

## О МЕТОДИКЕ И СТАНДАРТАХ ПО ОБЕСПЕЧЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ РЕЗЕРВАМИ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ В УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛИЗАЦИИ ЭКОНОМИКИ

Александр Алексеевич РУДЕНКО<sup>а</sup>, Ирина Ивановна ЕГОРОВА-ЕКИМКОВА<sup>б,\*</sup>

<sup>а</sup> доктор экономических наук, профессор кафедры менеджмента организаций,  
Тольяттинский государственный университет, Тольятти, Российская Федерация  
rudenko.a@mail.ru

<sup>б</sup> аспирантка кафедры менеджмента организаций, Тольяттинский государственный университет,  
Тольятти, Российская Федерация  
iklim10@yandex.ru

\* Ответственный автор

### История статьи:

Принята 14.09.2015  
Одобрена 22.09.2015

УДК 338.3

**Ключевые слова:** глобализация,  
резервы, промышленное  
предприятие, управление,  
планирование

### Аннотация

**Предмет.** В условиях глобализации экономики проблема управления эффективностью использования резервов российских предприятий промышленной отрасли приобрела еще большую актуальность. Моделирование состояния предприятия – одно из основных и мощнейших средств управления в условиях неопределенности и динамичности рыночной среды. Корректное моделирование позволяет установить количественные взаимосвязи и зависимости между значимыми факторами, рассчитать последствия управленческих решений и изменений существенных параметров деятельности предприятия. Подобные модели позволяют быстро определять и оценивать экономическую цену и финансовые последствия управленческого решения.

**Цели.** Разработать и использовать механизм управления для обеспечения процесса нормального функционирования производства и повышения объема реализации готовой продукции с учетом повышения эффективности использования материальных, трудовых и финансовых ресурсов. Основным показателем результативности деятельности промышленного предприятия является достижение целей, которые в рыночных условиях, как правило, заключаются в увеличении прибыли от выпуска и реализации продукции и снижении издержек на ее производство. Этого можно добиться посредством изменения ряда косвенных показателей, значение которых напрямую зависит от состояния и уровня развития элементов производственного потенциала.

**Методология.** Проанализирована статистика мощностей, которая отражает воспроизводство промышленного потенциала, уровень использования среднегодовой производственной мощности организаций по выпуску отдельных видов продукции.

**Результаты.** Разработана методика управления резервами, составляющими производственный потенциал промышленного предприятия в рамках стратегии повышения результативности его деятельности. Механизм управления резервами формируется и функционирует в рамках стратегии повышения результативности деятельности промышленного предприятия, что обуславливает их тесную взаимосвязь. Поскольку практически все управленческие решения, принимаемые в ходе производственной деятельности промышленного предприятия, затрагивают резервы – их использование, управление ими, возникает необходимость разработки вопросов не только анализа самих резервов, эффективных методов и механизмов управления ими, но и их комплексной оценки в разрезе влияния на результативность деятельности промышленного предприятия.

**Выводы.** В условиях глобализации экономики и проблем импортозамещения продукции одним из эффективных инструментов следует рассматривать резервы предприятия, где основными задачами управления резервами являются повышение эффективности использования имеющегося потенциала предприятий и рост потенциала.

© Издательский дом ФИНАНСЫ и КРЕДИТ, 2015

В условиях глобализации экономики, открытости инновационности и наукоемкости продукции, внутрирегиональных рынков для товарных близости к потребителю, а также традиционные потоков извне важным преимуществом является связи. При этом, интеграционные изменения не только соотношение цен и качества, но и степень определяют формирование новых условий

Уровень использования производственной мощности организаций по выпуску отдельных видов продукции в 1990–2013 гг., %

| Вид деятельности  | 1990 | 1995 | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
|---|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Добыча полезных ископаемых                                | 93   | 72   | 84   | 87   | 82   | 85   | 84   | 85   | 84   | 82   | 81   | 76   | 77   | 79   | 81   | 80   |
| Производство пищевых продуктов                            | 76   | 32   | 18   | 18   | 28   | 34   | 35   | 45   | 52   | 57   | 58   | 61   | 66   | 70   | 69   | 66   |
| Текстильное и швейное производство                        | 91   | 28   | 55   | 58   | 59   | 64   | 66   | 70   | 71   | 68   | 67   | 61   | 22   | 20   | 19   | 17   |
| Обработка древесины                                       | 69   | 31   | 39   | 39   | 40   | 44   | 47   | 50   | 50   | 54   | 50   | 48   | 75   | 78   | 86   | 85   |
| Целлюлозно-бумажное производство                          | 94   | 57   | 79   | 81   | 82   | 83   | 86   | 86   | 87   | 85   | 84   | 82   | 77   | 76   | 76   | 77   |
| Химическое производство                                   | 81   | 68   | 77   | 79   | 82   | 84   | 89   | 90   | 93   | 93   | 89   | 88   | 86   | 86   | 82   | 81   |
| Производство резиновых и пластмассовых изделий            | 91   | 43   | 71   | 76   | 77   | 83   | 79   | 82   | 82   | 87   | 81   | 64   | 74   | 80   | 89   | 83   |
| Производство прочих неметаллических минеральных продуктов | 81   | 50   | 48   | 49   | 53   | 58   | 61   | 61   | 66   | 73   | 72   | 46   | 65   | 66   | 65   | 69   |
| Металлургическое производство                             | 94   | 70   | 86   | 86   | 88   | 91   | 91   | 89   | 93   | 92   | 86   | 85   | 84   | 84   | 84   | 84   |
| Производство машин и оборудования                         | 53   | 23   | 14   | 5,5  | 34   | 22   | 23   | 26   | 22   | 19   | 39   | 27   | 54   | 55   | 41   | 28   |

Источник: Промышленность России // Федеральная служба государственной статистики. URL: [http://www.gks.ru/bgd/regl/b14\\_48/Main.htm](http://www.gks.ru/bgd/regl/b14_48/Main.htm).

функционирования и развития экономических систем.

В результате экономического кризиса 2014–2015 гг., а также проблем, вызванных санкционной политикой отдельных стран в отношении России, все актуальнее становится тема импортозамещения как одного из важнейших направлений обеспечения стабильности экономики и подъема ее внутреннего производства. Действительно, импорт в России перешел экономически разумные границы и препятствует развитию многих секторов национального производства. Засилье импорта ограничивает возможности давно назревшей диверсификации отечественного производства. Достичь диверсификации за счет экспортных поставок нереально при крайне ограниченном числе предприятий, способных конкурировать на внешних рынках<sup>1</sup>. Поскольку возможностей влиять на мировую конъюнктуру у России немного, остается диверсификация производства, ориентированного на внутреннее потребление.

Обратимся к анализу статистики мощностей, которая отражает воспроизводство промышленного потенциала (см. таблицу, рис. 1).

<sup>1</sup> Данишевский В.Ф. Управление резервами на допроизводственной стадии изготовления продукции // Материалы заседания учебно-методического совета УМО. Волгоград: ВолГТУ, 2012.

С началом кризиса 1991–1997 гг. в российской промышленности сложилась длительная тенденция к снижению масштабов промышленных мощностей. Снижение продолжалось вплоть до 2000 г. В 2001–2005 гг. динамика фактически стабилизировалась. По расчетам, за 15-летний период рецессии и застоя индустриальный потенциал страны сократился примерно на 32% (оценка без учета изменения технологического уровня мощностей и качества производимой на них продукции). Только в 2006–2008 гг. после нескольких лет довольно интенсивного роста инвестиций в отечественную промышленность (12–17% в год) в динамике мощностей произошел поворот, и было достигнуто их частичное расширение (примерно на 3%) [1].

Анализ данных, представленных в таблице и на рис. 1, свидетельствует о наличии проблемы неэффективности использования производственных мощностей. В особенности это характерно для таких сфер, как производство машин и оборудования, обработка древесины, текстильное производство, производство пластмассы, пищевая промышленность. Напрашивается неутешительный вывод – в переходный период в России произошло крупное сокращение продуктового потенциала промышленности [2]. В нашей экономике

Рисунок 1

Уровень использования среднегодовой производственной мощности организаций по выпуску отдельных видов продукции в 2013 г., %



Источник: Уровень использования среднегодовой производственной мощности организаций по выпуску отдельных видов продукции // Федеральная служба государственной статистики. URL: [http://www.gks.ru/bgd/regl/b14\\_48/Main.htm](http://www.gks.ru/bgd/regl/b14_48/Main.htm)

наблюдается спад на фоне перехода мирового сообщества к парадигме развития, основанной на новом технологическом укладе [3].

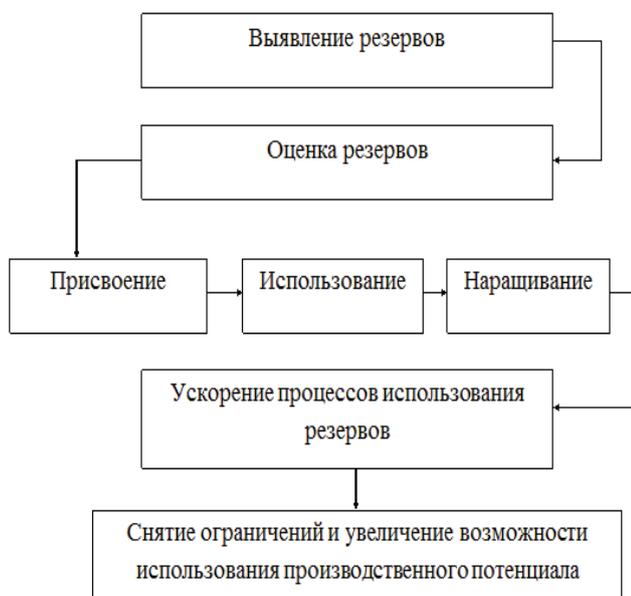
Предлагается укрупненная методика управления резервами предприятия (рис. 2).

Авторами разработана методика управления резервами, составляющими производственный потенциал промышленного предприятия в рамках стратегии повышения результативности его деятельности (рис. 3).

Следует учитывать, что управление резервами развития предприятия базируется на управлении

Рисунок 2

Укрупненная модель управления резервами промышленных предприятия



производственно-хозяйственной деятельностью, которое осуществляется через следующие функции: планирование, организацию, мотивацию, контроль, координацию, нормирование и регулирование. Причем сама методика управления резервами промышленного предприятия будет заключаться в их выявлении, оценке, присвоении, использовании и наращивании путем ускорения процессов, снимающих ограничения и увеличивающих возможности использования потенциала [4].

В основу предлагаемой методики управления резервами предприятия заложены следующие принципы:

- производственный потенциал является динамической характеристикой и проявляется только в процессе его использования;
- использование резервов предприятия должно сопровождаться его ростом;
- процесс использования и наращивания резервов является непрерывным и дополняет друг друга<sup>2</sup>.

Проектирование системы управления резервами должно начинаться с анализа и совершенствования основ эффективного внутрифирменного управления.

Первая стадия предполагает критический анализ систем: планирования и бюджетирования, организации производства, проектирования продуктов и услуг, управления качеством, реализации

<sup>2</sup> Щербакова Н.В. Актуальные подходы к резервированию активов // Вестник университета (Государственный университет управления). 2010. № 32.

Рисунок 3

Методика управления резервами предприятия



нововведений, подготовки и переподготовки персонала, мотивации и стимулирования труда, организации финансового и управленческого учета, организационных структур в целом [5].

Вторая стадия предусматривает разработку и совершенствование следующих систем: норм и

нормативов использования производственных ресурсов, капиталовложений, оценки эффективности реализации инноваций, оценки деятельности подразделений, коллективов и отдельных работников, финансового планирования и контроля, управленческого учета.

*Третья стадия* предусматривает развитие систем внутрифирменного и внутрипроизводственного планирования, расширение его горизонта, стандартизацию методов и процедур планирования, вовлечение подразделений в процесс разработки планов, создание регламента пересмотра норм, развитие систем мотивации труда и стимулирования инновационной деятельности в продуктовой и технологической сферах, интеграцию системы планов, охватывающих различные сферы функциональной деятельности [6].

*Четвертая стадия* – создание системы планирования и использования резервов, являющейся частью общей системы планов предприятия.

*Пятая стадия* – совершенствование и непрерывное развитие системы.

На последующих этапах предлагаемой методики управления потенциалом осуществляются его эффективное использование и развитие в разрезе нескольких блоков.

Механизм управления резервами реализуется в рамках стратегии повышения результативности деятельности промышленного предприятия, что обуславливает их тесную взаимосвязь.

При согласовании целей и ключевых направлений управления резервами промышленного предприятия с объектом управления, т.е. с его элементами необходимо определять цель на период действия формируемого механизма управления в соответствии с основной стратегической целью и задачами, обозначенными в рамках разработанной стратегии развития промышленного предприятия – повышения результативности деятельности предприятия в целом.

При разработке системы критериев для элементов резервов требуется учет разнообразных факторов: экономических, технологических, социальных, организационных, правовых и политических. Тем не менее ключевыми факторами, определяющими структуру и содержание системы критериев управления резервами, являются ее обусловленность и подчиненность системе критериев, обеспечивающих мониторинг уровня результативности деятельности предприятия<sup>3</sup>.

Стратегией предусмотрены мониторинг результативности деятельности предприятия и оценка влияния факторов среды функционирования,

одним из элементов которого является оценка текущего уровня развития резервов и эффективности их использования.

Анализ и выявление внутренних и внешних резервов повышения результативности деятельности промышленного предприятия рассматривают резервы как одну из существенных составляющих, способных оказать значительное влияние на рост результативности [7]. В связи с этим в ходе выявления резервов повышения результативности предлагается проводить анализ и выявление резервов развития и использования непосредственно самого производственного потенциала в целом и его элементов.

При необходимости привлечения дополнительных ресурсов для реализации плановых мероприятий по повышению результативности деятельности промышленного предприятия вводится в действие инструментарий управления производственным потенциалом – привлекаются ресурсы, обеспечивающие требуемый уровень развития потенциала, осуществляется его наращивание.

В ходе реализации плановых мероприятий по повышению результативности деятельности промышленного предприятия осуществляется вовлечение и использование резервов.

Реализация плановых мероприятий предусматривает мониторинг и контроль использования производственного потенциала, изменения его величины и уровня развития в ходе использования в производственной деятельности.

Разработка корректирующих воздействий и/или изменение целевых ориентиров по результатам мониторинга подразумевают возможность и/или необходимость воспроизводства производственного потенциала в соответствии с новыми стратегическими альтернативами развития предприятия и повышения результативности его деятельности.

Поскольку практически все управленческие решения, принимаемые в ходе производственной деятельности промышленного предприятия, затрагивают резервы, их использование, управление ими, то возникает необходимость не только анализа самих резервов, эффективных методов и механизмов управления, но и комплексной оценки их влияния на результативность деятельности промышленного предприятия.

<sup>3</sup> Пересветов Ю.В. Управление материальными ресурсами. Логистические принципы. М.: УМЦ МПС России, 2007. 128 с.

### Список литературы

1. *Малютин А.С.* Резервы предприятий: теория эффективности и практика управления. Чебоксары: Перфектум, 2012. 221 с.
2. *Меркушова Н.И., Гаффорова Е.Б., Меркушова Ю.А.* К вопросу выбора модели системы управления организацией при использовании международных стандартов в области менеджмента // Молодой ученый. 2013. № 11. С. 398–404.
3. *Беломестнов В.Г., Егоров М.М.* Управление потенциалом промышленного предприятия // Российское предпринимательство. 2011. Вып. 2. № 4. С. 74–78.
4. *Новикова У.И., Чернышева Н.И., Колесникова Т.П.* Оценка влияния факторов внешней среды на формирование и дальнейшее развитие промышленных и потребительских брендов в Российской Федерации // Молодой ученый. 2011. № 2. Т. 1. С. 126–130.
5. *Георгиевский Э.В.* Основные методологические принципы выявления резервов производственно-хозяйственной деятельности предприятия // Наука и образование: межвузовский сборник. М.: Московский государственный университет дизайна и технологий, 2006. С. 95–100.
6. *Ильина Л.А.* Управление персоналом промышленных предприятий в условиях длительного кризиса // Современные наукоемкие технологии. 2009. № 6. С. 58–60.
7. *Черкасов В.В.* Концепция производственного управления персоналом // Российское предпринимательство. 2010. № 7. С. 39–45.

**ON METHODOLOGY AND STANDARDS TO ENSURE THE EFFICIENT MANAGEMENT OF INDUSTRIAL ENTERPRISES' RESERVES UNDER ECONOMIC GLOBALIZATION**

**Aleksandr A. RUDENKO<sup>a</sup>, Irina I. EGOROVA-EKIMKOVA<sup>b,\*</sup>**

<sup>a</sup> Togliatti State University, Togliatti, Russian Federation  
rudenkoa.a@mail.ru

<sup>b</sup> Togliatti State University, Togliatti, Russian Federation  
iklim10@yandex.ru

\* Corresponding author

**Article history:**

Received 14 September 2015

Accepted 22 September 2015

**Keywords:** globalization, reserves, industrial enterprise, management, planning

**Abstract**

**Importance** Modeling the enterprise condition is one of the most powerful management tools under uncertainty and vibrant market environment. Correct modeling enables to establish quantitative correlations and dependencies between significant factors, to calculate the impact of management decisions and significant changes in enterprise performance. Proper models help promptly identify and evaluate the economic payoff and financial implications of management decisions.

**Objectives** Our objective is to develop and apply a management mechanism to ensure smooth functioning of production and increase the volume of sales of finished product based on an increase in the efficient use of material, labor and financial resources.

**Methods** We analyze the statistics of capacity, which reflects the industrial potential reproduction, the level of average annual production capacity of organizations to produce certain types of products.

**Results** We developed a method to manage reserves that constitute the production capacity of industrial enterprises within the performance improvement strategy. The reserve management mechanism rests on and functions under the performance improvement strategy of an industrial enterprise, and this fact determines their close relationship. As virtually all management decisions made during the production operation of industrial enterprises affect reserves, their utilization and management, there is a need to develop not only an analysis of reserves, efficient methods and mechanisms of their management, but also their integrated assessment from the perspective of their impact on the industrial enterprise's performance.

**Conclusions** The key tasks of reserve management include improving the efficiency and growth of available potential of enterprises.

© Publishing house FINANCE and CREDIT, 2015

**References**

1. Malyutin A.S. *Rezervy predpriyatii: teoriya effektivnosti i praktika upravleniya* [Reserves of enterprises: a theory of efficiency and the management practice]. Cheboksary, Perfektum Publ., 2012, 221 p.
2. Merkusheva N.I., Gafforova E.B., Merkusheva Yu.A. K voprosu vybora modeli sistemy upravleniya organizatsiei pri ispol'zovanii mezhdunarodnykh standartov v oblasti menedzhmenta [On choosing a model of organization's management system under international standards in the sphere of management]. *Molodoi uchenyi = Young Scientist*, 2013, no. 11, pp. 398–404.
3. Belomestnov V.G., Egorov M.M. Upravlenie potentsialom promyshlennogo predpriyatiya [Managing the potential of the industrial enterprise]. *Rossiiskoe predprinimatel'stvo = Russian Journal of Entrepreneurship*, 2011, vol. 2, no. 4, pp. 74–78.
4. Novikova U.I., Chernysheva N.I., Kolesnikova T.P. Otsenka vliyaniya faktorov vneshnei sredy na formirovanie i dal'neishee razvitiye promyshlennykh i potrebitel'skikh brendov v Rossiiskoi Federatsii [Assessing the effect of environmental factors on the formation and further development of industrial and consumer brands in the Russian Federation] *Molodoi uchenyi = Young Scientist*, 2011, vol. 1, no. 2, pp. 126–130.
5. Georgievskii E.V. *Osnovnye metodologicheskie printsipy vyyavleniya rezervov proizvodstvenno-khozyaistvennoi deyatel'nosti predpriyatiya. V kn.: Nauka i obrazovanie: mezhvuzovskii sbornik* [Basic

methodological principles to identify reserves of production and economic activity of enterprises. In: Science and education: an inter-university collection of works]. Moscow, Moscow State University of Design and Technology Publ., 2006, pp. 95–100.

6. Il'ina L.A. Upravlenie personalom promyshlennykh predpriyatii v usloviyakh dlitel'nogo krizisa [Human resource management of industrial enterprises under lingering crisis]. *Sovremennye naukoemkie tekhnologii = Modern High Technologies*, 2009, no. 6, pp. 58–60.
7. Cherkasov V.V. Kontsepsiya proizvodstvennogo upravleniya personalom [A concept of human resource management]. *Rossiiskoe predprinimatel'stvo = Russian Journal of Entrepreneurship*, 2010, no. 7, pp. 39–45.