предусмотреть предварительный мониторинг достоверности приоритетов развития субъектов федерации. Федеральные субсидии необходимо распределять равномерно согласно численности населения, если это адресная помощь; согласно площади региона, если это помощь на развитие территорий (рис. 2).

### ***Основные участники процесса реформирования***

**Предприятия.** В области имеются предприятия с различной степенью финансового благополучия. Большинство из них, как правило, бывшие госпредприятия, находятся в кризисном или предкризисном состоянии, и именно они будут в первую очередь объектом нашего рассмотрения. Правила игры должны быть такими, что если руководство предприятия осознало необходимость реформирования, нашло средства для этого, то это всячески должно поощряться независимо от формы собственности, номенклатуры выпускаемых изделий и т.д.

Успешное функционирование всех предприятий области, по крайней мере, в том виде, в каком они существовали до перехода к рынку, невозможно. Отсюда возникает *первая задача*, которую необходимо решить, – формирование списка предприятий, перспективных для осуществления комплексного рефор-

мирования. Для этого необходимо прежде всего определить критерии, по которым можно было определить пригодность предприятия для включения в этот список. Дело в том, что существующие формальные критерии оценки деятельности предприятий (в том числе критерии банкротства) легко позволяют производить негативные оценки, и именно поэтому большинство предприятий находится формально в зоне кризиса. Например, с точки зрения администрации, важный критерий – является ли предприятие градообразующим. Для градообразующего предприятия финансово-экономические критерии отходят на второй план, а на первый выступают социальные, политические и др.

На территории области действовала специальная структура – Территориальное агентство Федеральной службы России по делам о несостоятельности и финансовому оздоровлению, в которое, с одной стороны, поступает информация о «неблагополучных» предприятиях и которое, с другой стороны, само формирует список предприятий для рассмотрения Межведомственной балансовой комиссией. Наш опыт показывает, что комплексное проведение работ по реформированию предприятий области невозможно без тесного взаимодействия областной администрации и последних двух упомянутых структур, которые должны быть привлечены как для выделения соответствующих критериев, так и для участия в дальнейших процедурах выбора.

*Второй задачей* является практическая подготовка к реформированию всех или части предприятий из списка. Решение этой задачи предусматривает активное взаимодействие трех структур:

- областной администрации;
- территориального агентства;
- межведомственной балансовой комиссии.

На втором этапе предприятие должно само начать реформирование, финансирование которого не может полностью падать на администрацию. На данном этапе цели предприятия согласуются с целями администрации, выделяются факторы, влияющие на изменение целей предприятия, определяются «ресурсы» этих факторов.

Для активной работы с предприятиями создается специальная структура, которую условно можно назвать Центр реформирования.

**Консультанты.** Сюда объединены консалтинговые фирмы, группы консультантов и отдельные специалисты, способные провести работы по реформированию предприятий региона. Изучение опыта работы консультантов показывает, что важна не только сама методика проведения реформирования (а она у разных фирм разная), но и способность фирмы проводить работы по реформированию «под ключ», желательно с оплатой от конечного результата, что подразумевает не только разработку самого плана реформирования, но и сопровождение его выполнения, которое включает следующие виды работ:

- обучение специалистов предприятия;
- предоставление консалтинговой фирмой специалистов для практической работы по конкретным направлениям на предприятии (маркетинг, финансы, персонал и т.д.), пока обучаются сотрудники компании;
- мониторинг (отслеживание по времени) и контроль качества выполнения пунктов плана реформирования и т.д.

Центр реформирования должен взять на себя роль консолидирующего элемента при работе предприятия с консультантами. Это целый спектр работ – от подбора консалтинговой фирмы по просьбе предприятия до заключения контрактов на реформирование от своего имени с привлечением некоторых консалтинговых фирм и отдельных специалистов по договору субподряда. Еще одна функция Центра реформирования – контроль качества выполнения работ по реформированию, производимых отдельными фирмами, с тем чтобы областная администрация гарантировала предприятию качество проводимых работ. Это требует разработки методики определения качества работы соответствующих фирм.

Еще одна важная функция Центра реформирования – пропаганда знаний, положительного опыта реформирования и реструктуризации предприятий.

**Администрация.** Прямых рычагов у администрации нет, так как областного бюджета на полное финансирование реформирования предприятий не хва-

тает. Из бюджета осуществляется лишь доленое финансирование первого этапа реформирования пилотных предприятий (10 – 15). Среди непрямыа рычагов следует выделить: угрозу банкротства (по согласованию с Территориальным агентством и Межведомственной балансовой комиссией); отсрочку банкротства на срок от 6 до 12 месяцев; реструктуризация долгов предприятия в местный бюджет, что подразумевает отсрочку выплаты долгов предприятием на разные сроки при условии исполнения текущих платежей; другие формы государственной поддержки предприятий [4].

Порядок проведения комплекса мероприятий в организациях Владимирской области, находящихся в кризисном состоянии.

**Цель.** Практическая реализация мероприятий должна способствовать устранению последствий финансового кризиса, мобилизации финансовых, кредитных, материальных и иных видов ресурсов организаций с целью их дальнейшего развития, получения реальных сдвигов по улучшению состояния экономики области.

**Объект реформирования.** Объектом реформирования являются организации, соответствующие одному из следующих критериев:

1. Общая численность работающих – свыше 500 чел.
2. Доля предприятия в наполнении бюджета города (района, населенного пункта) – не менее 25%.
3. Доля предприятия в создании рабочих мест от общего числа трудоспособного населения города (района, населенного пункта) – не менее 70%.

Реформирование заключается в проведении комплекса мероприятий по изменению структуры управления и в случае необходимости изменению структуры собственности. В рамках текущего консалтинга разрабатывается план структурных изменений организаций, обеспечивающих на первом этапе их безубыточность, на втором – экономический рост.

**Организация реструктуризации.** Управление промышленности, департамент сельского хозяйства и продовольствия, управление жизнеобеспечения и развития инфраструктуры, управление инвестиционных программ с учетом

предложений членов Координационной группы формируют перечень организаций, подлежащих реформированию, подготавливают заявки на проведение реструктуризационных мероприятий, формируют оперативное обращение в Координационную группу с просьбой об их рассмотрении.

На основе представленной заявки Координационная группа вырабатывает решение о применении процедур оздоровления исходя из следующих альтернатив:

1) *реструктуризация*. Данное решение направляется в Центр поддержки предпринимательства и является основанием для выбора генерального подрядчика по проведению процедуры реструктуризации и осуществления подбора соответствующих консалтинговых фирм или отдельных консультантов. Предприятие может само определить консультантов или консалтинговую фирму и заключить договор;

2) *антикризисное управление*. Решение принимается при невозможности оздоровления организации путем проведения процедур реструктуризации и направляется в Агентство Федеральной службы России по делам о несостоятельности и финансовому оздоровлению для осуществления функций Федеральной службы России по делам о несостоятельности и финансовому оздоровлению.

**Подбор консультантов.** Подбор консультантов, разработка и реализация плана реструктуризации организации осуществляется на конкурсной основе. Положение о конкурсе разрабатывается Центром поддержки предпринимательства и публикуется в СМИ.

**Результат реорганизации.** В результате реализации мероприятий по реструктуризации предприятий осуществляется следующее:

- создается производственная структура, обеспечивающая эффективное использование производственных мощностей и трудовых ресурсов;
- обеспечивается разрешение взаимных претензий по задолженности;
- в ходе деятельности организации обеспечивается осуществление текущих и согласованных платежей.

**Взаимодействие администрации и реорганизуемых предприятий.** В случае особой заинтересованности администрации области и органов местно-

го самоуправления в повышении эффективности деятельности той или иной организации они формируют часть требований технического задания и принимают доленое участие вместе с организацией в оплате части консультационных услуг (в том числе путем предоставления налоговых льгот) через областной Фонд поддержки малого предпринимательства.

*Результаты действия программы по реформированию предприятий Владимирской области*

Администрацией области была поставлена задача обеспечить долю предпринимательства в ВРП области в 2023 г. не менее 7 млрд. руб. (для сравнения в 2010 г. – 2,4 млрд. руб.).

В результате конкурса были отобраны 8 предприятий, включенные в программу реформирования.

В результате реализации программ поддержки предпринимательства при минимальных затратах бюджета (беспроцентное кредитование в объеме до 10,5 млн руб.) удалось сформировать сравнительно благоприятные условия для субъектов предпринимательства. В области сформирован устойчиво функционирующий предпринимательский сегмент экономики. Доля предпринимательства в ВРП области в абсолютном выражении демонстрирует устойчивый рост по годам: в 2017 г. – 9,6%, в 2018 г. – 10,4%, в 2019 – 11,1%, в 2020 – 12%, в 2021 – 18,1%, в 2022 г – 16%, в 2023 г. – 19%.

Объем промышленного производства в тот же период выглядит следующим образом: в 2017 г. – 112 800 млн руб. (108%), в 2018 г. – 113 700 млн руб. (95%), в 2019 – 203 800 млн руб. (124%), в 2020 – 306 000 млн руб. (122%), в 2021 – 406 200 млн руб. (111%), в 2022 г. – 291 700 млн руб. (101%), в 2023 г. – 326 200 млн руб. (108%) [1, 2, 4].

В результате реализации пилотного проекта по реформированию кризисных предприятий восстановлена хозяйственная деятельность восьми бюджето- и градообразующих предприятий. Также число убыточных предприятий сократилось с 52% до 38% от общего числа предприятий.



### 1.3. ХАРАКТЕРИСТИКА И ФАКТОРЫ ФОРМИРОВАНИЯ МОБИЛИЗАЦИОННОГО РОСТА ПРЕДПРИЯТИЯ

Возможности положительного эффект внедрения модели мобилизационной экономики страны в наибольшей степени формирует совокупность мобилизационного роста предприятий индустриального сектора РФ.

Обобщая различные подходы, можно выделить основные критерии формирования мобилизации экономики страны, в том числе и ее технологического суверенитета на уровне предприятия, в долгосрочном периоде:

- преобразование имеющихся ресурсов в конкурентоспособную продукцию предприятий;
- повышение результативности и эффективности всех видов деятельности (всех процессов) предприятия;
- повышение конкурентоспособности предприятия как способности получать больший доход и совершать при этом меньшие затраты, чем его конкуренты.

Как следует из вышесказанного, все составляющие возможностей мобилизации экономики находятся в непрерывной взаимосвязи, позволяющей осуществлять ее формирование, что схематически представлено на рис. 3.



**Рис. 3. Критерии формирования мобилизационных возможностей предприятия**  
(составлено авторами)

Распространенным подходом к классификации факторов конкурентоспособности предприятия в экономической литературе является подход, согласно которому все факторы делят на две группы: внешние и внутренние<sup>1</sup>.

Безусловно, основные аспекты влияния на формирование СТК формируются под воздействием ряда внешних и внутренних факторов. К внешним факторам можно отнести воздействия элементов внешней среды, прежде всего, государственной и региональной экономической политики, а также, специфики ресурсного рынка и рынка продукции (услуг), отрасли, в которой функционирует предприятие.

Совокупность внутренних факторов, обуславливающих мобилизационные возможности предприятия, заключается в его материальном и трудовом потенциале для формирования СТК в долгосрочном периоде, на основе устойчивых конкурентных преимуществ на основе использования стратегического конкурентного потенциала предприятия.

К основным внутренним факторам формирования мобилизационной экономики предприятия можно отнести:

- ресурсный потенциал предприятия (ресурсы, являющиеся источниками (резервами) для выполнения бизнес-процессов);
- процессный потенциал предприятия (основные, вспомогательные, обслуживающие, управленческие бизнес-процессы предприятия, выполняемые определенным способом с большей или меньшей прогрессивностью, рационализацией, эффективностью);
- механизм повышения потенциала предприятия (механизм управления превращением ресурсов в процессы и получением от выполнения процессов неких результатов (ресурсов), управления взаимодействием и взаиморазвитием ресурсного и процессного потенциалов предприятия).

Немаловажно отметить тот факт, что мобилизационный рост (МР) предприятия, как и стратегическая конкурентоспособность, может определяться сте-

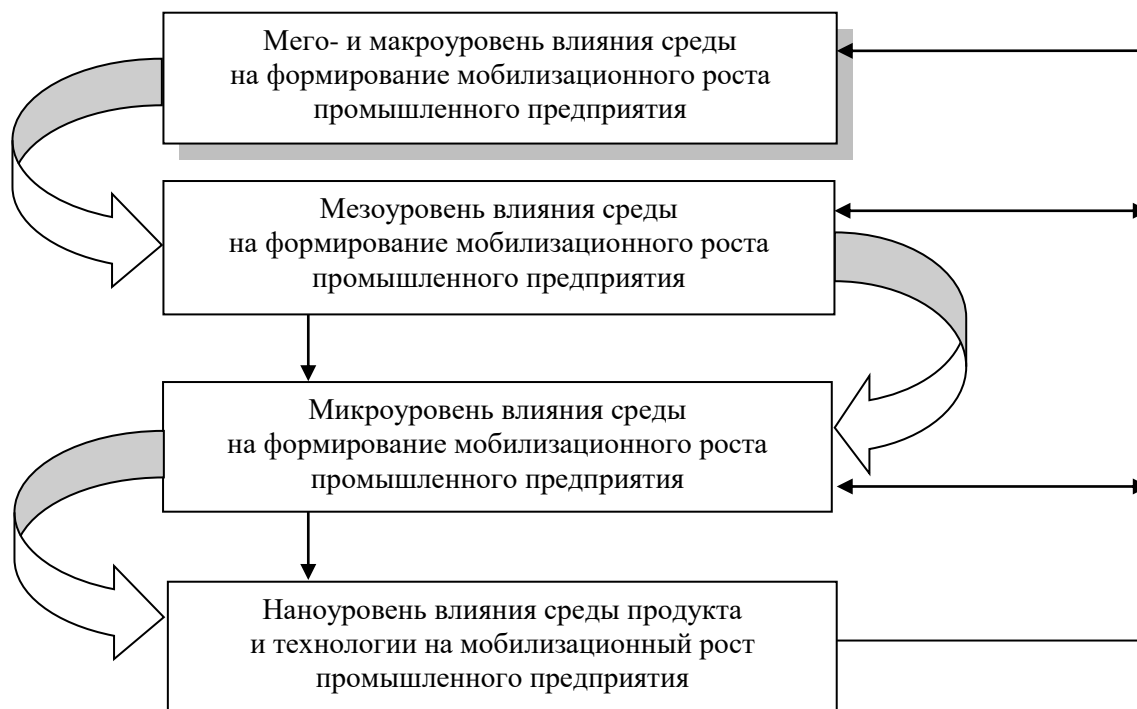
---

<sup>1</sup> Царев, В. В. Оценка конкурентоспособности предприятий (организаций). Теория и методология : учебное пособие / А. А. Кантарович, В. В. Черныш, В. В. Царев. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 800 с.

пенью результативности создания конкурентных преимуществ и их реализации, как в кратко-, так и в долгосрочным периодах, на основе возможностей, «извлеченных» из внешней и внутренней среды, на нескольких уровнях факторного влияния: мего-, макро-, мезо-, микроуровней продукта и в случаях определенного рода специфики технологических процессов – наноуровня (рис. 4).

Факторы макроконкурентоспособности – совокупность внешних и внутренних влияний, призванных обеспечить долгосрочные преимущества страны в мировом экономическом пространстве, способствующих развитию предприятия в рамках национальной воспроизводственной базы, что, в свою очередь, обеспечивает преимущество предприятия на локальных, национальных и локальных рынках.

Факторы мезоконкурентоспособности – это совокупность факторов внешней и внутренней среды, обеспечивающая создание и реализацию конкурентного преимущества промышленного предприятия и всех его подсистем, в том числе инфраструктурных связей и институтов управления, и выраженная в его способности выигрывать в конкурентной борьбе.



**Рис. 4. Уровневый подход к факторному влиянию среды на формирование мобилизационного роста промышленного предприятия (разработано авторами)**

Факторы микроконкурентоспособности – это совокупность внешних и внутренних факторов, которые обеспечивают предприятию преимущества отдельных бизнес-единиц на рынке. К ним можно причислить совокупность ресурсов и компетенций, обеспечивающих конкурентные преимущества на рынках.

К факторам конкурентоспособности продукта (технологии) (наноуровень) мы предлагаем причислить набор характеристик технологии производственного процесса, компетенций и свойств товара, обеспечивающих успех в конкурентной борьбе на товарном рынке.

Рассмотрим каждый вид подробнее, сформировав схематическое представление процессуальной системы макро-, мезо-, микро- и наноуровней факторов влияния на мобилизационный рост предприятия (рис. 5).

Макроуровень влияния демонстрирует предпосылки эффективного формирования мобилизационного роста предприятия за счет использования факторов макросреды (в первую очередь, государственной политики в долгосрочном периоде). Например, в соответствии с распоряжением правительства РФ «Стратегия развития малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации на период до 2030 года» от 2 июня 2016 г. № 1083 приоритетными направлениями развития экономики России являются: массовый сектор – предприятия, специализирующиеся на переработке и реализации с/х продукции и высокотехнологичный сектор – экспортно-ориентированные предприятия в сферах обрабатывающего производства и предоставления услуг, которые должны обеспечить внедрение инноваций и решать задачи по диверсификации экономики и повышению ее конкурентоспособности<sup>2</sup>.

Факторами макроуровня влияния являются факторы, обусловленные спецификой проблематики взаимодействия отрасли, к которой относится предприятие, с ВТО<sup>3</sup>.

---

<sup>2</sup> Распоряжение правительства РФ «Стратегия развития малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации на период до 2030 года» от 2 июня 2016 г. № 1083.

<sup>3</sup> Быковская, Е. В. Конкурентные возможности и проблемы участия России в ВТО / Е. В. Быковская // Место и роль России в мировом хозяйстве : материалы IX Международной научно-практической конференции 6-7 апреля 2016. Воронеж. – 2014 – С. 23 – 26.



**Рис. 5. Процессуальная система макро-, мезо-, микроуровней факторов влияния на мобилизационный рост предприятия (разработано авторами)**

К факторам макросреды могут быть также отнесены способность производственной системы и ее объектов использовать возможности глобального, мультинационального и локального рынков. Влияние этого уровня, как правило, демонстрирует степень воздействия, роль государства и степень его регулирования всех экономических процессов. Мезоуровень рассматривает отраслевые и региональные факторы, к которым может быть отнесена региональная промышленная политика. К микроуровню влияния можно отнести: способность бизнес-процесса обеспечивать преимущества по издержкам и дифференциации; влияние совокупности и взаимосвязи всех бизнес-процессов предприятия обеспечивать его конкурентное превосходство. Наноуровень влияния продукта (технологии):

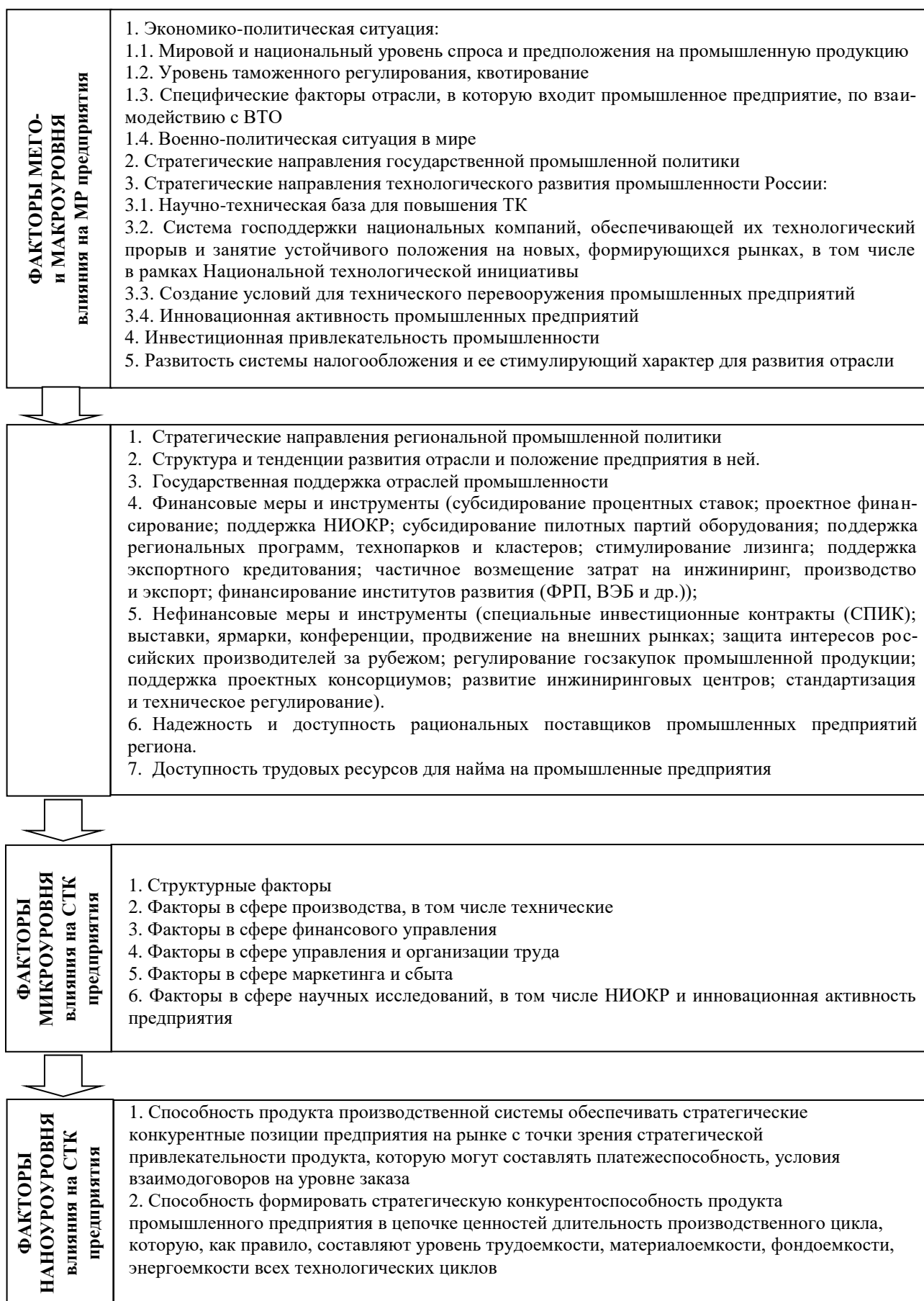
1) способность продукта производственной системы обеспечивать стратегические конкурентные позиции предприятия на рынке с точки зрения стратегической привлекательности продукта, которую могут составлять платежеспособность, условия взаимодоговоров на уровне заказа;

2) способность технологии формировать стратегическую конкурентоспособность продукта промышленного предприятия в цепочке ценностей длительность производственного цикла, которую, как правило, составляют уровень трудоемкости, материалоемкости, фондоемкости, энергоемкости всех технологических циклов.

В результате представим основные факторы формирования мобилизационного роста промышленного предприятия (рис. 6).

Следует отметить, что влияние предложенных факторов на уровень мобилизации экономики предприятия и ее последующего роста и на основные показатели конкурентоспособности различно. Авторами отмечается, что для роста стратегической технологической конкурентоспособности предприятия конечно важны факторы макро- и мезоуровней. Но для создания уникальных конкурентных преимуществ существенную роль играют именно факторы микро- и наноуровней.

Общее состояние большинства отраслей промышленности в России может быть охарактеризовано невысокой конкурентоспособностью и относительно невысокими темпами развития, особенно с учетом нарастающего последние 10 лет санкционного давления. Поэтому необходимая адаптация к трудным актуальным условиям и рост промышленности России требует структурной трансформации для обеспечения технологического прорыва, обозначенного в стратегических инициативах правительства РФ, направленных на обеспечение эффективного внедрения инноваций и решения задач по диверсификации экономики и повышению ее конкурентоспособности, что влечет необходимость развития методологии мобилизации экономики как на уровне региона, так и на уровне промышленных предприятий.



**Рис. 6. Классификация факторов мобилизационного роста предприятия**

*(разработано авторами)*

Кроме вышеозвученных сложных особенностей деятельности хозяйствующих субъектов РФ, не стоит забывать, что настоящее время многие страны переходят к новому технологическому укладу, вступая в эпоху очередной, четвертой индустриально-технологической революции. Исходя из этого, конкурентоспособными экономиками будут те, которые обеспечат себе лидирующие позиции в сфере технологий, чем формируют технологический национальный суверенитет и обезопасят свой стратегический национальный рост.

Современные условия функционирования большинства промышленных предприятий РФ ориентируют их экономическую политику на технологическую модернизацию и импортозамещение. Однако, в связи с тем, что интеграционные процессы с мировым экономическим пространством испытывают серьезные сложности, то разработка эффективных подходов к процессам использования всех видов ресурсов, необходимых для обеспечения технологического прорыва промышленным сектором создания технологического суверенитета страны, заставляет изыскивать эти ресурсы «внутри себя», мобилизовав их.

Исходя из этого, приоритетами научно-технического развития страны являются модернизация промышленности для обеспечения технологического прорыва и занятия устойчивого положения на новых, формирующихся рынках, увеличение доли продукции новых высокотехнологичных и наукоемких отраслей в валовом внутреннем продукте на основе структурных изменений экономики России. Для этого необходимо обеспечить формирование и реализацию мобилизационной экономики страны с концентрацией всех ее возможностей на всех уровнях развития экономического пространства.



## 2. МОБИЛИЗАЦИЯ РЕЗЕРВОВ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

---

В настоящее время в России окончательно и вроде бы бесповоротно утвердилась либеральная рыночная (читай капиталистическая) экономика, критерием которой является прибыль (замаскированная реализованная прибавочная стоимость). Реалии последнего года вынудили аналитиков вернуться к дискуссии о возможности применения в России модели мобилизационной экономики. Уместно напомнить, что началом научного дискурса на эту тему послужила статья А. Г. Фотонова, в которой был определен мобилизационный тип развития как «развитие, ориентированное на достижение чрезвычайных целей с использованием чрезвычайных средств и чрезвычайных организационных форм» [33, с. 71].

В научной экономической литературе нашей страны существует несколько концептуальных подходов к определению (дефиниции) понятия мобилизационной экономики.

Мобилизационная модель понимается как схема развития, направленная на достижение чрезвычайных целей с помощью исключительных средств и экстренных организационных форм В. В. Седов [24].

Мобилизационной является экономика, ресурсы которой сосредоточены и используются для противодействия тому, что угрожает существованию страны как целостной системе А. С. Сенявский [25].

«Мобилизационная экономика» – т.е. такая, которая была ориентирована на форсированное развитие за счет мобилизации основных ресурсов, концентрации их в руках государства (органов централизованного управления) и направление на решение ключевых задач, выдвинутых в данный период государственной властью. Результаты визуального анализа определений (дефини-

ций) категории мобилизационной экономики позволяет выделить две концептуальные точки зрения ученых по этой проблеме.

Первая точка зрения сводится к рассмотрению такого типа экономики как антикризисной экономики в чрезвычайных обстоятельствах, в которой доминирующая роль в управлении должна принадлежать государству (О. Б. Иванов, Е. М. Бухвальд, П. А. Кюнг, Т. В. Мартыненко, А. Д. Петрушенко, В. А. Погребинская). В этом случае критерием мобилизационной экономики является эффективность управления такой экономикой. В современных условиях таким критерием является максимизация валового внутреннего продукта (ВВП) на душу населения. ВВП российской экономики рассчитывается в стоимостных единицах измерения, а, следовательно, определяется объемом производства товаров, работ, услуг в натуральном выражении и ценой реализации единицы товара, работы, услуги.

Сегодня наблюдается стремление производителей увеличить выручку (составная часть ВВП) не за счет роста масштабов производства, а за счет повышения цены единицы товара, работы, услуги, что ведет к росту ВВП страны. К примеру, в 2022 г. в нашей стране цены, в частности, на спальные мешки, термобелье, удобную обувь, ряд медикаментов повысились в пределах от 10 до 20%. Понятно, что это способствовало искусственному росту ВВП.

Вторая точка зрения заключается в характеристике мобилизационной экономики, в которой все ресурсы сосредоточены (сконцентрированы) в руках государства для отражения внутренних и внешних угроз (Е. Е. Баканов, Е. С. Саукова, Ю. В. Бекренев, В. А. Крылова, С. Ю. Глазьев, А. С. Синявский, В. В. Седов). То есть в такой ситуации критерием мобилизационной экономики является максимальное сосредоточение (концентрация) имеющихся у государства всех видов ресурсов. В российской хозяйственной практике существует множество примеров, когда привлекаемые ресурсы или используются не по назначению, или попросту разворовываются. Например, в 2022 г.

из пунктов приема личного состава пропало 1,5 млн комплектов военной формы для мобилизованных.

Мобилизационная экономика страны – категория, характеризующая ее способность произвести максимальное количество продукции, работ, услуг в натуральных единицах измерения в определенных отраслях для обеспечения противодействия имеющимся или потенциальным угрозам существованию самого государства с помощью использования сконцентрированных в государственных институтах власти всех имеющихся ресурсов. Это означает, что критерий и сущность мобилизационной экономики состоят не в концентрации ресурсов, а в их использовании для производства продукции, работ, услуг в натуральных единицах измерения в максимальных объемах.

Первые признаки расширения элементов мобилизационной модели развития проявились в период пандемии Covid-19: концентрация и выделение ресурсов на стратегических для страны направлениях (например, расширение объемов российской легкой промышленности с 10% в 2012 г. до 30% на начало 2021 г.), локализация производства наиболее значимых для экономики товаров (к примеру, судового оборудования), усиление государственного регулирования торговли (например, регулирование цен на яйца, сахар, подсолнечное масло и др.) [27]. Это подтверждают темпы роста валового внутреннего продукта [23] и производительности труда в России [28].

Возможность более гибко управлять бюджетом в период кризиса или чрезвычайных ситуаций. В 2022 году было заморожено действие бюджетного правила, а часть сверхдоходов была направлена в резервы, которыми управляет правительство, без необходимости вносить изменения в закон о бюджете. Такие элементы мобилизационной экономики как введение ограничительных мер и более активное применение регулятивной функции государства были опробованы в период пандемии Covid-19 в России и наглядно показали, что возможности выживания организаций и предприятий заключены в наличии возможностей эффективного использования их внутрихозяйственных резервов.

## **2.1. КЛЮЧЕВЫЕ ПРИНЦИПЫ ТЕОРИИ, МЕТОДОЛОГИИ МОБИЛИЗАЦИИ (НА ОСНОВЕ ИДЕНТИФИКАЦИИ) РЕЗЕРВОВ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

Одной из основных проблем экономической системы современной России является отсутствие эффективной общепринятой модели работы с имеющимися на всех уровнях экономических систем предприятий России отсутствие своевременной инновационно-технологической модернизации, что в большой мере тормозит их рост в долгосрочной перспективе.

На решение этих вопросов направлена концепция стратегических инициатив, в соответствии с распоряжением правительства РФ «Стратегия развития малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации на период до 2030 года» от 2 июня 2016 г. № 1083, в рамках которой заявлено, что приоритетными направлениями развития экономики России являются массовый сектор – предприятия, специализирующиеся на переработке и реализации с/х продукции и высокотехнологичный сектор – экспортно ориентированные предприятия в сферах обрабатывающего производства и предоставления услуг, которые должны обеспечить внедрение инноваций и решать задачи по диверсификации экономики и повышению ее конкурентоспособности. Механизм ее реализации в рамках вышеозвученных приоритетов стратегического развития предприятий и основных направлений экономической политики России в соответствии с предложениями по мерам федеральной поддержки реализации концепции стратегического развития промышленности мы предлагаем выполнить на основе методик по мобилизации внутрихозяйственных резервов предприятий.

В результате перед производственными предприятиями возникает актуальная задача самооценки и оптимизации использования своих внутренних резервов. Создание устойчивого конкурентного преимущества промышленного предприятия предполагается через стратегию достижения двух разнонаправленных целей: качество – вверх, стоимость (затраты) – вниз<sup>4</sup>. Однако большин-

---

<sup>4</sup> Кудряшов, А. В. Бережливое производство: проблемы и опыт внедрения / А. В. Кудряшов // Методы менеджмента качества. – 2013. – № 4. – С. 4 – 9.

ство российских предприятий сегодня не готово к одновременному достижению предлагаемых задач. Исходя из этого, особую актуальность приобретают организационные технологии, позволяющие оптимизировать имеющиеся в распоряжении компании резервы таким образом, чтобы выход производственного процесса (производительность) увеличивался при неизменном входе (используемая ресурсная база).

Другой вариант реструктуризации деятельности предполагает обратное изменение – неизменный выход (объем производимой и реализуемой продукции в единицу времени) при сокращенном входе (уменьшенная величина используемых ресурсов компании). Выбор одного из двух вариантов обуславливается рыночной конъюнктурой конкретного бизнес-субъекта, т.е. тем, насколько рынок готов или не готов принять увеличение предложения продукта компании. Действуя подобным образом, предприятие упрощает первичную задачу – управление уровнями затрат и качества одновременно. Качество продукции принимается константной величиной, обеспечение этого условия деятельности возможно заменой контроля качества продукции встроенным контролем качества производственных процессов (SPC, FMEA, APQP и пр.).

Мобилизацию производственных резервов промышленного предприятия целесообразно начинать, опираясь на выделенные цели всех подсистем предприятия в долгосрочном и оперативном периодах.

Например, Н. Н. Селиверстова считает, что оптимизация резервов должна начинаться с оценки потенциальной производительной ценности резерва для достижения стратегических целей в рамках долгосрочного развития предприятия<sup>5</sup>.

При этом необходимо учитывать способы повышения производительности производства путем выбора и реализации известных методов и методик (5S, Just In Time, Kaizen, TPM, WBB и пр.)<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> Селиверстова, Н. Н. Есть ли резервы мощностей в российской промышленности / Н. Н. Селиверстова // ЭКО. – 2011. – С. 98 – 117.

<sup>6</sup> Фатхутдинов, Р. А. Производственный менеджмент / Р. А. Фатхутдинов. – М. : Книга по Требованию, 2011. – 496 с.

Мобилизация резервов может заключаться в стандартизации методов и процедур планирования, вовлечении подразделений в процесс разработки планов, создании регламента пересмотра норм (прежде всего трудовых), развитии систем мотивации труда и стимулирования инновационной деятельности в продуктовой и технологической сферах. Рекомендуется использование различных субъектов внутрифирменных экономических отношений при осуществлении планирования использования резервов производства, что позволит повысить готовность не только руководителей высшего звена, но и в целом подразделений и отдельных работников к планомерной работе по формированию и мобилизации резервов.

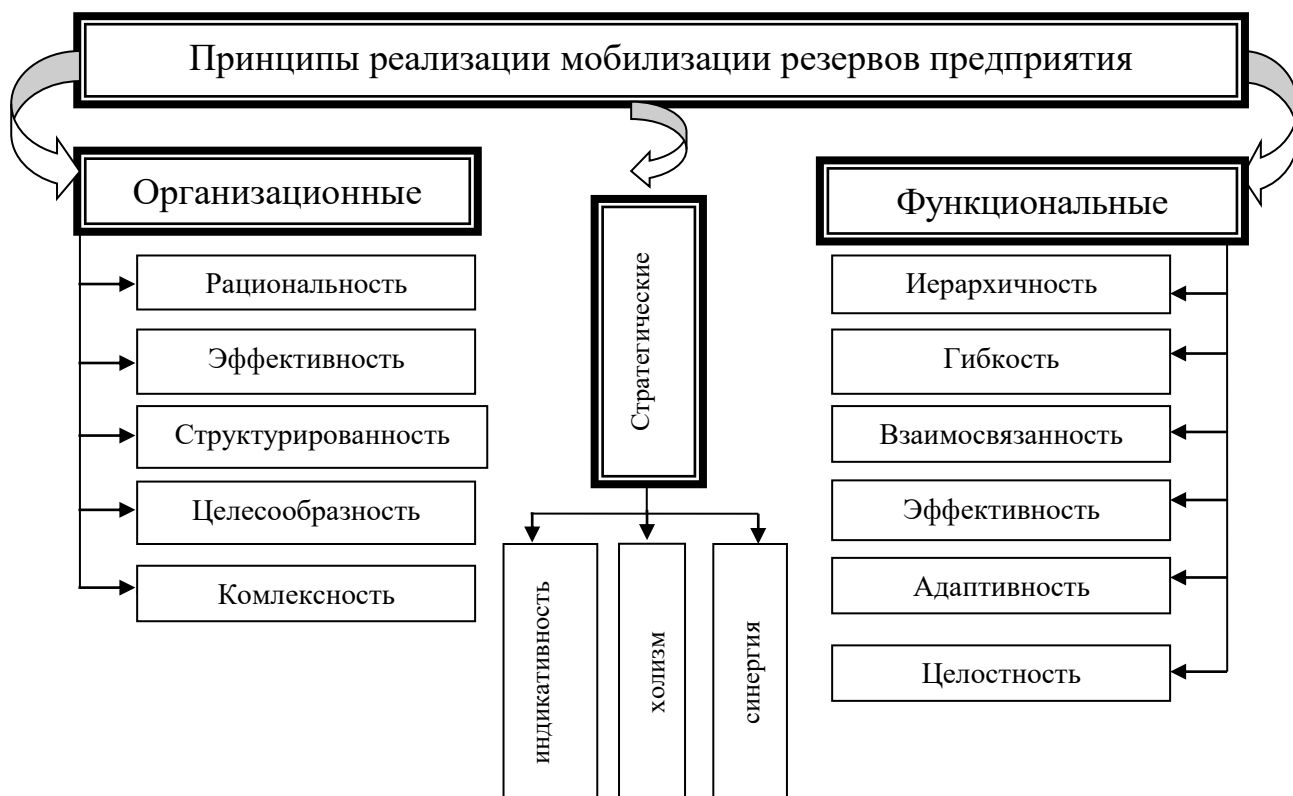
Рассмотрим группы основополагающих принципов мобилизации внутрихозяйственных резервов развития предприятия на всех уровнях его управления. Предложенный нами методологический подход к инновационно-технологической модернизации предприятий на основе мобилизации его резервов<sup>7</sup> позволит своевременно идентифицировать возможные искажения в процессе реализации его общей стратегии и всех стратегических программ. Представим выделенные нами организационные, функциональные, стратегические принципы в виде схемы (рис. 7).

Таким образом, основополагающие принципы реализации мер по мобилизации резервов в структуре управления предприятием представлены, по мнению автора, тремя функциональными группами:

- организационные принципы – определяющие базовые черты проведения и реализации комплекса мобилизационных мероприятий;
- функциональные принципы – определяющие характеристики субъектов, осуществляющих контроль за ходом реализации процесса мобилизации резервов;
- стратегические принципы – формирующие комплексное представление обо всей системе управления мобилизацией резервов предприятия с целью его долгосрочного развития.

---

<sup>7</sup> Более подробно рассмотрено в разделе 2.3. данного научного исследования.



**Рис. 7. Система основополагающих принципов мобилизации резервов предприятия<sup>8</sup>**

В каждой из трех групп автором выделены и обоснованы принципы, обеспечивающие наполнение содержания основ функционирования комплекса мер по долгосрочному управлению мобилизации резервов.

Взаимосвязь перечисленных принципов позволяет системе, осуществляющей комплекс мобилизационных мероприятий, функционировать как самостоятельное, гармоничное образование в рамках. Дополнительно введенные нами принципы индикативности, холизма, синергии подчеркивают современную стратегическую направленность экономической политики предприятия, следовательно, всей обеспечивающей инфраструктуры управления.

Группа, в которую входят стратегические принципы, мы считаем комплексной, объединяющей все остальные принципы долгосрочной мобилизации. Принцип холизма в составе данной группы должен продемонстрировать превалирование общих целей экономического стратегического развития над частными целями подсистем предприятия. Причем все мероприятия, увязанные в раз-

<sup>8</sup> Сформировано автором на основе вышесказанного.

личные программы, должны быть хорошо скоординированы и гармонично сбалансированы. Только в таком случае возможен устойчивый рост и эффективная реализация общей стратегии предприятия.

Принцип индикативности олицетворяет направленность на перспективу развития подобных комплексов мобилизационных мероприятий и на соответствие адекватности социально-экономической политики государства, с целью дальнейшего реформирования индустриального сектора.

Третий принцип – синергия – показывает объединение сил и усилий всех подсистем промышленного предприятия на решение выделенных проблем и устранение обнаруженных нарушений и несоответствий.

В качестве вывода стоит отметить, что только осуществление взаимосвязи предложенных принципов может обеспечить положительный эффект от комплекса мер по мобилизации резервов промышленных предприятий.

Мы предлагаем осуществлять подобную мобилизацию резервов промышленных предприятий на основе комплексной идентификации всех его внутрихозяйственных резервов<sup>9</sup>. В теории идентификация понимается как отождествление, приравнивание или уподобление различных объектов или процессов друг другу.

В условиях нестабильной внешней среды, которая характерна для современного этапа экономики России, идентификация становится неотъемлемой частью систем управления любыми социально-экономическими системами, поскольку позволяет максимально точно позиционировать их в этой среде, что, в свою очередь, позволяет любому хозяйствующему субъекту выбрать оптимальную модель функционирования и траекторию развития.

Идентификация социально-экономических систем имеет свои специфические особенности. Среди них необходимо, прежде всего, отметить тот факт, что это наиболее сложный вид идентификации в силу того, что социально-

---

<sup>9</sup> Быковская, Е. В. Идентификация резервов повышения эффективности функционирования производственных систем : монография / Е. В. Быковская. – Тамбов : Машиностроение-1. ИП. Никитина М.А., 2014. – 104 с.



экономические системы многокомпонентны, причем составляющие компоненты весьма разнородны. В связи с этим возникает необходимость отдельной идентификации различных компонентов социально-экономических систем и их дальнейшего согласования.

Учитывая эти обстоятельства, можно дать авторские определения понятию «идентификация» и процесса идентификации в социально-экономической среде.

Процесс социально-экономической идентификации может быть определен как «комплекс процедур сравнительной характеристики многокомпонентных систем, элементы которых разнородны по многим характеристикам, однако находятся в процессе постоянного взаимодействия». Именно к такому типу систем относятся промышленные предприятия и организации. Процессы идентификации могут быть рассмотрены с различных точек зрения.

Прежде всего, необходимо рассмотреть различные виды идентификации в зависимости от базы, с которыми проводятся сравнения.

Идентификация резервов может быть рассмотрена, прежде всего, как внутриорганизационный механизм. В этом случае состав и размеры резервов могут оцениваться в сравнении с идеальным состоянием (т.е. состоянием давшим наибольший эффект за все время функционирования системы, подсистемы):

1. По размеру резервов в сравнении с имущественным комплексом предприятия/организации в целом;
2. По размеру резервов в сравнении с размером хозяйственного оборота предприятия;
3. По размеру резервов в сравнении с основными оценочными показателями деятельности предприятия (объем реализации, прибыль и т.д.);
4. По размеру резервов в сравнении с объемами инвестиций предприятия;
5. По целому ряду оценочных показателей деятельности предприятий производственной сферы.

К основным теоретическим проблемным вопросам можно отнести разработку системы и различных видов идентификации, а также формирование базы для их согласования.

К основным видам идентификации можно отнести:

- структурно-параметрическую идентификацию;
- процессную идентификацию;
- инфраструктурную идентификацию.

Именно по этим составляющим необходимо производить выбор базы для сравнения.

В зависимости от цели идентификации базой для сравнения могут быть:

- идеальное (дающее максимальный результат) состояние всех подсистем предприятия;
- идеальное (дающее максимальный результат) системы управления предприятия;
- идеальное (дающее максимальный результат) состояние производственных и технологических процессов;
- идеальное состояние и количество всех инфраструктурных связей предприятия.

Дополнительные проблемы в сфере идентификации инновационных систем возникают в силу того, что инновационные процессы по самой своей сути обладают существенной неопределенностью, так как до сих пор не применялись и, в силу этого, информация о них весьма скудная, либо вовсе отсутствует.

Для таких систем характерны:

1. Более высокий уровень неопределенности самого процесса идентификации и его результатов в силу того, что она проводится в условиях внедрения инновационных проектов, что само по себе приводит к более высокому уровню неопределенности.

2. Стадии идентификации (их состав расширен за счет того, что добавляются стадии разработки и внедрения инновационных проектов, а это стадия с более высокой степенью риска и неопределенности).

Подход к решению этой проблемы может быть назван микроидентификацией.

Для этого все процессы от разработки до внедрения инноваций разбиваются на составляющие стадии, этапы, операции и т.д. и по каждому из них проводится идентификация.

При таком подходе центральной становится проблема «сшивания» результатов микроидентификации отдельных составляющих в единое целое.

Основным инструментом в этом случае может являться выравнивание граничных условий между отдельными стадиями, процессами и пр.

При микроидентификации параметры составляющих социально-экономических частей необходимо разделить на:

- параметры состояния (организационно-структурные параметры);
- параметры функционирования.

Определяющим условием является также инновационная среда.

Под инновационной средой понимается, согласно многим исследованиям, совокупность научно-технологических и социально-экономических условий, необходимых для осуществления инноваций и инновационных процессов.

Проблемы в инновационной сфере:

Различные субъекты этой сферы находятся в различной собственности: собственности субъектов хозяйственной деятельности региональной собственности, федеральной собственности; синхронизация использования этих видов собственности до сих пор остается проблемой.

Исходя из этого, и анализ имеющихся систем идентификации социально-экономических систем должен опираться на учет особенностей каждого вида собственности.

Окружение проекта – это совокупность внешних и внутренних по отношению к инновационному проекту или программе факторов и институтов, влияющих на возможность и эффективность реализации инвестиционных проектов или программ.

К внутренним факторам относятся особенности самого проекта, а также весь комплекс вопросов, решаемых в ходе проектирования и реализации инновационных проектов командой проекта или программы. Именно от этой команды зависит качество подготовки проекта и успешность технологии его реализации.

Внешнее окружение проекта по степени и механизму влияния на его реализацию должно быть разделено на ближнее и дальнее окружение.

Ближнее окружение проекта – это совокупность институтов, которые непосредственно задействованы в его реализации, дальнее – совокупность институтов государственного управления различных уровней, формирующих условия, в которых этот проект реализуется. Исходя из этого, можно сформулировать функции и сферы деятельности указанных институтов.

Во-первых, рассмотрим руководство проектом.

Его функции заключаются, прежде всего, в разработке проекта, формировании команды проекта, проведении проектных работ, анализе условий и возможностей реализации проекта и обеспечении эффективности этого процесса, и оперативном управлении процессами реализации инновационного проекта или инновационной программы.

Ближнее окружение проекта.

Это, прежде всего, руководство хозяйствующего субъекта, в рамках которого этот проект реализуется. Именно это руководство определяет цели и основные требования к проекту, а также порядок их корректировки, в случае необходимости. Кроме того – это все подразделения предприятия, так или иначе, задействованные в разработке и реализации инновационных проектов и программ по логистической цепочке от анализа рынка продавцов через организацию закупок необходимых компонентов производственных процессов вплоть до продажи готовой продукции.

Дальнее окружение проекта – это совокупность институтов, влияющих на среду, в которой функционирует предприятие.

Если на ближнее окружение руководство проекта может оказывать хотя бы минимальное влияние, являясь в определенном смысле частью этого окружения, то дальнейшее окружение оно может только учитывать. И здесь функция руководства проектом или программой – как можно глубже изучить состав институтов дальнего окружения, а также тенденции их эволюции в системе национальной и мировой экономики.

К институтам дальнего окружения следует, прежде всего, отнести:

- политическую среду, так как она в значительной степени определяет направленность развития национальной экономики и ее отдельных институтов;
- экономическую среду как совокупность институтов, участвующих в экономических отношениях;
- социальную среду – уровень жизни, социальная структура общества, целевые установки в поведении отдельных социальных групп, уровень образования, трудовое законодательство, здравоохранение и т.п.
- правовую среду – это, прежде всего, установленные в государстве формы собственности, экономические и социальные права и свободы и другие правовые нормы;
- институт науки и техники, определяющий уровень развития фундаментальных и прикладных наук, информационных технологий и инновационные прорывные технологии в сфере промышленности, энергетики, транспорта, связи и коммуникаций;
- культурную среду, определяющую интеллектуальный потенциал участников и институтов экономических отношений;
- природную и экологическую среду – это, в первую очередь, природные ресурсы, стандарты качества окружающей среды, состояние законодательства и природоохранной сфере.

Особое место в составе дальнего окружения занимает инфраструктура инноваций, которая во многом определяет время и структуру инноваций.

Эффективная инновационная среда выполняет следующие важнейшие функции:

1) обеспечение взаимодействия всех субъектов инновационной деятельности;

2) выполнение функции коммуникационного механизма между реализуемой государством макроэкономической политикой, научными институтами, системой образования, производственными отраслями и рынком.

3) обеспечение ориентации национальной инновационной системы на достижение важнейших стратегических целей страны;

4) обеспечение конкурентоспособности знаний, технологий и инноваций как на внутреннем, так и на мировом рынке;

5) обеспечение решающей роли государства в инновационных процессах.

Последнее обстоятельство обусловлено тем, что только государство может обеспечить формирование необходимой для реализации инновационных проектов и программ инфраструктуры, поскольку основные составляющие инфраструктуру институты образует только государство.

В таких условиях разработка теоретических основ, методологии и формирования эффективных систем работы с резервами выдвигается и ряд государственных задач.

В рамках задачи необходимо сформулировать принципы, разработать теоретическое обоснование и систему необходимых методов работы с резервами, т.е. разработать теорию и методологию создания системы, включающей в себя как неотъемлемые составные части, выявление, классификацию и идентификацию имеющихся резервов.

Идентификации в этой системе являются практически не разработанной составляющей.

Построение современной и эффективной системы, включающей в себя анализ, классификацию и идентификацию резервов роста эффективности функционирования промышленных предприятий, должно базироваться на следующих принципах:

– комплексный учет, классификация и анализ имеющихся резервов повышения эффективности функционирования и развития промышленных предприятий;

– рассмотрение имеющихся резервов как единой системы, т.е. с одной стороны быть ей присущими и отвечать всем системным принципам, а, с другой, – наиболее полно характеризовать не используемые, предприятием резервы, охватывая все стороны ее функционирования (организационно-структурную, техническую, технологическую, логистическую, инфраструктурную и т.д.);

– рассмотрение резервов в динамике с целью определения тенденций их изменения по составу и размерам, чтобы за статистически надежный период определить целесообразность реализации того или иного резерва с точки зрения его влияния на общие результаты работы предприятия, т.е. оценить целесообразность реализации того или иного вида резерва в контексте временного и затратного подходов;

– анализ резервов с точки зрения тенденций изменения параметров функционирования предприятий при изменении требований внешней среды;

– рассмотрение резервов с точки зрения динамики и направлений развития предприятия, т.е. с точки зрения инфраструктурных факторов, т.е. изменения тенденций и параметров функционирования институтов внешней среды, на всех уровнях, от муниципального до международного.

## **2.2. КЛАССИФИКАЦИЯ РЕЗЕРВОВ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ С ЦЕЛЬЮ МОБИЛИЗАЦИОННОГО РОСТА**

В последнее время в связи с процессами изменений конъюнктуры мирового экономического пространства резервы стали полноценным объектом управления как часть общего процесса воспроизводства ресурсов.

Классификация факторов, определяющих экономические категории и показатели, является основой классификации резервов. Как нами было уже отмечено, в экономике различают два понятия резервов:

1) резервные запасы, например, сырья, материалов, наличие которых необходимо для непрерывного планомерного развития хозяйства;

2) резервы – не использованные возможности роста производства, улучшения его качественных показателей экономики.

Существует подход к классификации резервов предприятия по следующим признакам: по способам реализации, по временным затратам на их реализацию, по элементам<sup>10</sup>.

По способам реализации (например, согласно Козловой М. И.) резервы бывают: технические, экономические, организационные и социальные<sup>11</sup>.

Согласно предложенной классификации факторов, влияющих на стратегическую технологическую конкурентоспособность промышленных предприятий, особый интерес представляет группа технических резервов. К ним можно отнести снижение материалоемкости и трудоемкости готовой продукции за счет, в первую очередь, внедрения системных технологических инноваций. Внутрихозяйственные резервы промышленных предприятий этого вида связаны с максимизацией отдачи от используемых средств труда и материально-ресурсного обеспечения, что, как правило, связано с существенными изменениями резервов производства предприятия в виде их качественного состава, степени стандартизации материалов, выбором более прогрессивных, экономичных, «бережливых» материально-энергетических ресурсов и т.д.

Для анализа, осуществляемого в рамках данного исследования, безусловный интерес представляет и группировка резервов промышленного предприятия по затратам времени на их мобилизацию. В этой связи принято выделять<sup>12</sup>:

– оперативные резервы предприятия. Как правило, по нашему мнению, часть оперативных резервов доступна к использованию безо всяких изменений в производственных циклах за счет организационных изменений и используются при частичной модернизации производственного аппарата, создании условий для лучшего его использования и при наиболее рациональном сочетании его элементов. Ряд подобных мероприятий предложен и в этом научном исследо-

---

<sup>10</sup> Баскакова, О. В. Экономика предприятия (организации) [Текст] / О. В. Баскакова, Л. Ф. Сейко. – М. : Дашков и К, 2014. – 372 с.

<sup>11</sup> Козлова, М. И. Системная характеристика резервов повышения эффективности деятельности предпринимательских структур в условиях рынка [Текст] / М. И. Козлова // Современные научные исследования и инновации. – 2012. – №05. – С. 13.

<sup>12</sup> Клочкова, Е. Н. Экономика предприятия [Текст] / Е. Н. Клочкова, В. И. Кузнецов, Т. Е. Платонова. – М. : Юрайт, 2014. – 448 с.



вании в виде блочно-модульного подхода к управлению предприятием для повышения стратегической технологической конкурентоспособности;

– стратегические резервы предприятия, как правило, влекут со своей реализацией частичную или полную перестройку аппарата производства и управления, что может выражаться в более пропорциональном использовании материально-технических ресурсов, а также в повышении уровня механизации и автоматизации производства на передлах, являющихся «узкими местами». При этом следует отметить, что относительно небольшие капитальные вложения часто способствуют существенному росту эффективности производства (например, введение новой техники на одном участке способствует улучшению использования оборудования и на других участках).

Мобилизация стратегических резервов требует больших вложений и длительного периода времени, в то время как мобилизация оперативных резервов возможна в течение года.

По элементам резервы принято делить на материально-вещественные элементы производства и элементы живого труда. При введении любых изменений в производственные процессы, они находят отражение в изменениях затрат первичных элементов производственных циклов – предметов труда и живого труда.

С точки зрения анализа эффективности хозяйственной деятельности, под производственными резервами понимаются неиспользованные возможности снижения текущих и авансируемых затрат материальных, трудовых и финансовых ресурсов при данном уровне развития производительных сил и производственных отношений. Устранение всякого рода потерь и нерациональных затрат – это один путь использования резервов. Другой путь связан с большими возможностями ускорения научно-технического прогресса как главного рычага повышения интенсификации и эффективности производства. Следовательно, резервы в полном объеме можно измерить разрывом между достигнутым уровнем использования ресурсов и возможным уровнем исходя из накопленного производственного потенциала предприятия.

Известны также следующие основные классификационные признаки, используемые для выделения видов резервов<sup>13</sup>:

- 1) по источникам повышения эффективности производства;
- 2) в зависимости от источников образования;
- 3) по характеру использования;
- 4) по факторам и условиям интенсификации и повышения эффективности хозяйственной деятельности;
- 5) по конечным результатам, на которые эти факторы действуют;
- 6) по стадиям процесса производства, а также по стадиям создания и эксплуатации изделий;
- 7) функциональный подход, основанный на анализе резервов по составляющим предприятие функциональным системам.

Рассмотрим предложенные классификации более подробно.

По источникам повышения эффективности производства все производственные резервы делятся на:

- резервы от целесообразной деятельности (труда) – трудовые;
- материальные (предметы труда и средства труда).

Следует отметить, что научно обоснованная организация производственного процесса требует пропорционального наличия и использования материальных (средств труда и предметов труда) и трудовых ресурсов, что также подчеркивается М. И. Козловой. Так, по ее мнению объем производства лимитируется теми факторами или ресурсами, наличие которых минимально. Следовательно, «узким местом» в развитии производства могут быть как трудовые, так и материальные ресурсы<sup>14</sup>.

В зависимости от источников образования резервы бывают внешними и внутренними. Именно для роста стратегической технологической конкуренто-

---

<sup>13</sup> Быковская, Е. В. Классификация резервов на основе диагностической самооценки и ее роль для долгосрочного развития промышленного предприятия в условиях современной российской экономики [Текст] / Е. В. Быковская // Наука и бизнес: пути развития, 2016. – № 7. – С. 30 – 37.

<sup>14</sup> Козлова, М. И. Системная характеристика резервов повышения эффективности деятельности предпринимательских структур в условиях рынка [Текст] / М. И. Козлова // Современные научные исследования и инновации. – 2012. – № 5. – С. 13.

способности большую роль играют именно внутренние резервы и их мобилизация.

По характеру использования резервы производственной деятельности предприятия делятся на экстенсивные и интенсивные. Так, экстенсивное использование ресурсов и экстенсивное развитие – это экономический процесс, направленный на вовлечение в производство дополнительных ресурсов. А интенсивное использование ресурсов и интенсивное развитие – ориентировано на максимальное использование уже имеющихся ресурсов. Причем базой интенсивного развития является научно-технический прогресс.

В практической деятельности для поиска резервов большое значение имеет классификация их по факторам и условиям интенсификации и повышения эффективности хозяйственной деятельности. Здесь важны такие понятия, как производственный потенциал предприятия и производственная мощность.

Под производственным потенциалом предприятия понимается возможность организации производить и реализовывать продукцию с использованием имеющихся ресурсов, выраженная в доходах организации за единицу времени<sup>15</sup>.

Производственная мощность – максимально возможный объем выпуска продукции работ и услуг в запланированной номенклатуре при полном использовании всех имеющихся экономических ресурсов на основе применения прогрессивной технологии, передовых форм и методов организации труда и производства.

В отличие от производственной мощности производственный потенциал предприятия характеризуется оптимальным, в данных условиях научно-технического прогресса, использованием всех производственных ресурсов, как применяемых, так и потребляемых. Следовательно, совокупный резерв повышения эффективности производства на предприятии характеризуется разницей между производственным потенциалом и достигнутым уровнем выпуска продукции, т.е. фактической производственной мощностью.

---

<sup>15</sup> Григоров, О. С. Управление бизнес-потенциалом производственных систем [Текст] : учебное пособие / О. С. Григоров, А. Ю. Минин, Э. В. Круглова. – Новосибирск : НГАСУ, 2002. – 56 с.

Составляющими производственного потенциала являются ресурсная и результативная части. Ресурсная составляющая учитывает все виды ресурсов, которые могут быть использованы (по сути это ресурсный потенциал), а результативная – степень (эффективность) использования ресурсов. Данные составляющие объединяет тот факт, что производственные возможности в любом случае зависят от имеющихся ресурсов и резервов. Эффективность использования ресурсного потенциала зависит от технологий, которые использует предприятие, от системы управления и организации производства.

Резервы, обусловленные научно-техническим уровнем производства и продукции, включают в себя резервы повышения прогрессивности и качества продукции и применяемой техники, степени механизации и автоматизации производства, технической и энергетической вооруженности труда, ускорения внедрения новой техники и мероприятий научно-технического развития<sup>16</sup>.

В состав резервов, обусловленных структурой и организацией производства и труда, входят: повышение уровня концентрации, специализации и кооперирования, сокращение длительности производственного цикла, обеспечение ритмичности производства и другие принципы научной организации производства; сокращение и полная ликвидация производственного брака; обеспечение принципов научной организации труда; повышение квалификации рабочей силы и ее соответствия техническому уровню производства.

К резервам, обусловленным повышением уровня управления и совершенствования методов хозяйствования, относят: совершенствование производственной структуры предприятия и органов управления, повышение уровня плановой и учетно-контрольной работы, внедрение и развитие хозяйственного расчета во всех подразделениях, как производственных, так и управленческих, улучшение социальных условий работы и жизни трудового коллектива, экологические факторы производства, совершенствование внешнеэкономических связей предприятия и т.д.

---

<sup>16</sup> Попов, С. Г. Применение методик концепции «Бережливое производство» [Текст] / С. Г. Попов // Методы менеджмента качества, 2011. – № 3. – С. 12 – 19.

Таким образом, обозначенные элементы (ресурсная и результирующая составляющие) позволяют оценить возможности технологического развития предприятия. Также следует отметить, что в соответствии с данной классификацией резервов на предприятии планируют пути поиска и мобилизации резервов на основе разработки соответствующих планов организационно-технических мероприятий по выявлению и использованию резервов.

С точки зрения конечных результатов, на которые они воздействуют, различают следующие резервы:

- 1) повышение объема продукции;
- 2) совершенствование структуры и ассортимента изделий;
- 3) улучшение качества;
- 4) снижение себестоимости продукции по статьям затрат или по центрам ответственности;
- 5) повышение прибыльности продукции, укрепление финансового положения;
- 6) повышение уровня рентабельности.

При общем подсчете резервов важно исключить дублирование и двойной счет, для чего следует строго соблюдать определенные принципы классификации резервов. Например, резервы увеличения объема и повышения качества продукции, а также резервы снижения себестоимости одновременно являются резервами повышения прибыли и уровня рентабельности хозяйствования.

Авторы также согласны с мнением Л. С. Верещагиной, что для рациональной организации поиска резервов большое значение имеет группировка резервов по стадиям процесса воспроизводства (снабжение, производство и сбыт продукции), а также по стадиям создания и эксплуатации изделий (предпроизводственная стадия – конструкторская и технологическая подготовка производства; производственная стадия – освоение новых изделий и новых технологий в производстве; эксплуатационная стадия – потребление изделия)<sup>17</sup>.

---

<sup>17</sup> Верещагина, Л. С. Развитие организационно-экономического механизма промышленного предприятия на основе исследования резервов [Текст] / Л. С. Верещагина // Микроэкономика. – 2010. – № 6. – С. 63 – 68.

Одним из важнейших подходов в работе с имеющимися резервами может быть функциональный подход, основанный на анализе резервов по составляющим предприятие функциональным системам:

- резервы, связанные с составом персонала, его структурой и эффективностью деятельности отдельных групп персонала в совокупности;
- резервы, характерные для используемых предприятием технических систем различного назначения, и всей технической системы предприятия в целом, включающие вопросы баланса между отдельными составляющими этой системы; при чем этот вид резервов должен анализироваться по всем стадиям от формирования необходимой для предприятия технической системы до ее функционирования;
- технологические резервы, которые должны рассматриваться в двух аспектах, а именно, как резервы совершенствования технологических процессов и резервы, связанные с ростом уровня эксплуатации имеющихся и функционирующих в составе предприятия технических процессов;
- логистические резервы, связанные с возможностями совершенствования как микрологистической системы предприятия, так и совершенствованием процессов интегрирования этой системы в различного рода, а именно в мегалогистические системы при процессах объединения с другими предприятиями, мезологистическими системами при интеграции предприятия в логистическую систему региона, а также при его интеграции во все виды макрологистических систем;
- резервы, связанные с совершенствованием системы технического обслуживания и ремонтов оборудования;
- резервы, связанные с совершенствованием системы организационно-распорядительной информации, с ее оптимизацией по составу и характеру обращения;
- резервы инфраструктурного характера, связанные с совершенствованием системы инфраструктурных связей предприятия.

Таким образом, резервы – категория, отражающая экономические отношения на предприятиях по поводу воспроизводства его ресурсов, а также что

эффективность хозяйственной деятельности характеризуется сравнительно узким кругом оценочных показателей, но на каждый из них оказывает влияние система многочисленных факторов различной природы. Определяющим при анализе, безусловно, должен стать системный подход, для которого характерны комплексная оценка влияния всех факторов и целевой подход к их изучению, который послужил основой для предлагаемой автором классификации.

Предприятие как экономическая система может иметь в качестве своих целей или общий экономический рост, или максимизацию производства (без роста), или их комбинацию<sup>18</sup>. Поэтому в зависимости от поставленных целей, конъюнктуры рынка, технологических и отраслевых особенностей предприятие формирует свои резервы и выбирает пути их реализации в разных перспективных временных периодах:

- изменить качество ресурсов;
- улучшить использование ресурсов;
- увеличить объем используемых ресурсов.

Поэтому автор предлагает использовать следующие признаки классификации резервов, влияющих на стратегическую технологическую конкурентоспособность промышленных предприятий<sup>19</sup>:

- происхождение;
- время, необходимое на реализацию;
- принадлежность структурной единице предприятия;
- наличие обратных связей в стратегической перспективе;
- эффективность развития производства за счет использования данного резерва;
- срок реализации;
- уровень производства, на котором действует данный резерв (повышения эффективности);

---

<sup>18</sup> Фатхутдинов, Р. А. Производственный менеджмент [Текст]: учебное пособие / Р. А. Фатхутдинов. – М. : Книга по Требованию, 2011. – 496 с.

<sup>19</sup> Быковская, Е. В. Пути мобилизации резервов промышленного предприятия на основе классификации его резервов [Текст] / Е. В. Быковская // Наука, технология и высшее образование : материалы X Междунар. науч.-практ. конф, 2016, 28–29 апреля. – Канада, Торонто. – С. 16 – 24.

- вид частной характеристики эффективности, которая изменялась под влиянием данного резерва;
- наличие сопутствующих сопряженных результатов.

С точки зрения влияния на определенные процессы и характеризующие их показатели разного рода факторы необходимо ранжировать по степени их влияния на состояние и характер функционирования промышленных предприятий, т.е. различать факторы первого, второго и *n*-го порядка. Необходимо также отметить, что понятия «показатель» и «фактор» необходимо рассматривать в рамках общей системы, так как практически каждый показатель может при анализе рассматриваться как фактор для показателя более высокого порядка и наоборот.

Сравнительный анализ основных положений, принципов и содержаний основных экономических теорий позволяет дать достаточно полную характеристику особенностей формирования резервов предприятия в условиях активизации процессов технического перевооружения предприятий и принципиального изменения стратегий их развития. Предлагаемый подход не претендует на исключительность, это лишь дополняющая существующие система, предлагающая свои вариации набора признаков для классификации резервов промышленного предприятия (рис. 8).

Во-первых, от объективно обусловленных факторов формирования резервов необходимо отличать субъективные возможности воздействия на определенные показатели, т.е. возможные воздействия организационно-технического или иного плана, с помощью которых можно оказывать влияние на некоторые факторы, определяющие показатель.

Таким образом, первым уровнем в классификации резервов можно считать «конкретные ресурсы» (производственные фонды, численность трудовых ресурсов и т.д.).

Во-вторых, резервы могут быть планируемыми и непланируемыми с точки зрения предприятия в целом. К планируемым, прежде всего, относятся финансовые резервы, которые образуются за счет прибыли и собственных средств (отражены в составе собственного капитала).





**Рис. 8. Классификация резервов промышленного предприятия по факторам, влияющим на СТК промышленного предприятия (разработано авторами)**

В их состав входят запланированные резервы материальных запасов, производственных мощностей, в редких случаях, персонала. Они существуют в виде различных, чаще всего, высоколиквидных, активов предприятия. Их формирование происходит, в первую очередь, на основе денежных средств, а также вложений в ликвидные материальные ценности, краткосрочные и частично долгосрочные финансовые вложения в ценные бумаги.

Непланируемые резервы образуются или под воздействием случайных факторов внешней и внутренней среды предприятия (например, из ошибок в плановой работе), или создание которых было инициировано руководителями разных структурных частей предприятия сознательно. Чаще всего данные резервы не отражены в отчетной системе предприятия и в существующих на предприятии формах сбора, обработки, анализа информации; это натурально-вещественные резервы в виде излишков производственных ресурсов разного рода.

Обобщенное видение формирования, использования и существования резервов предприятия, влияющих на стратегическую технологическую конкурентоспособность, схематически представлено на рис. 9.

Еще один признак классификации – форма существования резервов. В соответствии с ним резервы можно разделить на такие группы, как: натурально-вещественные, функциональные, финансовые, инновационные.



**Рис. 9. Резервы предприятия по формированию, использованию, планированию и форме существования (разработано автором)**

Следует отметить большую значимость для рассматриваемой темы именно инновационных резервов. Можно говорить, что это организационно-экономические (возможно, управленческие) разработки или неиспользованные научно-технические (например, процессные и продуктовые) разработки, которые все же могут быть эффективно использованы при наступлении определенных благоприятных событий, т.е. изменении условий. Например, при появлении кардинально новых возможностей или угроз, которые менеджмент предприятия может использовать, изменив при этом и общую трактовку.

Большое влияние на образование резервов, неиспользуемых производственных ресурсов и возможностей оказывает тип производства, и, следовательно, величина коэффициента закрепления операций.

Принято считать, что, чем больше временно неиспользуемых ресурсов, тем больше коэффициент закрепления операций. При значении коэффициента, равного 1, – уровень резервов находится на минимальном уровне. В случае, когда он находится в пределах, превышающих 10, – резервы можно обнаружить, но достаточность их объема неизвестна. При приближении коэффициента к 40, можно говорить, что резервы есть наверняка и в достаточном объеме.

В отличие от поточного и массового производства в серийном или в единичном производствах всегда имеют место неиспользуемые производственные мощности, запасы материалов и временно неиспользуемые трудовые ресурсы. Использование производственных мощностей на уровне 70% на производствах можно считать хорошим.

В случае же, когда предприятие, совершенствуя организацию производства, а часто и технологию с целью повышения качества продукции и конкурентоспособности предприятия, осуществляет инновационные процессы, в некоторых случаях уровень эффективности использования ресурсов может снижаться. Тогда для сохранения резервов на уровне, необходимом для достижения долгосрочных заявленных целей, у предприятия может возникнуть потребность в привлечении дополнительных ресурсов, в том числе финансовых.

Резервы также могут отражать внутрифирменные экономические отношения, возникающие на предприятиях по поводу воспроизводства его ресурсов. К сторонам можно отнести всех субъектов экономических отношений: собственников, руководителей всех уровней, трудовые коллективы и отдельных работников, которые, естественно, вступают в эти отношения с целью достижения собственных целей, что позволяет говорить о резервах как об «объективной» экономической категории.

Так как понятно, что не все возможности предприятия могут считаться его резервами, особенность данного исследования, заключается в том, что нас в большей степени интересуют возможности, доступные для реализации в организационных и производственных системах, обеспечивающие предприятию устойчивую конкурентоспособность в долгосрочной перспективе развития. Например, избыточные материальные запасы, неадаптированная система управления, избыточная, насыщенная неэффективными звеньями логистическая цепь, простаивающие производственные мощности, неиспользуемые научно-технические разработки и т.п.

Важно заметить, что с одной стороны не всегда целью развития является повышение эффективности использования ресурсов, иногда – это экономический рост в стратегической перспективе; а, с другой стороны, – некоторые субъекты экономических внутрифирменных отношений могут не иметь представление о возможностях эффективного использования выявленных дополнительных ресурсов, которые могут быть привлечены в хозяйственный оборот, к тому же речь может идти о повторно созданных структурных подразделениях предприятия, совершенно не обязательно речь в контексте данного исследования должна идти только о существующих ресурсах действующего производства.

К «относительно готовым» можно отнести резервы, обладающими следующими свойствами:

- резервы, которые не используются в производстве до тех пор, пока не будут в достаточной степени проработаны условия создания и эффективного распределения выгод от их реализации;

– резервы, сознательно сформированные с целью уменьшения напряженности планов, что связано с нестабильностью окружающей среды, т.е. большой степенью неопределенности наступления возможных событий во внутренней и внешней средах функционирования предприятия в стратегической перспективе;

– резервы, для реализации которых могут потребоваться дополнительные ресурсы в тех случаях, когда невозможно использование упомянутых резервов без предварительной подготовки соответствующих структурных подразделений промышленного предприятия и дополнительных финансовых вложений.

Таким образом, резервы можно считать категорией, находящей свое выражение в недоиспользуемых производственных ресурсах и изыскании возможностей более эффективного использования уже имеющихся и дополнительных ресурсов, существующих в «готовой» и «относительно готовой» форме, а также отражающей экономические отношения внутри предприятий по поводу воспроизводства его ресурсов.

Необходимо отметить, что приведенной классификацией не исчерпываются все признаки группировки резервов производства. Она лишь систематизирует подход к их поиску. Преимущество приведенной классификации резервов промышленных предприятий, по нашему мнению, заключается в том, что предприятие по их признакам и видам может смоделировать свою систему управления резервами, а на ее основе адаптированные к условиям именно его функционирования модели мобилизации резервов, которые представлены нами в следующих параграфах научного исследования.

### **3. ТЕХНОЛОГИИ И МОДЕЛИ ИДЕНТИФИКАЦИИ РЕЗЕРВОВ РАЗВИТИЯ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ И УСЛОВИЯ ИХ ЭФФЕКТИВНОЙ РЕАЛИЗАЦИИ**

---

#### **3.1. ТЕХНОЛОГИИ И МОДЕЛИ ИДЕНТИФИКАЦИИ РЕЗЕРВОВ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

В настоящее время одной из наиболее актуальных задач для всех хозяйствующих субъектов, функционирующих в рамках единой экономической системы РФ, наряду с задачей обеспечения эффективного использования уже введенных в хозяйственный оборот национальной экономики ресурсов, является выявление и идентификация огромных потенциальных возможностей – резервов.

Процесс идентификации значим и актуален как для функционирующих производственных предприятий (объединений), так и для потенциально возможных и активно возникающих. Существенные трудности возникают, прежде всего, на стадии анализа имеющихся резервов и выработки эффективных моделей работы с ними. В таких условиях построение эффективной работы с резервами выдвигается в ряд наиболее важных и приоритетных видов деятельности на всех уровнях управления. Здесь большую роль играет именно идентификация резервов, так как она позволяет избежать неоправданных расходов на работу с ними, а также устранить объективно низкий уровень в ряде отраслей и на многих российских предприятиях технического и технологического оснащения. Также на основе использования процедур идентификации резервов существенно возрастает обоснованность, объективность и целесообразность включения той или иной операции, того или иного процесса в состав реализуемых предприятием технологий управления. Кроме того, идентификация отдельных операций позволяет исключить операции, дублирующие друг друга.

В связи с этим, можно утверждать, что идентификация должна входить в качестве одной из основных операций в систему, основное назначение которой – анализ условий и факторов, обеспечивающих эффективность деятельности производственных предприятий<sup>20</sup>.

Анализ и идентификация резервов может дать существенный результат только при условиях:

- анализа процессов и систем использования всех без исключения видов ресурсов и на всех уровнях от отдельных хозяйствующих субъектов до национальной экономики в целом;
- выявление и системное рассмотрение всех видов резервов в их динамике и их значимости на различных этапах функционирования всех составляющих национальной экономики и при различных условиях внутреннего и внешнего характера;
- объединение резервов по отраслевому, территориальному и функциональному признаку в группы, относительно которых могут использоваться идентичные технологии анализа и управления процессами их реализации.

Важнейшей составляющей в этой системе должна стать идентификация резервов, которая является важнейшим инструментом планирования и управления резервами, их грамотным и своевременным введением в хозяйственный оборот, так как позволяет не только выявить имеющиеся резервы, но и ранжировать их по таким факторам, как актуальность, степень влияния на динамику развития предприятий, уровню затрат на реализацию того или иного резерва.

В настоящее время чрезвычайно важно понять, что без стадии идентификации в стратегических управленческих циклах, реализуемых в настоящее время, все остальные стадии в совокупности должной эффективности принимаемых управленческих решений дать не могут. Управленческие решения по сути дела представляют собой сложные информационно-аналитические процедуры, как правило, сопровождающиеся существенными затратами. Кроме того, иден-

---

<sup>20</sup> Быковская, Е. В. Основные модели идентификации производственных систем [Текст] / Е. В. Быковская // Успехи современной науки и образования. – 2015. – № 1. – С. 17 – 20.

тификация как вид управленческой деятельности позволяет решить чрезвычайно важную для обеспечения эффективности управления задачу – оценить базу, на которой функционирует предприятие, причем делать это в динамике с периодичностью, необходимой для обеспечения эффективности функционирования существующих на предприятиях систем управления.

Эффективные процедуры идентификации могут быть реализованы только при условии серьезного информационного обеспечения и использования адекватного аналитического аппарата, включающего в себя, в первую очередь, стратегический анализ как важнейший инструмент идентификации при функционировании и развития предприятий.

Любая идентификация в производственной сфере должна преследовать цель совершенствования всех важных систем, входящих в состав производственного предприятия. Эти задачи обуславливают необходимость следующих видов идентификации, в совокупности дающих полное представление об идентичности предприятия как совокупности составляющих его систем какому-либо эталону или другому предприятию, либо собственному лучшему состоянию.

Периодичность процедур идентификации зависит от параметров функционирования всех составляющих систем управления предприятием. Процедуры идентификации могут быть привязаны к периодичности отчетности предприятия, решению возникающих ресурсных проблем, внешним воздействием определенного типа (реакция на указания вышестоящей организации) и др. Однако, во всех случаях при проведении процедур идентификации должен реализовываться определенный алгоритм, об изменении которого должны быть своевременно проинформированы все субъекты процессов идентификации.

В зависимости от целей, срочности и имеющихся ресурсов можно выделить следующие системы идентификации: формальная (параметрическая); процессная; инфраструктурная. Реализация именно этих видов и процедур идентификации дает, на наш взгляд, наиболее полное представление об идентичности как предприятия в целом, так и составляющих его систем, предприятию, выбранному исходя из целей идентификации в качестве эталонного.



Поэтому далее рассмотрим данные виды более подробно.

Формальная (параметрическая) идентификация осуществляется в рамках оперативного контроля и с заданной им периодичностью, включает в себя в том числе и оперативный анализ как параметров функционирования систем, а также анализ факторов, влияющих на ход процессов, с целью нефиксации отклонений, а их профилактики. Данный вид идентификации направлен на оценку степени соответствия фактически складывающихся параметров функционирования соответствующей производственной системе с заданными параметрами функционирования в мобильном режиме. Периодичность такой идентификации практически совпадает с принятыми на предприятии точками оперативного и итогового контроля. Ее алгоритм представлен на рис. 10.

Содержание процесса формальной (параметрической) идентификации:

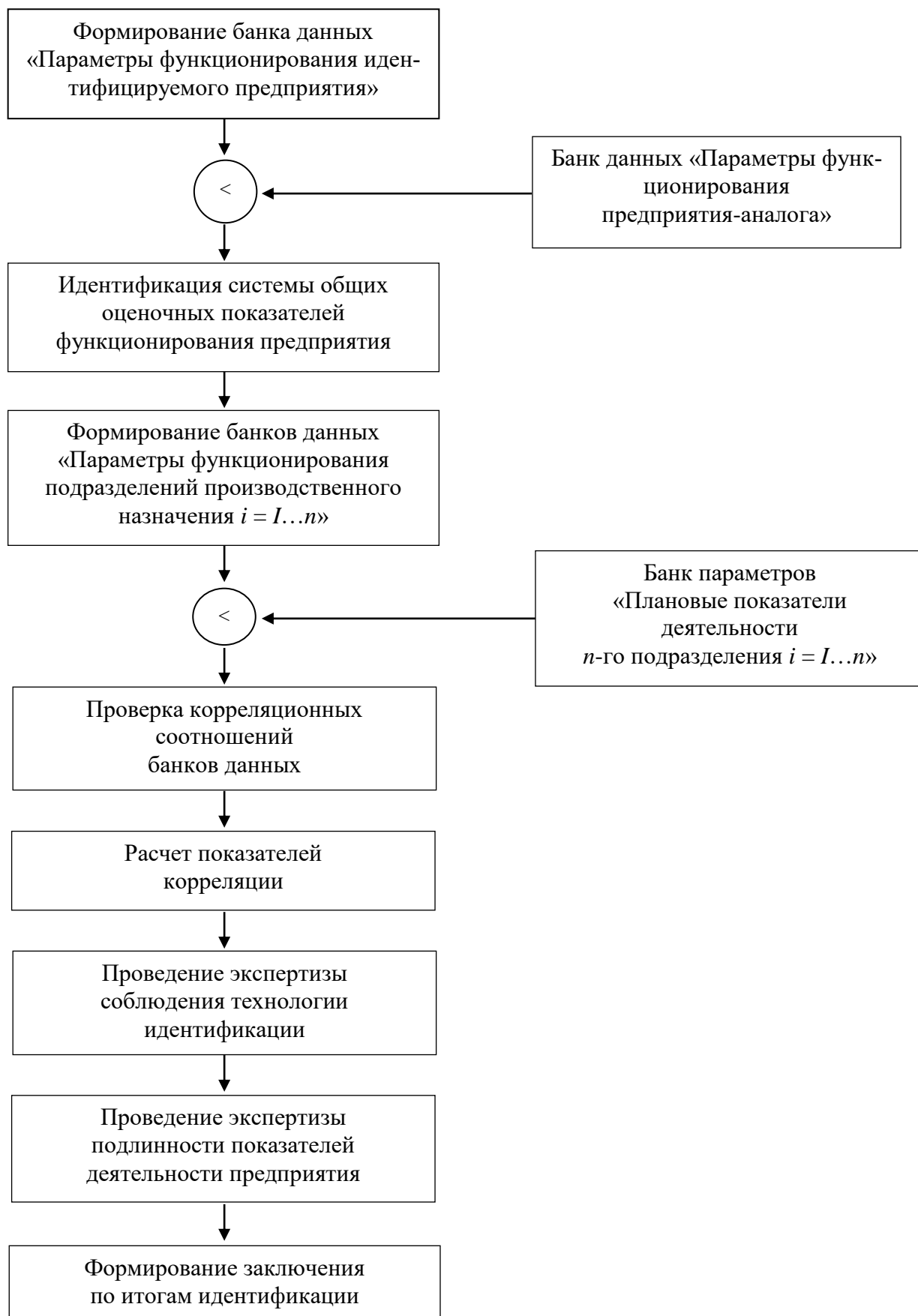
- а) сравнение параметров структуры управления предприятием;
- б) сравнение производственной структуры;
- в) сравнение отдельных составляющих предприятия с аналогами;
- г) сравнение взаимосвязей между структурными подразделениями.

Следует отметить, что этот вид идентификации встречается чаще всего и представляет собой сравнение параметров исследуемых составляющих рассматриваемой и эталонной производственных систем. Данный вид тщательно исследован во многих источниках, посвященных процессу экономического анализа на всех типах предприятий (см., например,<sup>21</sup>). Следующий вид – это процессная идентификация резервов промышленного предприятия – имеет различные аспекты применения: от идентификации состава процессов до многофакторной модели анализа, включающей в себя:

- производственные процессы основного, вспомогательного и обслуживающего характера;
- процессы управления по всей цепочке всех управленческих процедур;
- логистические процессы во взаимосвязи микро- и макрологистических процессов.

---

<sup>21</sup> Толстая, Л. С. Роль идентификация стадий жизненного цикла организации в выборе стратегии ее развития [Текст] / Л. С. Толстая, В. Н. Парахина // Материалы 9 науч.-техн. конф. По итогам работы Сев.КавГТУ за 2009 год. Т. 3. Экономика. – Ставрополь, 2010. – 181 с.



**Рис. 10. Процесс проведения параметрической (формальной) идентификации резервов предприятия**  
(разработано авторами)



**Рис. 11. Алгоритм процессной идентификации резервов промышленного предприятия (разработано авторами)**

Основой идентификации в этом случае являются вопросы принадлежности тех или иных процессов к соответствующим видам технологий, реализуемых всеми подразделениями предприятия. На рисунке 11 схематически представлен механизм процессной идентификации.

Этот подход особенно актуален при анализе производственных систем, достаточно давно функционирующих, т.е. введенных в эксплуатацию при

совершенно определенных условиях, которые в большинстве случаев не отвечают требованиям сегодняшнего дня. В состав процесса этого вида идентификации входят:

- а) сравнение состава реализуемых процессов управления;
- б) сравнение состава взаимосвязей и взаимозависимостей между процессами производства и управления;
- в) сравнение технологий производственных процессов;
- г) сравнение технологий управления.

Идентификация начинается с оценки состояния предприятий.

Первый шаг в этой идентификации – это соблюдение базовых принципов, используемых в системе деятельности предприятий. К ним относятся:

1. Ориентация на потребителя (промышленные предприятия зависят от своих потребителей и поэтому должны строить свою работу на понимании их текущих и прогнозных потребностей, ориентироваться на их требования и стремиться превзойти их запросы).

2. Лидерство руководителя (руководители обеспечивают единство цели и направления деятельности. Для этого необходимо создать и поддерживать внутреннюю среду, в которой работники могут быть полностью вовлечены в решение задач обеспечения эффективности функционирования предприятия).

3. Вовлечение работников (работники всех уровней составляют основу любого процесса, и их полное вовлечение дает возможность промышленным предприятиям с выгодой использовать их способности).

4. Процессный подход (желаемый результат достигается эффективнее, когда деятельностью и соответствующими ресурсами управляют как процессом).

5. Системный подход к менеджменту (управление деятельностью промышленных предприятий – это взаимосвязанная и взаимозависящая система).

6. Постоянное улучшение результатов деятельности промышленных предприятий (данный процесс следует рассматривать как постоянную и неизменную цель промышленных предприятий).

7. Принятие решений, основанных на фактах (эффективные решения основываются на анализе данных и информации).

8. Взаимовыгодные отношения с поставщиками (промышленные предприятия и его поставщики взаимозависимы).

Для создания эффективной системы менеджмента промышленных предприятий требуются взаимосвязанные элементы, обеспечивающие ее эффективность:

1. Ответственность руководства. Этот элемент подразумевает не только юридическую ответственность, предусматривающую возмещение причиненного ущерба, но, прежде всего, это принятые на себя руководством промышленного предприятия обязательства в области обеспечения качества.

2. Основы систем менеджмента. Данный элемент включает в себя фундаментальные положения эффективного менеджмента:

- руководители промышленного предприятия должны инициировать, разрабатывать, внедрять и поддерживать в рабочем состоянии систему менеджмента;

- в рамках общей организационной структуры предприятия четко устанавливают функции, относящиеся к системе менеджмента;

- руководство промышленного предприятия выделяет все ресурсы, необходимые для проведения политики в области менеджмента и достижения поставленных целей;

- все виды деятельности, выполняемые в системе менеджмента, документируются в форме рабочих процедур;

- система менеджмента включает документированные процедуры управления функциональными, техническими и физическими характеристиками услуг;

- все элементы, требования и положения, установленные системой менеджмента, должны быть надлежащим образом документированы;

- все элементы системы должны быть предметом регулярного внутреннего аудита;

– система менеджмента должна способствовать непрерывному улучшению состояния предприятия.

3. Резервы в рамках маркетинга. Маркетинговая деятельность должна быть направлена на выявление резервов роста эффективности на основе маркетинговых исследований, определяющих текущие и перспективные требования потребителей.

4. Серьезным резервом роста эффективности функционирования промышленного предприятия является качество закупок, так как логистический компонент менеджмента должен обеспечить непрерывность и стабильность производственного процесса приобретением, доставкой и использованием материальных ресурсов, необходимых основному и вспомогательному производству и отвечающих по количеству и качеству установленным требованиям, гарантирующим выполнение всех условий контракта.

5. Качество процессов. Чтобы обеспечить качество всех процессов по логистическим целям в рамках комплекса мобилизационных резервных мер выделены следующие задачи:

- планирование процессов;
- проверка возможности технологических процессов;
- контроль и регулирование характеристик качества вспомогательных материалов и промышленной среды;
- транспортировка услуг.

6. Управление процессами. Данный раздел эффективной системы менеджмента связан с планированием, регулированием, контролем и оценением процессов производства, монтажа и технического обслуживания услуг.

7. Проверка услуг. Основные направления проверки услуг всех видов сторонних организаций и подразделений собственного предприятия: входной контроль и испытания услуг в процессе производства; контроль и испытания готовых услуг.

8. Управление контрольно-измерительной аппаратурой и испытательным оборудованием. Эффективность данного элемента системы менеджмента

основана на постоянном управлении всеми средствами измерений, используемыми при производстве, монтаже и обслуживании услуг.

9. Управление несоответствующими услугами. Заключается в защите потребителей от непреднамеренного получения услуг, не отвечающих установленным требованиям, и предотвращении избыточных затрат из-за брака:

- обнаружение несоответствующих услуг;
- обследование несоответствующих услуг;
- предупреждение повторного возникновения дефекта.

10. Корректирующие и предупреждающие действия. Корректирующее действие – это действие, предпринятое для устранения причин уже существующего дефекта или нежелательной ситуации и для устранения причин уже существующего дефекта или нежелательной ситуации и для предотвращения их повторного возникновения. Корректирующие и предупреждающие действия направлены на постоянное поддержание и улучшение всех объектов системы менеджмента.

11. Послепроизводственная деятельность. Данный элемент системы включает в себя хранение, поставку, монтаж, послепродажное обслуживание, наблюдение за эксплуатацией продукции и услуг потребителей.

12. Безопасность продукции. Этот элемент системы подразумевает отсутствие недопустимого риска, связанного с возможностью нанесения ущерба. Безопасность услуг должна обеспечиваться, начиная с ее разработки.

Алгоритм «процессной» идентификации резервов содержит четыре этапа:

- 1) формирование состава резервов;
- 2) диагностика резервов;
- 3) систематизация резервов;
- 4) сравнение с системой эталонных процедур.

Первый и второй этапы обеспечивают теоретико-методическое обоснование процесса формирования потребительских резервов повышения динамического качества промышленного предприятия, а третий и четвертый этапы – результаты внедрения в практику функционирования промышленного предприятия.

Инфраструктурная идентификация проводится с целью более точного и грамотного позиционирования предприятия во внешней среде. Следует помнить, что взаимосвязи любой производственной системы с внешней средой настолько многочисленны и многогранны, что проведение их полной идентификации практически невозможно. В силу этого, прежде всего при идентификации аппаратом управления предприятия взаимосвязей с институтами внешней среды, необходим алгоритм ранжирования этих институтов с точки зрения степени их влияния на текущую и перспективную деятельность предприятия. Такая идентификация имеет целью определение достаточности их внешних взаимосвязей и в случае необходимости оптимизацию состава и характера этих взаимосвязей (рис. 12).



**Рис. 13. Алгоритм инфраструктурной идентификации резервов промышленного предприятия (разработано автором)**



Содержание данного вида процесса идентификации:

- а) сравнение состава реализуемых предприятием производственных процессов;
- б) сравнение состава реализуемых процессов управления;
- в) сравнение состава взаимосвязей и взаимозависимостей между процессами производства и управления;
- г) сравнение технологий производственных процессов;
- д) сравнение технологий управления.

Итак, основным этапом мобилизации резервов для повышения стратегической технологической конкурентоспособности является идентификация этих резервов. Существует несколько подходов к осуществлению данного процесса, каждый из которых имеет свой алгоритм действий.

Далее рассмотрим методические основы мобилизации резервов предприятия для повышения их стратегической технологической конкурентоспособности.

### **3.2. КОНЦЕПЦИЯ ФОРМИРОВАНИЯ И ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ТЕХНОЛОГИЙ ИДЕНТИФИКАЦИИ РЕЗЕРВОВ ДЛЯ ОБЕСПЕЧЕНИЯ МОБИЛИЗАЦИОННОГО РОСТА ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

В настоящее время актуализировалась проблема для отдельных хозяйствующих субъектов и всех видов их объединений, заключающаяся в обеспечении эффективного использования не только уже введенных в хозяйственный оборот ресурсов, но и выявление неиспользуемых. Причем это касается всех видов ресурсов: производственных мощностей, логистических систем, институтов инфраструктуры и т.д. Многочисленные исследования, официальные руководящие материалы, нормативные и законодательные документы свидетельствуют об этом со всей очевидностью. Решить данную проблему можно на основе разработанной методики мобилизации резервов промышленных предприятий, основным элементом которой является идентификация резервов.

Процессы, реализуемые при проведении идентификации, в совокупности представляют собой идентификационные технологии. Для успешного использо-

вания их в технологиях управления необходимо выделить основные виды операций, которые выполняются при проведении процедур идентификации в различных условиях, в хозяйственных системах разного профиля и назначения, а также с различными целями.

Комплекс взаимосвязи таких операций повторяется практически полностью при проведении любой процедуры идентификации и может быть назван идентификационным циклом. При этом должны в комплексе рассматриваться следующие вопросы:

1. Виды идентификационных циклов.
2. Структура каждого вида идентификационных циклов.
3. Характеристика содержания каждого этапа идентификационного цикла.
4. Принципы, на которых должны строиться соответствующие идентификационные технологии и используемые при этом идентификационные циклы.

Виды идентификационных циклов могут, прежде всего, рассматриваться с точки зрения их формирования под задачи идентификации, характерные для различных составляющих промышленных предприятий.

Следует учитывать, что идентификация – процесс, прежде всего, информационный. Для идентификации всегда комплектуются два (в случае идентификации в системе межсубъектных отношений со всеми видами контактеров предприятия) или более массивов информации.

Все стадии, этапы и операции этого процесса – это, по сути дела, сравнительная характеристика различных информационных массивов, количество, виды и содержание которых определяются целями и механизмом идентификации. Причем необходимо отметить, что этот процесс во многом субъективный, так как информация формируется органами или лицами, проводящими идентификацию. Отсюда следует, что идентификация должна быть процессом жестко контролируемым. В ходе этого контроля производится проверка полноты и подлинности сформированных массивов информации. В силу субъективности этого процесса он нуждается в жестком контроле.

Во-вторых, идентификация – это обязательная составляющая любой технологии управления, поскольку именно идентификация обеспечивает под-

линность используемой при принятии любого управленческого решения информации.

В-третьих, чаще всего при принятии любого управленческого решения основанием для него является тот или иной вид информации о ситуации, которая повлекла за собой необходимость того или иного решения. Практически любое управленческое решение принимается в ситуации, когда наблюдается или возможно отклонение от заданных параметров функционирования какой-либо системы.

В-четвертых, процесс идентификации в той или иной форме происходит практически в автоматическом режиме, так как при любом управленческом решении речь идет о целеполагании и условиях достижения установленных целей. Идентификация, в зависимости от целей, может быть: оперативной, текущей или перспективной; здесь она привязана к типу управленческих решений.

К основным типам информационного обеспечения идентификации необходимо отнести:

- оперативную информацию о фактическом состоянии предприятия в целом, его отдельных функциональных систем (этот вид информации формируется и пополняется постоянно как с точки зрения отслеживания параметров функционирования предприятия в целом и в текущем режиме, так и с точки зрения всех составляющих его систем);

- массивов целевой информации, содержащейся в различных документах планового характера и во всех видах текущей отчетности;

- нормативной документации, сформированной с момента возникновения предприятия и пополняющейся при любых изменениях организационно-правовых документов, касающихся деятельности предприятия.

Необходимо отметить, что сложность идентификации состоит в том, что параметры, по которым она может производиться в производственных системах настолько многочисленны и разнородны, что о полной идентичности разных предприятий можно говорить только в теоретическом плане. На практике абсолютно идентичных систем или их состояний (например, временных, как в практической апробации данного исследования) не существует.

Тем не менее, к настоящему времени разработан ряд технологий, использование которых позволяет говорить о достаточно эффективных способах совершенствования процессов идентификации. Появились технологии проектирования процессов идентификации на основе моделирования как самих экономических систем, так и их позиционирования в системе экономики страны в целом.

Одним из основных вопросов при проведении идентификации является определение состава и последовательности осуществляемых при этом операций. Условиями, обеспечивающими эффективность технологий идентификации, являются:

- обеспечение полноты информации, используемой в процессах идентификации, ее достоверности, актуальности;
- обеспечение ее системности;
- адекватный уровень профессиональной компетенции работников, участвующих в процессе идентификации;
- целенаправленный характер идентификации.

По периодичности проведения процедур идентификации выделяют следующие виды: плановые, с установленной периодичностью, эпизодические, ориентированные, на конкретно возникающие ситуации, связанные, чаще всего, с различного рода отклонениями от установленных параметров и условий функционирования конкретной производственной системы. Но независимо от этого идентификация производится в соответствии с требованиями, установленными для этой процедуры законодательно, или в инициативном порядке по решению аппарата управления на основе собственной нормативной базы и организационных условий функционирования предприятия.

С точки зрения информационного обеспечения процедур идентификации одним из основных является вопрос обеспечения достоверности используемой при идентификации информации.

Глубина проработки информации различна при проведении различных видов идентификации, в соответствии с уровнем принимаемых решений, в зависимости от типа управленческих решений, оперативных, тактических или стратегических. Во всех этих случаях, как необходимый элемент технологии

управления, присутствует идентификация, однако лимит времени на информационное и методическое обеспечение процессов идентификации существенно различен. Также следует учитывать, что с информационной точки зрения наиболее сложными являются процессы идентификации в технологиях оперативного уровня, а в тактических и стратегических на первый план выходят качество, достоверность и полнота информации.

Каждому уровню идентификации присущи свои специфические особенности, например, оперативный уровень характеризуется чрезвычайно жестким лимитом времени, поэтому информационное обеспечение процессов идентификации здесь носит оперативный характер. Поэтому определяющим параметром на этом уровне является оперативность процессов идентификации.

Следует отметить, что производственные системы относятся к классу полиэлементных систем с жестким типом функционирования и взаимодействия составляющих их подсистем различного функционального назначения. Поэтому процессы идентификации в них – наиболее сложные как с точки зрения методики проведения, так и обеспечения достоверности результатов идентификации. Эти обстоятельства обуславливают достаточно жесткие требования, предъявляемые к качеству формирования и полноты информационного, методического и процедурного обеспечения.

Рассмотрим подробнее основные системы, составляющие любую социально-экономическую систему. К таким частным системам в большинстве случаев относятся:

- технические системы;
- технологические системы;
- логистические системы;
- финансовые системы;
- персонал (рассматривая его как целостную комплексную систему);
- инфраструктуру, в которой функционирует то или иное предприятие,

при этом инфраструктура должна рассматриваться в самом широком смысле слова как комплекс, включающий в себя не только совокупность других хозяйствующих субъектов, но и правовую среду, в условиях которой происходит эта деятельность.

На рисунке 14 представлен алгоритм общей идентификации резервов для роста технологической конкурентоспособности промышленного предприятия, в котором процессы, реализуемые при идентификации, – это комплекс операций информационно-аналитического характера, интегрированный общей целью (обоснования идентичности той или иной производственной системы), отвечающий:

- параметрам, установленным проектной и организационной документацией;
- соответствующим параметрам, характеристикам и условиям, возможным теоретически для производственных систем анализируемого типа;
- параметрам и характеристикам функционирования лучших отечественных предприятий, функционирующих в соответствующей отрасли;
- параметрам и характеристикам функционирования в аналогичных условиях лучших зарубежных предприятий<sup>22</sup>.

В рамках идентификации резервов предприятий производится анализ эффективности функционирования всех основных составляющих производственного предприятия систем, а именно:

- организационно-правовой формы;
- организационной структуры управления;
- состава и характера используемых производственных площадей;
- всех видов и категорий используемого технологического оборудования;
- внутренней инфраструктуры, включая логистическую (в ряде случаев эта составляющая общей системы предприятия идентифицируется как самостоятельная);
- внешней инфраструктуры как совокупности всех обслуживающих предприятие организаций;
- внешней логистической инфраструктуры.

Рассмотрим идентификацию данных систем более подробно (рис. 14).

---

<sup>22</sup> Быковская, Е. В. Технологии мобилизации резервов промышленного предприятия в рамках повышения эффективности его долгосрочного развития [Текст] : монография / Е. В. Быковская, В. В. Быковский, Ю. М. Шипилова ; под ред. Е. В. Быковской. – М. : Русайн, 2016. – 225 с.



**Рис. 14.** Алгоритм технологии общей идентификации резервов для роста технологической конкурентоспособности промышленного предприятия  
(разработано автором)

Одним из наиболее важных вопросов идентификации является вопрос об идентификации организационно-правовой формы предприятия и базового предприятия аналога. Механизм идентификации в этом случае может выглядеть следующим образом:

1. По формальным признакам определяется организационно-правовая форма предприятия, реализуемая им на основе учредительных документов, разработанных и утвержденных при регистрации в соответствии с Гражданским кодексом РФ и «Законом о собственности в РФ». При идентификации проверяется весь пакет необходимых учредительных документов (т.е. к какой организационно-правовой форме относится предприятие);

2. Идентификации всех видов структур, характерных для той или иной организационно-правовой формы, а именно:

- организационная структура управления;
- производственная структура (совокупность всех производственных подразделений и установленных учредительными документами производственных подразделений);
- структура технического оснащения предприятия (при идентификации должно проверяться все техническое оснащение – основное технологическое оборудование, используемое для энергетического обеспечения производственных процессов);
- идентификация системы технического обслуживания оборудования, а именно, идентичность временных циклов, применяемые виды технического обслуживания и ремонтов всех видов, идентичность структуры ремонтных циклов оборудования и т.д.;
- идентификация систем поставок, при этом реализуются две технологии: с одной стороны, – это система поставок необходимых предприятию видов сырья, материалов, полуфабрикатов, комплектующих изделий и пр., а, с другой, – это сбытовая распределительная система предприятия. В этом разделе реализуются следующие процессы и отслеживаются следующие параметры:
  - номенклатура поставок на входе и на выходе;
  - количество и график поставок;
  - технология поставок.



Важнейшей задачей, во многом определяющей эффективность, а зачастую и саму возможность идентификации, является идентификация систем управления хозяйственными субъектами и, прежде всего, организационных структур управления (ОСУ) предприятиями.

Идентификация ОСУ тесно связана с идентификацией структуры управления предприятия в целом.

Чаще всего на практике применяются структуры, построенные с учетом следующих принципов:

- функциональная модель – предполагает, что одно подразделение выполняет одну функцию;

- процессная модель: одно подразделение или один проект выполняет обособленная группа сотрудников, причем здесь может быть как минимум два типа, а именно либо закрепление сотрудников на постоянной основе, либо их закрепление на период выполнения определенной задачи, т.е. в этом случае действует принцип «одно подразделение – один процесс»;

- матричная модель – один процесс или один проект – одна группа сотрудников, причем они могут быть из разных подразделений (правда, необходимо отметить, что в этом случае возникает проблема, связанная с закреплением сотрудников именно за этой проблемой, это предполагает наличие механизма передачи или закрепления сотрудников за тем или иным проектом;

- модель, ориентированная на организацию контактера предполагает, что «под каждого контрагента» формируется свое подразделение, назначение которого – обслуживание именно этого партнера. Последняя модель чаще всего применяется в том случае, если количество контактеров ограничено.

Наиболее известная из организационных структур – линейно-функциональная, основной ее построения является «шахтный принцип» (или «принцип колодца») – построение и разделение управленческого процесса по функциональным составляющим организации (исследования и проектные разработки, маркетинг, производство, персонал, финансы, сбыт и проч.), по каждой подсистеме.

В качестве одной из наиболее эффективных технологий идентификации экономических систем может использоваться технология структурного анализа

или проектирования – технология, которая при проектировании экономических систем получила название информационное моделирование экономических систем (ИМЭС). В теории больших систем последние делятся в зависимости от степени влияния внешней среды на открытые и закрытые. В открытых системах внутренние процессы в значительной степени зависят от условий внешней среды. Социально-экономические системы, к которым относятся промышленные предприятия, – это типичные представители этого класса систем. Поэтому все принципы и сама технология ИМЭС к ним вполне применимы. Существенным и определяющим условием применения методов ИМЭС являются такие свойства этих систем, как относительность, делимость, целостность, интегративность, адаптивность. Этот метод идентификации основан на том, что любую ИМЭС можно декомпозировать и провести идентификацию по технологии «от частного к целому», т.е. производить идентификацию составляющих частей, а затем интегрировать результаты в общую идентификацию.

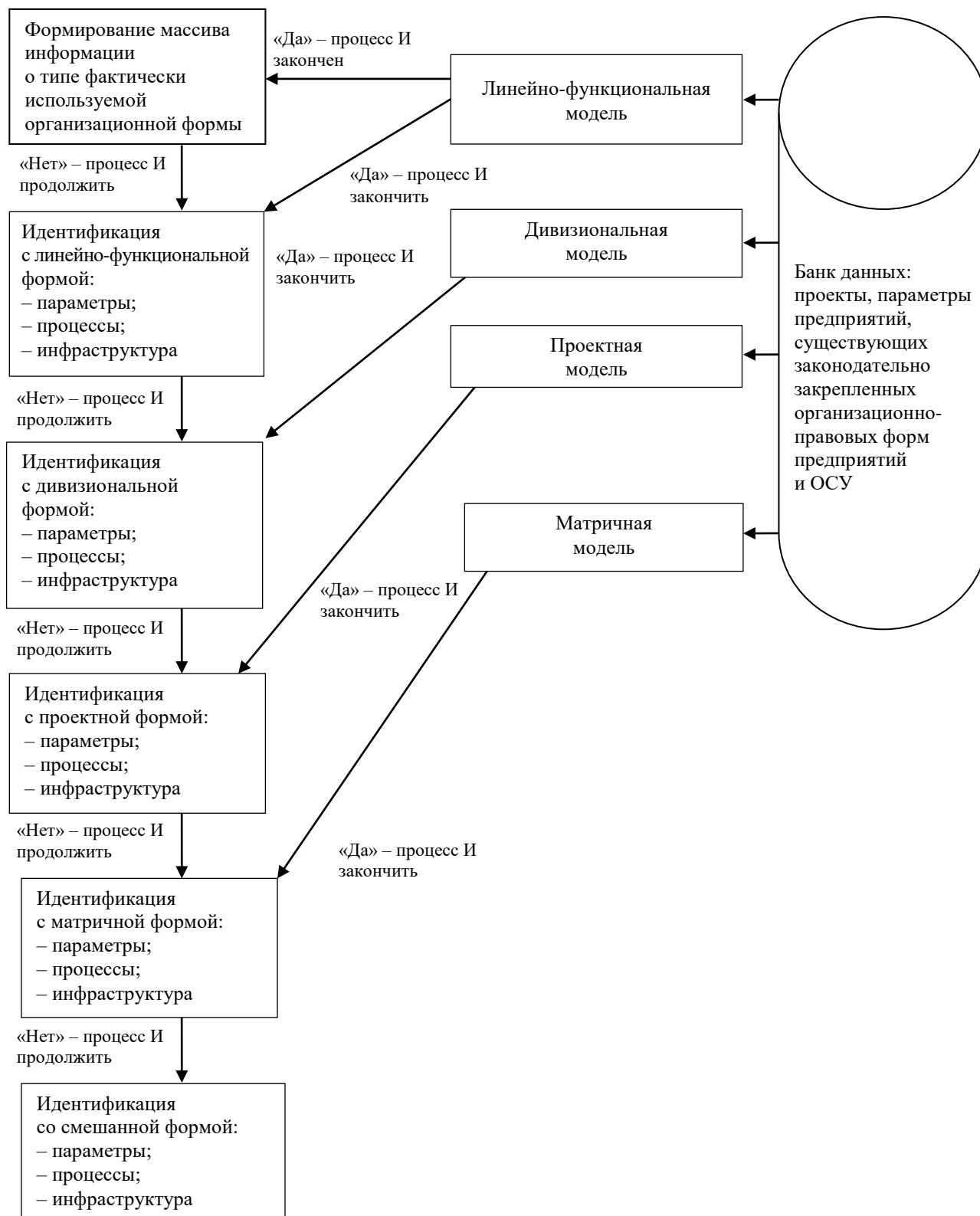
Алгоритм идентификации организационно-правовых форм и организационной структуры управления представлен на рис. 15.

В современных российских условиях, при наличии во многих случаях устаревшей техники и использовании устаревших технологий, вопрос об идентификации технических систем и используемых технологий становится по сути дела определяющим. В силу этого можно и необходимо говорить как об одном из направлений идентификации, об идентификации имеющихся технических систем в используемых технологиях, т.е. можно выделить как самостоятельный вид технико-технологическую идентификацию промышленных предприятий.

При технико-технологической идентификации следует определять уровень соответствия используемой техники относительно:

- имеющейся на предприятии уровню проектной документации, на основании которой создавалась техническая система предприятия;
- лучшим образцам соответствующих технических систем лучших российских предприятий;

– лучшим мировым образцам соответствующих используемых в мировой экономике технических систем, причем особое внимание необходимо уделить анализу перспективных, находящихся в процессе создания, системам.



**Рис. 15. Алгоритм идентификации организационно-правовых форм и организационной структуры управления (разработано авторами)**

Необходимо также отметить тот факт, что для российских предприятий существует и такой аспект, как степень использования имеющихся технических возможностей. За рамки исследования выведен вопрос о том, насколько были соблюдены требования при монтаже, наладке и эксплуатации технологических систем. До настоящего времени в силу целого ряда причин, как зависящих от него, так и не зависящих от него этот вопрос часто остается неразрешимым.

Вопросы идентификации технологий чрезвычайно сложны в силу целого ряда причин:

- 1) наличие значительно большего количества технологий, устаревших физически и морально, чем у стран-конкурентов;
- 2) достаточно низкая технологическая дисциплина, характерная для многих российских предприятий;

К задачам технико-технологической идентификации можно отнести:

- 1) определение степени принадлежности тех или иных технологических процессов общей технологической системе организации с точки зрения степени соответствия уровню всей технологической системы предприятия, а также целесообразность использования тех или иных технологических процессов, их «возраст», т.е. степень новизны, достаточную для их эффективного использования;
- 2) составление общей карты идентичности всех используемых хронологических процессов общему уровню функционирующей на предприятии технологической системы, а также соответствие всей технологической системы уровню лучших отечественных и мировых предприятий аналогичного назначения;
- 3) оценка степени идентичности, т.е. сколько процессов из реализуемых и в какой степени идентичны указанным выше «теоретическим» или лучшим в отрасли технологическим процессам;
- 4) целевая идентификация – определить к какой цели стремятся при совершенствовании технологических процессов и на какой стадии движения к ним находятся;
- 5) идентификация системы функционирования, а именно:
  - б) как связаны между собой реализуемые процессы, насколько они технологически совмещены, т.е.:

- насколько идентичны составные части идентифицируемого технологического процесса и процесса-образца;
- насколько идентичны структура, составные части технологического процесса, идентифицируемого процесса и процесса-образца;
- идентичность применяемого оборудования;
- идентичность применяемого сырья, материалов, полуфабрикатов и т.д.
- идентичность энергетического обеспечения технологических процессов.

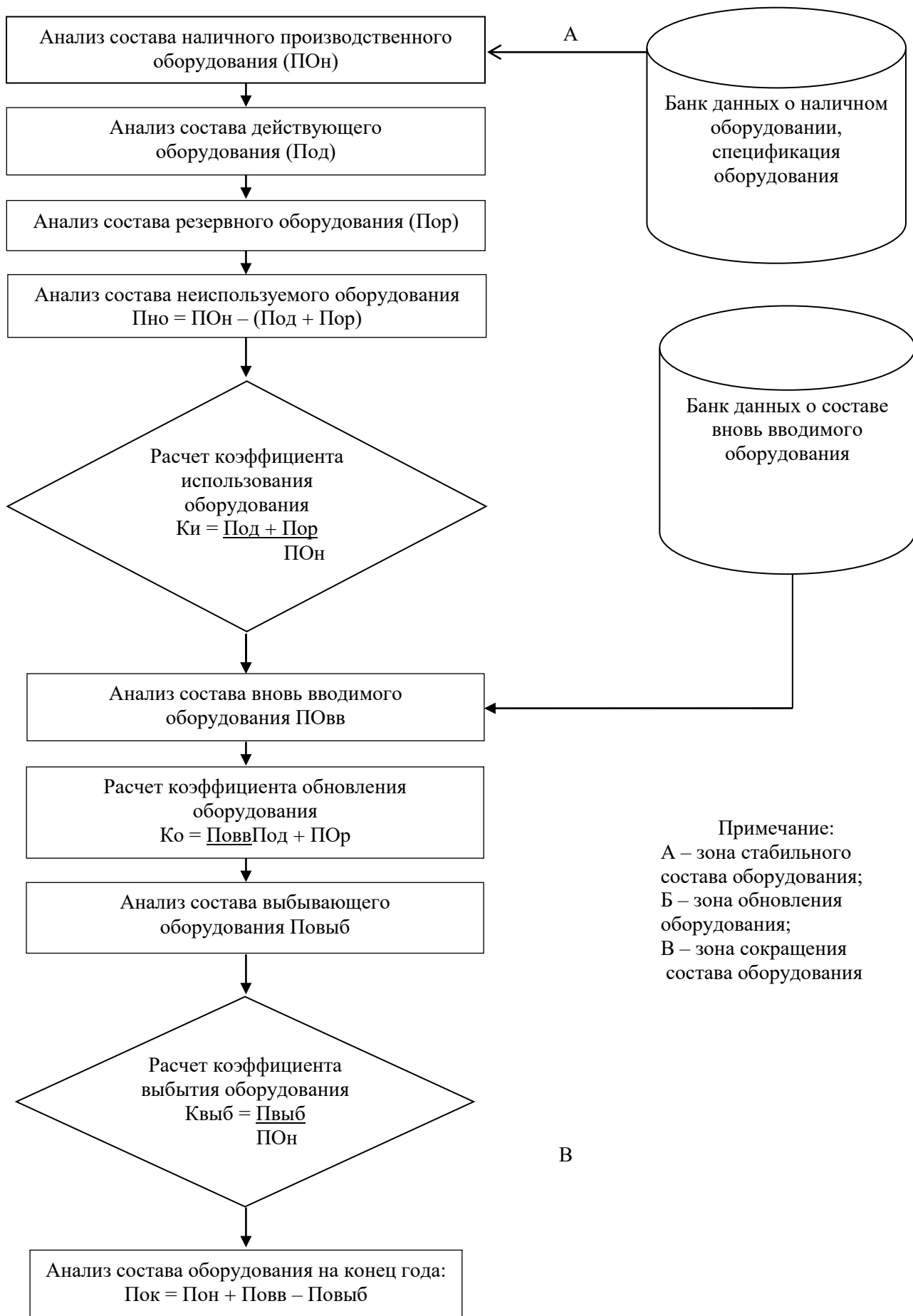
Обобщая вышесказанное, автором предложен алгоритм идентификации производственного оборудования промышленного предприятия (рис. 16).

Также автором был разработан алгоритм идентификации внутренних инфраструктурных связей предприятия, представленный на рис. 17.

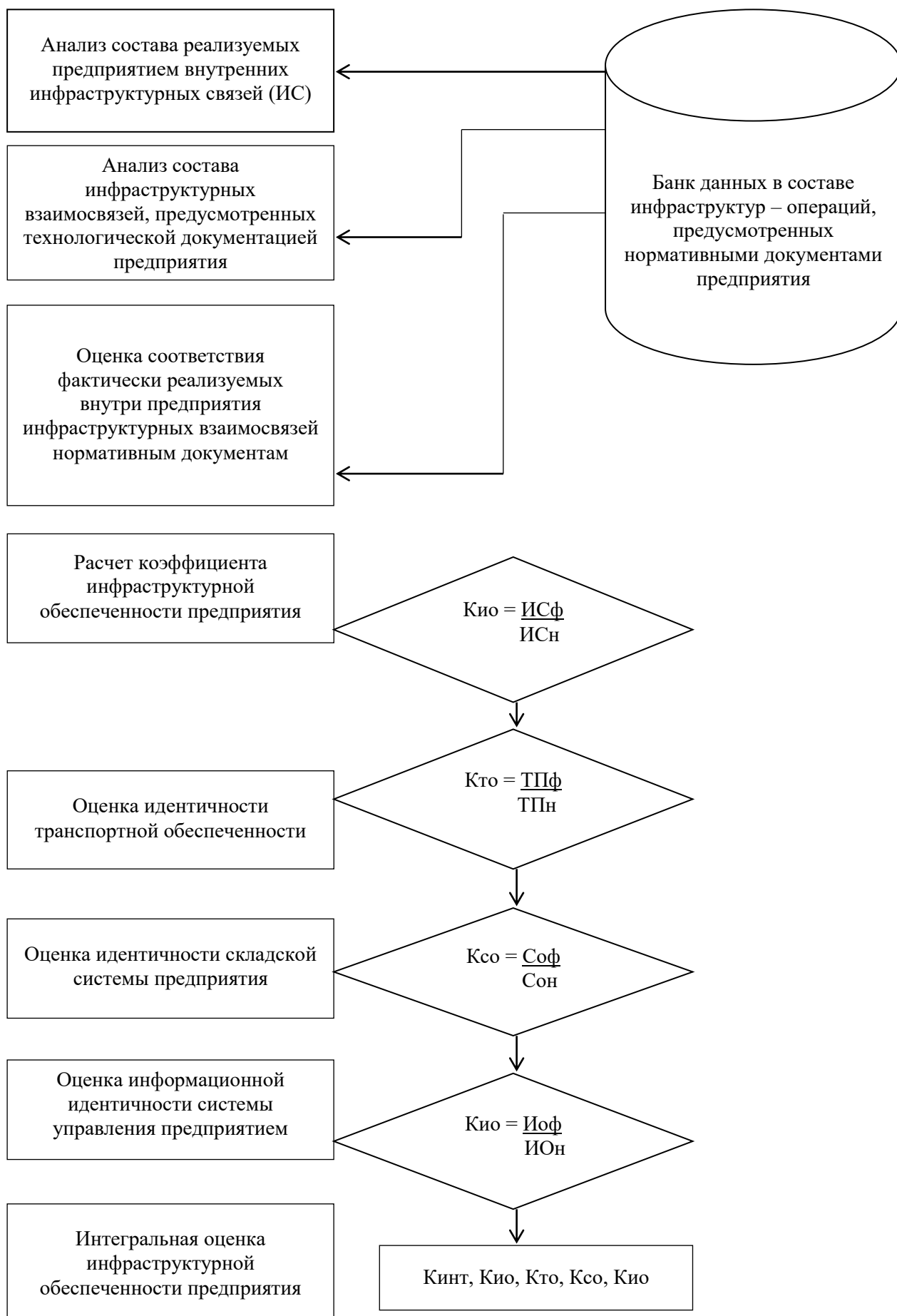
Следует отметить, что формирование хорошо развитой и эффективно действующей инфраструктуры является одной из важнейших предпосылок и одним из важнейших условий создания эффективной системы управления, где естественно может быть изыскана часть резервов для повышения эффективности деятельности промышленного предприятия. При этом инфраструктура определяется как комплекс отраслей, обслуживающих какие-либо процессы социально-экономического развития, т.е. инфраструктура структурируется и развивается на базе соответствующего развития экономической деятельности.

Поддержка на всех уровнях государственного управления, в соответствии с логикой и приоритетами государственной экономической политики, должна включать создание условий для формирования и развития конкурентной инфраструктуры по организации, обеспечению ее:

- финансовой инфраструктуры;
- банков и банковских информационных систем;
- кооперативных банков;
- представительств государственных и межрегиональных банков;
- общегосударственного рынка финансовых ресурсов для привлечения сбережений населения;
- специальных организаций для учета и продвижения инструментов инвестиционного рынка;



**Рис. 16. Алгоритм анализа использования производственного оборудования (разработано автором)**



**Рис. 17. Алгоритм идентификации внутренней инфраструктуры предприятия (разработано автором)**

- общегосударственного фондового рынка и, в первую очередь, рынка государственных и корпоративных ценных бумаг;
- фондовые биржи;
- реестродержателей и депозитарий;
- андеррайтеров;
- брокерских и клиринговых контор, фирм и т.д.;
- инфраструктуры в виде небанковских инвестиционных институтов;
- фондов страхования предпринимательских рисков, страховых и перестраховочных компаний;
- специализированных гарантийных и залоговых фондов, фондов ипотечного кредитования, деятельность которых открывает возможность представления государственных гарантий;
- специализированных венчурных фондов;
- специализированных лизинговых фондов и лизинговых компаний;
- франчайзинговых центров;
- инвестиционных фондов и компаний, аккумулирующих средства частных и других инвесторов для размещения в качестве портфельных инвестиций приоритетные отрасли экономики и объекты инфраструктуры кредитно-финансовой и инвестиционной поддержки предприятий приоритетных отраслей экономики;
- страховых фондов;
- пенсионных фондов;
- фондов льготного кредитования;
- обществ взаимного кредитования (ОВК);
- расчетных небанковских кредитных организаций (НКО);
- представительств федеральных и межрегиональных фондов и компаний небанковских инвестиционных институтов;
- бизнес-центров;
- компаний-фирм по недвижимости и т.д.;
- инфраструктуры консалтинга;



- аудиторских компаний;
- консалтинговых компаний;
- инфраструктуры организаций, специализирующихся на решении специализированных социально-значимых задач в приоритетных отраслях;
- центров обучения основам ведения бизнеса в приоритетных отраслях экономики;
- развития самозанятости;
- наиболее полного и эффективного использования в приоритетных отраслях экономики потенциально социально активных групп населения;
- инфраструктуры поддержки и инвестиционной структуры сферы малого предпринимательства в приоритетных отраслях экономики;
- транспортной (магистральной) инфраструктуры и инфраструктуры коммуникаций (систем связи);
- инфраструктуры научно-технологической и инновационной сфер;
- бизнес-инкубаторов;
- центров бизнес-технологий, рыночной и торговой инфраструктуры;
- дистрибьюторских и дилерских сетей;
- оптовых и мелкооптовых рынков, оптово-распределительных центров;
- финансово-промышленных групп и торгово-промышленных холдингов и т.д.

Рассмотрим некоторые принципы отнесения той или иной сферы деятельности к инфраструктуре подробнее.

Концептуальной посылкой построения инфраструктуры является тезис об инфраструктуре как комплексе обслуживающих отраслей, основное назначение которых – создание необходимых условий для осуществления инвестиционной деятельности. Поэтому для классификации институтов инфраструктуры необходимо определить перечень основных функций, выполнение которых позволит создать надлежащую инфраструктуру.

Ряд посредников на региональном рынке одновременно являются субъектами инфраструктуры. Например, проектные организации при продаже своей

продукции (в виде тиражированных и привязанных к конкретным условиям заказчика инвестиционных проектов) выступают в виде посредника на рынке инвестиций, а при создании необходимых баз данных по объектам инвестиционного рынка могут выступить субъектами информационной инфраструктуры.

К посредникам также относят системы торгов и аукционов. Хорошо организованные торги (аукционы) несут гигантскую информационную нагрузку. Для их эффективного проведения необходимо формирование огромных массивов информации о поставщиках и подрядчиках, имеющих заказы на инвестиционные объекты. Подобное положение и с системой закупок и поставок. Один из товаров в этой системе – информация. В системе формируются информационные массивы о предложении товаров на рынке и ценах на них, об условиях купли-продажи и т.д., составной частью этой системы является реклама инвестиционных товаров.

Нельзя не коснуться тех составных частей инфраструктуры, которые либо не упоминаются в существующих исследованиях, либо не рассматриваются в них подробно. Это можно проследить на примере торгово-закупочной деятельности. Для эффективного функционирования системы торгово-закупочной деятельности должны быть созданы определенные условия, к которым относятся:

- создание необходимых транспортных коммуникаций;
- создание хорошо разветвленной и эффективно функционирующей системы связи;
- создание системы технического и организационного сервиса торгово-закупочной деятельности;
- создание системы сертификации продукции и др.

известно, что транспортная система включает:

- транспортные средства (железнодорожный транспорт, автомобильный, водный, воздушный);
- разветвленную дорожную сеть хорошего качества (железнодорожные пути, автомобильные дороги);

- систему технического сервиса для транспортных средств;
- систему обслуживания дорожной сети (ремонт дорог, железнодорожных путей и т.д.);
- систему управления дорожным движением (электронные системы регулирования, слежения и т.п.);
- систему бензозаправок и других сервисных организаций.

Кроме того, нельзя не упомянуть о такой важнейшей составляющей инфраструктуры, как система складского хозяйства, представленная сетью складов, баз, терминалов и т.п. Современное складское хозяйство – это не только и не столько необходимые помещения, а прежде всего, их техническое оснащение.

Упрощенный подход к решению этой проблемы привел к тому, что сегодня в России эти элементы инфраструктуры функционируют достаточно часто неэффективно. Особого внимания также заслуживает и ресурсная идентификация, прежде всего, идентификация системы финансовых потоков предприятия. Здесь рассматриваются источники финансирования деятельности предприятия: формирование уставного капитала, финансирование всех видов деятельности предприятия, финансовая отчетность. Аспекты, по которым рассматриваются эти вопросы, можно обозначить так:

- соответствие источников финансирования организационно-правовой форме предприятия;
- соответствие финансовой документации соответствующим нормативно-правовым актам РФ, субъектам РФ и т.д. по принадлежности предприятия;
- соответствие систем финансовых потоков предприятия его внутренним нормативно-правовым актам.

Также автором с целью изучения вопроса стратегического управления технологической конкурентоспособностью промышленного предприятия на основе мобилизации его резервов предлагается использовать блочно-модульный подход для анализа этих резервов. Концепция блочно-модульного подхода основана на том, что различные виды резервов появляются в работе

производственных предприятий под воздействием близких, а иногда и идентичных причин, действие которых на определенные стороны функционирования производственных предприятий сходны, либо вовсе идентичны.

Рассмотрим суть данного подхода более подробно. Прежде всего, необходимо сформулировать понятие «модуль» в комплексе рассматриваемой проблемы. Модуль применительно к социально-экономическим системам может носить совершенно различный характер для отличающихся по природе возникновения, характеру формирования и механизму возможного поиска и реализации резервов. Немаловажным вопросом в этом контексте является вопрос и о возможных и целесообразных подходах к интеграции модулей в более крупные образования – «блоки», относительно которых могут быть использованы общие подходы к процессам выявления резервов и дальнейшей их реализации<sup>23</sup>.

С точки зрения управления такой подход позволяет проектировать системы, составляющие производственные предприятия как определенные укрупненные составляющие – блоки. Прежде всего, это относится к системам управления предприятия, где степень свободы функционирования различных составляющих существенно выше, чем в остальных системах, составляющих производственные предприятия, так как в большинстве из них существуют совершенно точные алгоритмы функционирования, не допускающие вариативности поведения, что характерно для систем управления.

Базовым теоретическим вопросом при таком подходе становится процесс декомпозиции любой из составляющих предприятия систем на составляющей их модели.

Однако необходимо отметить, что этот вопрос целесообразно и возможно решать еще на стадии проектирования производственных предприятий. В ходе их функционирования речь может идти о необходимых изменениях в функцио-

---

<sup>23</sup> Быковская, Е. В. Особенности использования блочно-модульного подхода к идентификации резервов для повышения технологической конкурентоспособности предприятия в долгосрочной перспективе [Текст] / Е. В. Быковская // Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии, 2015. – № 1(23). – С. 56 – 60.

нальном разделении общей системы предприятия на определенные блоки, в рамках которых на соответствующие модули. Такой подход позволяет существенно снизить издержки и сократить время на адаптацию, прежде всего, систем управления в условиях нестабильной внешней среды, характерной как для мировой экономики в целом, так и для экономики России и ее субъектов.

Алгоритм блочно-модульной идентификации производственных систем приведен на рис. 19.

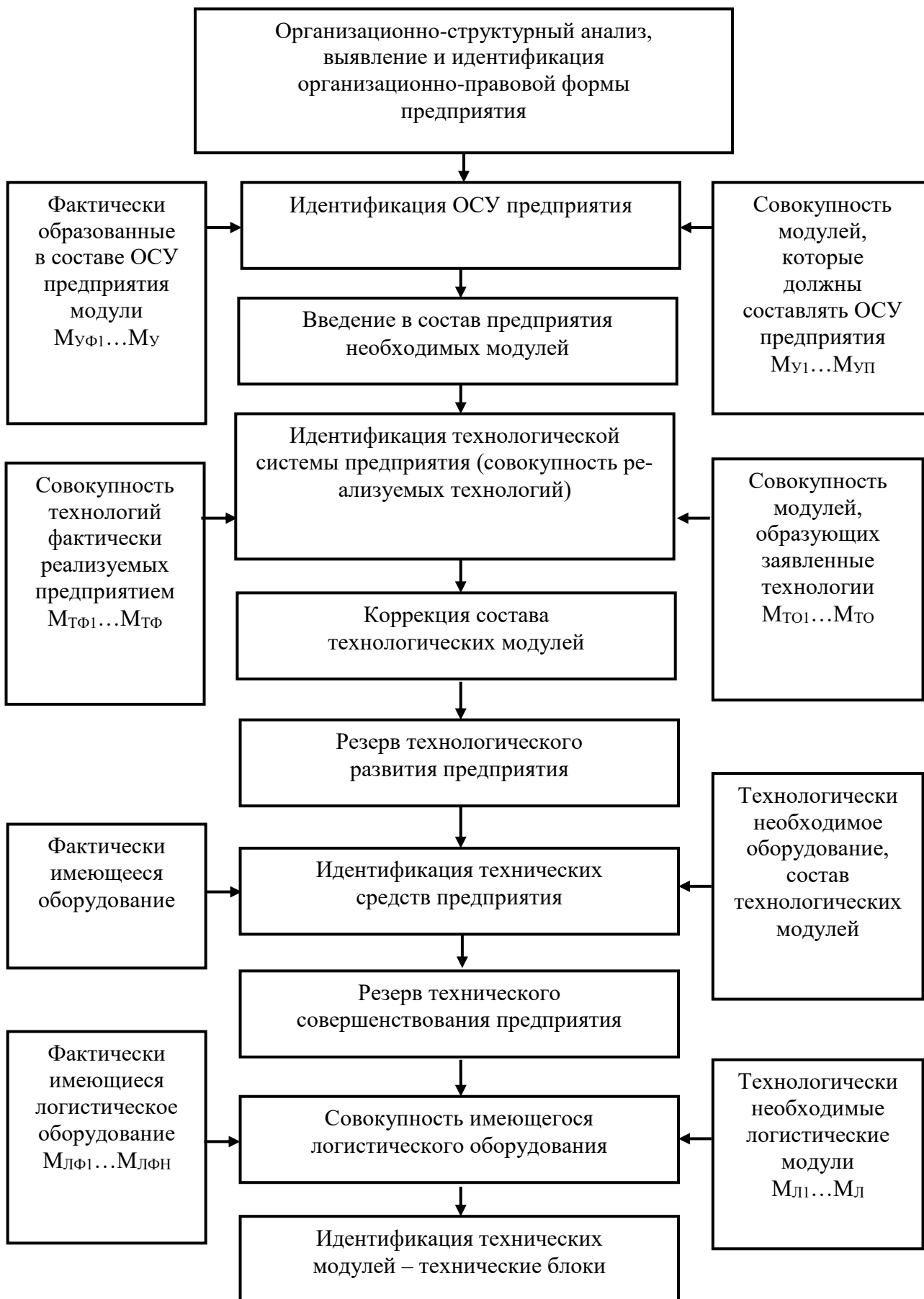
Итак, исходным условием реализации этого подхода является формирование состава модулей для всех основных систем предприятия. При этом подходе модель – это типовая составляющая любой системы предприятия, остающаяся неизменной по функциональному назначению при повторении любого количества идентификационных циклов, либо изменяющаяся таким образом, что этим изменением можно пренебречь. Модули целесообразно рассматривать, прежде всего, с точки зрения общей технологии функционирования предприятия.

Нами в качестве модулей предлагается рассматривать:

- группы персонала, выполняющие однотипные функции и операции, они могут входить составной частью в состав любого подразделения предприятия или организации;
- модули технического характера как совокупность определенного качества отдельных единиц или групп технологического (и иного) назначения, выполняющие однотипные технологические операции, либо имеющие идентичное назначение;
- технологические модули, как повторяющиеся комплексы технологических операций, имеющие общую конечную цель с определенными параметрами ее фиксации.

В данном подходе предлагается два вида идентификации:

- идентифицируется состав моделей в каждой из функциональных систем предприятия, предусмотренных учредительными документами и организационно-структурной документацией;



**Рис. 19. Алгоритм блочно-модульной идентификации производственных систем как методическая основа повышения мобилизационного роста предприятия**

– идентифицируется соответствие степени развития основных систем предприятия для обеспечения соотносительности их параметров и наиболее полного и эффективного использования возможностей систем с целью оптимального использования всех ресурсов предприятий.

Принципы, на которых модули объединяются в блоки, можно свести к следующему:

- оптимизация состава всех видов структур, составляющих общую структуру предприятия;
- баланс процессов развития предприятия путем синхронизации его отдельных составляющих.

При использовании блочно-модульного подхода к процессам идентификации возникает необходимость еще на стадии проектирования предприятия произвести определенную работу аналитического плана, прежде всего, в рамках структурного анализа, с тем, чтобы обеспечить необходимый уровень качества проектной документации как базы для построения оптимальной структуры предприятия.

Основными теоретическими вопросами при использовании этого подхода можно считать анализ и характеристику возможных видов модулей, формулирование условий эффективного использования этого подхода, а также анализ возможных тенденций развития производственных предприятий и обеспечение при этом соответствующей коррекции состава модулей и принципов их объединения в блоки.

Анализ возможных видов моделей и процесса их видоизменения заключается в следующем:

- произвести анализ возможного состава модулей, т.е., определить до какой степени детализации целесообразно декомпонировать каждый из реализуемых предприятий процессов, чтобы выделить необходимые и целесообразные модули, так как на этой основе определяется состав, виды и количество выделяемых модулей;

- разработать комплексы операционных и структурных характеристик каждого вида модулей;
- сформулировать принципы объединения модулей в блоки;
- произвести структурную идентификацию модулей относительно определенных блоков, а на этой основе относительно всех структур предприятия;
- идентифицировать принадлежность каждого модуля и блока к той или иной функциональной системе предприятия;
- определить место каждого модуля в блоке, а самих блоков – в общей структуре предприятия.

Такой подход может быть использован как один из вариантов к проектированию организационных структур предприятий, либо при их видоизменении в процессе изменения целевых установок развития предприятия, так и при идентификации возможных резервов обеспечения стабильного функционирования предприятий в условиях нестабильной внешней среды, характерной для современного этапа развития как отечественной, так и мировой экономической системы.

Блоки модулей могут рассматриваться и как самостоятельные хозяйственные образования, и как одна из составных частей существующих производственных предприятий и их объединений.

Одним из наиболее важных вопросов при использовании блочно-модульного подхода является вопрос об источниках, полноте и объективности информации, используемой при идентификации той или иной функциональной системы предприятия.

При идентификации блоков для выявления резервов используется официальная документально подтвержденная информация (инструкция, технические условия и т.п.) за исключением системы управления, которая с помощью формальных параметров идентифицирована быть не может, так как именно в данных системах чрезвычайно силен субъективный фактор, который практически не идентифицируется. Также сложно провести количественный анализ иденти-



фикации системы управления. Для идентификации резервов, имеющих в системах управления необходимо рассматривать еще и тип управления.

Чаще всего оценку имеющихся резервов и эффективности их реализации проводят по так называемому «узкому месту» в системе технологий предприятия, т.е., резервы могут быть реализованы только последовательно по основным составляющим предприятия, начиная с «узкого места», лимитирующего всю работу предприятия.

Однако необходимо иметь в виду тот факт, что для эффективной реализации имеющихся резервов необходимо в аналитические процедуры заложить формирование баланса имеющихся резервов и на этой основе выработать программу системной реализации.

### **3.3. МЕТОДИКА ФОРМИРОВАНИЯ ЕДИНОЙ ПРОГРАММЫ МОБИЛИЗАЦИИ ВНУТРИХОЗЯЙСТВЕННЫХ РЕЗЕРВОВ ПРИ ДОЛГОСРОЧНОМ РАЗВИТИИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

Реализовать предложенные технологии и алгоритмы идентификации резервов для повышения технологической конкурентоспособности промышленного предприятия на долгосрочный период можно путем создания единой программы мобилизации резервов (ЕПМр).

Сущность процесса создания и функционирования единой системы мобилизации резервов промышленного предприятия для обоснования роста технологической конкурентоспособности представлена в табл. 4.

Для более подробного представления данного процесса разработана точная диаграмма, детально определяющая порядок проектирования, формирования и внедрения организационно-экономического механизма мобилизации внутрихозяйственных резервов (ЕПМр) (рис. 20).

Важным методическим вопросом при оценке результативности использования резервов производственных предприятий и потенциальных возможно-

стей повышения эффективности их функционирования является анализ программ их комплексной реализации в рамках общей системы, на основе единого концептуального подхода. Базовой предпосылкой обеспечения эффективности таких программ является возможность вариации сроков реализации имеющихся резервов разного вида и различной природы.

#### **4. Основные этапы создания и функционирования единой программы мобилизации резервов (ЕПМр)**

Этап 1. «Организация этапов разработки и внедрения организационно-экономического механизма мобилизации внутрихозяйственных резервов»

№	Работы	Результаты
1	Организация работ, идентификация процессов, распределение ответственности	
1.1	Проведение семинара для руководителей высшего и среднего звена «Внедрение организационно-экономического механизма мобилизации внутрихозяйственных резервов»	Проведенный семинар
1.2	Предварительный аудит существующих резервов предприятия всех типов <ul style="list-style-type: none"> <li>• Аудит существующих резервов предприятия</li> <li>• Разработка предложений по организации внедрения организационно-экономического механизма мобилизации внутрихозяйственных резервов</li> </ul>	Отчет по результатам предварительного аудита, предложения по составу и объему работ
1.3	Разработка политики и целей в области выявления и оптимизации использования резервов предприятия всех типов	Проекты политики и целей выявления и оптимизации использования резервов предприятия всех типов
1.4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Идентификация процессов и распределение ответственности:</li> <li>• Разработка перечня процессов (с учетом политики и целей компании в области качества)</li> <li>• Разработка матрицы ответственности за процессы</li> <li>• Формирование календарного плана работ по разработке и внедрению системы</li> <li>• Формирование команды по разработке и внедрению процессного подхода к управлению компанией</li> </ul>	Схема выделенных бизнес-процессов Матрица ответственности за процессы Календарный план работ по разработке и внедрению ЕПМр Приказ о создании команды по разработке и внедрению блочно-модульного подхода к управлению

2	Описание процессов и механизма управления ими	
2.1	<p>Описание процессов</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Детальное описание процессов</li> <li>• Описание окружения процессов (входные, выходные данные, поставщики и потребители процессов)</li> <li>• Построение сети процессов предприятия</li> </ul>	<p>Схемы описанных процессов</p> <p>Сеть процессов</p>
2.2	Разработка целей и показателей результативности для процессов	Отчет с описанием целей и показателей для процессов
3	Внедрение блочно-модульного подхода к управлению	
3.1	Организация измерения и мониторинга результативности процессов выявления и структурная идентификация модулей каждого подразделения предприятия	Структурную идентификацию модулей относительно определенных блоков, а на этой основе относительно всех структур предприятия; порядок измерения, мониторинга, анализа и постоянного улучшения процессов
3.2	Организация анализа идентификационной принадлежности каждого модуля и блока к той или иной функциональной системе предприятия для постоянного улучшения процессов выявления и оптимизации использования резервов предприятия всех типов	Идентификация принадлежности каждого модуля и блока к той или иной функциональной системе предприятия
3.3	Анализ организационно-распорядительной документации и разработка предложений по блочно-модульной оптимизации организационной структуры	Отчет о результатах мониторинга, анализа результативности процессов и предложения по оптимизации системы процессов, показателей процессов и определение направлений для улучшения процессов выявления и оптимизации использования резервов предприятия всех типов

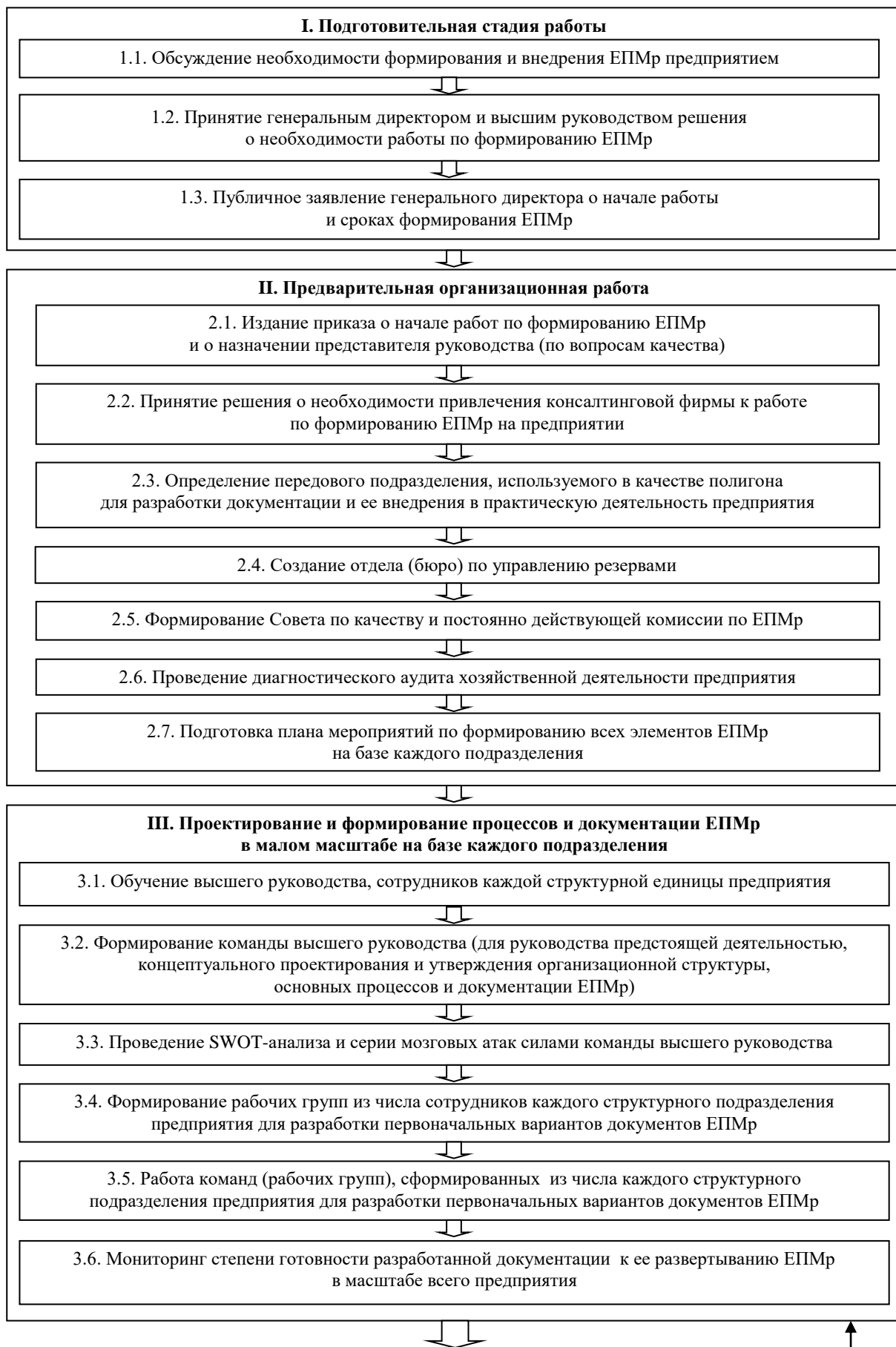
Этап 2. «Разработка и внедрение обязательных документированных процедур ЕПМр»

1	<p>Планирование работ.</p> <p>Распределение ответственности за разработку и участие в разработке обязательных документированных процедур</p>	<p>Приказ о назначении ответственных за разработку документированных процедур</p>
---	--	---

2	<p>Консультирование при разработке обязательных документированных процедур</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Управление документацией</li> <li>• Управление записями</li> <li>• Управление несоответствующей продукцией</li> <li>• Внутренний аудит системы менеджмента качества</li> <li>• Корректирующие действия</li> <li>• Предупреждающие действия</li> </ul>	Проекты обязательных документированных процедур
3	Разработка Руководства по выявлению и оптимизации использования резервов предприятия всех типов	Проект Руководства по выявлению и оптимизации использования всех внутрихозяйственных резервов предприятия

Этап 3. «Контроль и анализ функционирования системы выявления и оптимизации использования резервов предприятия всех типов, разработка корректирующих действий и мероприятий по улучшению»

1	Заключительный аудит системы управления резервами предприятия	Отчет с оценкой соответствия и предложениями по устранению несоответствий
2	Консультирование по разработке и реализации корректирующих и предупреждающих мероприятий	План корректирующих и предупреждающих мероприятий
3	Тренинги с высшим и средним руководством в рамках подготовки к аудиту системы управления резервами предприятия	Проведенные тренинги (при необходимости)
4	Консультирование по разработке корректирующих и предупреждающих мероприятий и мероприятий, направленных на улучшение системы управления резервами по результатам аудита	План корректирующих и предупреждающих мероприятий



**Рис. 20. Поточная диаграмма, определяющая порядок проектирования, формирования и внедрения организационно-экономического механизма мобилизации внутрихозяйственных резервов (ЕПМр) (разработано автором)**

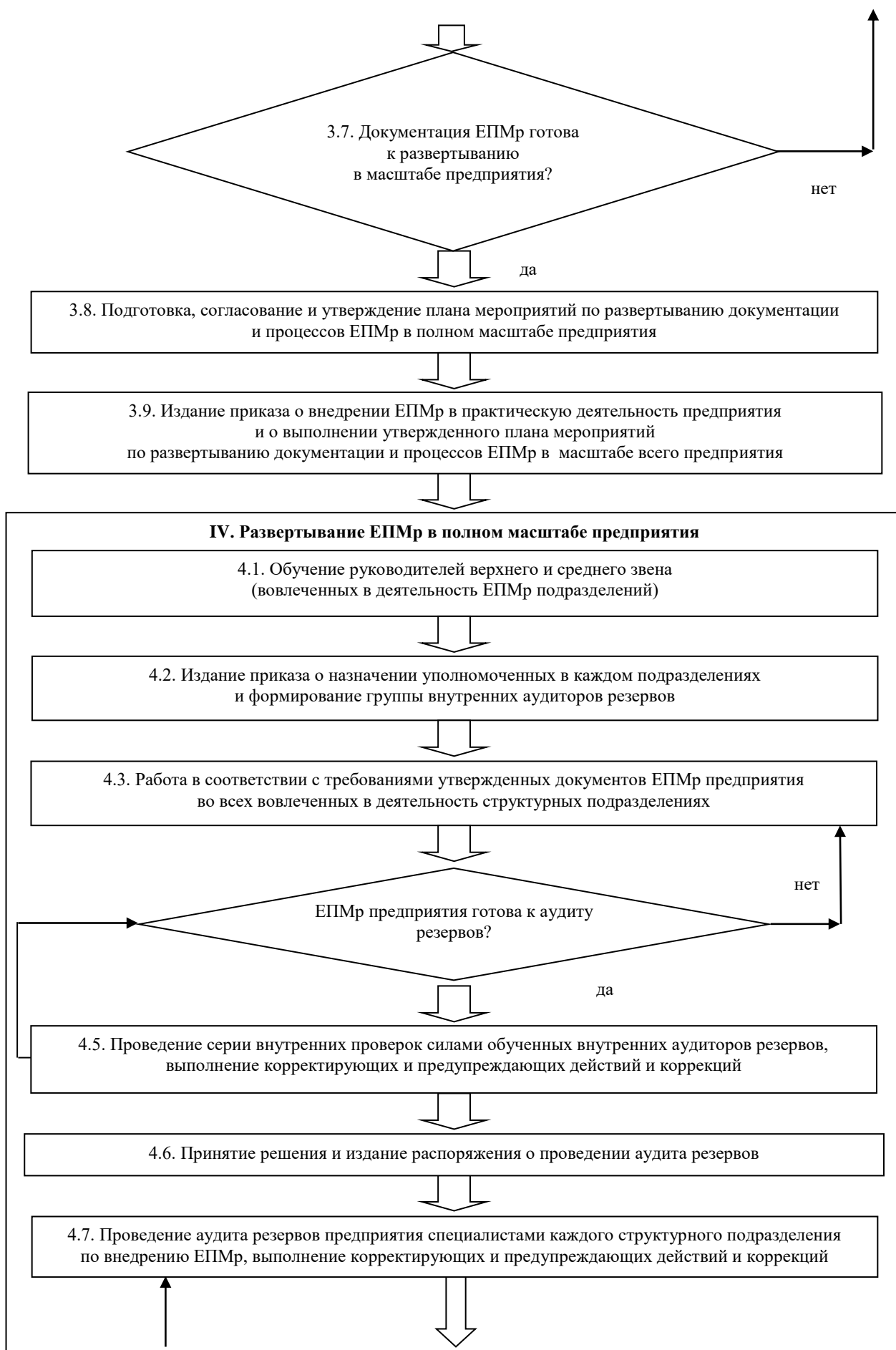
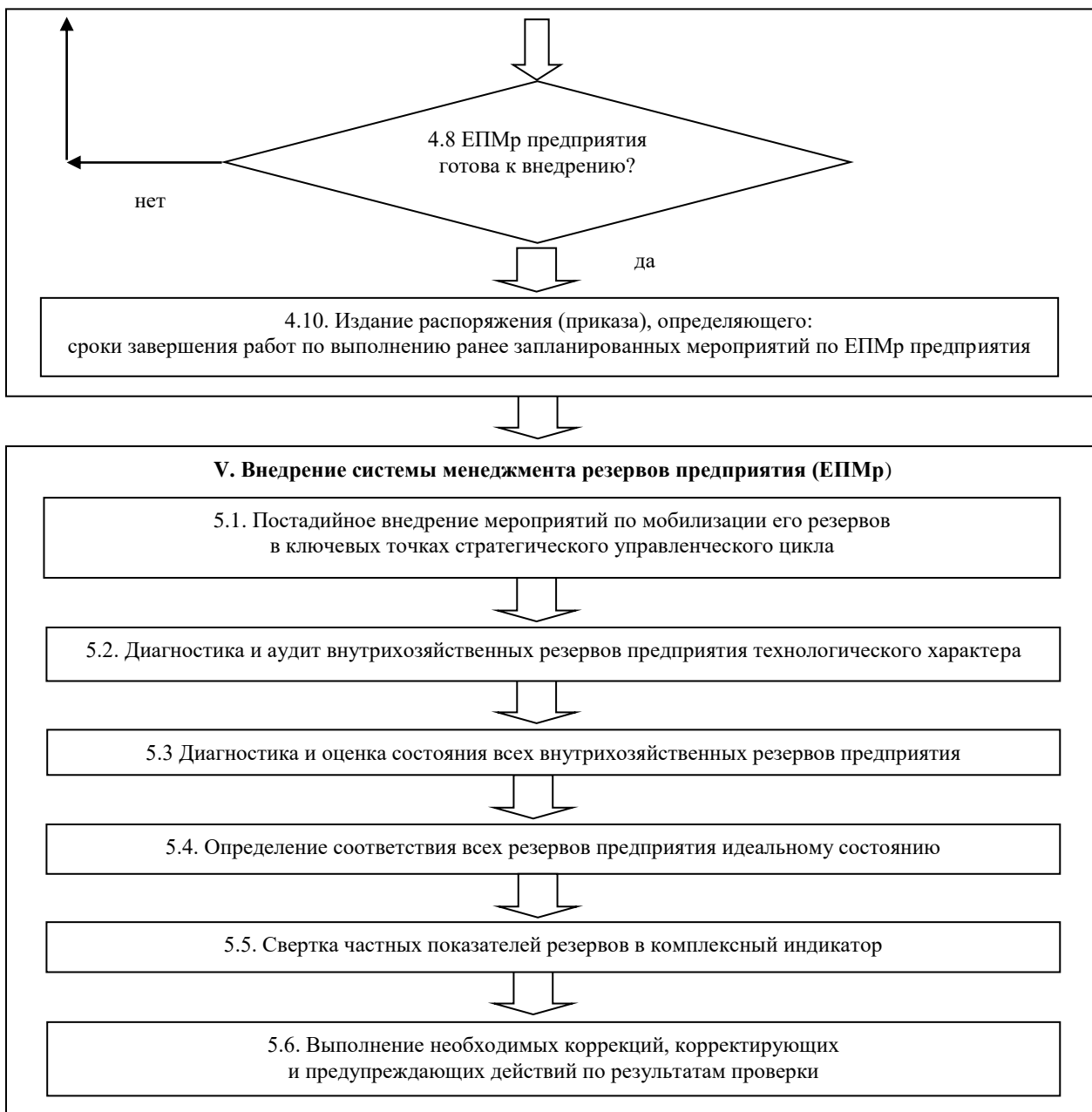


Рис. 20. Продолжение



**Рис. 20. Окончание**

В целях обеспечения эффективности реализации программ такого рода для повышения эффективности функционирования производственных предприятий, механизм реализации каждого вида имеющихся резервов должен рассматриваться как самостоятельный проект, отвечающий базовым принципам и условиям общей концепции работы с резервами повышения эффективности функционирования, принятой на предприятии.

Необходимым условием является также вариативный характер ЕПМр, а, следовательно, возможность маневрирования сроками осуществления проек-

тов реализации отдельных видов резервов в рамках единой мобилизационной программы. В этом случае механизм реализации каждого вида резервов можно представить как отдельный проект, имеющий всю необходимую атрибутику, включая необходимый аналитический аппарат.

Такой подход позволяет в определенных пределах маневрировать имеющимися в распоряжении предприятий ресурсами, используемыми в процессе реализации резервов различного вида и на этой основе обеспечить наиболее целесообразную последовательность реализации тех или иных видов резервов.

Естественно, что маневрирование, например, сроками начала реализации того или иного вида резервов возможно только в пределах того временного периода, в течение которого не происходит существенных изменений параметров внешней среды, что обеспечивает корректность и объективность расчетов. Так как в противном случае проект реализации того или иного вида резервов может стать неактуальным. Поэтому при реализации общей программы использования имеющихся резервов необходимо установить определенные временные интервалы, в течение которых можно маневрировать сроками начала и окончания того или иного проекта реализации резервов.



## 4. АКТУАЛЬНЫЕ АСПЕКТЫ ЛОГИСТИКИ ПРЕДПРИЯТИЙ РФ КАК ЭЛЕМЕНТА МОБИЛИЗАЦИОННОЙ ЭКОНОМИКИ

---

Говоря о возможностях мобилизационной экономики нельзя не затронуть ее важнейшую составляющую – логистику. В нашем исследовании рассматриваются проблемы современных логистических систем отечественных компаний как способа обеспечения устойчивого конкурентного преимущества компании в актуальных условиях хозяйствования. Также затронут вопрос оценки влияния логистических технологий на производительность, который, несмотря на большое количество мнений, остается частично неопределенным.

Общий вектор дальнейшего развития логистических процессов и трансформации логистических систем отечественных предприятий и бизнеса, безусловно, на данный момент определить сложно. В исследовании приведены мнения экспертов о положительных и отрицательных эффектах актуальной практики логистических процессов отечественных компаний в условиях санкционного давления.

До 2022 года система логистического оборота отечественных компаний работала по относительно ясным правилам, понятным большинству его участникам. Но весной прошлого года произошло много изменений, из-за которых пришлось перестраиваться как представителям крупного индустриального бизнеса РФ, так и среднего, малого, и логистическим компаниям. Работу в России приостановили крупные зарубежные перевозчики: TNT, FedEx, UPS. Еще одна служба экспресс-доставки – DHL – по-прежнему возит грузы по России и за границу, но ограничила экспортные перевозки в страны ЕАЭС (Евразийского экономического союза – прим. авт.) и Украину, а также импорт по всем направлениям. Приостановили работу крупные судоходные компании – ONE, Nippon-Lloyd, HMM, MSC, Maersk и CMA CGM. Например, уход Maersk сказал-

ся на работе компании по обжарке кофе Roasting Brew: кофейные зерна ей доставляли по морю.

- Отечественные перевозчики тем временем попали под санкции – российским судам запретили заходить в европейские порты; перестали пускать на территорию Евросоюза и грузовые автомобили из России и Беларуси. Теперь им приходится передавать грузы на границе европейским коллегам, в основном из Прибалтики, Польши, Германии и Португалии. Грузов так много, что те не справляются.

- Проблемы создают очереди на границе: таможня проверяет, не везут ли перевозчики санкционный товар из Европы в Россию и наоборот; грузы и документы тщательно досматривают.

Все это делает перевозки на европейском направлении дорогими и долгими. Срок, в который груз прибудет на место, иногда невозможно предугадать. Сильнее всего пострадало скандинавское направление. Грузооборот северо-западных портов России, в числе которых Петербург и Ленинградская область, сократился на 41%.

Объем контейнерных перевозок из Западной Европы и стран Атлантики в петербургский порт снизился на 70%.

Евгений Фадеев, директор компании ООО «Джон Голд»: Раньше автоперевозчики точно знали, сколько дней машина едет в Европу. Теперь на европейском направлении срок доставки прогнозировать очень тяжело. Следовательно, сложности возникают и с формированием цен. Например, до марта машина из Германии в Москву стоила до 5 тыс. евро. В марте цена упала в два раза, а в апреле резко выросла до 10...12 тыс. евро [40].

Меньше изменилась работа на китайском направлении: немного увеличились сроки доставки товаров из-за карантинных мер, но большого падения объема грузоперевозок в обе стороны не наблюдаем. С турецкими перевозками тоже нет перебоев. Хорошо идут грузы (например, одежда, промышленная химия, оборудование) из Бангладеша, Индии и Пакистана через Иран и Азербайджан и обратно. Многие клиенты, которые раньше возили импортные товары

через Новороссийск и Санкт-Петербург, при отсутствии иных вариантов пере-строились на иранское направление и довольны им. Сроки на нем легче прогно-зировать – на все нужно около 35 – 40 дней». Согласно опросу Wildberries, 70% российских предпринимателей, торгующих российскими и азиатскими товара-ми, не испытывают проблем с логистикой. На китайском направлении чаще всего товары возят по железной дороге. И хотя сейчас это самый надежный способ доставки, с ним есть сложности из-за загруженности.

Помимо логистики, компании сталкиваются с другими санкционными трудностями. Вот какие отмечают наши герои-предприниматели:

1. Сложности с оплатой партнерам-иностранцам и международным перевозчикам из-за санкций в финансовой сфере.

2. Отказ некоторых зарубежных партнеров работать с российскими предпринимателями.

3. Введение новых пошлин для российских экспортеров в некоторых странах.

Сначала кризис в логистических цепочках случился на фоне пандемии. В результате строгих санитарно-эпидемиологических ограничений перемеще-ния граждан, запрета полетов и прочего в 2019 – 2021 гг. логистические цепоч-ки были нарушены. Коллаборации между логистическими компаниями, кото-рые ранее использовались корпорациями, для экономии затрат на доставку, такие как совместное использование ресурсов (например, грузового транспор-та); разделение рисков (например, страхование) стали невозможными с началом карантина. Движение гражданских самолетов было приостановлено, что сделало невозможными перевозку грузов на них. Транспортным компаниям пришлось переориентироваться только на грузовые суда. При этом увеличилось время ожидания перевозки: с отправки день в день до месяца. К началу 2022 года наметилось улучшение скорости поставок. Однако с конца февраля 2022 г. после начала спецоперации на Украине транспортные, логистические и брокерские компании столкнулись с еще более сильными ограничениями. ЕС ввел запрет на перемещение по своей территории транспорта, зарегистриро-

ванного в России и Белоруссии. Санкции нарушили отлаженные цепи поставок, уничтожив некоторые звенья вовсе. Грузоперевозчики, поставщики, экспедиторы и грузополучатели столкнулись с нехваткой транспорта, дефицитом вагонов и контейнеров, повышением ставок на перевозки. Между тем, нюансы в санкционных актах ЕС открывают возможности для доставки груза. Так, регламент совета ЕС № 833/2014 от 31 июля 2014 г. (далее – Регламент) ограничивает проезд через территорию этих стран российских и белорусских грузов при выполнении определенных критериев. Эти критерии применяются компетентными органами каждого государства-члена ЕС. Однако, если поставщик документально подтвердит, что перевозка грузов экспедиционными компаниями в Россию необходима и выгодна для ЕС, то она будет разрешена.

Любой производственный процесс включает в себя перемещение материалов. Такое направление менеджмента, как логистика, отвечает за перемещение данных материалов. Исследователи считают, что изначально слово «логистика» или «англ. logistics» возникло еще в Древней Греции, подразумевая под собой «мышление, расчет, целесообразность». Логисты в Древних Афинах занимались проверкой отчетов чиновников и передачей данных отчетов на согласование совету почетных граждан [41].

С середины IX века значение данного слова несколько поменялось, начав представлять собой, с подачи византийского императора Льва VI, хорошо организованную работу тыла по обеспечению армии всем необходимым провиантом, оружием и управлению ее передвижением. Ныне понятие «военная логистика» сохраняется в некоторых странах, однако в России больше не используется.

В экономике логистика начала активно применяться начиная с 1960–1970-х гг. в связи с развитием производства. Основными тенденциями на рынке стали повышенное внимание к покупателям и увеличение ассортимента однородного товара, поэтому предприятия начали искать всевозможные пути повышения своей конкурентоспособности. Производители поняли, что анализ этапов движения сырья, деталей и готовой продукции помогает увидеть потери,

образующиеся в ходе производственного процесса. Кроме того, менеджеры осознали, что при введении в производство отдела логистики, себестоимость производимого товара оказывается значительно ниже, чем при отсутствии логистического отдела. Таким образом, стало ясно, что от применения логистики предприятия получают значительные преимущества, в том числе хороший экономический эффект.

Активное применение логистики также связано с научно-техническим прогрессом, сделавшим компьютерные технологии и моментальную связь еще более доступными, позволив следить за материальными и информационными потоками и управлять ими на всех этапах перемещения.

В связи с развитием логистики как особенного направления, в конце 1960-х гг. в США сформулировали концепцию бизнес-логистики как интегрального инструментария менеджмента. В соответствии с данной концепцией под логистикой понимается менеджмент всех видов деятельности, способствующих продвижению спроса и предложения на товар в конкретном месте и в установленное время.

Стремительное развитие логистики началось с 1980-х гг. прошлого столетия и продолжается по сей день. Основными предпосылками данному взлету стали:

- массовое внедрение персональных компьютеров;
- глобализация рынка;
- изменение организаций бизнеса;
- изменения в государственном регулировании экономики.

Примерно в тот же период различные авторы начали предлагать свои понятия логистики. Рассмотрим основные из этих определений.

Одним из первых свою трактовку логистики предложил Американский Национальный совет по управлению физическим распределением, позднее преобразованный в Совет логистического менеджмента. Согласно данной трактовке, под логистикой следует понимать «... широкий диапазон деятельности, связанный с эффективным движением конечных продуктов от конца производ-

ственных линий к покупателю, в некоторых случаях включающий движение сырья от источника снабжения до начала производственной линии...» [42].

Уотерс Д. пишет, что «логистика – это функция, отвечающая за материальный поток, идущий от поставщиков в организацию, проходящий через операции внутри организации и затем уходящий к потребителям» [43].

Русский ученый А. М. Гаджинский трактует логистику как хозяйственную деятельность: «логистика – процесс управления движением и хранением сырья, компонентов и готовой продукции в хозяйственном обороте с момента уплаты денег поставщикам до момента получения денег за доставку готовой продукции потребителю» [44].

Еще одна группа авторов, а именно В. В. Дыбская, А. Н. Стерлигова, Е. И. Зайцев и В. И. Сергеев в своем учебнике «Логистика. Интеграция и оптимизация логистических бизнес-процессов в цепях поставок» определяют логистику как науку об управлении материальными и связанными с ними информационными и финансовыми потоками в определенной микро-, мезо- или макро-экономической системе для достижения поставленных перед нею целей с оптимальными затратами ресурсов [45].

Итак, обобщив определения вышеперечисленных авторов, можно дать следующее трактование данного направления менеджмента. Логистика – организация, планирование и осуществление контроля товарного потока от планирования производства до распределения конечному потребителю с целью максимального удовлетворения требований рынка при реализации минимальных затрат.

За годы своего развития производственная логистика стала неотъемлемой частью производственно-сбытовых операций и тесно связана с другими логистиками, но в последнее время миру приходится выживать в условиях пандемии и ситуации, сложившейся из-за спецоперации на Украине и применяемых к нам санкций.

Рассмотрим, как трактовали эти особенности деятельности логистических систем хозяйствующих субъектов некоторые эксперты-экономисты, о с какими

проблемами столкнулись производственная логистика и все логистические системы в целом.

В журнале «Розничные продажи» Виолетта Киреева пишет: «Кризис дал мощный толчок для развития внутреннего продукта, развития производств внутри страны». Да, действительно, значительное уменьшение грузовых потоков из других стран Азии и угроза закрытия границ с Китаем при возникновении следующей волны пандемии приводят к тому, что часть ресурсов, товаров, продуктов, которые ранее закупались именно там, производители будут пытаться произвести в своей стране. Товары, которые поставляются в Россию из Китая – смартфоны, чеснок, спортивное профессиональное оборудование, химические удобрения, одежда и обувь – есть возможность производить внутри РФ [46].

В этом же журнале Ольга Пирогова пишет: «Во всем мире произошло значительное сокращение производственных мощностей в связи с закрытием границ между странами и введением режима самоизоляции». Из-за пандемии коронавируса нарушились привычные связи между производителями и потребителями и внеслись серьезные изменения в бизнес логистических компаний [47].

В журнале «Логистика» Сергей Новиков пишет: «Преодолевая последствия глобальных сбоя в цепях поставок, вызванных Covid-19, производственные системы российских компаний, имеющих в своем составе импортное оборудование и(или) программное обеспечение, столкнулись в 2022 г. с новыми внешними вызовами, которые формируют стратегические задачи импортозамещения без остановки производства и желательно без снижения его темпов. Вынужденная необходимость создания избыточного запаса импортных комплектующих и материалов от производителей и(или) поставщиков из стран, присоединившихся к санкциям весной 2022 г., привела к многократному возрастанию нагрузки на цепи поставок и складскую систему в части обеспечения доставки, приема и хранения сырья, материалов, комплектующих и запасных частей. Да, и в первую очередь необходимо выявить критические риски

в цепи поставок. Для этого нужно построить матрицу рисков, возникающих в производственно-складской системе в новых экономических условиях. Выявить и формализовать риски, возникающие в системе закупок и цепи поставок и(или) влияющие на показатели работы производственно-складской системы. Оценить возможности перехода на товары-заменители. Обеспечить надежность снабжения за счет поиска и привлечения новых поставщиков.

В журнале «Логист» Андриус Ювко пишет: «Закрытие границ вынудило страны искать новые внутренние пути, логистические цепочки. Ранее поставляемая продукция из других стран теперь производится внутри государства». Производство внутри государства позволит увеличить рост внутреннего производства и уровень качества [48].

В журнале «ЛОГИСТИКА VS COVID-19» Алексей Альбеков пишет: «Пандемия COVID-19-20 оказала глобальное влияние на мировую экономику и межстрановую логистику. Повсеместно введенный режим самоизоляции и ограничительные меры, связанные с закрытием границ и возможностью перемещения граждан, сокращением покупательской активности, повлияли на снижение коэффициента использования производственных мощностей». Из-за пандемии покупательская способность снизилась, из-за этого начали меньше производить продукцию, что повлекло за собой убытки [48].

В журнале «Международные корпорации» Ольга Воробьева пишет: «Развитие внутренних рынков и логистических цепочек: кризис дал мощный толчок для развития внутреннего продукта, производства внутри страны». Из-за закрытия границ, из-за ограничительных мер, странам придется производить некоторую продукцию внутри государства [49].

В журнале «Коммерсантъ» Наталья Семашко пишет: «Распространение коронавируса, ставшее причиной масштабной приостановки мировых производств, нанесло серьезный удар по мировой логистике, обслуживающей цепочки поставок сырья и готовой продукции и обеспечивающей движение товаропотоков». Некоторые международные организации (такие как Международный союз дорожного транспорта (IRU) и Международная федерация работников



транспорта) опубликовывали открытые письма к правительствам всех стран с просьбой о поддержке транспортной отрасли в условиях распространения COVID-19 [50].

В журнале «INC.» Иван Федяков пишет: «Старт «частичной мобилизации» породил новый виток стресса: тысячи молодых мужчин уезжают из страны, бизнес теряет сотрудников и клиентов, а те, кого риск получить повестку не коснулся напрямую, серьезно сокращают свои расходы». Да, «частичная мобилизация» повлияла на жизни миллионов людей, на бизнес. Из-за того, что мужчины уезжают из страны, не хватает людей на рабочие места [51].

В журнале «NOVELCO» Григорий Григорьев пишет: «COVID-19 (а точнее – введенные в связи с ним ограничения) нарушил огромное количество цепей поставок по всему миру, что привело к цепной реакции и вызвало дефицит товаров не только потребительского, но и производственного сегмента». Яркий пример этого – острая нехватка полупроводников. Из-за его дефицита резко выросли цены на электронику, бытовую технику и автомобили [52].

В журнале «Logistics» Кузнецов Александр пишет: «Экономический кризис, вызванный коронавирусом, не обошел стороной логистические компании. Были приостановлены поставки сырья и готовой продукции. Из-за изменения спроса и приостановки функционирования производственных объектов произошел дисбаланс грузопотоков». Да, из-за этого многие предприятия понесли серьезные финансовые убытки из-за простоя транспортных средств и фактической приостановки бизнеса. Некоторые организации, в основном, малый и средний бизнес, обанкротились и были вынуждены покинуть рынок. Наименьшие потери в период пандемии понесли железнодорожные перевозки, которые продолжали функционировать [53].

В журнале «Экономика. Социология. Право» Ольга Гудкова пишет: «Распространение коронавируса нанесло серьезный удар по мировой логистике и обеспечению цепочки поставок сырья и готовой продукции, во многих регионах России в целях недопущения распространения коронавирусной инфекции

по-прежнему сохраняются ограничительные меры». Ограничительные меры такие как режим самоизоляции, пропускная система, контрольно-пропускные пункты и блок-посты на дорогах, а также карантин в отдельных населенных пунктах, вызвали дисбаланс грузопотоков, связанный с изменениями спроса, приостановкой производств и введенных ограничений [54].

В журнале «Экономика и бизнес» Фарид Мадани пишет: «Во время самоизоляции резко вырос спрос на доставку интернет-покупок». В связи с тем, что у граждан нет почти возможности на перемещения, выросло число заказов на сайтах [55].

В журнале «Trans.INFO» Ольга Корокий пишет: «Компании отменяют заказы и ищут альтернативных поставщиков сырья в других регионах. Поставки в западном направлении (из Беларуси или России) остановились. Компании из Западной Европы находят поставщиков, которые находятся в Европе или где-либо еще в мире, и импортируют продукцию оттуда». Из-за смены перенастройки цепочки поставок будет формирование новых систем взаиморасчетов и повышение тарифов на услуги [56].

В журнале «Экономический вектор» Ольга Малихина пишет: «Пандемия очень сильно повлияла на все секторы экономики, затронула большинство производственных фирм, крупные и мелкие торговые предприятия, индивидуальных предпринимателей-перевозчиков, не говоря уже об авиакомпаниях и морских перевозчиках». Из-за пандемии компании столкнулись с серьезными убытками из-за плохой транспортировки и ненадежности работы логистических цепей. Сильно сократились морские контейнерные перевозки из-за вводимых ограничений и опасений последствий вируса COVID-19 [57].

В журнале «Бюллетень результатов научных исследований» Лариса Чеченова пишет: «Российские производители столкнулись с блокировкой внешних товарных и финансовых рынков, когда нет возможности ни поставлять продукцию на крупные платежеспособные рынки, ни привлекать внешние заимствования». А также заблокированы иностранные инвестиции, доступ

к иностранным технологиям, доступ к оборудованию, комплектующим и промежуточной продукции [58].

В журнале «Экономика и бизнес» Светлана Сурова пишет: «Введение карантинных мер внутри страны, падение объемов производства, торговли и услуг на фоне ухудшения общемировой ситуации в условиях коронавирусной пандемии отрицательно сказались на динамике рынка транспортно-логистических услуг (ТЛУ)» [59]. Да, и приостановка деятельности промпредприятий и организаций торговли в апреле-мае 2020 г. привела к существенному снижению объема перевозок грузов.

Таким образом, отечественный рынок транспортно-логистических услуг изменила пандемия COVID-19, «частичная мобилизация, а также специальная военная операция (СВО). В мировом сообществе произошло значительное сокращение производственных мощностей в связи с закрытием границ между странами и введением режима самоизоляции. Пандемия COVID-19 и СВО внесли свои коррективы практически во все области и сферы коммерческой деятельности, и грузоперевозки не стали исключением. Произошло нарушение привычных связей между производителями и потребителями и внесение серьезных изменений в бизнес логистических компаний [60].

Несмотря на все ограничительные меры, препятствий для осуществления грузоперевозок в России нет: грузоперевозчики продолжали перевозить продукты первой необходимости, медикаменты и иные товары, обеспечивая население всем необходимым, так как на транспортные компании и организации данный указ не распространялся.

Рассмотрим с какими проблемами столкнулась складская логистика и все остальные логистические процессы в связи с СВО, пандемией и санкциями.

В журнале «Retail» Пирогова Ольга пишет: «В настоящий момент российские логистические компании переживают не лучшие времена. По оценкам экспертов, только в России убытки транспортного сектора на начало мая 2020 г. превышают 230 млрд руб., причем большая часть приходится на авиационный сегмент, практически остановивший логистические операции. Складские пло-

щади простаивают в связи со снижением объемов грузооборота. В тяжелой ситуации оказались железнодорожные операторы, стивидоры и автотранспортные компании. Вместе с тем есть и те, кому пандемия принесла новые перспективы: логисты отмечают, что общим трендом является смещение грузопотоков на железнодорожный транспорт» [61].

В журнале «Интерфакс» Герман Раскин пишет: «Самый большой вызов – это запрет на перевозки. И сейчас грузы поворачиваются с запада на восток». Это значит, что положение не такое и безнадежное, российские предприятия находят новые возможности сбыта. Пока полностью не закрыто ни одно направление – грузы доставляются даже из Европы через Прибалтику, а торговля продолжается в том числе с так называемыми недружественными странами. Впрочем, грузооборот по европейскому направлению существенно сократился за последний месяц и продолжит сокращаться [62].

В то же время формируются новые транспортные коридоры, такие, например, как Европа–Турция–Азербайджан–Дагестан. По нему едет часть грузов, ранее доставлявшихся в Россию через Прибалтику и Польшу–Белоруссию. Растет и значение восточного направления – в ближайшее время поток товаров из Китая напрямую и через Казахстан также будет существенно расти. Вместе с тем, количество неисполненных заказов увеличивается. В первую очередь по причине проверок, которые европейские регуляторы устраивают в отношении грузов двойного назначения.

Информационная логистика должна обеспечить кратчайшие пути транспортировки продукции в новые точки с минимизацией издержек. Но предприниматели изо всех сил стараются найти выход из положения: закупают продукцию про запас, ищут аналоги у отечественных производителей, перестраивают торговые маршруты и пытаются пробиться на новые рынки поставки [63].

В журнале «StudNet» Лильяна Алексеевна Сосунова пишет: «Пандемия уже оказала и продолжает оказывать огромное влияние на изменение логистических бизнес-процессов в компаниях по всему миру. Российский бизнес активно перестраивается на фоне пандемии, по результатам исследований

поиск новых рынков сбыта провели 39% предприятий и 25% поставщиков. При этом 16% производств запустили модернизацию и 7% начали выпуск новой продукции». Очень много предприятий и поставщиков пытались выйти на новый рынок, что не удивительно. Многие в итоге не только ничего не потеряли, но и заняли новую нишу или активно продвигали товары на новом рынке [64].

Вячеслав Савин, генеральный директор «Цайняо» в России поделился: «Самый большой урон рынку логистики во время пандемии нанесла неопределенность. В самом начале локдауна были непонятны планы по перекрытию границ и ограничениям. Например, на начало 2020 г. большая часть перевозок «Цайняо» приходилась на пассажирские рейсы, но отмена перелетов свела этот канал до нуля. Компании нужно было срочно переориентироваться на новые направления, чтобы сохранить заявленные сроки доставок. За месяц компания «Цайняо» смогла расширить свою грузовую программу в 2 раза. Сейчас основная часть грузов для российских и европейских покупателей платформ Alibaba перевозится грузовыми бортами. В Россию «Цайняо» отправляет 20 рейсов в неделю, включая крупные региональные хабы, в Европу налажены также стыковочные рейсы с партнерами из Saudia Cargo: через Ближний Восток в Европу компания направляет 5 рейсов в неделю. Ключевая задача на этот год – довести средний срок ожидания заказов от международных продавцов до 10 дней. Пандемия подстегнула развитие электронной торговли. Динамичное развитие e-commerce требует диверсификации маршрутов и создания специальных каналов для наиболее востребованных товарных категорий. Например, мы впервые запустили специальные авиарейсы для товаров с литий-ионными аккумуляторами, это позволило сократить среднее время ожидания доставки таких товаров вдвое. В эту категорию входят наиболее востребованные товары: смартфоны, планшеты, дроны и другие. До этого они перевозились строго наземными маршрутами» [65].

В журнале «Национальный банковский журнал» Виктория Зорина пишет: «После вторжения в Украину и введения санкций Россия оказалась в воздушной блокаде – свое пространство для нее закрыл Евросоюз, Швейцария, Канада

и другие страны. В ответ Россия закрыла свое небо для авиаперевозчиков». И так, пострадали авиаперевозки за границу, а это значит, что предприятия РФ потеряли своих крупных партнеров, что конечно доставило немало проблем и потерь [66].

В журнале «Русская служба» Наталья Рябчикова пишет: «Большинство российских перевозчиков, работавших на европейском направлении, перестроили логистику через соседние страны: Казахстан, Турцию, Грузию и Армению. Но удлинение логистических цепочек привело к увеличению сроков доставки и росту ее стоимости из-за дополнительных расходов на перевозку и таможенные процедуры в третьих странах». Российские перевозчики нашли выход – переправление товаров через другие страны, но и здесь столкнулись с рядом проблем: сроки, увеличение расходов и потеря времени [67].

В журнале «Креативная экономика» В. И. Шишки предполагает: «Анти-российские санкции коснулись, прежде всего, перевозчиков с собственным автопарком. Все, кто возил грузы в Европу, неожиданно переключились на российские направления. Такой приток новых игроков вызвал избыток транспорта» [68]. Из-за таких проблем снизились ставки, а грузоперевозки поразил демпинг. Многим пришлось работать в ноль, а то и в минус, лишь бы не было простоя транспорта».

В журнале «Экономическое развитие России» А. А. Воробьев пишет: «Самым перспективным партнером на юго-восточном направлении является Китай, однако значительное расстояние делает автоперевозки в этом направлении высокочрезмерно затратными, что оправдано только для недешевых грузов». Китай остался поддерживать наши дружеские отношения и перевозки стали проходить через него, но тоже есть проблема, выгодно это не для всех грузов, но хотя бы для них нашелся оптимальный вариант доставки [69].

Станислав Горшенин, руководитель департамента по клиентскому сервису М.Видео пишет: «Запасы на складах уменьшались, соответственно, клиенты стали заказывать доставку из магазинов, нагрузка на них выросла. Но в целом, мы справились, к этому нас подготовил локдаун. К тому же, мы понимали, что

продажи в 2-3 раза больше плана долго не продлятся, ну две, две с половиной недели. Так и случилось» [70].

В журнале «Бизнес сегодня» Ю. О. Сорокина пишет: «Произошло резкое увеличение числа заказов по РЖД и превышение запросов над провозными возможностями примерно в 2 раза». РЖД как самый безопасный вид транспорта и с уже налаженными путями стал самым популярным для перевозок, но теперь проблема стала в его возможностях. Предприятиям придется искать другие возможности и вместо такого огромного сбыта в другие страны нужно искать партнеров на территории страны [71].

В журнале «Data Insight» Михаил Кузнецов, операционный директор по онлайн-сервисам «Ленты» пишет: «Если говорить про нас, то в конце января – начале февраля мы анонсировали и активно начали развивать доставку до клиента за 30 минут. В конце февраля нам пришлось пересмотреть экспансию в этом направлении. Теперь возим тоже быстро – но не настолько, не за полчаса, а минут за сорок – сорок пять. Также немного сократили количество магазинов, подключенных к быстрой модели доставки» [72].

В журнале «Умная логистика» Алексей Быстров, генеральный директор транспортной компании «МДМ АТЛАНТ» пишет: «Главный тренд сейчас, как мне кажется, – минимизация расходов. Раньше мы всегда строили финансовую модель на будущее: планировали развитие автопарка и покупку более свежей техники. Сейчас, конечно, пришлось затянуть пояса потуже. Как директор транспортной компании, могу сказать, что отрасль сейчас скорее на грани выживания. И мой двенадцатилетний опыт в логистике подсказывает, что 2024 г. ничего не изменит. Скорее всего, это будет просто еще один год выживания. Особенно для владельцев транспорта: техника дорожает, запчастей на рынке практически нет. Поэтому на ближайший год мы пока ставим перед собой цель сохранить уже имеющийся автопарк и максимально минимизировать расходы. Что касается импорта, в принципе, на сегодняшний день картина уже ясна. Большой поток грузов сейчас идет через порты Дальнего Востока. Но дальше только один путь – железная дорога. Тут, конечно, нет выбора поставщика.

Но хотя бы этот маршрут уже проложен и обкатан. И в 2024 году здесь никаких изменений не произойдет».

«Прогноз на 2024 год – все должно стать дешевле, потому что мировая логистика подешевела, рецессия значительно снижает стоимость. Плюс «наши» прикупили все мощности, которые им были нужны, поэтому я прогнозирую, что все будет очень хорошо», – сказал управляющий партнер «ИнфраПроектов» Безбородов [73].

В журнале «Логистика как она есть» Пермякова Алина Александровна пишет: «Основным способом развития логистических бизнес-процессов становится цифровизация и автоматизация, так как многие процедуры пандемия вынудила перенести в онлайн-пространство». Компании, адаптируясь под новые реалии, переводят каналы снабжения и сбыта в онлайн-режим, трансформируют внутренние процессы, каналы продаж и информационные потоки. Развитие электронной торговли позволило компенсировать снижение продаж из-за локдаунов для компаний, использующих до пандемии только традиционные каналы сбыта» [74].

Таким образом, в связи со множеством влияющих факторов на все логистические процессы актуальных условиях деятельности отечественных предприятий, можно сделать вывод, что прежде других преимуществ, только те компании, которые имеют собственные площади для хранения сырья и готовой продукции, а также возможности их комбинирования и опции конструктора, в явном выигрыше. А вот уже для представителей, не имеющих таких объектов, будет сложно получить выгодные предложения для размещения своих оборотных средств и продукции. Эффективное управление логистической системой на предприятии требует скоординированного, интегрированного и всестороннего подхода на всех организационных уровнях, и, скорее всего, в современных условиях диктуют их реструктуризацию. Успешное управление логистическими цепочками и всей логистической системой предприятия может обеспечить компании финансовую стабильность, высокую конкурентоспособность и стабильную прибыльность и, следовательно, является важным фактором ее успешной деятельности.



## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

---

Общее состояние большинства отраслей промышленности в России может быть охарактеризовано невысокой конкурентоспособностью и относительно невысокими темпами развития, особенно с учетом нарастающего последние 10 лет санкционного давления. Поэтому необходимая адаптация к трудным актуальным условиям и рост промышленности России требует структурной трансформации для обеспечения технологического прорыва, обозначенного в стратегических инициативах правительства РФ, направленных на обеспечение эффективного внедрения инноваций и решения задач по диверсификации экономики и повышению ее конкурентоспособности, что влечет необходимость развития методологии мобилизации экономики как на уровне региона, так и на уровне промышленных предприятий.

Кроме вышеозвученных сложных особенностей деятельности хозяйствующих субъектов РФ, не стоит забывать, что в настоящее время многие страны переходят к новому технологическому укладу, вступая в эпоху очередной, четвертой индустриально-технологической революции. Исходя из этого, конкурентоспособными экономиками будут те, которые обеспечат себе лидирующие позиции в сфере технологий, чем формируют технологический национальный суверенитет и обезопасят свой стратегический национальный рост.

Современные условия функционирования большинства промышленных предприятий РФ ориентируют их экономическую политику на технологическую модернизацию и импортозамещение. Однако, в связи с тем, что интеграционные процессы с мировым экономическим пространством испытывают серьезные сложности, то разработка эффективных подходов к процессам использования всех видов ресурсов, необходимых для обеспечения технологического прорыва промышленным сектором, создания технологического суверенитета страны заставляет изыскивать эти ресурсы «внутри себя», мобилизовав их.

Исходя из этого, приоритетами научно-технического развития страны являются модернизация промышленности для обеспечения технологического прорыва и занятия устойчивого положения на новых, формирующихся рынках, увеличение доли продукции новых высокотехнологичных и наукоемких отраслей в валовом внутреннем продукте на основе структурных изменений экономики России. Для этого необходимо обеспечить формирование и реализацию мобилизационной экономики страны с концентрацией всех ее возможностей на всех уровнях развития экономического пространства.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

---

1. **Новый экономический словарь** / под. ред. А. Н. Азриляна. – М. : Ин-т новой экономики, 2010. – 1088 с.
2. **Экономическая энциклопедия** / гл. ред. Л. И. Абалкин. – М. : Экономика, 1999. – 1055 с.
3. **Бодрунов, С. Д.** Россия на пороге революции / С. Д. Бодрунов // Российская газета. – Спецвыпуск № 7228(62). – URL :: <https://rg.ru/2017/03/23/rossii-predrekli-chetvertuiu-industrialnotehnologicheskuiu-revoliuciu.html>
4. **Нунес, Е. С. А.** Рынок труда и образование в условиях четвертой промышленной революции / Е. С. А. Нунес, В. А. Дуболазов // Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки. – 2018. – Т. 11, № 5. – С. 38 – 45. – DOI : 10.18721/Е.11503
5. **Быковская, Е. В.** Стратегическое управление технологической конкурентоспособностью промышленных предприятий на основе мобилизации внутривладельческих резервов : дис. ... д-ра эконом. наук / Е. В. Быковская. – Курск, 2019. – 301 с.
6. **Быковский, В. В.** Возможности инновационно-технологического развития промышленных предприятий РФ на основе повышения их стратегической технологической конкурентоспособности / В. В. Быковский, Е. В. Быковская // Проблемы и перспективы развития экономики и управления. – Прага, Чехия. – 3–4 декабря, 2016. – С. 8.
7. **Бабкин, А. В.** Кластер как субъект экономики: сущность, современное состояние, развитие / А. В. Бабкин, А. О. Новиков // Научнотехнические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. – 2016. – № 1(235). – С. 9 – 29.
8. **Кластерная экономика** и промышленная политика: теория и инструментарий / W. W. Budner, S. Palicki, K., Pawlicka и др. – СПб., 2015.
9. **Всемирный банк** [Vsemirnyi bank]. – URL : <http://www.vsemirnyjbank.org>
10. **Горфинкель, В. Я.** Экономика предприятия : учебник / В. Я. Горфинкель, В. А. Швандер. – М. : ЮНИТИ, 2002. – С. 302.
11. **Тенденции** развития экономики и промышленности в условиях цифровизации. – СПб. : Изд-во Политехн. ун-та, 2017. – 658 с.
12. **Иванов, В. В.** Глобальная гуманитарно-технологическая революция: предпосылки и перспективы / В. В. Иванов // Инновации. – 2017. – № 6(224). – С. 11 – 16.
13. **Корепанова, Е. Г.** Современные проблемы машиностроения и возможные пути решения / Е. Г. Корепанова, В. И. Тукуреев // Решетневские чтения, 2017. – № 21-2. – С. 501–502.
14. **Бабкин, А. В.** Формирование инновационно-промышленного кластера на основе виртуального предприятия / А. В. Бабкин, С. А. Уткина // Экономика и управление. – 2012. – № 10(84). – С. 58 – 61.

15. **Кураков, Л. П.** Экономика и право : словарь-справочник / Л. П. Кураков, В. Л. Кураков, А. Л. Кураков. – М. : Вуз и школа, 2004. – 228 с.
16. **Мантуров, Д. В.** Переход на наилучшие доступные технологии в аспекте современной промышленной политики Российской Федерации / Д. В. Мантуров // Вестник Московского университета. Серия 6: Экономика. – 2018. – № 4. – С. 25 – 34.
17. **Плотников, В. А.** Российская промышленность: текущее состояние и перспективы развития / В. А. Плотников, Ю. В. Вертакова // Экономика и управление. – 2014. – № 5(103). – С. 39 – 44.
18. **Силин, Я. П.** Региональные аспекты новой индустриализации / Я. П. Силин, Е. Г. Анимидца, Н. В. Новикова // Экономика региона. – 2017. – Т. 13, № 3. – С. 684 – 696.
19. **Сюваева, А. Е.** Управление технологическим развитием как основа конкурентоспособности предприятия / А. Е. Сюваева // Контентус. – 2016. – № 6(47). – С. 202 – 206.
20. **Толстых, Т. О.** К вопросу о разработке сценария прорывного развития промышленных предприятий в условиях четвертой промышленной революции / Т. О. Толстых, Е. Н. Шереметьева, Е. В. Шкарупета // Экономика в промышленности, 2018. – Т. 11, № 4. – С. 346 – 352.
21. **Буньковский, Д. В.** Управление и контроль стоимости инвестиционного проекта / Д. В. Буньковский // Актуальные проблемы права, экономики и управления. – 2016. – № 12. – С. 14 – 19.
22. **Федеральная служба** государственной статистики (rosstat.gov.ru). – URL : <https://rosstat.gov.ru/folder/210>
23. **Рейтинг регионов по доходам населения – 2023 | Инфографика | РИА Рейтинг.** – URL : (riarating.ru) <https://riarating.ru/infografika/20230619/630243942.html?ysclid>
24. **Сайт Мичуринск-наукоград.РФ.** – URL : <https://мичуринск-наукоград.рф/sites/default/files/2401fe89c97fc1787ec68216cd64c6a5.pdf?ysclid=loh5nv0ke9289933085>
25. **Введение** в экономическую географию и региональную экономику / под ред. Е. Л. Плисецкого. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : Гуманитар. изд. центр ВЛАДОС, 2008. – 550 с.
26. **Менделеев, Д. И.** К познанию России / Д. И. Менделеев. – М. : Айрис-пресс. – 2002 (Библиотека истории и культуры). – 156 с.
27. **О бюджетной политике** в 2011 – 2013 годах : бюджетное послание Президента РФ Федеральному собранию от 29.06.2010.
28. **О стратегии национальной безопасности** Российской Федерации до 2020 г. : указ Президента РФ от 12.05.2009 № 537.
29. Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Владимирской области (rosstat.gov.ru). – URL : <https://33.rosstat.gov.ru/?ysclid=loh6t0wj>

30. **Лобанов, В. В.** Региональные и муниципальные программы. Кейсы : учебное пособие / В. В. Лобанов, Л. В. Попова / ГУУ. – М., 2002. – 176 с.

31. **Типология** субъектов Российской Федерации с точки зрения регионального развития / под ред. В. В. Климанова. – М. : ИРОФ, 2007. – 208 с.

32. **Сборник** материалов Круглого стола в Совете Федерации Федерального Собрания РФ «Инновационное развитие регионов», 21 апреля 2021 г. / под ред. П. С. Федирко, В. Н. Тренева, В. А. Ирикова, С. В. Седова. – М., 2022.

33. **URL** : [www.regions.extech.ru](http://www.regions.extech.ru)

34. **О национальных целях** развития Российской Федерации на период до 2030 года : указ Президента Российской Федерации от 21 июля 2020 г. № 474.

35. **Об утверждении Стратегии** пространственного развития Российской Федерации на период до 2025 года : распоряжение Правительства РФ от 13.02.2019 № 207-р (ред. от 23.03.2021). – URL : [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_318094/006fb940f95ef67a1a3fa7973b5a39f78dac5681/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_318094/006fb940f95ef67a1a3fa7973b5a39f78dac5681/).

36. **Об утверждении Основ** государственной политики регионального развития Российской Федерации на период до 2025 года : указ Президента РФ от 16.01.2017 № 13. – URL : [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_210967/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_210967/)

37. **Васильева, А. В.** Методики оценки конкурентоспособности предприятия : учебно-методическое пособие / А. В. Васильева. – Благовещенск : Изд-во АмГУ, 2013. – 114 с.

38. **Иванова, Е. А.** Инновации как фактор повышения конкурентоспособности предприятия [Электронный ресурс] / Е. А. Иванова // Научная электронная библиотека «КиберЛенинка». – URL : <https://cyberleninka.ru/article/n/innovatsii-kak-faktor-povysheniyakonkurentosposobnosti-predpriyatiy> (дата обращения: 15.03.2018).

39. **Миронов, М. Г.** Ваша конкурентоспособность : монография / М. Г. Миронов. – М., 2004. – 250 с.

40. **Шкардун, В. Д.** Конкурентоспособность предприятия / В. Д. Шкардун // Российское предпринимательство. – 2008. – Т. 9, № 2. – С. 111 – 114.

41. **Панарина, Е. Н.** Стратегическое управление конкурентоспособностью предприятий (на примере перерабатывающих предприятий АПК) : дис. ... канд. экон. наук / Е. Н. Панарина. – Пермь, 2005. – 214 с.

42. **Белоусов, В. Л.** Менеджмент: типовые элементы управления инновационной инфраструктуры : монография / В. Л. Белоусов. – М., 2011.

43. **Оценка** эффективности функционирования кластеров в Российской Федерации / Ю. С. Церцеил и др. // Наука и бизнес: пути развития. – 2016. – № 12(66). – С. 73 – 78.

44. **ПБУ 17/02** «Учет расходов на научно-исследовательские, опытно-конструкторские и технологические работы» : утверждено приказом Министерства финансов Российской Федерации от 19 ноября 2002 г. № 115н (в ред. Приказа Минфина РФ от 18.09.2006 № 116н).

45. **Симонов, С. Г.** Критерии и показатели оценки уровня экономической безопасности крупных компаний нефтегазового профиля / С. Г. Симонов, О. В. Ямова // Вестник Омского ун-та. Сер. «Экономика». – 2018. – № 4(64). – С. 57–67. – DOI : 10.25513/1812-3988.2018.4.57-67

46. **Шуплецов, А. Ф.** Создание экспертной системы для оценки потенциала производственного предпринимательства в нефтепереработке и нефтехимии на основе теории нечетких множеств / А. Ф. Шуплецов, Д. В. Буньковский // Изв. Байкальского государственного университета. – 2011. – № 3. – С. 82 – 85.

47. **Ekimova, K.** The Credit Channel of Monetary Policy Transmission: Issues of Quantitative Measurement / K. Ekimova, V. Kolmakov, A. Polyakova // Економічний часопис-XXI. – 2017. – No. 7-8(166). – P. 51 – 55.

48. **Полякова, А. Г.** Модернизация экономики регионов нового освоения : монография / А. Г. Полякова. – Тюмень, 2009. – 108 с.

49. **Колмаков, В. В.** Направления перспективных исследований в целях обеспечения инновационной динамики регионального имущественного комплекса / В. В. Колмаков // Вестник факультета управления СПбГЭУ. – 2018. – № 3(1). – С. 181 – 185.

50. **Лиман, И. А.** Теория и методология организации и управления экономическими системами : монография / И. А. Лиман. – Тюмень : Ист Консалтинг, 2010. – 182 с.

51. **Гудушаури, Г. В.** Управление современным предприятием : учебное пособие / Г. В. Гудушаури, Б. Г. Литвак. – М. : ЭКМОС, 2013.

52. **Быковский, В. В.** Эксплуатационные резервы роста качества функционирования предприятий жизнеобеспечивающего кластера / В. В. Быковский // Наука и образование для устойчивого развития экономики, природы и общества. Университет им. В. И. Вернадского. – 2013. – Т. 1. – С. 261 – 267.

53. **Быковский, В. В.** Инвестиционный климат: современное состояние и перспективы изменения / В. В. Быковский // Труды вольного экономического общества. – Москва–Тамбов, 2014. – Т. 187. – С. 247 – 252.

54. **Гаджинский, А. М.** Логистика : учебник для высших и средних специальных учебных заведений / А. М. Гаджинский. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : Издательство книготорговый центр «Маркетинг», 2017.

55. **Гордон, М. П.** Логистика товародвижения / М. П. Гордон. – М. : Центр экономики и маркетинга, 2020. – 168 с.

56. **Зайцев, Н. Л.** Экономика промышленного предприятия : учебник / Н. Л. Зайцев. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2019 – 336 с.

57. **Каршов, И. И.** Теория экономического анализа / И. И. Каршов, В. И. Самборский. – К. : Высшая шк. Головное изд-во, 2019.

58. **Ким, С. А.** Организация и планирование промышленного производства / С. А. Ким, С. И. Овчинников. – Минск : Высшая школа, 2021.

59. **Ковалев, В. С.** Перспективы развития АПК России / В. С. Ковалев // Хлебопекарное и кондитерское производство. – 2018. – № 12.

60. **Мартынов, А. В.** Разработка стратегии предприятия / А. В. Мартынов // Вопросы экономики. – 2020. – № 12.
61. **Баскин, А.** Материальные запасы. Поиск оптимума с учетом новых возможностей и новых требований / А. Баскин, Г. Зенкова // РИСК: Ресурсы. Информация. Снабжение. Конкуренция. – 2018. – № 3-4.
62. **Мельник, М. М.** Экономико-математические методы и модели в планировании и управлении материально-техническим снабжением : учебник / М. М. Мельник. – М. : Высшая школа, 2015. – 208 с.
63. **Новобранов, В. М.** Методика определения вероятности распределения ресурсов / В. М. Новобранов, Н. В. Обухова // ХДТУБА, Научный вестник. – 2019. – № 21.
64. **Рогожанская, Э. Л.** Владимирский хлебокомбинат. Время, события, люди / Э. Л. Рогожанская. – В., 2021.
65. **Родников, А. Н.** Логистика: Терминологический словарь / А. Н. Родников. – М. : Инфра-М, 2018.
66. **Стерлигова, А. Н.** Управление запасами широкой номенклатуры / А. Н. Стерлигова // Логинфо. – 2020. – № 12.
67. **Плоткин Б. К.** Введение в коммерцию и коммерческую логистику: учебное пособие / Б. К. Плоткин. – СПб. : Изд-во С.-Петербур. ун-та, 1996. – 171 с.

# ОГЛАВЛЕНИЕ

---

ВВЕДЕНИЕ .....	3
1. АСПЕКТЫ РАЗВИТИЯ МОБИЛИЗАЦИОННОЙ ЭКОНОМИКИ СТРАНЫ .....	5
<b>1.1. Исторические тенденции становления понятия и примеры практики мобилизационных экономик .....</b>	<b>5</b>
<b>1.2. Практические примеры мобилизационных экономик регионов РФ как инструмент новой региональной политики .....</b>	<b>16</b>
1.2.1. Социально-экономическое развитие города-наукограда Мичуринска .....	16
1.2.2. Формирование региональной промышленной политики и управление ее реализацией (на примере опыта Владимирской области) .....	24
<b>1.3. Характеристика и факторы формирования мобилизационного роста предприятия .....</b>	<b>32</b>
2. МОБИЛИЗАЦИЯ РЕЗЕРВОВ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ .....	40
<b>2.1. Ключевые принципы теории, методологии мобилизации (на основе идентификации) резервов повышения эффективности функционирования промышленных предприятий .....</b>	<b>43</b>
<b>2.2. Классификация резервов промышленного предприятия с целью мобилизационного роста .....</b>	<b>54</b>
3. ТЕХНОЛОГИИ И МОДЕЛИ ИДЕНТИФИКАЦИИ РЕЗЕРВОВ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ И УСЛОВИЯ ИХ ЭФФЕКТИВНОЙ РЕАЛИЗАЦИИ .....	69
<b>3.1. Технологии и модели идентификации резервов промышленного предприятия .....</b>	<b>69</b>
<b>3.2. Концепция формирования и использования технологий идентификации резервов для обеспечения мобилизационного роста промышленного предприятия .....</b>	<b>80</b>
<b>3.3. Методика формирования единой программы мобилизации внутрихозяйственных резервов при долгосрочном развитии предприятия .....</b>	<b>104</b>
4. АКТУАЛЬНЫЕ АСПЕКТЫ ЛОГИСТИКИ ПРЕДПРИЯТИЙ РФ КАК ЭЛЕМЕНТА МОБИЛИЗАЦИОННО ЭКОНОМИКИ .....	112
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	128
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ .....	130



## **СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ**

**БЫКОВСКАЯ Елена Викторовна,**

доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры «Менеджмент»  
ФГБОУ ВО «Тамбовский государственный технический университет»,  
Россия, г. Тамбов

**ШВАРЦ Екатерина Борисовна**

кандидат экономических наук, учитель экономики, английского языка  
Муниципального бюджетного общеобразовательного учреждения г. Ивантеевка  
Городского округа Пушкинский Московской области  
«Образовательный центр 7», г. Ивантеевка, Россия, Москва

**ДМИТРИЕВА Екатерина Игоревна**

кандидат экономических наук, доцент кафедры «Менеджмент и инновации»  
ФГБОУ ВО «Национальный исследовательский Московский государственный  
строительный университет» (НИУ МГСУ), Россия, Москва

**ВОЛКОВ Сергей Геннадьевич,**

аспирант РАНХиГС, г. Воронеж

Научное электронное издание

БЫКОВСКАЯ Елена Викторовна  
ШВАРЦ Екатерина Борисовна  
ДМИТРИЕВА Екатерина Игоревна  
ВОЛКОВ Сергей Геннадьевич

# МОБИЛИЗАЦИОННАЯ ЭКОНОМИКА: ФАКТОРЫ, МЕХАНИЗМЫ ФОРМИРОВАНИЯ И РОСТА

Монография

Редактирование Е. С. Мордасовой  
Графический и мультимедийный дизайнер Н. И. Кужильная  
Обложка, упаковка, тиражирование Е. С. Мордасовой

**ISBN 978-5-8265-2698-9**



Подписано к использованию 04.12.2023.  
Тираж 50 шт. Заказ № 168

Издательский центр ФГБОУ ВО «ТГТУ»  
392000, г. Тамбов, ул. Советская, д. 106, к. 14  
Телефон 8(4752) 63-81-08  
E-mail: izdatelstvo@tstu.ru