



БАЛАШОВА Елена Сергеевна

**ФОРМИРОВАНИЕ
ОРГАНИЗАЦИОННО-УПРАВЛЕНЧЕСКОГО МЕХАНИЗМА
ВЫЯВЛЕНИЯ, ОЦЕНКИ И ИСПОЛЬЗОВАНИЯ РЕЗЕРВОВ
ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ:
ТЕОРИЯ, МЕТОДОЛОГИЯ И ПРАКТИКА**

Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством
(экономика, организация и управление предприятиями, отраслями,
комплексами: промышленность)

АВТОРЕФЕРАТ
диссертации на соискание ученой степени
доктора экономических наук

Санкт-Петербург

2016

Работа выполнена в федеральном государственном автономном образовательном учреждении высшего образования «Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого», г. Санкт-Петербург.

Научный консультант: Глухов Владимир Викторович, заслуженный деятель науки РФ, доктор экономических наук, профессор, первый проректор ФГАОУ ВО «Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого»

Официальные оппоненты: Карлик Александр Евсеевич, заслуженный деятель науки РФ, доктор экономических наук, профессор, Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Санкт-Петербургский государственный экономический университет», заведующий кафедрой экономики и управления предприятиями и производственными комплексами

Матвеева Людмила Григорьевна, доктор экономических наук, профессор, Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования "Южный федеральный университет", заведующая кафедрой информационной экономики

Федосеев Сергей Владимирович, доктор экономических наук, доцент, Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Санкт-Петербургский горный университет», профессор кафедры организации и управления

Ведущая организация: Санкт-Петербургский филиал федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования «Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»

Защита состоится «25» мая 2017 года в 14:00 часов на заседании объединенного диссертационного совета Д 999.056.02 на базе ФГАОУ ВО «Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого», ФГАОУ ВО «Санкт-Петербургский национальный исследовательский университет информационных технологий, механики и оптики» по адресу: 195251, Санкт-Петербург, ул. Политехническая, д. 29, III учебный корпус, ауд. 506.

С диссертацией можно ознакомиться в Фундаментальной библиотеке и на сайте ФГАОУ ВО «Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого» <http://www.spbstu.ru/science/defences.html>, в библиотеке и на сайте ФГАОУ ВО «Санкт-Петербургский национальный исследовательский университет информационных технологий, механики и оптики» <http://fpro.ifmo.ru>.

Автореферат разослан _____ 2017 года.

Ученый секретарь диссертационного совета,
доктор экономических наук, доцент



О. В. Калинина

I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность исследования. Современная международная конкуренция в промышленности – это жестокая борьба, победа в которой обеспечивается всеобъемлющей концепцией, четко формулирующей правила, как добиваться преимуществ перед конкурентами и укреплять их. Побеждают предприятия, которые умеют адекватно реагировать на рыночные изменения и перестраивать в соответствии с ними корпоративную стратегию либо которые сами создают свое будущее, эффективно внедряя нововведения, перераспределяя внешние и внутренние компетенции и мобилизуя имеющиеся резервы. Данная проблематика не теряет свою актуальность несколько десятилетий, поэтому широко известные методы конкурентной борьбы – реинжиниринг, бенчмаркинг, аутсорсинг, оптимизация структуры и штата, а также их разновидности имеются в распоряжении всех предприятий отрасли и в лучшем случае поднимают планку внутриотраслевой конкуренции, не позволяя достигнуть устойчивого конкурентного преимущества и устойчивой «сверхприбыли».

Актуальность формирования организационно-управленческого механизма выявления, оценки и использования резервов предприятия обусловлена тем, что обеспечение конкурентоспособности российскими промышленными предприятиями в условиях стагнации рынка, отягощенной высоким уровнем конкуренции и неблагоприятной макроэкономической ситуацией, – многофакторная управленческая задача, которая не может быть решена традиционными способами. П. Друкер отмечал, что «важны не инструменты, а концепции, на которых они основываются. Именно они превращают разрозненные методы, используемые для решения отдельных задач, в единую систему, а потом уже система позволяет проводить диагностику компании, разрабатывать ее стратегию и принимать экономические решения...». Несмотря на значительный объем публикаций и исследований в данной области экономической науки, нет однозначного ответа на вопрос, как достигнуть и удержать конкурентное преимущество, под которым стоит понимать введенное еще Д. Рикардо понятие экономической ренты, означающее устойчивое получение прибыли уровня выше среднего по отрасли. В связи с этим возрастает актуальность формирования и тщательной теоретической и методологической проработки аспектов организационно-управленческого механизма выявления, оценки и использования резервов предприятия на основе современных прикладных, доказавших свою эффективность инструментов и методов.

Степень разработанности проблемы. Научные позиции автора, методологические положения и выводы диссертационного исследования основаны на изучении значительного количества трудов, освещающих теоретический и практический опыт в исследуемой предметной области. Комплексный характер исследования потребовал изучения направлений выявления, оценки и использования резервов предприятий применительно к

проблематике эффективного функционирования в условиях сверхконкуренции за счет создания уникальных конкурентных преимуществ.

Научными исследованиями механизмов экономических систем занимались отечественные и зарубежные ученые, среди которых следует отметить труды А. И. Бородина, И. Н. Букреевой, А. Н. Бычковой, Л. С. Верещагиной, Д. Н. Дударева, М. М. Гаджиева, Ю. Л. Ключкова, А. Кульмана, С. В. Овсянникова, А. А. Фирсовой.

К исследователям, заложившим основы современных школ управления промышленными предприятиями, нашедших практическое применение и определивших дальнейшее развитие экономической науки в конце XX – начале XXI века, относятся С. Л. Брю, Р. Дафт, П. Друкер, Д. Б. Кларк, К. Р. Макконелл, А. Маршалл, Г. Минцберг, Н. Г. Мэнкью, П. Нордхауз, М. Портер, Д. Рикардо, П. Самуэльсон, Ж. Б. Сэй, Дж. Уотерс, Ш. М. Флинн.

Общие теоретические вопросы, посвященные развитию базовых положений экономики, организации и управления промышленными предприятиями, изучали отечественные исследователи Н. В. Афанасьева, А. В. Бабкин, Е. Л. Богданова, А. Г. Будрин, В. Л. Василенок, В. В. Глухов, Л. С. Гребнев, Ю. В. Ерыгин, А. А. Зайцев, И. В. Ильина, А. Е. Карлик, В. В. Кобзев, А. В. Лабудин, В. М. Макаров, В. Ф. Максимова, В. В. Окрепилов, Н. И. Плотников, Б. А. Райзберг, М. В. Самосудов, Л. О. Сердюкова, С. Б. Сулоева, Н. Н. Чепелева и др.

Вопросам разработки методологии современных систем управления производством и производственными ресурсами промышленных предприятий, применения их на практике, а также выявления, оценки и использования резервов предприятия посвящены труды многих ученых и экономистов - практиков: Б. Вернерфельта, Дж. Вумека, Э. Голдратта, Х. Детмера, Д. Джонса, М. Л. Джорджа, М. Имаи, Д. Коллиза, О. Коуэна, Дж. Крафчика, Дж. Лайкера, С. Монтгомери, Т. Оно, Дж. Пизано, К. К. Прахалада, Дж. Тиса, Г. Хамела, С. С. Чакраворти, Э. Шуэна, а также отечественных ученых-экономистов: Ю. П. Адлера, Л. В. Бармашовой, Л. Т. Гиляровской, И. Б. Гуркова, А. А. Гущиной, Г. А. Денисова, В. С. Катькало, Г. Б. Клейнера, Е. Н. Кучеровой, Л. Г. Матвеевой, Л. В. Мельниковой, Ю. О. Плеховой, Г. П. Соляника, И. Ф. Таусовой, С. В. Федосеева, В. Г. Чиркова.

Однако вопросы повышения результативности деятельности промышленных предприятий за счет эффективного управления, основанного на выявлении, оценке и применении имеющихся на предприятии резервов остаются недостаточно исследованными. Существуют противоречия между имеющимися инструментами конкурентной борьбы и отсутствием методологии их системного использования отечественными предприятиями. Необходимость разрешения данного противоречия требует разработки теоретических положений и научно-методического аппарата организационно-управленческого механизма выявления, оценки и использования резервов предприятия. Дополнительное обоснование необходимо вопросам обеспечения устойчивого развития предприятий российской промышленности в сложных конкурентных условиях,

отягощенных сложной макроэкономической и геополитической обстановкой, формирования на основании выявления, оценки и использования резервов долгосрочных конкурентных преимуществ.

Цель исследования – научное обоснование, разработка и развитие теоретико-методологических положений, концепции и практических рекомендаций по формированию организационно-управленческого механизма выявления, оценки и использования резервов предприятия для обеспечения долгосрочных конкурентных преимуществ.

В соответствии с целью в работе поставлены следующие логически взаимосвязанные **научные задачи**:

1) сформировать теоретические представления об организационно-управленческом механизме выявления, оценки и использования резервов предприятия;

2) предложить структурно-функциональную (многомерную) классификацию резервов как основы устойчивого развития промышленного предприятия и достижения им конкурентных преимуществ;

3) выявить основные тенденции эволюции системы управления ресурсами промышленного предприятия и развить их в контексте повышения эффективности деятельности за счет выявления, оценки и использования резервов;

4) разработать концепцию формирования организационно-управленческого механизма выявления, оценки и использования резервов предприятия;

5) предложить математическую модель организационно-управленческого механизма выявления, оценки и использования резервов предприятия;

6) создать инкрементальную модель реализации организационно-управленческого механизма выявления, оценки и использования резервов предприятия;

7) выявить тенденции развития различных отраслей российской промышленности и причины их неэффективной деятельности;

8) систематизировать «узкие места» выявления, оценки и использования резервов на предприятиях российской промышленности в целях определения методологии применения организационно-управленческого механизма выявления, оценки и использования резервов;

9) разработать методологию инструментально-технологической поддержки организационно-управленческого механизма выявления, оценки и использования резервов;

10) предложить методический инструментарий и методику прикладного применения организационно-управленческого механизма выявления, оценки и использования резервов промышленного предприятия;

11) разработать методику оценивания и структурно-логическую модель достижения предприятием российской промышленности конкурентных преимуществ в результате действия организационно-управленческого механизма выявления, оценки и использования резервов.

Объект исследования – промышленные предприятия, разрабатывающие и внедряющие эффективное управление на основе выявления, оценки и использования резервов в условиях высокой конкуренции и неблагоприятной рыночной обстановки.

Предмет исследования – организационно-управленческие отношения, формирующиеся в процессе выявления, оценки и использования резервов и обеспечивающие устойчивые конкурентные преимущества предприятиям промышленности.

Рабочая гипотеза состоит в научном предположении о том, что низкий уровень конкурентоспособности российских промышленных предприятий обусловлен наличием имеющихся, но не задействованных в деятельности резервов. Их выявление, оценка и использование обеспечивают предприятию достижение собственными силами долгосрочных конкурентных преимуществ и повышения эффективности деятельности до среднемировых показателей. Для этого следует сформировать и постоянно применять организационно-управленческий механизм выявления, оценки и использования резервов, базирующийся на эффективной системе управления потоком создания добавочной стоимости, подкрепленной прикладным методическим инструментарием и позволяющей непрерывно создавать уникальные ключевые компетенции бизнеса.

Теоретическая и методологическая база диссертации – результаты исследований отечественных и зарубежных ученых (монографии, научные статьи и прикладные разработки) по проблемам экономики и управления промышленными предприятиями, выявления, оценки и использования в деятельности резервов. Теоретической основой исследования стали современные экономические теории и фундаментальные труды отечественных и зарубежных ученых в области экономики, организации и управления предприятиями промышленности, экономической теории, теории эволюции производственных систем, моделей эффективного управления в условиях высокой конкуренции. При решении поставленных задач использовались общенаучные методы (системного и комплексного анализа, синтеза, дифференциации и интеграции, индукции и дедукции, обобщения и аналогии), методы научного абстрагирования, процессные методы, историко-логического и экономико-статистического анализа, экономико-математического моделирования. Инструментарий исследования включает в себя приемы сравнительного и структурного, количественного и качественного анализа, многомерного статистического анализа, хронологического сопоставления.

Информационную базу решения поставленных в диссертации задач составили труды зарубежных и отечественных ученых - экономистов и практиков в области экономики и управления промышленным предприятием. Изучены и проанализированы научные статьи, монографии, диссертации. Обеспечением доказательности положений, выносимых на защиту, достоверности выводов и рекомендаций явились статистические базы и материалы Федеральной службы государственной статистики Российской

Федерации, Евростата, официальные данные информационных агентств, общественных организаций, статистические материалы научных и периодических изданий, рабочие материалы и программные документы Министерства экономического развития РФ, экспертные оценки и авторские расчеты. При проведении научного исследования использовались результаты авторского анализа 80 отечественных предприятий различных отраслей, заявивших о полной или частичной диверсификации производственных систем в целях повышения эффективности выявлением, оценкой и использованием резервов. Обследование проводилось в период 2000 - 2016 годы.

Нормативно-правовую основу диссертационного исследования составили федеральные законодательные и нормативные акты, касающиеся регулирования деятельности промышленных предприятий и развития промышленности в РФ.

Соответствие темы диссертации требованиям паспорта специальности научных работников (экономические науки). Тема диссертации соответствует паспорту специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством: (экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами: промышленность), в частности **1.1.2.** Формирование механизмов устойчивого развития экономики промышленных отраслей, комплексов, предприятий; **1.1.13.** Инструменты и методы менеджмента промышленных предприятий, отраслей, комплексов; **1.1.15.** Теоретические и методологические основы эффективности развития предприятий, отраслей и комплексов народного хозяйства.

Обоснованность полученных результатов и достоверность научных положений, выводов и рекомендаций, содержащихся в диссертации, обеспечивается использованием современных достижений теории, методологии и практики управления в рассматриваемой области, подтверждается положительной оценкой внедрения результатов на российских промышленных предприятиях различных отраслей экономики.

Научная новизна заключается в разработке теоретико-методологического подхода и системного организационно-управленческого механизма выявления, оценки и использования резервов, конкретизированного под актуальные условия его реализации предприятиями российской промышленности в целях обеспечения устойчивых конкурентных преимуществ.

В числе наиболее важных результатов, полученных лично автором и определяющих научную новизну и значимость исследования, можно выделить:

В области теории:

1) развиты теоретические представления об организационно-управленческом механизме выявления, оценки и использования резервов предприятия. *На основе систематизации понятийного аппарата дана авторская трактовка организационно-управленческого механизма выявления, оценки и использования резервов промышленного предприятия,*

состав его структурных компонент. В отличие от базовых научных школ, в частности А. Кульмана и др., авторский подход к определению основан на учете характера воздействия, промышленной природы объекта управления и его целевой функции в условиях высококонкурентной среды деятельности, что развивает и научно обосновывает достижение промышленным предприятием устойчивого развития на основе конкурентных преимуществ;

2) предложена структурно-функциональная классификация резервов как основы устойчивого развития промышленного предприятия и достижения им конкурентных преимуществ. Концептуальный подход автора развивает направления научных школ Ю. О. Плеховой, Л. С. Верецагиной и др., а именно расширены и дополнены классификационные признаки, выполнена систематизация резервов по группам со схожими концепциями. Принципиальное отличие состоит в выделении автором групп резервов ранее недоступных предприятию ресурсов, выявление, оценка и использование которых должны способствовать повышению конкурентоспособности предприятия;

3) выявлены основные тенденции эволюции систем управления ресурсами промышленного предприятия, анализ генезиса которых, в частности школ Э. Голдратта, М. Имаи, К.К. Прахалада и др., показал целесообразность их развития в контексте повышения эффективности деятельности за счет выявления, оценки и использования резервов. Это позволило разработать и предложить авторскую систему управления совокупными производственными ресурсами за счет выявления, оценки и использования резервов, основанную на синтезе бережливого производства, теории ограничений систем и ресурсной теории.

В области методологии:

4) разработана концепция формирования организационно-управленческого механизма выявления, оценки и использования резервов предприятия, определены его структура, элементы, причинно-следственные связи. Механизм выступает ключевой компонентой достижения предприятием долговременных конкурентных преимуществ, что развивает идеи Г. Минцберга, Г. Хамела и др., и позволяет минимизировать зависимость ценности совокупных производственных ресурсов от слабоуправляемых факторов рынка за счет создания и развития ключевых компетенций на основе выявления, оценки и использования резервов;

5) предложена математическая модель организационно-управленческого механизма выявления, оценки и использования резервов предприятия. Авторский подход, развивающий методологию школ А. Фейгенбаума, А.Е. Карлика и др., раскрывает состав, структуру, целевую функцию и обязательные ограничения реализации организационно-управленческого механизма; позволяет формализовать управленческие и организационные воздействия и оценить эффективность процессов выявления, оценки и использования резервов;

6) создана инкрементальная модель реализации организационно-управленческого механизма выявления, оценки и использования резервов

предприятия. Автором предложено достижение инкрементального прироста Ч. Линдблома созданием или развитием уникальных ключевых компетенций на базе модели, сгенерированной на основе поддерживающих циклические изменения систем PDCA, CEDAC и DMAIC, что развивает базовые идеи Э. Деминга и обеспечивает максимально эффективную реализацию на практике организационно-управленческого механизма выявления, оценки и использования резервов.

В области практики:

7) выявлены тенденции развития и причины неэффективной деятельности российских промышленных предприятий. Автор на основе проведенного анализа, систематизации и оценки тренда развития промышленности выявила, что, несмотря на серьезную государственную поддержку, российская промышленность имеет структурные проблемы и отрицательный тренд развития; наличие резервов экономического роста сочетается с неэффективными производственными системами и трудоемкими и неоптимальными бизнес-процессами. Это позволило обоснованно разработать систему мероприятий, повышающих в практическом применении эффективность деятельности предприятий промышленности и снижающих трудоемкость производственных процессов;

8) систематизированы «узкие места» выявления, оценки и использования резервов на предприятиях российской промышленности в целях определения методологии применения организационно-управленческого механизма выявления, оценки и использования резервов. Полученные автором результаты позволили выявить отсутствие единого организационно-управленческого механизма выявления, оценки и использования резервов, потребность в структурном изменении организационных процессов производства и реализации продукции и предложить направления широкого практического использования организационно-управленческого механизма в целях повышения конкурентоспособности предприятий российской промышленности.

В области инструментов и методики:

9) разработана методология инструментально-технологической поддержки организационно-управленческого механизма выявления, оценки и использования резервов. Предлагаемая методология основана на принципах системности преобразований, последовательности изменений потока создания добавочной стоимости и воспроизводимости и статистической предсказуемости производственных процессов. Она включает в себя предложенные автором методику инструментально-технологической поддержки и дорожную карту организационно-управленческого механизма и учитывает многократность реализации на предприятии процессов выявления, оценки и использования резервов;

10) предложен методический инструментарий и методика прикладного применения организационно-управленческого механизма выявления, оценки и использования резервов промышленного предприятия. Методика основана

на разработанной автором классификации эффективных инструментов и методов выявления, оценки и использования резервов. Заложенная в методике возможность многовариантных комбинаций применения предлагаемых инструментов и методов позволяет реализовать на практике индивидуальную стратегию достижения промышленным предприятием конкурентных преимуществ;

11) разработана методика оценивания и структурно-логическая модель достижения предприятием российской промышленности конкурентных преимуществ в результате действия организационно-управленческого механизма выявления, оценки и использования резервов. Предлагаемая автором декомпозиция стратегических целей предприятия до уровня оценочных, систематизированных ею показателей и система контроллинга позволяют с разных оценочных ракурсов (ресурсный, процессный и технологический) оценить эффективность организационно-управленческого механизма выявления, оценки и использования резервов и его влияние на стратегию предприятия и достижение предприятием конкурентных преимуществ.

Теоретическая и практическая значимость работы. Теоретическая значимость диссертационного исследования заключается в том, что разработанные теория и методология организационно-управленческого механизма выявления, оценки и использования резервов промышленного предприятия конкретизированы в теоретико-концептуальных моделях, методиках, рекомендациях. Это вносит существенный вклад в теорию экономики, организации и управления промышленными предприятиями.

Практическая значимость определяется возможностью применения разработанных теоретических и методологических подходов на промышленных предприятиях России для повышения и сохранения высокого уровня конкурентоспособности в условиях сверхконкуренции. Основные положения методологии конкретизированы в рекомендациях - результатах работы, имеющих практическую ценность: инкрементальная модель реализации и инструментально-технологическая поддержка организационно-управленческого механизма выявления, оценки и использования резервов предприятия, авторская система управления совокупными производственными ресурсами предприятия, методический инструментальный прикладной метод применения организационно-управленческого механизма выявления, оценки и использования резервов предприятия, методика оценивания и структурно-логическая модель достижения предприятием конкурентных преимуществ, система контроллинга оценки эффективности организационно-управленческого механизма выявления, оценки и использования резервов предприятия.

В учебном процессе результаты диссертационного исследования легли в основу научно-методических и учебных материалов, используемых при проведении занятий по дисциплинам «Организация производства», «Экономика промышленности», «Управление и организация деятельности промышленных предприятий», при подготовке аспирантов и магистров, в

дипломном и курсовом проектировании. Методологические подходы и методические разработки автора представлены в учебниках и учебных пособиях, некоторые из них рекомендованы Советом УМО вузов России по образованию (стандарт третьего поколения).

Апробация и внедрение результатов исследования. Практическая значимость диссертационного исследования состоит в том, что теоретические и методологические выводы доведены до конкретных методических рекомендаций и используются на промышленных предприятиях различных отраслей экономики: ООО «Форд Соллерс Холдинг», Москва (акт о практическом внедрении полученных результатов от 29.02.2016 г. № 71-ОК/16-1), АО «33 Судоремонтный завод» Объединенной судостроительной корпорации, г. Балтийск Калининградской обл. (справка о внедрении от 11.03.2016 г. № 23-1212), ОАО «Машиностроительный концерн ОРМЕТО-ЮУМЗ», г. Орск Оренбургской обл. (акт о внедрении результатов от 20.01.2016 г. № 047).

Отдельные результаты диссертационного исследования оформлены в виде научных отчетов по НИР, выполненных при участии автора диссертации в качестве исполнителя или ответственного исполнителя, в том числе:

– «Исследование и разработка экономического механизма и научно-методического инструментария ресурсного менеджмента предприятия, ориентированного на инновации» при финансовой поддержке Министерства образования и науки РФ (в рамках базовой части государственного задания в сфере научной деятельности, номер гос. регистрации 114121550091, 2014 г.);

– «Программно-целевое управление комплексным развитием Арктической зоны РФ» при поддержке гранта Российского научного фонда (на основе научных исследований, проект № 14-38-00009, 2014 г.);

– «Макроэкономическая эффективность инновационной деятельности» при финансовой поддержке Министерства образования и науки РФ (в рамках базовой части государственного задания в сфере научной деятельности, номер гос. регистрации 01201255092, 2012 г.);

– «Разработка программы профессиональной переподготовки и учебно-методического комплекса в области разработки и производства вакуумной техники» по заказу Фонда инфраструктурных и образовательных программ РОСНАНО (договор от 19.04.2012 г. № 410702002);

– «Разработка программы повышения квалификации и учебно-методического комплекса «Бережливое производство изделий светотехники с использованием нанотехнологий» по заказу Фонда инфраструктурных и образовательных программ РОСНАНО (договор от 01.08.2011 г. № 410702001).

Содержащиеся в диссертации рекомендации по совершенствованию системы управления промышленным предприятием через организационно-управленческий механизм выявления, оценки и использования резервов для повышения эффективности деятельности приняты к практическому использованию для апробации методологии в программах профессиональной

переподготовки Фонда инфраструктурных и образовательных программ РОСНАНО. Основные положения и результаты работы были представлены и получили одобрение в 2002 – 2016 годы на конференциях различного уровня, в том числе на: the XIIIth International research and practice conference: «Science and Education» (Мюнхен, Германия, 2016 г.); the 8th International Scientific and Practical Conference «Science and Society» (Лондон, Великобритания, 2016 г.); the VIIth International Conference «Sharing the Results of Research Towards Closer Global Convergence of Scientists» (Монреаль, Канада, 2016 г.); V Международной научной конференции «Современная экономика» (Кемерово, 2016 г.); LXVII Международной научно-практической конференции «Экономика и современный менеджмент: теория и практика» (Новосибирск, 2016 г.); IV Международном конкурсе научно-исследовательских работ «Перспективы науки – 2016» (Казань, 2016 г.); 18 Международной научно-практической конференции «Экономика, экология и общество России в 21-м столетии» (Санкт-Петербург, 2016 г.); XXII Международной научной конференции (Липецк, 2015 г.); VII Международной научной конференции «Теоретические и практические вопросы современной науки» (Москва, 2015 г.); XLIX Международной научно-практической конференции «Экономика и современный менеджмент: теория и практика» (Новосибирск, 2015 г.); the 15th International Conference NEW2AN 2015 and 8th Conference, ruSMART 2015 «Internet of Things, Smart Spaces, and Next Generation Networks and Systems» (Санкт-Петербург, 2015 г.); IX Всероссийской научно-практической конференции «Современные проблемы менеджмента» (Санкт-Петербург, 2015 г.); 17 Международной научно-практической конференции «Экономика, экология и общество России в 21-м столетии» (Санкт-Петербург, 2015 г.); Международной научно-практической конференции «Innovation processes in the context of globalization of the world economy: Challenges, Trends, Prospects» (Прага, Чешская Республика, 2015 г.); the 14th International Conference, NEW2AN 2014 and 7th Conference, ruSMART 2014 «Internet of Things, Smart Spaces, and Next Generation Networks and Systems» (Санкт-Петербург, 2014 г.); Международной конференции «Актуальные вопросы экономики, управления, права, социологии и педагогики в условиях информационного общества» (Волгоград, 2014 г.); Международной научно-практической конференции «Современные проблемы инновационной экономики в развивающихся странах» (Саратов, 2013 г.); Международной научно-практической конференции «XI Неделя науки СПбГПУ» (Санкт-Петербург, 2011 г.); Всероссийской научно-практической конференции «Проблемы современной экономики: инвестиции, экономика строительства, инновации, логистика, труд, недвижимость» (Саратов, 2010 г.).

Публикации. По теме диссертации опубликовано более 60 научных работ общим объемом 183,1 печ. л. (131,74 авт. печ. л.), в том числе 6 монографий, 23 статьи в изданиях, рекомендованных ВАК РФ, и изданиях, входящих в международные библиографические и реферативные базы данных Scopus и Web of Science.

Структура и объем работы. Диссертация состоит из введения, пяти глав, заключения, списка использованной литературы и приложений. Цифровой и графический материал представлен на 386 страницах (включая приложения), в 26 таблицах и на 69 рисунках. Работа имеет структуру,

определенную изучаемой областью и совокупностью решаемых задач (рис. 1).

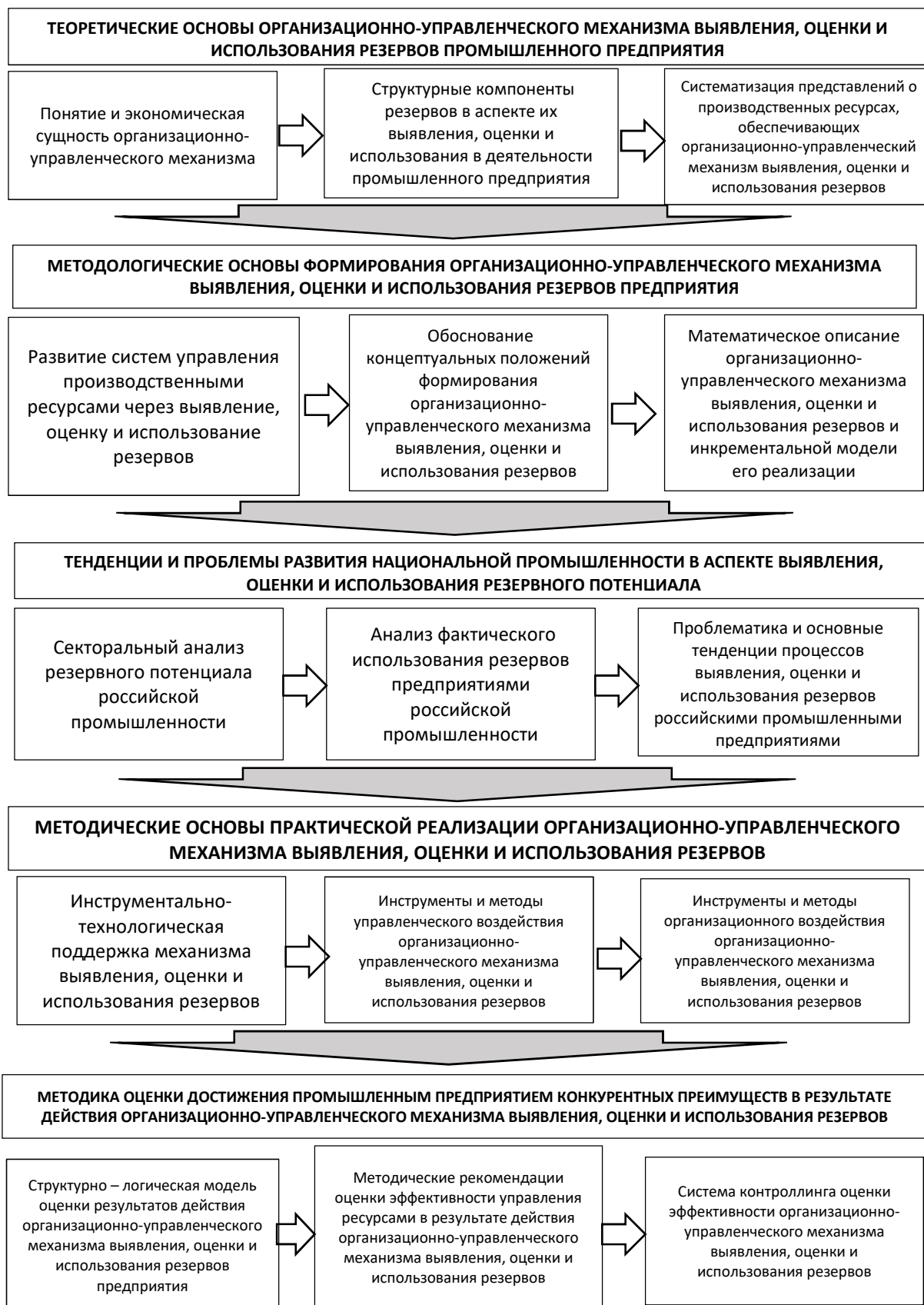


Рис. 1. Структурно-логическая схема диссертационного исследования

II. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

1. Авторское определение экономической сущности организационно-управленческого механизма выявления, оценки и использования резервов и состава его структурных компонент. Организационно-управленческий механизм (ОУМ) – одна из разновидностей механизмов экономических систем, воздействующая на развитие объекта управления. Определение его экономической сущности и отличий от других групп механизмов в целях повышения эффективности деятельности промышленных предприятий позволит сформировать оптимальную траекторию выявления, оценки и использования резервов промышленными предприятиями для обеспечения долгосрочных конкурентных преимуществ, а анализ механизмов экономических систем с позиции системного, ситуационного и процессного подходов – сформулировать его авторское видение.

По мнению автора, ОУМ – это многокомпонентная интегрированная совокупность взаимоотношений субъектов и объекта управления через систему управленческих и организационных воздействий для достижения заданных целей. Функция ОУМ определяется целями экономической системы, в которой предполагается его функционирование. Экономическая система ОУМ выявления, оценки и использования резервов – промышленное предприятие, работающее в условиях стагнации рынка, отягощенной высоким уровнем конкуренции и неблагоприятной макроэкономической ситуацией. Цель предприятия в этих условиях – достижение устойчивых долгосрочных конкурентных преимуществ, для чего требуется создание и непрерывное функционирование ОУМ выявления, оценки и использования резервов. Предполагается, что промышленные предприятия России имеют резервы, неиспользуемые в операционной деятельности, их выявление, оценка и использование должны содействовать повышению конкурентоспособности как отдельных предприятий, так и промышленности в целом. Заложенный природой механизма характер воздействия на объект управления определяет его вид. Механизм организационно-управленческого воздействия, или организационно-управленческий механизм, предполагает наличие двух составляющих – управленческих и организационных рычагов, методов и инструментов, наилучшим образом воздействующих на объект управления. Исследования механизмов экономических систем в настоящее время освящены в большом количестве публикаций, развивающих идею, сущность и содержание организационно-экономических либо управленческих механизмов. Организационно-управленческие механизмы мало изучены и не формализованы. Механизм организационно-управленческого воздействия, на наш взгляд, обеспечивается сочетанием управленческих и организационных рычагов на основе их системного использования. Организационные меры базируются на научных принципах и внутренней сущности процессов. Научную основу управленческих мер формирует база практических и теоретических навыков управления

промышленным предприятием. Следует разделять организационные меры и организационную структуру / организационное построение предприятия. Последнее выступает, на наш взгляд, основой функционирования ОУМ или его ограничением. Объектом управления ОУМ в решении проблемы выявления оценки и использования резервов должен стать поток создания добавочной стоимости. В нем, согласно мнению ведущих мировых ученых и практиков, концентрируется до 90 % действий, не добавляющих стоимость, что в настоящее время расценивается как производственные потери и может выступать базой для действия ОУМ выявления, оценки и использования резервов предприятия для создания долгосрочных конкурентных преимуществ.

2. Структурно-функциональная (многомерная) классификация резервов как основа устойчивого развития предприятия и достижения устойчивых конкурентных преимуществ. Под резервами как основы устойчивого развития промышленных предприятий предлагаем понимать внутренние возможности более продуктивного использования совокупных производственных ресурсов, позволяющие максимально эффективно достигать стратегических целей деятельности без привлечения дополнительных средств из внешних или внутренних источников. Систематизация подходов к изучению проблемы резервов позволила выделить три исторически сложившихся группы со схожими концепциями (таблица), выявить и систематизировать основные их недостатки и сделать заключение о возможности использования в настоящее время более ранних по времени подходов к рассматриваемой проблеме.

Структурно-функциональная классификация резервов

Период возникновения подхода	Резервы	Классификационные признаки и категории резервов
Государственная экономика, жесткое директивное управление	Нереализованные возможности улучшения использования ресурсов предприятия в ближайшей перспективе	По объектам (материально-вещественных элементов производства; живого труда). По очевидности отражения (явные, скрытые). По времени (срокам) мобилизации (оперативные, текущие, стратегические). По ресурсосберегающим признакам – согласно принятой классификации производственных ресурсов (средств труда, предметов труда, общепроизводственные, рабочего времени, готового продукта, непроизводственные).
Бригадные формы организации производственных и иных процессов, хозрасчет	Потенциал развития, запасы ресурсов	По стадиям жизненного цикла продукции (предпроизводственной стадии, процесса производства и эксплуатации, стадии утилизации). По уровню и масштабности (микроуровня, мезоуровня, макроуровня).

Период возникновения подхода	Резервы	Классификационные признаки и категории резервов
Рыночная экономика	Основа рыночного роста и развития предприятия	<p>По отношению к процессу производства (внешние, внутренние).</p> <p>По экономической природе и характеру воздействия на результаты производства (интенсивные, экстенсивные).</p> <p>По отношению к стратегии предприятия (эволюционные, инновационные).</p> <p>По стадиям разработки стратегии (формирования стратегии, реализации стратегических решений, контроля за реализацией стратегии).</p> <p>По возможности реализации (вероятные, планируемые, используемые).</p> <p>По стадиям процесса воспроизводства (сферы обращения, сферы производства).</p> <p>По функциям управления (планирования, организации, учета, контроля, анализа).</p> <p>По содержанию (ранее недоступные ресурсы, связанные с развитием организационных и производственных технологий или с наличием производственных потерь).</p>

На наш взгляд, резервы как основа устойчивого развития предприятия должны классифицироваться по признакам двух первых, исторически сложившихся подходов, расширенных дополнительными классификационными признаками. Резервы предлагается рассматривать как совокупность двух групп – внутренних и внешних. Внутренние резервы схематично можно представить отрезком между точкой фактического использования имеющегося ресурса и точкой, фиксирующей крайнюю границу внутреннего ресурсного потенциала. Отрезок от границы имеющегося ресурсного потенциала предприятия до точки доступных внешних ресурсов – внешние резервы развития. Достижение устойчивых конкурентных преимуществ предприятия, несмотря на потенциально безграничное потенциальное расширение резервов за счет внешних источников, для сохранения уникальной конкурентоспособности должно основываться преимущественно на внутренних резервах. Отождествление резервов и запасов ресурсов, часто анализируемое в специальной литературе, выявило причины этого явления – формирование резервной системы предприятия как инструмента минимизации рисков производственной деятельности, – и одновременно сделало понятным недопустимость продолжения подобной практики для предприятий промышленности. Углубляя идеи Плеховой и Верещагиной о развитии предприятия на основе имеющихся резервов, автор предлагает свое видение действия ОУМ выявления, оценки и использования резервов для достижения предприятием устойчивых конкурентных преимуществ (рисунок 2). На рисунке схематично показаны возможные варианты развития предприятия в зависимости от выбранных концепций. Первый спорадический пик роста эффективности (первый интервал t_1-t_2) формируется за счет использования резервов нереализованных ресурсных возможностей, второй пик роста эффективности

(второй интервал t_1-t_2) обусловлен использованием ранее недоступных резервов и их интенсивным применением, третий предполагает создание и постоянную работу ОУМ выявления, оценки и использования резервов на основе качественного преобразования имеющихся и/или ранее недоступных предприятию ресурсов. Оценка резервов производственной системы предприятия должна учитывать резервы как запасы ресурсных групп и как возможности повышения эффективности производственных процессов (основа экономического роста) одновременно.

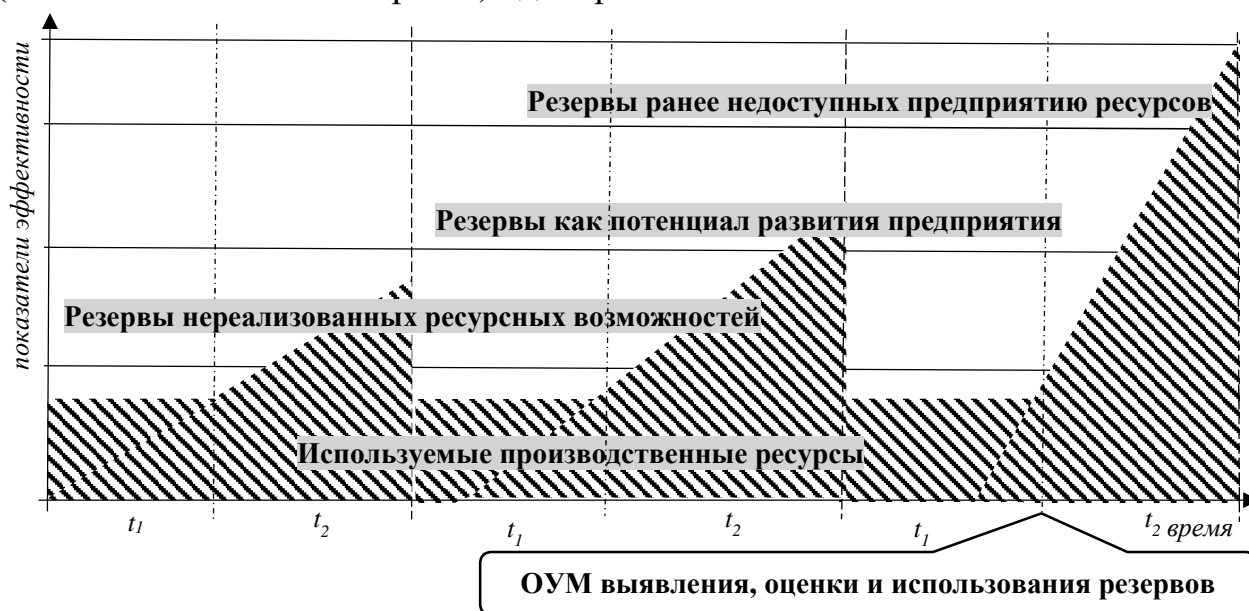


Рис. 2. Достижение предприятием устойчивых конкурентных преимуществ на основе действия ОУМ выявления, оценки и использования резервов

3. Развитие систем управления совокупными производственными ресурсами за счет выявления, оценки и использования резервов. Непреходящая актуальность идеи эффективного управления ресурсами промышленного предприятия нашла свое отражение в многочисленных попытках создать систему управления совокупными производственными ресурсами, способную одновременно минимизировать операционные затраты, максимизировать качество продукции и процессов, синхронизировать движение материального потока «точно в срок» и, как следствие, максимизировать прибыль предприятия, его стоимость и инвестиционную привлекательность. Ученые - исследователи по данному вопросу не имеют единой точки зрения и предлагают кардинально отличающиеся друг от друга варианты. На наш взгляд, в настоящее время наибольшее внимание заслуживают исследования в области бережливого производства (lean production, LP), теории ограничений (theory of constraints, ТОС) и ресурсной теории (resource – based view, RBV). Они получили широкое распространение и многократно доказали свою эффективность. Необходимо отметить, что их методологическая база, изложение, описание основных отличительных особенностей, специфики траектории применения, пересечение функциональных областей, систематизация инструментов прикладной реализации на настоящий момент не выработаны. Наблюдается

путаница и фрустрация в рассматриваемом вопросе. Анализ LP, TOC и RBV показал, что основным объектом управления в каждой из них является ресурсный поток создания добавочной стоимости, однако принципы создания потока и управления им серьезно разнятся. В научном пространстве зафиксированы отдельные попытки синхронизации применения LP+TOC, в то время как RBV рассматривается всегда отдельно. Целесообразна разработка и практическое применение системы LP+TOC+RBV, так как основная идея RBV (создание и управление ключевыми компетенциями, КК) может удачно развить предлагаемую Голдраттом систему LP+TOC. Система управления совокупными производственными ресурсами LP+TOC+RBV, дополненная методом динамических способностей, обладает несомненными преимуществами, среди которых в первую очередь следует выделить возможность управления масштабами вне прямой связи с объемами производства продукции, выгодное для предприятия изменение структуры совокупных затрат (она становится более гибкой и пропорциональной объему продаж из-за увеличения переменной части и уменьшения постоянной), а также непрерывный процесс улучшений через выявление, оценку и использование резервов на участке производственной или организационной системы с минимальной пропускной способностью. Система LP+TOC+RBV позволяет максимально эффективно начать реализацию ОУМ выявления, оценки и использования резервов, так как подобная логика ресурсного управления дает возможность сфокусироваться на доминантных совокупных производственных ресурсах. В данной модели фокус управленческого внимания сосредоточен на слабом звене потока создания добавочной стоимости (идея TOC), управление им строится по принципу непрерывного совершенствования (идея LP), предприятие, создавая уникальные трудновоспроизводимые КК, обеспечивает себе оперативную и стратегическую конкурентоспособность (идея RBV). Комплексная система LP+TOC+RBV позволяет выделять кроме прочего функции, не являющиеся КК и не генерирующие их, и передавать их на снабжение со стороны, чтобы высвободить ресурсные группы и управленческие усилия для более эффективного и качественного управления ресурсами, являющимися или генерирующими КК.

4. Концепция формирования организационно-управленческого механизма выявления, оценки и использования резервов предприятия. В современных условиях сверхконкуренции достижение устойчивых преимуществ и устойчивой «сверхприбыли» промышленным предприятием – стратегически важная задача. Эффективное и реализуемое устойчивое развитие предприятия должно сочетать «неотложную» и «продуманную» компоненты, предложенные Минцбергом и Уотерсом, его ключевым элементом должен стать ОУМ выявления, оценки и использования резервов. Формируя и активно применяя указанный механизм, предприятие нивелирует связь ценности совокупных производственных ресурсов со слабоуправляемыми факторами рынка, таким как, например, структура отрасли, геополитика или текущая рыночная ситуация. ОУМ выявления,

оценки и использования резервов, основанный на идее непрерывного совершенствования, и органично интегрированной в нее концепцией динамических способностей (ДС) и на теории ограничений, должен формироваться на базе системы LP+ТОС+RBV. Понимая, согласно Окстоби, под ключевой динамической способностью (рис. 3, базовая ДС) способность к организационным изменениям, предполагаем, что она должна стать генерирующей базой для прочих динамических способностей, совокупность которых необходима для устойчивого развития предприятия (ДС 2-го уровня). В раскрытии концепции ОУМ выявления, оценки и использования резервов методологически правильно исходить из предпосылки о том, что ДС 2-го уровня – факторы, движущие силы, объективные условия, а также причины возникновения КК, необходимых для достижения долговременных конкурентных преимуществ предприятием, а резервы – это потенциальная возможность их возникновения. Введение понятия ключевых компетенций как собственных, трудно копируемых на рынке ресурсных конкурентных преимуществ позволяет достигнуть устойчивого развития предприятия. КК являются результатом работы с резервами предприятия. Декомпозиция целей предприятия до уровня КК формализует направление управления ресурсами. Конечной декомпозированной целью являются качество, затраты, поставка (K, Z, P). При определении приоритетов первостепенным среди этих трех показателей выступает комплексный показатель качества – соответствие как установленным требованиям, так и в более широком смысле запросам потребителей (предустановленные критерии качества: прямое качество, нужный объем продукции, требуемое показателем разнообразие продукта, сроки, сервис, сопровождающие затраты).

5. Математическая модель организационно-управленческого механизма выявления, оценки и использования резервов. ОУМ выявления, оценки и использования резервов предприятия определяется моделью, описывающей его состав и структуру, целевую функцию и обязательные ограничения реализации (рис. 4). Цели ОУМ определены целевыми критериями, задаваемыми целевыми требованиями и параметрами фактического состояния. $F(K, Z, P)$ – целевая функция ОУМ; $f_i(k_i, z_i, p_i), i \in I$, – функции действия ОУМ выявления, оценки и использования резервов предприятия на локальных производственных участках потока создания добавочной стоимости. Введенные в ОУМ ограничения (совокупные производственные ресурсы) предполагают достижение целевой эффективности за счет внутренних источников деятельности предприятия, что, с одной стороны, частично ограничивает возможности ОУМ, с другой – позволяет в полной мере формировать КК, заложенные в основу его концепции: $Re_{fact} \in Re_{in}$, где Re_{fact} – фактически используемые ОУМ производственные ресурсы; Re_{in} – совокупные производственные ресурсы. Переменными составляющими ОУМ являются организационные и управленческие воздействия.

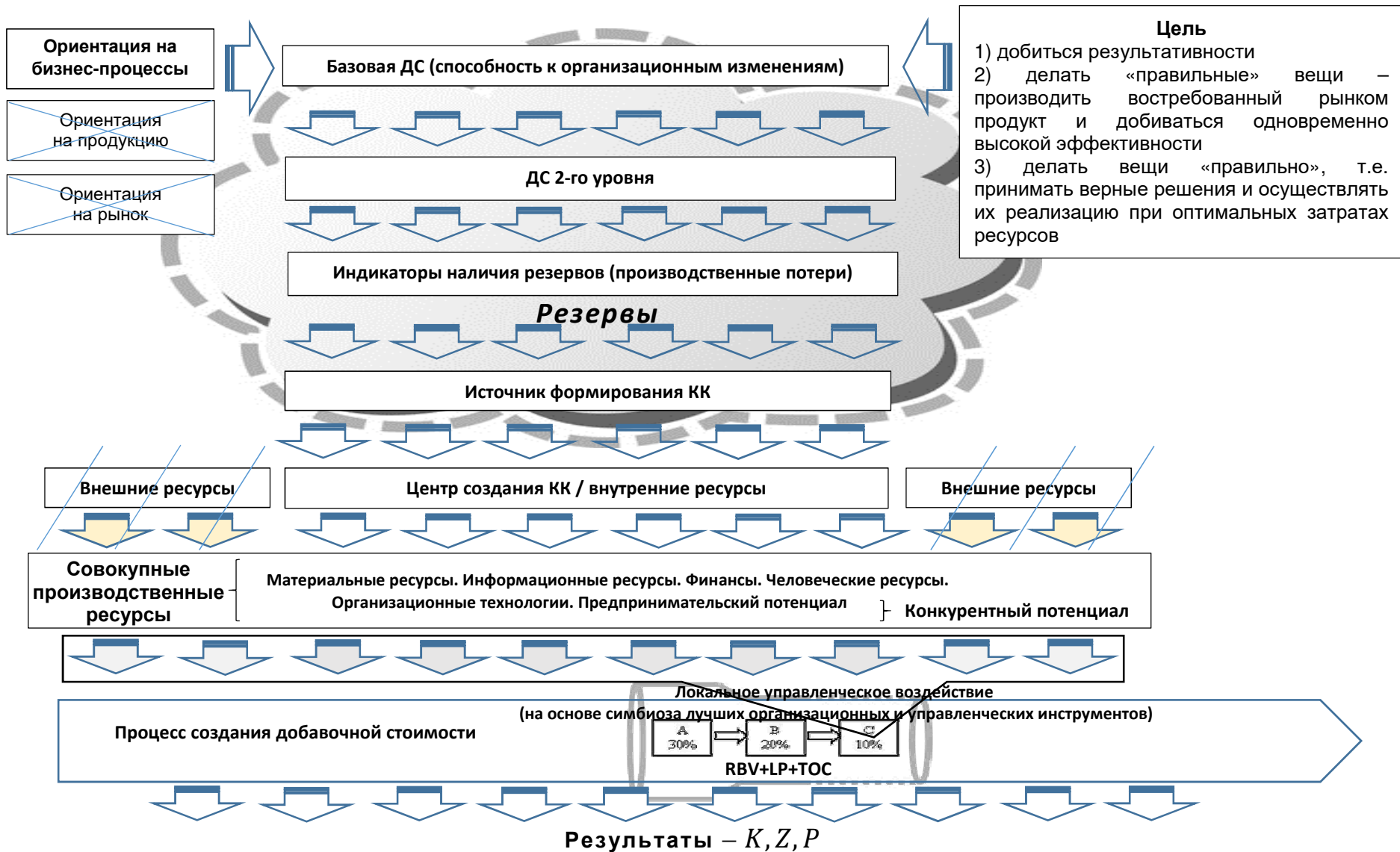


Рис. 3. Концепция формирования организационно-управленческого механизма выявления, оценки и использования резервов предприятия

Для достижения поставленной цели исполнитель выбирает такие инструменты и методы из доступных множеств $O\{o_i(k_i, z_i, p_i)\}$ (инструментарий организационных воздействий) или $U\{u_i(k_i, z_i, p_i)\}$ (инструментарий управленческих воздействий), которые обеспечивают максимальное значение целевой функции $F(K, Z, P)$.

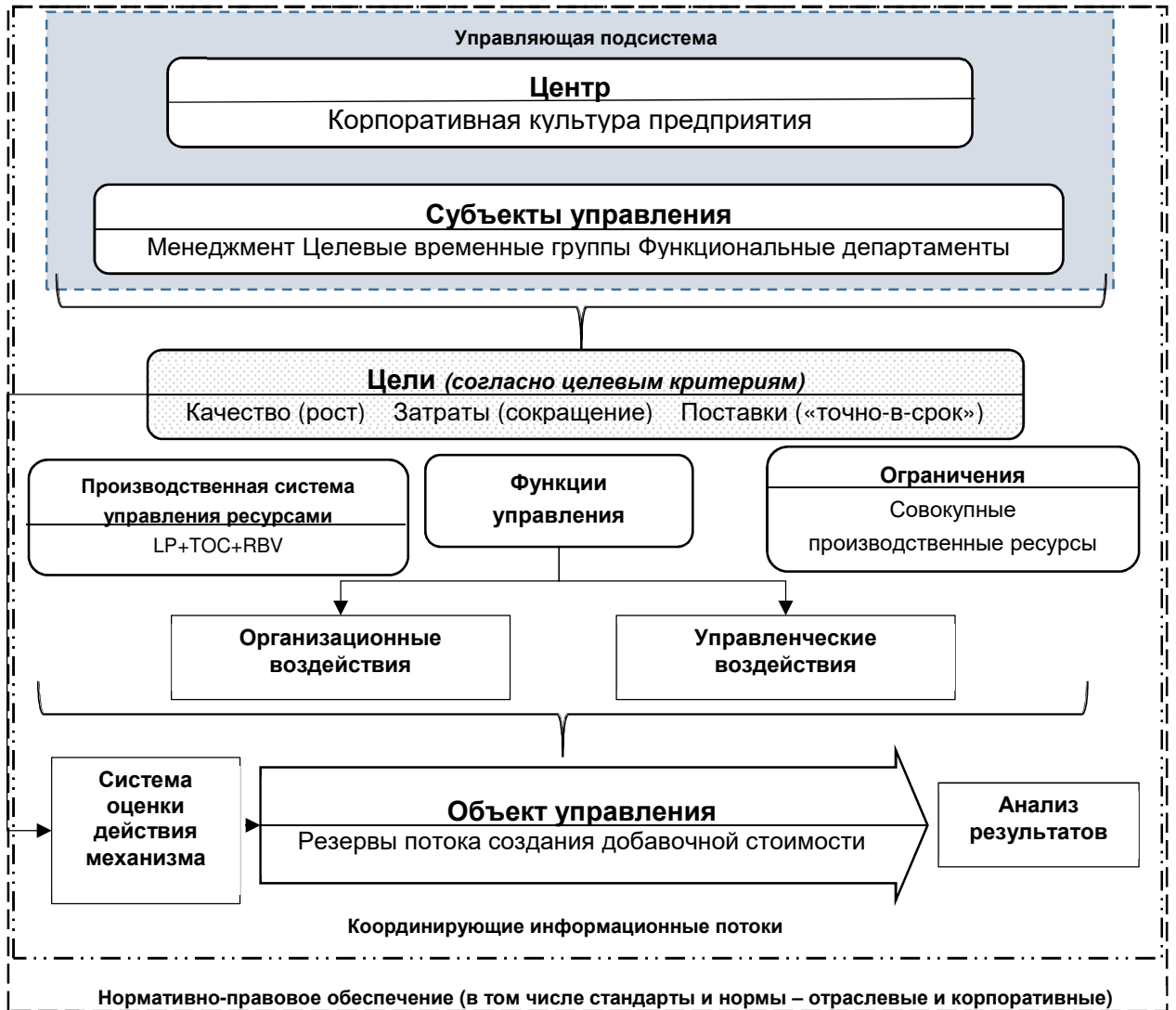


Рис. 4. Состав и структура организационно-управленческого механизма выявления, оценки и использования резервов предприятия

Достижение целевой функции формируется следующим семейством математических моделей:

<p>– для цели «качество»</p> $K(Re_{fact}) \rightarrow \max;$ $\begin{cases} z_i^{fact} = z_i^{plan}; \\ p_i^{fact} = p_i^{plan}; \\ Re_{fact} \in Re_{in}; \\ O\{o_i(k_i, z_i, p_i)\}; \\ U\{u_i(k_i, z_i, p_i)\}; \end{cases}$	<p>– для цели «затраты»</p> $Z(Re_{fact}) \rightarrow \min;$ $\begin{cases} k_i^{fact} = k_i^{plan}; \\ p_i^{fact} = p_i^{plan}; \\ Re_{fact} \in Re_{in}; \\ O\{o_i(k_i, z_i, p_i)\}; \\ U\{u_i(k_i, z_i, p_i)\}; \end{cases}$	<p>– для цели «поставки»</p> $P(Re_{fact}) \rightarrow P_{opt};$ $\begin{cases} k_i^{fact} = k_i^{plan}; \\ z_i^{fact} = z_i^{plan}; \\ Re_{fact} \in Re_{in}; \\ O\{o_i(k_i, z_i, p_i)\}; \\ U\{u_i(k_i, z_i, p_i)\}; \end{cases}$
--	---	---

где K, Z, P – множество состояний локальных производственных участков, в котором достигается заданное значение целевых критериев «качество», «затраты», «поставки».

Оценка эффективности ОУМ выявления, оценки и использования резервов в трех аспектах по целевой функции $F(K, Z, P)$ производится через результирующий показатель:

$$K^R = k^k k^z k^p,$$

где k^k, k^z, k^p – коэффициент выявления и использования резервов по целевым критериям «качество», «затраты», «поставки».

6. Инкрементальная модель реализации организационно-управленческого механизма выявления, оценки и применения резервов. Инкрементальная модель реализации ОУМ выявления, оценки и применения резервов и достижение таким образом устойчивых конкурентных преимуществ предполагают движение к цели вдоль основного направления, заложенного «продуманной» компонентой стратегии предприятия. «Неотложная» компонента представляет собой последовательность итераций, каждая из которых – законченный проект со строго заданными этапами и процессами разработки создания меньших фрагментов функциональности по сравнению со стратегией в целом. Инкрементальная модель предполагает не пересмотр существующих процессов, а эволюционное продвижение вперед. Целью каждой итерации является достижение инкрементального прироста и создание таким образом уникальных КК предприятия. На основе базовой ДС предприятие формирует неотложную компоненту как совокупность отдельных итераций, нивелируя тем самым, недостатки инкрементализма, описанные Ч. Линдбломом, поскольку хаотичное итерационное движение подменяется движением к долгосрочной цели предприятия. Инкрементальный прирост логично реализовывать выборочно, на основных характеристиках продукта или производственного процесса, формирующих КК.

Уникальные КК могут базироваться в разных местах производственной системы предприятия, но устойчивое долговременное конкурентное преимущество можно создать только в случае, если они сосредоточены в процессе создания добавочной стоимости. Высвобождение резервов в результате постоянного изменения к лучшему производственной системы позволит в каждый момент времени создавать гибкие схемы оптимального использования резервов для достижения целевой функции $F(K, Z, P)$. Основой итерационного цикла является модель, сгенерированная на основе моделей, поддерживающих циклические изменения – PDCA, CEDAC и DMAIC. Эффективность ее использования обеспечивается применением процессного подхода, при котором менеджментом контролируются входы-выходы процессов, а именно ресурсное управление, установление ограничений на входе и анализ достигнутых результатов на выходе. Подобная конфигурация итерационной модели, с одной стороны, достаточно гибка и позволяет генерировать в большом количестве новые КК, а с другой

– формализована в мере, необходимой для недопущения внутриорганизационного хаоса.

7. Тенденции развития и причины неэффективной деятельности российских промышленных предприятий. Повышение конкурентоспособности российской экономики за счет развития промышленности признано важной и приоритетной государственной задачей. Государственная программа «Развитие промышленности и повышение ее конкурентоспособности» декларирует основные направления развития экономики, а именно создание конкурентоспособной, устойчивой, структурно сбалансированной промышленности, способной к эффективному саморазвитию на основе интеграции в мировую технологическую среду, разработки и применения передовых промышленных технологий. Заинтересованность государства в развитии промышленности прослеживается в том числе в увеличении объемов финансирования за счет федерального бюджета¹. Следует констатировать, что в постсоветское время экономического прорыва не случилось и в настоящее время резервы российских промышленных предприятий по-прежнему остаются незадействованными. Анализ рейтинга глобальной конкурентоспособности за период 2010 – 2016 годы свидетельствует о понижении конкурентоспособности российских предприятий (с 45-го по 67-е места) и о ее неудовлетворительной, вялотекущей динамике. Положительные сдвиги обусловлены исключительно макроэкономическими факторами, а не использованием имеющихся резервов российскими бизнес-субъектами. Проведенный в диссертационном исследовании секторальный анализ показал, что экономический рост (в среднем на 7 % в год) с 1998 по 2008 годы, был в значительной мере обусловлен загрузкой свободных производственных мощностей. Научный анализ, позволяющий выявлять резервы повышения эффективности деятельности, учитывает среди прочего межстрановое сравнение показателя производительности труда, который вне зависимости от нескольких проанализированных методик расчета – ключевой фактор конкурентоспособности и стабильного экономического роста. Показатель производительности труда в России в среднем по отдельным секторам экономики составляет около 25 % от аналогичного показателя США. Негативные показатели производительности деятельности подтверждаются высоким значением трудоемкости производственных процессов. При более высокой эффективности производственных процессов общая продолжительность рабочего времени в США ниже аналогичного показателя в России (в среднем 1790 часов против 1982 часов за период 1992 – 2012 годы). Ситуация, сложившаяся к 2009 году, была признана неудовлетворительной, как следствие, было принято правительственное решение об увеличении производительности к 2018 году в 1,5 раза по сравнению с 2011 годом. В октябре 2013 года данная парадигма развития

¹ Темпы роста 2014/2013 – 3,017 %; прирост 2015/2014 – 9,4 %; плановый прирост 2016/2015 – 3 %.

национальной экономики подтверждена, при этом планируемый рост производительности закладывался на уровне 5 – 6 % ежегодно, реально достигнутые показатели принципиально отличаются от плановых (рис. 5)².

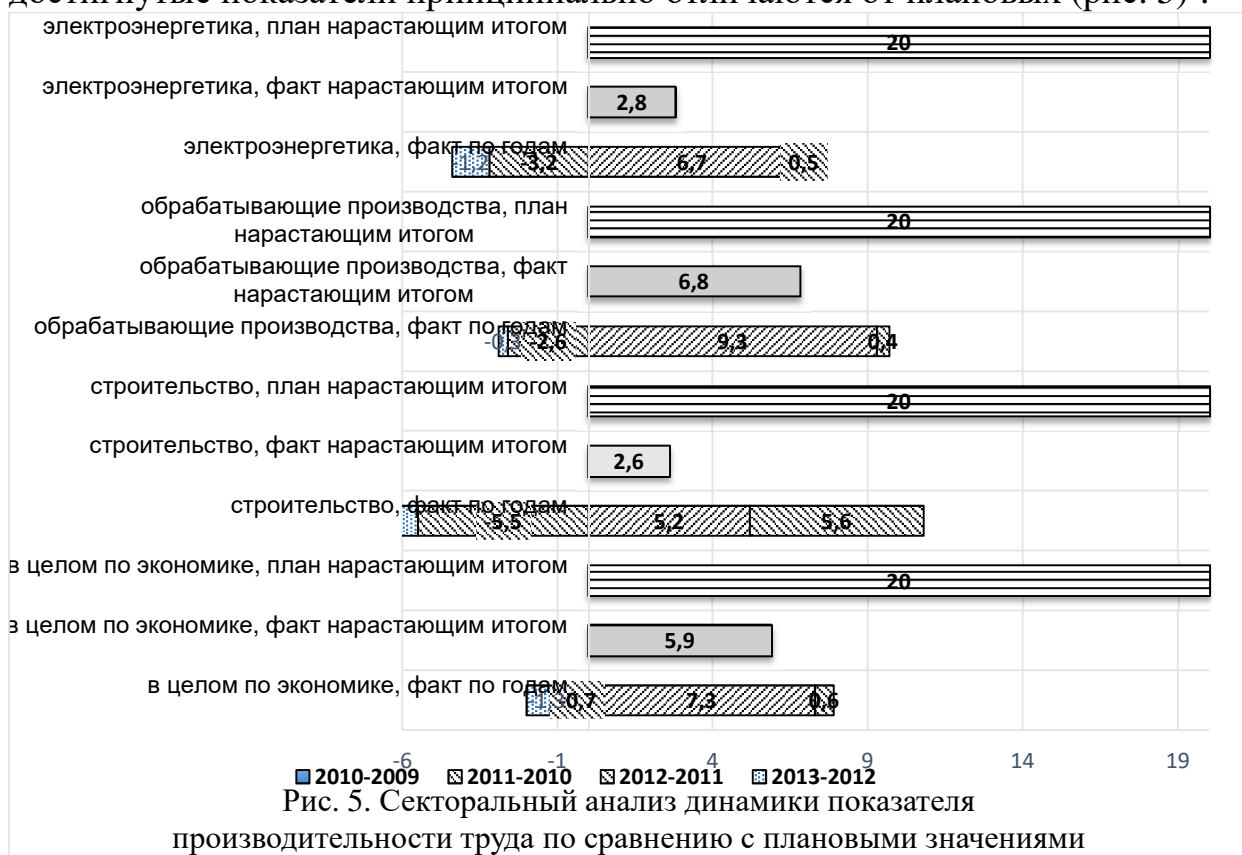


Рис. 5. Секторальный анализ динамики показателя производительности труда по сравнению с плановыми значениями

8. Систематизированный комплекс проблем выявления, оценки и использования резервов на предприятиях российской промышленности. Системные проблемы российской промышленности свидетельствуют о том, что предприятия, несмотря на глобализацию и открытость мирового рынка, по-прежнему конкурируют в основном с локальными национальными производителями. При этом многие предприятия работают на внешнеэкономических рынках, поэтому проблема выявления, оценки и использования резервов для них крайне актуальна. Проведенное исследование конкурентоспособности российских предприятий позволяет судить о возможных объемах незадействованных резервов ³:

Показатель количественной оценки	Резервный потенциал, %
<i>По экономике промышленности в целом</i>	
Производительность труда в расчете из ВВП на отработанный час:	
относительно уровня Норвегии	73,1
относительно уровня США	74
относительно уровня Германии	60,2
Индекс производственной активности (Purchasing Managers Index, PMI)	50,5
Уровень загрузки производственных мощностей	37
Индекс глобальной конкурентоспособности:	23,6

² Авторский анализ.

³ Авторский анализ.

по версии ВЭФ (относительно уровня Швейцарии)	
по версии Международного института развития менеджмента (International Institute for Management Development, IMD) (относительно уровня Гонконга)	36,1

По отраслям

Производительность труда в России (относительно уровня США):	
в сталелитейной промышленности	46
в электроэнергетике:	85
в генерации, ГВт-ч на одного сотрудника	75,2
в передаче и распределении, ГВт-ч на одного сотрудника	89,9
в жилищном строительстве	79
относительно уровня Швеции	67
Уровень использования среднегодовой производственной мощности организаций (в среднем по отрасли):	
по добыче полезных ископаемых	24
по производству пищевых продуктов, включая напитки, и табака	46
по текстильному и швейному производству	53
по производству кожи, изделий из кожи и производство обуви	36,2
по обработке древесины и производству изделий из дерева	31
по целлюлозно-бумажному производству, издательской и полиграфической деятельности	20,1
по производству кокса и нефтепродуктов	8,2
по химическому производству	29,7
по производству резиновых и пластмассовых изделий	34,6
по производству прочих неметаллических минеральных продуктов	38,3
по металлургическому производству и производству готовых металлических изделий	36,2
по производству машин и оборудования, электрооборудования, электронного и оптического оборудования, транспортных средств и оборудования	61,8

В целях анализа было обследовано 80 хозяйствующих субъектов, заявивших о полной или частичной диверсификации своих производственных систем, об оптимизации основных бизнес-процессов для выявления, оценки и использования в деятельности резервов и имеющих важное значение для экономики промышленности страны. Для удобства анализа предприятия систематизированы в четыре группы: государственные корпорации, крупные промышленные группы, системообразующие организации РФ, эффективно функционирующие промышленные компании. Анализ проводился по ряду факторов, среди которых наиболее значимые: причины выявления, оценки и использования резервов, анализ производственных систем, полученные результаты выявления, оценки и использования резервов, их влияние на финансовые результаты деятельности, проблемы внедрения организационных изменений, используемые инструменты, модели и методики. Анализ показал наличие положительных результатов и одновременно с этим проблем, имеющих системный характер и присутствующих на всех предприятиях. Выявленные проблемы лежат не в технической области, с этой стороны компании полностью готовы к организационной диверсификации. Они имеют в своей основе исключительно организационный характер и человеческий фактор.

Организационные проблемы связаны с внутренними процессами предприятий, функционально, а не процессно выстроенными, устаревшими, трудоемкими и чрезмерно избыточными. Их улучшение не имеет смысла, так как не приведет к эффективности подобной той, которую можно получить от их полной структурной перестройки. Одновременно с этим должна быть изменена логика построения системы управления совокупными производственными ресурсами, управленческий фокус должен охватывать не только факторы производства, но и весь комплекс совокупных производственных ресурсов, так как именно они база создания КК. Проявление человеческого фактора при анализе комплекса проблем выявления, оценки и использования резервов многообразно и имеет огромное значение при достижении планируемых результатов. Для развития ДС 2-го уровня предприятиям требуется проводить обучение и подготовку всего персонала и полностью перестраивать горизонтальные и вертикальные коммуникации на основе принципов формализации и упрощения. Анализ позволил подтвердить отсутствие единого подхода к комплексу управленческих и организационных методов и инструментов выявления, оценки и использования резервов и его системного использования. Оптимизация деятельности происходит, как правило, на пилотных участках предприятий несколькими прикладными инструментами.

В настоящее время отсутствует единый механизм оценки результатов выявления, оценки и использования резервов. Из 80 проанализированных предприятий экономический эффект в 2015 году официально зафиксировали только 10, его влияние на финансовые результаты деятельности в большинстве незначительно, методика расчета кардинально различается.

9. Методология инструментально-технологической поддержки организационно-управленческого механизма выявления, оценки и использования резервов. Методология инструментально-технологической поддержки должна основываться на следующих принципах: системность преобразований, последовательность изменений, воспроизводимость и предсказуемость поведения производственной системы. Это позволит обеспечить эффективную реализацию ОУМ выявления, оценки и использования резервов. Анализ фактического использования методов и инструментов выявления, оценки и использования резервов определил группу наиболее эффективных инструментов, при этом системное их применение на анализируемых 80-ти предприятиях отсутствует, практическое распространение отдельных инструментов и их теоретическая популяризация зачастую не совпадают. Проведенное исследование позволило систематизировать самые распространенные и эффективные методы и инструменты и разбить их на две группы (рис. 6). Деление на группы основывалось на структурной логике той внутренней технологии, в которой рекомендуется использовать оптимизационный инструмент. Предлагаемая в исследовании дорожная карта выявления, оценки и использования резервов предприятия выступает инструментально-

технологической поддержкой и связывает драйверы организационных изменений – имеющиеся на предприятии производственные потери – с инструментами их устранения и задействования на этой основе резервного потенциала. ОУМ должен начинаться с анализа текущей эффективности потока создания добавочной стоимости и с формирования на этой основе цели «продуманной» компоненты развития предприятия, которая будет задавать направление траектории базовой ДС. Такой процесс должен быть направлен на полную ликвидацию перепроизводства и создание новых организационных технологий, способных сгенерировать новые КК и обеспечить достижение целей в формате целевой функции $F(K, Z, P)$.

10. Методический инструментарий и методика прикладного применения механизма выявления, оценки и использования резервов предприятия. Проведенный анализ позволил развить и систематизировать инструментарий прикладного применения ОУМ выявления, оценки и использования резервов предприятия. В настоящее время подобная систематизация производится впервые и позволяет дополнить ГОСТ Р 56407–2015 «Бережливое производство. Основные методы и инструменты». На рис. 6 показано авторское представление инструментария прикладного применения ОУМ выявления, оценки и использования резервов предприятия с выделением двух основных групп – организационного и управленческого воздействия. Следует отметить, что рассматриваемые инструменты, модели, методы и методики могут применяться как самостоятельно, так и комплексно. Использование их как системных индуктивных методов предполагает применение этих инструментов в качестве дополнения к другим инструментам и методам, поэтому при анализе каждого инструмента показаны его прямые связи с остальными. Несмотря на достаточно высокую обособленность предлагаемых инструментов и методов эффект синергии достигается при их комплексном применении, тем более что цели и задачи всех рассмотренных методов сходны, различаются используемые элементарные инструменты и сфера влияния в рамках производственной системы.

11. Методика оценивания и структурно-логическая модель достижения предприятием конкурентных преимуществ в результате действия организационно-управленческого механизма выявления, оценки и использования резервов. Методические рекомендации по оцениванию достижения предприятием конкурентных преимуществ в результате действия ОУМ выявления, оценки и использования резервов должны включать в себя такие элементы, как цели и задачи оценки, критерии эффективности, признаки работы ОУМ выявления, оценки и использования резервов и методику оценки эффективности (рис. 7). Декомпозиция стратегических целей и задач до уровня оценочных показателей (элемент содержательного блока) должна происходить многократно и инициироваться драйверами ОУМ выявления, оценки и использования резервов – производственными потерями. Структурно-логическая модель предлагает

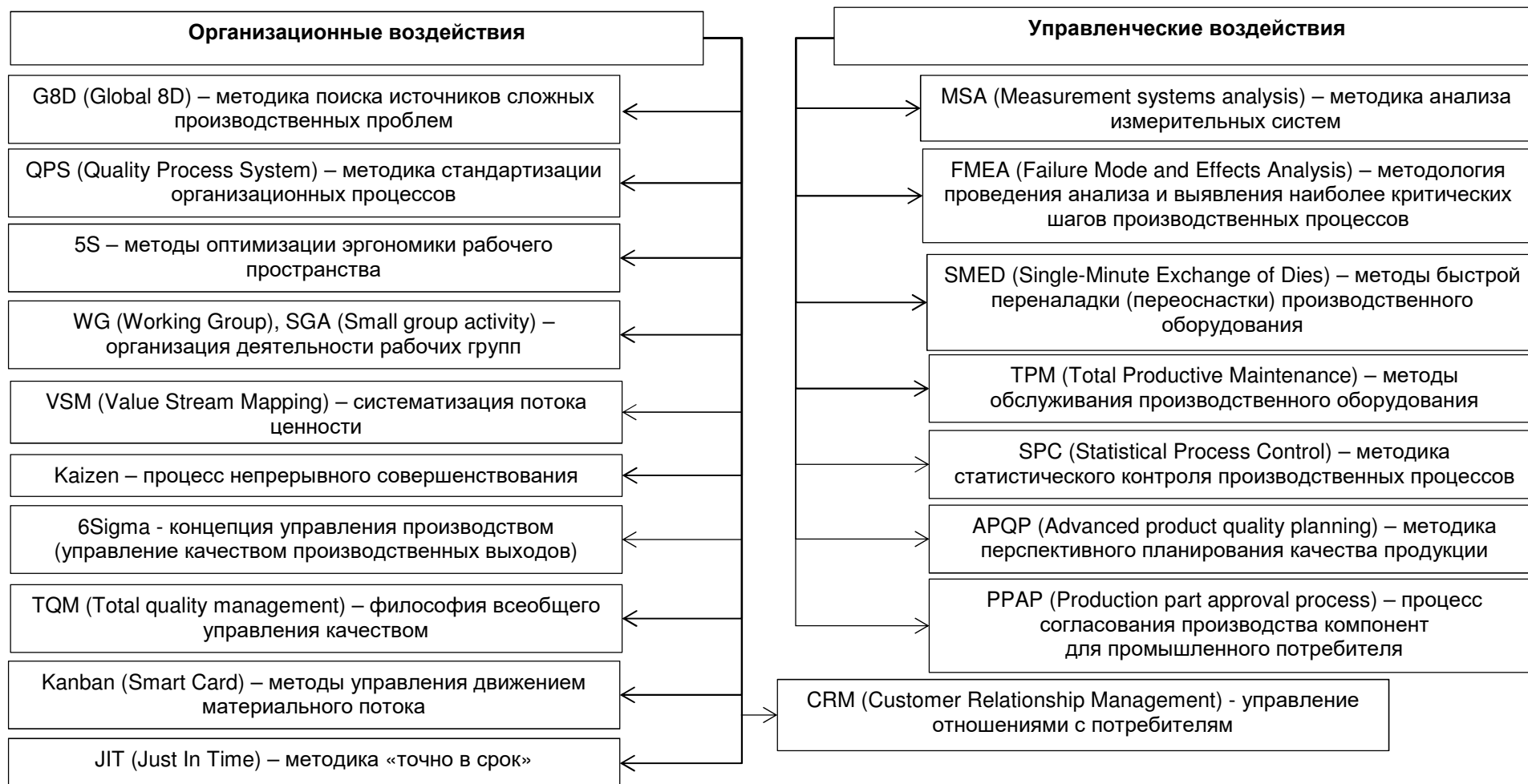


Рис. 6. Организационные и управленческие воздействия ОУМ выявления, оценки и использования резервов

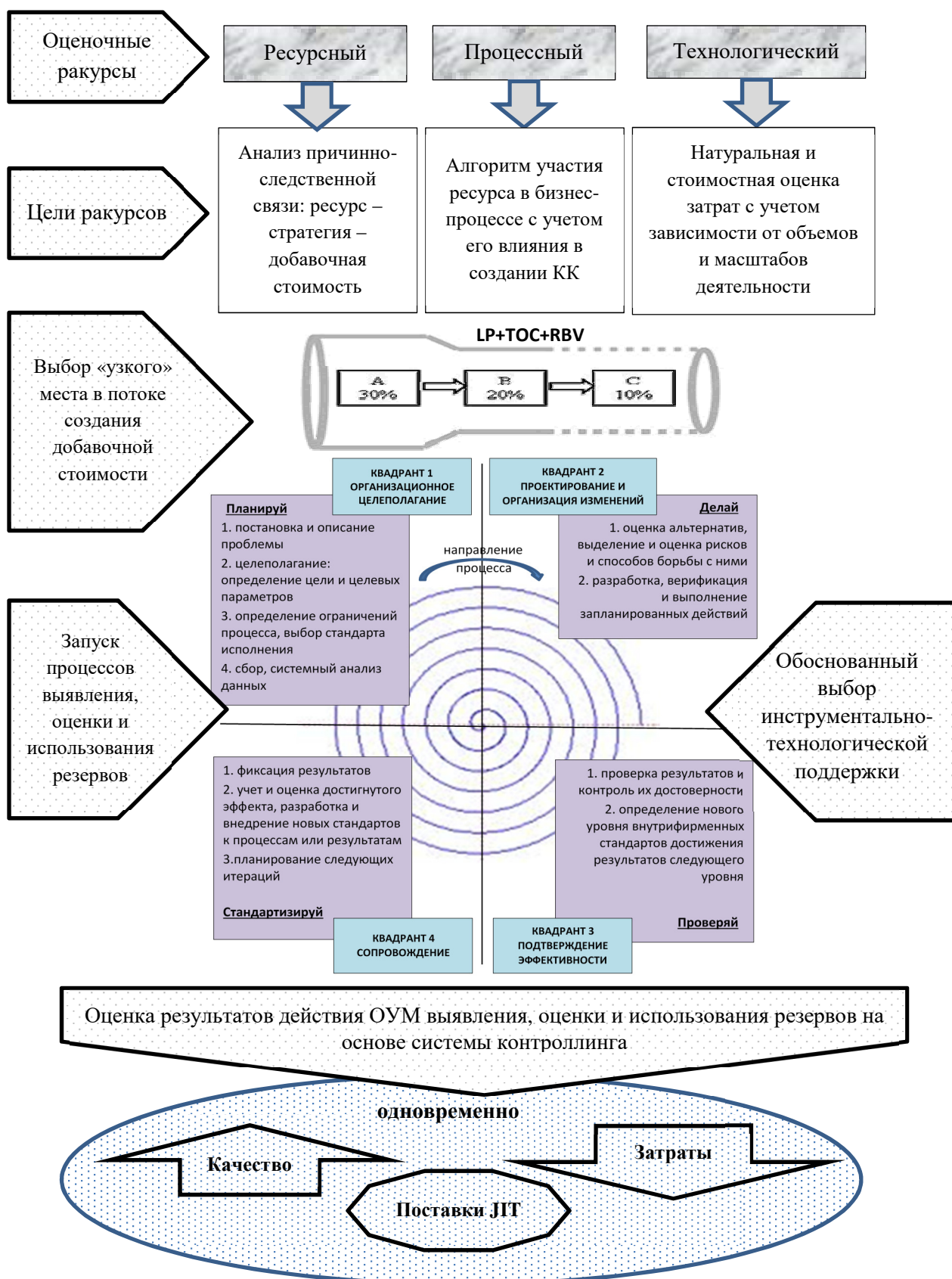


Рис. 7. Методика оценивания достижения предприятием конкурентных преимуществ в результате действия ОУМ выявления, оценки и использования резервов

для удобства пользования формирование интегральных показателей по каждой оцениваемой компоненте целевой триады K, Z, P на основе системы контроллинга. Промежуточные результаты действия ОУМ выявления, оценки и использования резервов рекомендуется фиксировать с помощью Radar-графика, при этом положительным трендом следует считать динамику, при которой Radar-график полностью лишен красных сегментов, что означает одновременное достижение плановых значений по всем векторам ($K(Re_{fact}) \rightarrow max, Z(Re_{fact}) \rightarrow min, P(Re_{fact}) \rightarrow P_{opt}$). Отрицательный тренд свидетельствует о неизменности внутренних бизнес-процессов и о низкой эффективности либо об отсутствии фактического влияния ОУМ. Инструментально структурно-логическая модель оценки результатов действия ОУМ выявления, оценки и использования резервов предприятия дополнена и расширена картой реализации. Структурная логика ОУМ охватывает весь процесс – от влияния драйверов до оценки достижения требуемого уровня конкурентоспособности.

Анализ «узких мест» LP+ТОС+RBV потока создания добавочной стоимости на совместном предприятии «FordSollers», заводе в г. Всеволожск, Ленинградской обл., обосновал необходимость ОУМ выявления, оценки и использования резервов в рамках стратегии предприятия при решении следующей проблемы: возврат автомобилей на завод для устранения дефектов, брака, переработки в течение первых двух недель после производства и проведения выходного тестирования качества продукции. В период 05.06.2014 г. – 28.03.2015 г. собирались и обрабатывались первичные данные контрольных участков потока создания добавочной стоимости и карт регистрации возвращенных для устранения дефектов, брака, переработки автомобилей, позволившие определить имеющиеся производственные потери: процессные ошибки, плохое качество, необоснованные обновления документации, неконтролируемые неисправности. Драйвером запуска ОУМ выступила такая группа потерь, как дефекты, брак, переработка. Факторный анализ данной группы обосновал применение инструментов и методов MSA, FMEA и SPC (рис. 6). Декомпозиция стратегических целей и задач до уровня оценочных показателей позволила сформулировать локальные цели ОУМ:

$K(Re_{fact}) \rightarrow max: PPM : 63014 \rightarrow 21368$; где PPM – количество дефектных экземпляров продукции на миллион произведённых;

$Z(Re_{fact}) \rightarrow min: Z: 8497,0 \text{ тыс. руб.} \rightarrow 3234,4 \text{ тыс. руб.}$; где Z – затраты на производство продукции;

$P(Re_{fact}) \rightarrow P_{opt}: OtD: 70,4 \% \rightarrow 92,5 \%$, где OtD – показатель своевременного выполнения заказа.

ОУМ выявления, оценки и использования резервов за указанный период прошел 16 полных циклов согласно авторской инкрементальной модели (на рис. 8 представлен начальный и конечный результат действия ОУМ). В результате ОУМ предприятием были достигнуты следующие КК: 1) улучшение удовлетворенности клиентов; 2) улучшение прибыльности (рентабельности) за счет сокращения затрат; 3) уменьшение нарушений в

расписании работы производственной линии; 4) увеличение доступного времени (часов) для иной работы.

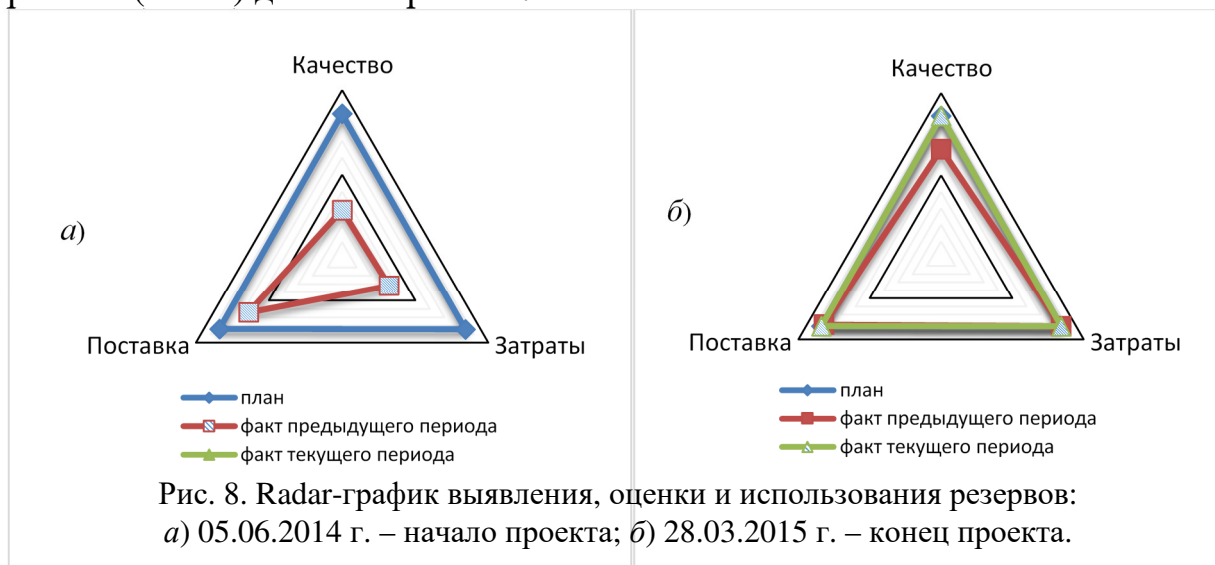


Рис. 8. Radar-график выявления, оценки и использования резервов:
 а) 05.06.2014 г. – начало проекта; б) 28.03.2015 г. – конец проекта.

III. ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

Проведенное исследование доказывает, что организационно-управленческий механизм выявления, оценки и применения резервов имеет ключевое значение для устойчивого развития промышленного предприятия. В краткосрочной перспективе конкурентоспособность предприятия зависит от ценовых и потребительских характеристик ее ключевых продуктов. В долгосрочной перспективе конкурентоспособность основывается на способности создавать с более низкими издержками и быстрее, чем конкуренты, ключевые компетенции, на основе которых формируются новые продукты. В результате решения поставленных в диссертационном исследовании задач сформулированы следующие основные научные выводы и рекомендации. Развитие теоретических представлений позволило формализовать определение ОУМ выявления, оценки и использования резервов, систематизировать структурные компоненты резервов в аспекте повышения конкурентоспособности промышленного предприятия. На основе анализа основных тенденций и факторов ресурсного управления промышленным предприятием в контексте повышения эффективности деятельности за счет выявления, оценки и использования резервов предлагается авторская комплексная система управления ресурсами, соединяющая в себе преимущества и нивелирующая недостатки моделей бережливого производства, теории ограничений систем и ресурсной теории. Разработанная концепция ОУМ выявления, оценки и использования резервов для обеспечения предприятию стратегических долгосрочных преимуществ основана на утверждении неустойчивости практической ценности достижимых ресурсов, вследствие чего эволюционирующие возможности как результат действия ОУМ выявления, оценки и использования резервов предприятия дополнены и расширены картой реализации. Структурная логика ОУМ охватывает весь процесс – от влияния драйверов до оценки

достижения требуемого уровня конкурентоспособности. Системные возможности организационных изменений должны стать симбиозом «продуманной» и «неотложной» компонент стратегии достижения долговременных конкурентных преимуществ; заложенная в механизме выявления, оценки и применения резервов «неотложная» компонента делает возможным системное формирование уникальных ключевых компетенций предприятия. Предлагаемое математическое описание ОУМ выявления, оценки и использования резервов предприятия и инкрементальная модель его реализации предполагают достижение эффективности через целеполагание в рамках формализации «продуманной» компоненты, инкрементального прироста созданием или развитием уникальных ключевых компетенций, платформой итерационного цикла должна стать модель, сгенерированная на основе поддерживающих циклические изменения моделей PDCA, CEDAC и DMAIC.

Выявленные тенденции развития и причины неэффективной деятельности российских промышленных предприятий позволили определить, что, несмотря на серьезную государственную инициативу и государственную поддержку российская промышленность демонстрирует структурные проблемы и отрицательный тренд развития; наличие резервов сочетается с неэффективными производственными системами и трудоемкими и устаревшими бизнес-процессами. Разработанная инструментально-технологическая поддержка ОУМ выявления, оценки и использования резервов основана на систематизации наиболее эффективных инструментов и методов, формализации принципов практической реализации инкрементальной модели, что обеспечивает эффективное развитие реорганизационного процесса. Предложен комплект организационных и управленческих методов и инструментов ОУМ выявления, оценки и использования резервов предприятия, позволяющий максимально эффективно добиться результатов согласно стратегической триаде: одновременно рост качества, снижение затрат и синхронизация процессов поставки по логике «точно в срок». Разработанные методические рекомендации предлагают оценку эффективности деятельности предприятия после выявления, оценки и использования резервов, методика оценки уточняет поля оценки, персоналии процесса оценки, последовательность и содержание действий, систему контроллинга. Структурно-логическая модель оценки результатов ОУМ выявления, оценки и применения резервов предприятия позволяет всесторонне оценить его эффективность. Результаты проведенного исследования в перспективе актуализируют задачи развития методов и инструментария оценки стоимости бизнеса промышленного предприятия после достижения им целевого уровня конкурентоспособности с учетом влияния отраслевой специфики, пороговых значений имеющегося резервного потенциала, количества реализованных итераций организационно-управленческого механизма выявления, оценки и использования резервов.

IV. ОСНОВНЫЕ ПУБЛИКАЦИИ ПО ТЕМЕ ИССЛЕДОВАНИЯ

Монографии, главы в коллективных монографиях, учебные пособия

1. *Балашова Е.С.* Арктическое пространство России в XXI веке: факторы развития, организация управления / под ред. акад. В.В. Ивантера. – СПб: Издательский Дом «Наука», 2016. С. 1040 (65 п.л., авт. – 2,5 п.л.).
2. *Балашова Е.С.* Экономический механизм и инструментарий ресурсного менеджмента промышленного предприятия / Е.С. Балашова, В.Н. Юрьев. СПб: Изд-во Политехн. ун-та, 2014. С. 240 (15,0 п.л., авт. – 7,5 п.л.)
3. *Балашова Е.С.* Управление экономическими ресурсами промышленного предприятия / СПб: Изд-во Политехн. ун-та, 2014. С. 157 (10,0 п.л.)
4. *Балашова Е.С.* Организация бережливого производства. 2-е изд., доп. / В.В. Глухов, Е.С. Балашова. Санкт-Петербургский государственный политехнический университет. — Санкт-Петербург: Изд-во Политехн. ун-та, 2014. С. 240 (15 п.л., авт. – 12,5 п.л.)
5. *Балашова Е.С.* Ресурсный менеджмент: методы выявления резервов производства / В.В. Глухов, Е.С. Балашова и др. СПб: Изд-во «Наука», 2012. С.275 (17,25 п.л., авт. – 10 п.л.)
6. *Балашова Е.С.* Экономика и менеджмент в инфокоммуникациях / В.В. Глухов, Е.С. Балашова. Учебное пособие. Стандарт третьего поколения. – СПб: Питер, 2012. С.272 (17п.л., авт. – 14 п.л.)
7. *Балашова Е.С.* Организация производства и маркетинг. Вакуумная техника / В.В. Глухов, Е.С. Балашова и др. Санкт-Петербургский государственный политехнический университет. — Санкт-Петербург: Изд-во Политехн. ун-та, 2012. С.369 (23,06 п.л., авт. – 12 п.л.)
8. *Балашова Е.С.* Организация бережливого производства / В.В. Глухов, Е.С. Балашова. Санкт-Петербургский государственный политехнический университет. — Санкт-Петербург: Изд-во Политехн. ун-та, 2011. С. 237 (14,88 п.л., авт. – 12 п.л.)
9. *Балашова Е.С.* Производственный менеджмент. Lean Production. Анатомия резервов / В.В. Глухов, Е.С. Балашова. – СПб: Изд-во «Лань», 2008. С.354 (22,13 п.л., авт. – 17 п.л.)
10. *Балашова Е.С.* Организация производства. Бережливое производство / В.В. Глухов, Е.С. Балашова. Учебное пособие. Санкт-Петербургский государственный политехнический университет. — Санкт-Петербург: Изд-во Политехн. ун-та, 2007. С.238 (14,9 п.л., авт. – 12 п.л.)
11. *Балашова Е.С.* Менеджмент / Е.С. Балашова. Учебное пособие для студентов специальности 080611. Саратов: Изд-во СГТУ, 2003. С.100 (6,25 п.л.)

Статьи в рецензируемых изданиях, рекомендованных ВАК, и входящих в международные библиографические и реферативные базы данных Scopus и Web of Science

12. *Балашова Е.С.* Влияние механизма управления резервами на эффективность деятельности промышленного предприятия / Е.С. Балашова // Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки. 2016. №3 (245). С.93-100 (0,6 п.л.).
13. *Balashova E. S.* Resource-based view as a perspective management model in Russian reality / E.S. Balashova, E.A. Gromova // Problems and Perspectives in Management. Vol. 14, Iss: 2 (cont.-2), pp. 325-330. (0,69 п.л., авт. – 0,32 п.л.).
14. *Балашова Е.С.* Тенденции освоения эффективных моделей ресурсного менеджмента российскими промышленными предприятиями / Е.С. Балашова, Е.А. Громова // Вестник Самарского государственного экономического университета / 2016. №6 (140). С. 106-111 (0,69 п.л., авт. – 0,32 п.л.).
15. *Балашова Е.С.* Конкурентоспособные производственные системы российской промышленности / Е.С. Балашова, Е.А. Громова // Инновации и инвестиции / 2016. №4. С.39-43 (0,625 п.л., авт. - 0,3 п.л.).

16. *Балашова Е.С.* Перспективы и возможности внедрения эффективных моделей управления на предприятиях российской промышленности / Е.С. Балашова, Е.А. Громова // Вестник Воронежского государственного университета инженерных технологий. 2016. №2. С. 287-292 (0,625 п.л., авт. – 0,3 п.л.).
17. *Балашова Е.С.* Модель «короткого производства» как альтернативная модель интеграции потенциала промышленных предприятий в проектах импортозамещения / М.А. Пашоликов, Е.С. Балашова // Инновационная деятельность. 2016. №2(37). С.43-52. (0,5 п.л., авт. – 0,25 п.л.).
18. *Балашова Е.С.* Обоснование концептуальных положений формирования и достижения долговременных конкурентных преимуществ промышленным предприятием / Е.С. Балашова // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия: Экономика. Управление. Право. 2015. Т.15, вып.2. С. 171-175 (0,45 п.л.).
19. *Балашова Е.С.* Выявление резервов повышения эффективности деятельности промышленного предприятия на основе управления ключевыми компетенциями / В.В. Глухов, Е.С. Балашова // Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки. 2015. №3 (221). С. 192-197 (0,48 п.л., авт. – 0,3 п.л.).
20. *Балашова Е.С.* Генезис и систематизация результатов внедрения бережливого производства в различных секторах российской экономики / Е.С. Балашова, Е.А. Громова // Вестник Пермского университета. Сер. «Экономика». 2015. № 3(26). С. 61–68 (0,5 п.л., авт. – 0,3 п.л.).
21. *Balashova E.S.* Operations strategies in info-communication companies / E.S. Balashova, V.V.Glukhov // Internet of Things, Smart Spaces, and Next Generation Networks and Systems. In: Balandin, S. at al. (Eds.): NEW2AN/ruSMART 2015, LNCS 9247. Springer International Publishing Switzerland, Heidelberg. 2015. pp. 562-566 (0,4 п.л., авт. – 0,2 п.л.).
22. *Балашова Е.С.* Оценка результатов внедрения российскими компаниями концепции бережливого производства / Е.С. Балашова, Е.А. Громова // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия Экономика. Социология. Менеджмент. 2015. №2 (15). С. 37-43 (0,5 п.л., авт. – 0,3 п.л.).
23. *Balashova E.S.* Prospects and specificity of resource management in the enterprises of the different economic sectors in Russia // E.S. Balashova, E.A. Gromova // St. Petersburg State Polytechnical University Journal. Economics. 2015. No. 2 (216), pp. 102-108 (0,5 п.л., авт. – 0,3 п.л.).
24. *Балашова Е.С.* Современные модели ресурсного менеджмента промышленного предприятия/ Е.С. Балашова // Информационно-управляющие системы. 2015. № 1(74). С.105-111 (0,5 п.л.).
25. *Балашова Е.С.* Управление экономическими ресурсами малого предприятия как инструмент снижения рисков / Е.С. Балашова, М.А. Пашоликов // Инновации. 2015. №4(198). С.99-105 (0,5 п.л., авт. – 0,3 п.л.).
26. *Балашова Е.С.* Оценка резервов производства, способствующих формированию эффективной и результативной производственной системы / Е.С. Балашова // Информационно-управляющие системы. 2014. № 6 (73). С.123-128 (0,47 п.л.).
27. *Balashova, E.S.* Projecting Resource Management of a Telecommunications Enterprise to Ensure Business Competitive Ability / E.S. Balashova // Internet of Things, Smart Spaces, and Next Generation Networks and Systems. In: Balandin, S., Andreev, S., Koucheryavy, Y. (eds.) NEW2AN 2014, LNCS, vol. 8638. Springer International Publishing Switzerland, Heidelberg. 2014. pp. 502-508. (0,5 п.л.).
28. *Балашова Е.С.* Ресурсный менеджмент как инструмент инновационного развития промышленного предприятия / Е.С. Балашова // Инновационная деятельность. 2014. №1 (28). С.13-19 (0,5 п.л.).
29. *Balashova, E.S.* Assessment of Possible Uses of Optimization Methods and Models in Resource Management of Telecommunications Enterprises / E.S. Balashova, E.S. Artemenko // Internet of Things, Smart Spaces, and Next Generation Networks and Systems. In: Balandin, S., Andreev, S., Koucheryavy, Y. (eds.) NEW2AN 2014, LNCS, vol. 8638. Springer International Publishing Switzerland, Heidelberg. 2014. pp. 526-534 (0,6 п.л., авт. – 0,3 п.л.).
30. *Балашова Е.С.* Показатели оценки организационной эффективности бизнес-процессов / Е.С. Балашова // Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки. 2014. №2(192). С. 185-191 (0,5 п.л.).

31. *Balashova E.S.* Methods for compensation of production reserves deficit / E.S. Balashova // St. Petersburg State Polytechnical University Journal. Economics. 2013. No. 6-2 (185), pp. 119-124 (0,5 п.л.).

32. *Балашова Е.С.* Логика возникновения и развития инновационного подхода к ресурсному менеджменту промышленных предприятий / Е.С. Балашова // Инновации. 2013. № 7 (177). С. 114-120 (0,5 п.л.).

33. *Балашова Е.С.* Влияние методов компенсации внутренних резервов на эффективность управления предприятием / Е.С. Балашова // Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки. 2013. №2 (168). С.74-80 (0,5 п.л.).

34. *Балашова Е.С.* Ресурсный менеджмент как механизм выявления резервов производства / Е.С. Балашова // Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки. Т.1. 2012. №2-1 (144). С. 50-56 (0,5 п.л.).

Основные статьи в специализированных журналах, сборниках научных трудов, материалы конференций

35. *Balashova E.S.* Methodology for effective development of industrial enterprises in the import substitution / Balashova E.S., Kharchenko T.P. // Science and Education: materials of the XIII international research and practice conference, Munich, November 2nd – 3rd. 2016, pp. 120-126 (0,5 п.л., авт. – 0,25 п.л.).

36. *Балашова Е.С.* Эволюция производственных систем промышленных предприятий / Е.С. Балашова, Е.А. Громова // Перспективы науки – 2016: Сборник докладов IV Международного конкурса научно-исследовательских работ. Том II (Социально-гуманитарные науки) / науч. ред. А.В. Гумеров. Казань: «Рокета Союз». 2016. С. 137-142 (0,5 п.л., авт – 0,25 п.л.).

37. *Балашова Е.С.* Эффективная интеграция организационных технологий управления / Е.С. Балашова, Е.А. Громова // «Современная экономика»: сборник статей V Международной научной конференции – Кемерово: Издательский дом «Плутон». 2016. С. 14-18 (0,4 п.л., авт. – 0,2 п.л.).

38. *Балашова Е.С.* Современные организационные технологии в российском промышленном секторе / Е.С. Балашова, Е.А. Громова // Москва: Международный электронный научно-практический журнал «Современные научные исследования и разработки». 2016. № 6 (6). С. 154-157 (0,375 п.л., авт. 0,15 п.л.).

39. *Балашова Е.С.* Velocity как перспективная модель управления / Е.С. Балашова, Е.А. Громова // Экономика и современный менеджмент: теория и практика. Сборник статей по материалам LXVII международной научно-практической конференции 07 ноября 2016г. Новосибирск: Изд. «СибАК». С. 36-40 (0,313 п.л., авт. 0,15 п.л.).

40. *Балашова Е.С.* Интеграция моделей ресурсного управления на промышленных предприятиях / Е.С. Балашова, Е.А. Громова // Москва: Журнал «Экономика, социология и право». 2016. № 8. С. 11-13 (0,31 п.л., авт. – 0,15 п.л.).

41. *Балашова Е.С.* Ресурсное управление как эффективная стратегия в условиях российской действительности / Е.С. Балашова, Е.А. Громова // Лучшая научно-исследовательская работа 2016: сборник статей III Международного научно-практического конкурса / под общ.ред. Г.Ю. Гуляева – Пенза: МЦНС «Наука и Просвещение». 2016. С. 55-62 (0,5п.л., авт. – 0,25 п.л.).

42. *Balashova E.S.* To the question about theoretical aspects of the resource-based view as one of the modern management models / E.S. Balashova, E.A. Gromova // 8th International Scientific and Practical Conference «Science and Society» 23-30 March 2016. London UK. SCIEURO. С. 80-87 (0,5 п.л., авт. – 0,3 п.л.).

43. *Балашова Е.С.* Оценка эффективности государственного механизма стимулирования инновационного развития российской экономики / О.И Гнездилова, Е.С. Балашова // Экономика, экология и общество России в 21-м столетии: сборник научных трудов 18-й Международной научно-практической конференции. СПб: Издательство Политехнического университета. 2016. С. 234-239 (0,28 п.л., авт. – 0,14 п.л.).

44. *Balashova E.S.* Lean production as a revolutionary model of management / E.S. Balashova, E.A. Gromova // VII International Conference «Sharing the Results of Research Towards Closer Global Convergence of Scientists» 17 March, 2016. Montreal, Charlton av. East Hamilton, Ontario, Canada. С. 9-12 (0,4 п.л., авт. – 0,2 п.л.).

45. *Балашова Е.С.* Технология бенчмаркинга как способ повышения конкурентоспособности инновационного предприятия / П.А. Новоселов, Е.С. Балашова // Экономика, экология и общество России в 21-м столетии: сборник научных трудов 18-й Международной научно-практической конференции. СПб: Издательство Политехнического университета. 2016. С. 307-310 (0,25 п.л., авт. – 0,12 п.л.).
46. *Балашова Е.С.* Модель современной производственной системы промышленного предприятия / Е.С. Балашова, Е.А. Громова // Экономика, экология и общество России в 21-м столетии: сборник научных трудов 18-й Международной научно-практической конференции. СПб: Издательство Политехнического университета. 2016. С. 226-229 (0,188 п.л., авт. – 0,14 п.л.).
47. *Балашова Е.С.* Lean Production как конкурентная стратегия развития предприятия / Е.С. Балашова, Е.А. Громова // Актуальные вопросы современной экономической науки / Сборник докладов XXII Международной научной конференции. Липецк: Научное партнерство «Аргумент», 2015. С. 11-15 (0,4 п.л., авт. – 0,2 п.л.).
48. *Балашова Е.С.* Бережливое производство в российской экономике как инновационная стратегия развития / Е.С. Балашова, Е.А. Громова // Международный научный журнал «Инновационная наука». 2015. №8. С.12-14 (0,2 п.л., авт. – 0,1 п.л.).
49. *Балашова Е.С.* Управление эффективностью деятельности предприятия через ограничения / Е.С. Балашова, Е.А. Громова // Теоретические и практические вопросы современной науки/ Сборник статей по материалам VII международной научной конференции. М.: Евразийское научное объединение, 2015. С. 43-45 (0,2 п.л., авт. – 0,1 п.л.).
50. *Балашова Е.С.* Ресурсная концепция как современная вариация системы менеджмента / Е.С. Балашова, Е.А. Громова // Экономика и современный менеджмент: теория и практика/ Сборник статей по материалам XLIX международной научно-практической конференции № 5 (49). Новосибирск: Изд. "СибАК", 2015. С. 105-112 (0,5 п.л., авт. – 0,3 п.л.).
51. *Балашова Е.С.* Анализ тренда ресурсного потенциала российской экономики / Е.С. Балашова // Современные проблемы менеджмента. Материалы IX Всероссийской научно-практической конференции. Сборник научных трудов. СПб.: Изд-во СПбГЭТУ «ЛЭТИ», 2015. С. 307-309 (0,2 п.л.)
52. *Балашова Е.С.* Производственные концепции: теория ограничений как инструмент инновационного прорыва компании Мазда / Е.С. Балашова, Е.А. Громова // Экономика, экология и общество России в 21-м столетии: сборник научных трудов 17-й Международной научно-практической конференции. – СПб.: Изд-во Политехн. ун-та, 2015. С. 281-283 (0,2 п.л., авт. – 0,1 п.л.).
53. *Балашова Е.С.* Управление экономическими ресурсами как элемент управления стоимостью бизнеса / Е.С. Балашова, Е.А. Громова // Innovation processes in the context of globalization of the world economy: Challenges, Trends, Prospects: Сборник научных трудов – Прага: Vedesko vydavatelsske centrum «Sociosfera - CZ». 2015. С. 22-25 (0,3 п.л., авт. – 0,15 п.л.).
54. *Балашова Е.С.* Место и роль интеллектуальных ресурсов в ресурсном управлении промышленного предприятия / Е.С. Балашова, Е.А. Громова // Актуальные проблемы экономики и менеджмента. 2015. №1(05). С. 5-9 (0,4 п.л., авт. – 0,2 п.л.).
55. *Балашова Е.С.* Оценка перспектив реализации современных технологий ресурсного менеджмента в России / Е.С. Балашова, Е.А. Громова // СПб: Экономика качества, №1(9). 2015. (0,3 п.л., авт. - 0,15 п.л.)
56. *Балашова Е.С.* Максимизация рыночной стоимости бизнеса через реализацию современных технологий ресурсного менеджмента / Е.С. Балашова, Е.А. Громова // Актуальные вопросы экономики, управления, права, социологии и педагогики в условиях информационного общества: Сборник научных статей по итогам Международной конференции – г. Волгоград: Волгоградское научное издательство. 2014. С. 7-9 (0,2 п.л., авт. – 0,1 п.л.)
57. *Балашова Е.С.* Возможности использования ресурсосберегающих технологий для компенсации производственных резервов / Е.С. Балашова // Атояновские чтения / Материалы международной научно-практической конференции «Современные проблемы инновационной экономики в развивающихся странах» - Саратов: Издательство «КУБиК». 2013. С.98-103 (0,41 п.л.)
58. *Балашова Е.С.* Разработка финансовой стратегии компании / Е.С. Балашова, Е.Н. Прокофьева // XI Неделя науки СПбГПУ: материалы международной научно-практической конференции, 5-10 декабря 2011 года / Санкт-Петербургский научный центр РАН; Санкт-

Петербургский академический университет - научно-образовательный центр нанотехнологий РАН; Санкт-Петербургский государственный политехнический университет [и др.].— СПб. 2011. (0,18 п.л., авт. – 0,1 п.л.)

59. *Балашова Е.С.* Актуальность использования организационных технологий в рамках производственного процесса / Е.С. Балашова // Экономические реформы в России. Сборник научных трудов. Санкт-Петербург. Изд-во Политехн. ун-та. 2010. С.18-22 (0,31 п.л.)

60. *Балашова Е.С.* Проблематика бизнес-процессов промышленных предприятий / Е.С. Балашова // Проблемы современной экономики: инвестиции, экономика строительства, инновации, логистика, труд, недвижимость. Сборник научных трудов по материалам Всероссийской научно-практической конференции 21 апреля 2010. Саратов. Изд-во Саратовского государственного технического университета. С.240-244. (0,31 п.л.)

61. *Балашова Е.С.* Стандартизация организационных процессов промышленных предприятий как способ решения производственных проблем / Е.С. Балашова // Экономические реформы в России. Сборник научных трудов. Санкт-Петербург. Изд-во Политехн. ун-та. 2009. С.41-46 (0,38 п.л.)

62. *Балашова Е.С.* Современные технологии производственного менеджмента / Е.С. Балашова // Труды СПбГТУ. Научные исследования в экономике и менеджменте. 2007. №503. С.60-67 (0,5 п.л.).

63. *Балашова Е.С.* Информированность сотрудников – влияние на эффективность работы предприятия / Е.С. Балашова, М.А. Сулова // XXXVI неделя науки СПбГПУ: материалы Всероссийской межвуз. науч.-техн. конференции, 26 ноября - 1 декабря 2007г. Санкт-Петербург / Санкт-Петербургский государственный политехнический университет. — СПб. 2008. (0,125 п.л., авт. – 0,07 п.л.)

64. *Балашова Е.С.* Всеобщий менеджмент качества процессов и материалов на российских предприятиях / Е.С. Балашова // Экономические реформы в России. Сборник научных трудов. Санкт-Петербург. Изд-во Политехн. ун-та. 2007. С.12-18 (0,44 п.л.)

65. *Балашова Е.С.* Возможности использования CALS-технологий в производственном менеджменте / Е.С. Балашова // Проблемы современной экономики: инвестиции, инновации, логистика, труд. Сборник научных трудов. Выпуск 2. Саратов. 2007. С.254-260 (0,44 п.л.)

66. *Балашова Е.С.* Технологии повышения эффективности логистического менеджмента фирмы / Е.С. Балашова // Управление организацией: диагностика, стратегия, эффективность. Труды XIII Международной научно-практической конференции. 7-8 апреля 2005г. Санкт-Петербург. СПбГПУ, 2005. С.220-225 (0,32 п.л.)

67. *Балашова Е.С.* Логистический подход как концепция экономической политики фирмы, обеспечивающая устойчивое развитие в современных условиях / Е.С. Балашова, А.С. Минькин // Проблемы устойчивого развития российской экономики. Материалы Международной научно-практической конференции 28-29 ноября 2002г. Саратов. СГТУ. 2002. С.71-75 (0,32 п.л., авт. – 0,25 п.л.)

68. *Балашова Е.С.* Факторные модели системы показателей рентабельности предприятия / Е.С. Балашова, Ю.Е. Артемова // Организационно-экономический механизм управления инвестициями и инновациями в регионе. Межвузовский научный сборник. СГТУ. Саратов. 1998. С.43-46 (0,19 п.л., авт. – 0,15 п.л.)

69. *Балашова Е.С.* Оценка финансовой надежности инвестиционных процессов / Е.С. Балашова, А.Н. Плотников // Организационно-экономический механизм управления инвестициями и инновациями в регионе. Межвузовский научный сборник. СГТУ. Саратов. 1998. С.39-41 (0,19 п.л., авт. – 0,1 п.л.)