

УДК 82.05, 82.33

DOI: 10.17277/voprosy.2016.03.pp.047-056

### ВОЗМОЖНОСТИ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ИНИЦИАТИВ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ НА ОСНОВЕ КЛАССИФИКАЦИИ ЕГО РЕЗЕРВОВ

**Е. В. Быковская**

*ФГБОУ ВО «Тамбовский государственный технический университет», г. Тамбов, Россия*

*Рецензент д-р экон. наук, профессор В. Д. Жариков*

**Ключевые слова:** инфраструктура; классификация резервов; конкурентоспособность; механизм; мобилизация; модель; промышленное предприятие; процессы; резерв предприятия; самооценка; эффективный.

**Аннотация.** Рассмотрены вопросы, связанные с актуальными проблемами стратегического менеджмента промышленного предприятия. Рекомендованы пути повышения эффективности и результативности его работы на основе алгоритма мобилизации резервов в целях повышения его стратегической технологической конкурентоспособности как универсального механизма, подразумевающего рациональный выбор резервов среди альтернатив, согласно их функциональной значимости, при согласованности всех процедур формирования комплекса стратегий.

Проанализированы методологические аспекты управления резервами промышленных предприятий. Предложено понятие резерва с точки зрения как экономической категории, так и объекта управления, при этом за основу взяты теоретические и методологические аспекты исследования известных ученых, имеющих разработки в данной отрасли. Расширено определение категории резервов, детализируя их отличия от запасов и ресурсов. Представлена классификация внутрихозяйственных резервов на основе их самооценки всеми структурными единицами предприятия по ряду признаков для их выявления и мобилизации в целях комплексного построения системы управления резервами в стратегической перспективе.

---

Быковская Елена Викторовна – кандидат экономических наук, доцент кафедры «Менеджмент», e-mail: management@admin.tstu.ru, ФГБОУ ВО «Тамбовский государственный технический университет», г. Тамбов, Россия.

В связи с изменениями конъюнктуры мирового экономического пространства резервы стали полноценным объектом управления, как часть общего процесса воспроизводства ресурсов. Учет всех существенных факторов производства, объективный анализ их влияния на показатели эффективности позволяют разработать и грамотно использовать механизм поиска, классификации и реализации резервов повышения эффективности деятельности промышленных предприятий.

Правомомерность такой необходимости доказана некоторыми особенностями экономических процедур, отношений и реальной практикой функционирования предприятий. Стремление к их созданию «исторически» у российских предприятий сложилось преимущественно под влиянием оценки деятельности подразделений по выполнению плана и его объемных показателей без учета напряженности. При сравнении результатов оценка и стимулирование по выполнению объемных показателей плана различных подразделений могут быть объективными только при условии равнонапряженности их планов. Иными словами, пока не решится проблема оценки фактической эффективности работы и системы оценки напряженности планов, постоянное стремление к изысканию и оптимизации создания резервов будет у руководства предприятия всегда, а тем более стремление классифицировать их «эффективно».

Предприятие, как экономическая система, может иметь в качестве своих целей или общих экономических рост, или максимизацию производства (без роста), или их комбинацию [1]. Поэтому в зависимости от поставленных целей, конъюнктуры рынка, технологических и отраслевых особенностей предприятия формирует свои резервы и выбирает пути их реализации в разных перспективных временных периодах: изменение качества, улучшение использования и увеличение объема ресурсов.

Систематизируя большую часть исследований, посвященных возможностям повышения эффективности использования резервов, можно говорить о следующих актуальных сегодня классификациях резервов, систематизированных по различным признакам. Особенно интересными в рамках данного исследования представляются резервы, которые можно сформировать и использовать непосредственно во внутреннем хозяйственном механизме, например, в процессе управления промышленным предприятием, субъектом и т.д.

Резервом, исходя из анализа теории управления организациями и предприятиями разного времени и направленности, в том числе исследования поведенческих аспектов, называют наличие неиспользуемых (или используемых не полностью) производственных ресурсов и возможностей.

В частности, в разработках раннего периода, посвященных анализу использования системы резервов предприятия, создании и разработке мероприятий по повышению их эффективности, под резервами понимались просто потери и нерационально используемые ресурсы. Например, резервы – неиспользуемая «часть ресурсов, которые временно выходят из процесса общественного воспроизводства» [2]; возможности более полного и эффективного использования выделенных и учитываемых в планах ресурсов [3].

«Под резервами, как правило, подразумевают неиспользуемые возможности производства. В ряде литературных источников к резервам от-

носят новые технические средства, технологию, прогрессивные материалы и другие новшества, применение которых повышает эффективность деятельности предприятия. При этом имеется в виду не использование имеющихся у предприятия ресурсов, а привлечение дополнительных источников (ввод новых мощностей, выделение материалов и техники). В таком случае, речь идет не о резервах самого предприятия, а о некоторой дополнительной потребности в ресурсах, в которых предприятие нуждается. Таким образом, резервы – это та часть собственных ресурсов предприятия, которая временно не включается в производственный процесс (выбывает из него) или, будучи введенной в производство, не участвует в создании продукции» [4].

Особо хотелось бы отметить трактовку, которая в наибольшей степени соответствует современным условиям деятельности большинства российских предприятий и представлениям о резервах повышения эффективности промышленного предприятия: «Та часть производственных ресурсов, которая не участвует в общественном производстве, составляет основу резервов его развития. Эта часть включает не только запасы производства, но и те потенциальные возможности развития производства, которые еще не до конца познаны и не воплощены в факторах развития производства... резервы представляют собой потенциальные ресурсы производства в форме незавершенных и неиспользованных производственных ресурсов, а также в форме несложившихся производственных отношений» [5]. Таким образом, есть все основания считать вопрос об оптимизации неиспользуемых ресурсов и возможностей промышленных предприятий, которые можно назвать резервами, актуальным.

Учет всех существенных факторов производства, объективный анализ их влияния на показатели эффективности позволяют разработать и грамотно использовать действенный механизм поиска, классификации и реализации резервов повышения эффективности деятельности промышленных предприятий.

Не все возможности предприятия могут считаться его резервами, поэтому рассмотрим подробнее факторы внешней и внутренней среды предприятий, 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. [6 – 10]. Исследуем возможности, доступные для реализации в производственных и организационных структурах, то есть существующие в относительно готовой для использования форме. Например, простаивающие производственные мощности, избыточные материальные запасы, заделы научно-технических разработок и т.п.

Важно упомянуть, что факторы в системе экономического анализа деятельности предприятий могут классифицироваться по различным признакам на основе различных подходов. Так, факторы могут быть общими, то есть влияющими на совокупность показателей, характеризующих деятельность соответствующих направлений исследований, связанных с теоретическим обоснованием систем функционирования предприятий: неоклассическая, институциональная, эволюционная и предпринимательская

теории фирмы. Сравнительный анализ основных положений, принципов и содержания данных теорий позволяет дать достаточно полную характеристику особенностей формирования резервов предприятия в условиях активизации процессов технического перевооружения предприятий и принципиального изменения стратегий их развития (рис. 1) [8].

Таким образом, реальная хозяйственная деятельность предприятий наглядно подтверждает объективность существования разнонаправленных резервов и необходимость их оптимизации процессов их создания и использования в стратегической перспективе.

Оптимизация резервов должна начинаться с оценки потенциальной производительной способности резерва для достижения целей в системе долгосрочного развития предприятия (Lean Production, Cost Saving, Theory of Constraints). Эффективность хозяйственной деятельности характеризуется сравнительно узким кругом оценочных показателей, но на каждый из них оказывает влияние система многочисленных факторов различной

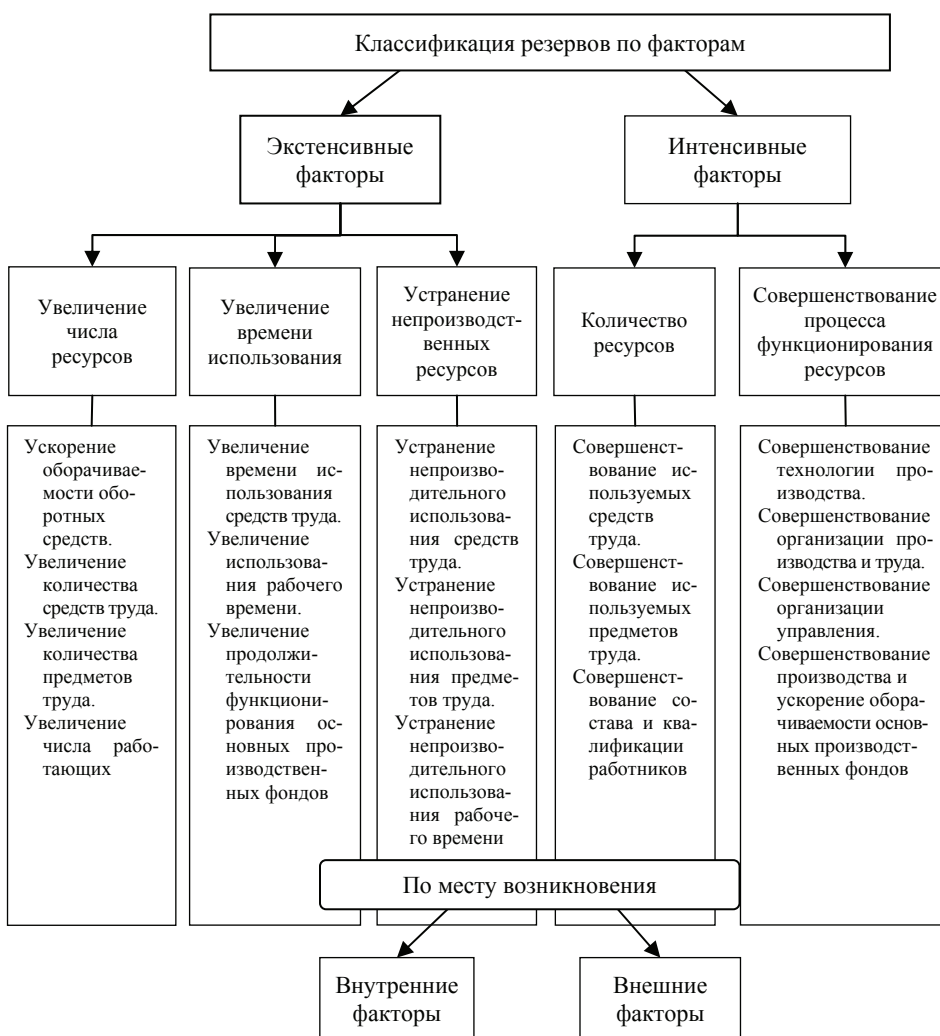


Рис. 1. Классификация резервов по факторам

природы. Определяющим при анализе должен стать системный подход, для которого характерны комплексная оценка влияния всех факторов и целевой подход к их изучению, послуживший основой для предлагаемой классификации.

С одной стороны, не всегда целью развития является повышение эффективности использования ресурсов, иногда это экономический рост в стратегической перспективе, а с другой, некоторые субъекты экономических внутрифирменных отношений могут не иметь представления о возможностях эффективного использования возможных дополнительных ресурсов, привлеченных в хозяйственный оборот. Речь может идти о повторно созданных структурных подразделениях предприятия, совершенно не обязательно давая описание только существующих ресурсах действующего производства.

К «относительно готовым» можно отнести следующие резервы:

– не используемые в производстве до тех пор, пока не будут в достаточной степени проработаны условия создания и эффективного распределения выгод от их реализации;

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

– требующие для своей реализации дополнительных ресурсов, 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 формах, а также отражающей экономические отношения внутри предприятий по поводу воспроизводства его ресурсов.

Резервы – категория, отражающая экономические отношения на предприятиях по поводу воспроизводства его ресурсов. Обобщая выводы по анализу научных разработок данной темы, и учитывая актуальные на сегодняшний день условия, предложено выделить следующие признаки классификации резервов:

- происхождение;
- время, необходимое на реализацию;
- принадлежность структурной единице предприятия;
- наличие обратных связей в стратегической перспективе;
- эффективность развития производства за счет использования исследуемого резерва;
- срок реализации;
- уровень производства, на котором действует данный резерв повышения эффективности;
- вид частной характеристики эффективности, изменяющейся под влиянием данного резерва;
- наличие сопутствующих сопряженных результатов.

Предложена классификация резервов, отличающаяся основанием – самооценкой каждым структурным подразделением своих неиспользуемых и недоиспользуемых резервов по следующими признакам: 1) формированию; 2) планируемости (планируемые, непланируемые); 3) форме существования резервов (финансовые, вещественные); 4) факторам (экстенсивные, интенсивные); 5) месту возникновения (внешние, внутренние). Принципиальным отличием данного подхода к подбору классификационных признаков резервов промышленного предприятия является самооценка каждым его структурным подразделением разницы между неиспользуемыми или недоиспользуемыми группами резервов и возможностей их мобилизации в стратегической перспективе с помощью внедрения комплекса предложенных автором методик долгосрочного развития промышленного предприятия на основе таких факторов, как выделенной разницей между: 1) фактическим и предельно возможным уровнем использования технического оснащения производственных систем; 2) существующим и максимально возможным эффектом функционирования персонала предприятия, в том числе системы управления; 3) потенциально возможным количеством инфраструктурных связей и их фактическим количеством, в том числе логистических, учет которых позволит повысить устойчивость данных резервов с точки зрения всех функций управления на уровне каждой структурной единицы и после – сведение на уровне всего предприятия.

Предлагаемый подход не претендует на исключительность, это лишь дополняющая существующие система, предлагающая свои вариации набора признаков для классификации резервов промышленного предприятия.

Во-первых, от объективно обусловленных факторов формирования резервов необходимо отличать субъективные возможности воздействия на определенные показатели, то есть возможные воздействия организационно-технического или иного плана, с помощью которых можно оказывать влияние на некоторые факторы, определяющие показатель. То есть 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, возможно отнести финансовые резервы, которые образуются за счет прибыли и собственных средств, то есть отраженные в составе собственного капитала. Они существуют в виде различных, чаще всего, высоколиквидных, активов предприятия. Их формирование происходит на основе, в первую очередь денежных средств, а также, вложений в ликвидные материальные ценности, краткосрочных и частично долгосрочных финансовых вложений в ценные бумаги.

Непланируемыми могут считаться резервы, образующиеся под воздействием случайных факторов внешней среды и внутренней среды предприятия, возникшие, например, из ошибок в плановой работе или, создание которых, было инициировано руководителями разных структурных частей предприятия сознательно. 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 неисполь-

зуемых ресурсов, тем больше коэффициент закрепления операций. При значении коэффициента, равного единице, 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.

### Технико-организационный уровень производства

Научно-технический прогресс и научно-технический уровень производства и продукции
Структура хозяйственной системы и уровень организации производства и труда
Хозяйственный механизм и уровень организации управления
Социальные условия и уровень использования человеческого фактора
Природные условия и уровень рационального природопользования
Внешнеэкономические связи и уровень их развития

### Источники (резервы) и показатели динамики интенсификации и эффективности

Производственные ресурсы (средства и предметы труда, живой труд)	Производительность труда, или трудоемкость	Потребление (затраты) ресурсов (себестоимость)
	Материалоотдача предметов труда, или материалоемкость	
	Амортизационная отдача средств труда, или амортизационная емкость	Применение (авансирование) ресурсов (величина основных и оборотных производственных фондов)
	Оборачиваемость основных производственных фондов	
	Оборачиваемость оборотных производственных фондов	
Конечные результаты (проявление) интенсификации и эффективности хозяйственной деятельности		
Объем хозяйственной деятельности (продукции)		
Эффективность хозяйственной деятельности (прибыль, рентабельность)		
Финансовое состояние и платежеспособность		

**Рис. 2. Факторы и пути повышения интенсификации и эффективности хозяйственной деятельности**



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, трудовых коллективов и отдельных работников, которые, естественно, вступают в данные отношения, в целях достижения собственных целей. Что позволяет, говорить о резервах как об «объективной» экономической категории.

Эффективность затрат многие экономисты считают лишь частным случаем эффективности ресурсов, учитывая тот факт, что ресурсы можно охарактеризовать как авансированные, примененные потребленные резервы и важно учитывать необходимые для проведения комплекса мероприятий по мобилизации всех резервов предприятия в целях его долгосрочной модернизации.

Обобщим вышеизложенные выводы схемой, классифицирующей факторы и пути оптимизации использования резервов предприятия (рис. 2).

Изложенное выше позволяет сделать следующие выводы:

1) в современных условиях устойчивое развитие, как и процессы модернизации хозяйствования промышленного предприятия является сложным и ресурсоемким процессом стратегического характера;

2) система резервов производства требует разработки сбалансированного подхода к классификации самих резервов;

3) наличие системы резервов на промышленном предприятии является залогом его экономической устойчивости в долгосрочной перспективе.

Считаем, что именно вышеизложенная трактовка даст возможность определить, каким образом использовать резервы для повышения конкурентоспособности предприятия в стратегической перспективе, в частности, для повышения его технологической конкурентоспособности. Перспективность данного исследования очевидна, так как внимание к развитию индустриального сектора экономики и промышленной политике РФ является одним из доминирующих трендов в процессах трансформации экономического мирового пространства [11 – 13].

#### *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. Пригожин, А. И. Нововведения: стимулы и препятствия (социальные проблемы инноватики) / А. И. Пригожин. – М. : Политиздат, 1989. – 270 с.
4. Яковлева, О. П. Резервы предприятий / О. П. Яковлева. – Л. : Лениздат, 1986. – 142 с.
5. Папенов, К. В. Резервы интенсификации общественного производства / К. В. Папенов. – М. : Изд-во МГУ, 1992. – 158 с.
6. Ключкова, Е. Н. Экономика предприятия / Е. Н. Ключкова, В. И. Кузнецов, Т. Е. Платонова. – М. : Юрайт, 2014. – 448 с.
7. Козлова, М. И. Системная характеристика резервов повышения эффективности деятельности предпринимательских структур в условиях рынка [Электронный ресурс] / М. И. Козлова // *Соврем. науч. исслед. и инновации : электрон. журн.* – 2012. – № 5. – Режим доступа : <http://web.snauka.ru/issues/2012/05/12730> (дат обращения: 24.05.2016).



8. Сафронова, К. А. Концепция «бережливое производство»: понимание на российских предприятиях / К. А. Сафронова // Проблемы теории и практики упр. – 2014. – № 11. – С. 124 – 130.

9. Малютин, А. С. Управление резервами повышения эффективности производства на предприятиях промышленного комплекса региона: теория, методология, практика : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Малютин Александр Станиславович. – Чебоксары, 2010. – 310 с.

10. Верещагина, Л. С. Развитие организационно-экономического механизма промышленного предприятия на основе исследования резервов / Л. С. Верещагина // Микроэкономика. – 2010. – № 6. – С. 63 – 68.

11. Сизикина, Т. А. Методология реализации стратегии развития самооценки менеджмента качества промышленного предприятия / Т. А. Сизикина // Вопр. соврем. науки и практики. Университет им. В. И. Вернадского. – 2010. – № 3(28). – С. 158 – 161.

12. Колмыкова, М. В. Характеристика миссии системы менеджмента качества промышленного предприятия / М. В. Колмыкова // Вопр. соврем. науки и практики. Университет им. В. И. Вернадского. – 2011. – № 2(33). – С. 273 – 276.

13. Вертакова, Ю. В. Интеграция подходов к управлению современной организацией / Ю. В. Вертакова, Е. В. Харченко, С. С. Железняков ; под ред. Ю. В. Вертаковой ; Юго-Запад. гос. ун-т. – Курск : ЮЗГУ, 2010. – 524 с.

#### Reference

1. Azrilyan A.N. (Ed.) *Novyi ekonomicheskii slovar'* [New Dictionary of Economics], Moscow: Institut novoi ekonomiki, 2010, 1088 p. (In Russ.)

2. Abalkin L.I. (Ed.) *Ekonomicheskaya entsiklopediya* [Economic encyclopedia], Moscow: Ekonomika, 1999, 1055 p. (In Russ.)

3. Prigozhin A.I. *Novovvedeniya: stimuly i prepyatstviya (sotsial'nye problemy innovatiki)* [Innovations: incentives and constraints (social problems of innovation)], Moscow: Politizdat, 1989, 270 p. (In Russ.)

4. Yakovleva O.P. *Rezervy predpriyatii* [Provisions enterprises], Leningrad: Lenizdat, 1986, 142 p. (In Russ.)

5. Papenov K.V. *Rezervy intensivifikatsii obshchestvennogo proizvodstva* [Reserves of an intensification of social production], Moscow: Izdatel'stvo MGU, 1992, 158 p. (In Russ.)

6. Klochkova E.N., Kuznetsov V.I., Platonova T.E. *Ekonomika predpriyatiya* [], Moscow: Yurait, 2014. 448 p. (In Russ.)

7. Kozlova M.I. [Reserve's system characteristics of increasing the efficiency of business organizations in the market], *Sovremennyye nauchnye issledovaniya i innovatsii* [Modern scientific researches and innovations], 2012, no. 5, available at: <http://web.snauka.ru/issues/2012/05/12730> (accessed 24 May 2016). (In Russ., Abstract in Eng.)

8. Safronova K.A. [Lean Production Conception: Its Perception in Russian Enterprises], *Problemy teorii i praktiki upravleniya* [Theoretical and Practical Aspects of Management], 2014, no. 11, pp. 124-130. (In Russ.)

9. Malyutin A.S. *PhD Dissertation (Economy)*, Cheboksary, 2010, 310 p. (In Russ.)

10. Vereschagina L.S. [The opportunities of the development of organizational-economic mechanism of the industrial enterprise], *Mikroekonomika* [Microeconomics], 2010, no. 6, pp. 63-68. (In Russ.)

11. Sizikina T.A. [Strategy Implementation Methodology for Developing Self-Assessment of Industrial Enterprise Quality Management], *Voprosy sovremennoi nauki i praktiki. Universitet im. V.I. Vernadskogo* [Problems of Contemporary Science and Practice. Vernadsky University], 2010, no. 1-3(28), pp. 158-160. (In Russ., Abstract in Eng.)

12. Kolmykova M.V. [Description of the Mission of Quality Management System of Industrial Enterprises], *Voprosy sovremennoi nauki i praktiki. Universitet im. V.I. Vernadskogo* [Problems of Contemporary Science and Practice. Vernadsky University], 2011, no. 2(33), pp. 273-276. (In Russ., Abstract in Eng.)

13. Vertakova Yu.V., Kharchenko E.V., Zheleznyakov S.S. *Integratsiya podkhodov k upravleniyu sovremennoi organizatsiei* [Integrating approaches to modern management organization], Kursk, 2010, 524 p. (In Russ.)

---

## **Opportunities for Strategic Initiatives Implementation on the Basis of Classification of Reserves of Industrial Enterprises**

**E. V. Bykovskaya**

*Tambov State Technical University, Tambov, Russia*

**Keywords:** classification of reserves; competitiveness; effective; industrial enterprise; infrastructure; management; mechanism; mobilization; mobilize; models; processes; self-certification; strategic reserve.

**Abstract:** Modern instability is a specific feature of the development characteristic of the world system. That implies the search for internal reserves and the efficient use of existing capacity, creating and making sense of the new adaptive model of strategic development of the industrial enterprise

This article discusses the use of the results, which are relevant in the strategic management of industrial enterprise. In the paper, recommendations on the ways to improve the effectiveness and efficiency of the industrial enterprise performance through mobilization of its reserves, and enhance its strategic technological competitiveness are given.

This article focuses on the study of theoretical aspects of enterprise reserves management. The author proposes the classification of reserves both as an economical category and as an object of management. The paper is based on theoretical and methodological aspects of famous scientists' studies of enterprise development. The author analyses and specifies these data, and gives her own definition of the category of reserves, pays attention to how they differ from inventories and resources, and defines their importance for ensuring the enterprise development.

The author specifies and supplements the reserves management system of industrial enterprise, believes that the availability of the production reserves system at an enterprise not only ensures its economic sustainability, but also requires the development of a balanced indicator system for successful use of reserves and creation of strategic reserve management system at the enterprise.

---

© Е. В. Быковская, 2016