



Е.С. Балашова

**ВЛИЯНИЕ МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ РЕЗЕРВАМИ
НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

E.S. Balashova

**THE INFLUENCE OF THE RESERVE MANAGEMENT MECHANISM
ON THE PERFORMANCE OF AN INDUSTRIAL ENTERPRISE**

Предприятия российской промышленности осуществляют свою деятельность в условиях высокой конкуренции, отягощённой неблагоприятными геополитическими и внутренними экономическими факторами. В этой связи особую актуальность приобретают возможности предприятия повысить эффективность деятельности за счет выявления, оценки и использования имеющихся резервов. Надо отметить, что несмотря на несомненную актуальность данной проблемы, анализ литературных источников показал отсутствие единой точки зрения на природу, состав и элементы механизма выявления, оценки и использования резервов, а также на методы оценки его влияния на эффективность деятельности предприятий промышленности. Анализируется зависимость эффективности деятельности предприятия от наличия и работы данного механизма, предлагаются этапы оценки эффективности, рассматриваются отдельные аспекты – ресурсный, технологический и процессный – влияния механизма на эффективность деятельности промышленного предприятия. Уточняются ключевые признаки и параметры процесса оценки эффективности деятельности промышленного предприятия в результате влияния механизма. Рассматривается зависимость эффективности деятельности от инкрементального характера действия механизма. Предлагается структурно-логическая модель оценки результатов воздействия процессов выявления, оценки и использования резервов предприятия на эффективность предприятий российской промышленности. Вводятся и обосновываются критерии и принципы построения структурно-логической модели, предлагается ее композиция, состоящая из четырех взаимосвязанных блоков – целевого, содержательного, операционального и контрольно-результативного. На основании полученных материалов и их новизны делаются выводы и определяются дальнейшие направления научной работы.

ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ; РЕЗЕРВЫ; МЕХАНИЗМ; МЕТОДОЛОГИЯ ОЦЕНКИ; КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ.

Russian industrial enterprises operate in the conditions of the high competition burdened by adverse geopolitical and internal economic factors. For this reason, it is particularly important for an enterprise to acquire opportunities of improving its performance through identifying, assessing and using the available reserves. It should be noted that, even though this problem is undoubtedly relevant, the analysis of references has shown there is no uniform point of view on the nature, structure and elements of the mechanism for identifying, assessing and using reserves, and also on the methods for assessing its influence on the efficiency of the activity of the industrial enterprises. The article analyzes the dependence of the enterprise's performance on the existence and operation of the mechanism for identifying, assessing and using reserves; the efficiency evaluation stages are offered, the resource, technological and process aspects of the influences of the mechanism on the performance of the industrial enterprise are considered. Key signs and parameters of the performance assessment process as a result of the influence of the mechanism for identifying, assessing and using reserves are specified. The dependence of the performance on the incremental nature of the operation of the mechanism for identifying, assessing and using reserves is considered. A structural and logical model for evaluating the effect of the processes of identifying, assessing and using the reserves of the enterprise on the efficiency of Russian industrial enterprises. Criteria and the principles for creating the structural and logical model consisting of four interconnected blocks (target, substantial, operational and control productive) are introduced and substantiated. Conclusions are drawn and further research directions are defined on the basis of the obtained materials and their novelty.

EFFICIENCY OF THE INDUSTRIAL ENTERPRISE; RESERVES; MECHANISM; ASSESSMENT METHODOLOGY; COMPETITIVENESS.

Введение. Актуальность анализа влияния механизма выявления, оценки и использования резервов на эффективность деятельности предприятия обусловлена тем, что обеспечение конкурентоспособности российских промышленных предприятий в современных условиях рынка, отягощенных высоким уровнем конкуренции и неблагоприятной макроэкономической ситуацией, является многофакторной управленческой задачей, 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, не решен целый ряд вопросов, состоящих в том, как достигнуть и удержать конкурентное преимущество, под которым стоит понимать введенное еще Д. Рикардо понятие «экономическая рента», означающее устойчивое получение прибыли уровня выше среднего по отрасли. Ресурсы являются важнейшей частью комплекса внутренних ситуационных переменных организации и оказывают непосредственное влияние на эффективность ее функционирования. Резервный потенциал промышленного предприятия формируется на основе имеющихся ресурсов и возможностей для разработки и реализации стратегии [1, 2]. Производственно-хозяйственная деятельность предприятий всегда осуществляется в условиях ресурсных ограничений. Вследствие этого несомненную актуальность приобретают организационные технологии, позволяющие повысить эффективность менеджмента для обеспечения конкурентоспособности бизнеса. Механизм выявления, оценки и использования резервов в этой связи выступает как современная методология, объединяющая организационные технологии, позволяющие максимально эффективно использовать и управлять ресурсным потенциалом, выявлять и компенсировать имеющиеся резервы [3, 4].

Постановка задачи: анализ зависимости эффективности деятельности промышленного предприятия от механизма выявления, оценки и использования резервов.

Для уточнения и оценки фактической эффективности менеджмента промышленного

предприятия и его зависимости от процессов выявления, оценки и использования резервов следует определить вклад отдельных групп экономических ресурсов в общий результат деятельности – величину фактического дохода компании и объема операционной прибыли анализируемого периода [5]. Стоит обратить внимание на то, что процесс оценки эффективности управления экономическими ресурсами может выступать параллельно дублирующим механизмом выявления, оценки и использования резервов предприятия.

Методика исследования. Этапы оценки эффективности деятельности с учетом влияния процессов выявления, оценки и использования резервов должны включать следующие обязательные элементы:

- 1) цели и задачи оценки;
- 2) критерии эффективности и признаки работы механизма выявления, оценки и применения имеющихся резервов;
- 3) методику оценки эффективности, которая, в свою очередь, уточняет поля оценки, персоналии процесса оценки, последовательность и содержание действий по оценке эффективности.

Для конкретизации затрат ресурсов и более полной оценки влияния механизма выявления, оценки и использования резервов предлагаем использовать параллельно ресурсный, процессный и технологический аспекты.

Ресурсный аспект показывает значимость и значение анализируемого ресурса и его вклад в результат деятельности. Процессный аспект выявляет роль ресурсной группы в бизнес-процессе (комплексе бизнес-процессов) – роль в формировании добавочной стоимости. Технологический аспект представляет собой логическое, независимое описание используемых технологий, их инфраструктуры и системных компонентов.

Расчет затрат ресурса в бизнес-процессе, определение потребности в нем, составление графика обеспечения ресурсами производится согласно технологическому аспекту. Ресурсный аспект имеет целью анализ причинно-следственной связи «ресурс – стратегия – добавочная ценность». Цель процессного подхода – создание алгоритма участия ресурса в бизнес-процессе с учетом механизма его влияния в создании ключевых компетенций для достижения долговременных конкурентных преимуществ. Цель технологического аспекта – расчет натуральных и стоимостных оценок по затратам внешних и внутренних



ресурсов, их зависимостей от объемов и масштабов деятельности.

Совокупность указанных аспектов оценки позволяет в полной мере:

- выявить действие механизма использования резервов на фактический уровень затрат, с одной стороны, и уровень прибыли, с другой;
- провести на основе полученных результатов уточняющие корректировки в целях стратегического бизнес-планирования;
- реализовать на основе предлагаемого механизма оптимизацию использования стратегических производственных ресурсов с учетом фактически созданных ключевых компетенций компании.

Основными ресурсосберегающими признаками, характеризующими результат действия механизма выявления, оценки и использования резервов, являются:

- рост качества готового продукта;
- сокращение затрат;
- оптимизация движения материального потока согласно принципу «точно в срок».

Важным условием при этом является их одновременное достижение, что само по себе непросто, так как привычные формулировки «за качество нужно платить» или «качественный товар можно подождать» считаются неконкурентоспособными условиями деятельности компаний [6, 7]. Альтернативная точка зрения основана на утверждении, что применение резервов создает предпосылки роста локальных и интегральных показателей эффективности деятельности. Согласно выделенным признакам ресурсосбережения и использования резервов следует определить оценочные категории, анализ которых позволит рассчитать фактическую эффективность деятельности по выявлению, оценке и использованию резервов в бизнес-процессах предприятия [8].

Уточнение ключевых признаков и параметров процесса оценки эффективности деятельности промышленного предприятия в результате влияния механизма выявления, оценки и использования резервов. Эффект роста от инновационных изменений организации бизнес-процессов может быть достигнут за счет адаптации уже существующих подходов и технологий, используемых передовыми компаниями. Производственные потери выступают индикаторами наличия скрытых производственных и организационно-управленческих резервов в системе и процессах предприятия и одновременно драйверами запуска инкрементального механизма выявления, оценки и использования резервов.

Процедура оценки эффективности выявления, оценки и применения резервов и эффективности управления предприятия происходит на каждом этапе циклического движения. Повторяющиеся процедуры содержательно не дублируются, так как развитие происходит по спирали. Таким образом, формируется уникальная стратегическая траектория развития предприятия на основе формирования ключевых компетенций вдоль потока создания добавочной ценности. Комплексная ресурсная модель, основанная на синтезе бережливого производства, теории ограничений систем и ресурсной теории [9–13] предполагает применение инкрементального спирального движения, в первую очередь, в «узких» местах, идентификация которых возможна оценкой наличия в них производственных потерь (аварийные и технологические простои, ненужные закупки и запасы, несоизмеримо высокие или, наоборот, низкие цены – любые частные проявления производственных потерь на предприятии).

Методические рекомендации по оценке эффективности деятельности промышленного предприятия в результате влияния механизма выявления, оценки и использования резервов должны базироваться на циклических фазах инкрементального движения. Инструментарий оценки эффективности должен быть прост и применим на практике, это обеспечит возможность его прикладного использования [14]. В таблице приводится уточнение некоторых ключевых признаков и параметров процесса оценки эффективности с учетом действия процессов выявления, оценки и использования резервов. Стоит отметить, что в большинстве случаев оценка эффективности проведенных мероприятий должна осуществляться непосредственным функциональным исполнителем, что позволяет оценить неясные улучшения. Например, оптимизация эргономики рабочего пространства может создать дополнительные удобства работы исполнителям, при этом качественные или количественные показатели деятельности могут оставаться неизменными. Часть мероприятий по выявлению и применению резервов касается таких улучшений производственной системы, при которых снижается риск потенциально опасных несчастных случаев или потенциального возникновения брака [15]. Однозначно оценить в этом случае полученный эффект практически невозможно, при этом внешняя оценка менеджментом или сторонним аудитом неэффективна, непосредственный исполнитель даст более точную оценку ситуации.

Уточнение основных критериев процесса оценки эффективности деятельности промышленного предприятия в результате влияния механизма выявления, оценки и использования резервов

Этапы процессов выявления, оценки и использования резервов	Поля оценки	Исполнитель
Организационное целеполагание	Оценка: сложности поставленной проблемы; цели и параметров цели; ограничений (внутренних бизнес-процессов, отраслевых стандартов, национальных и международных стандартов); собранных данных	Непосредственный исполнитель
Проектирование и организация изменений	Оценка: альтернатив решения поставленной производственной проблемы; рисков и их сопровождения; действия прикладных инструментов, методов, моделей и методик выявления и использования в процессе резервов; результатов верификации, возможных отклонений от ожидаемых; негативных неожиданных последствий изменений	Непосредственный исполнитель. Менеджмент
Подтверждение эффективности	Оценка: достоверности результатов перед их применением в бизнес-процессе; необходимости доработки стандарта до нового уровня; эффективности системы промежуточного контроля результатов	Непосредственный исполнитель. Менеджмент
Сопровождение	Оценка: полученных подтвержденных результатов; достигнутого эффекта; необходимости внедрения нового/доработки имеющегося стандарта процесса; необходимости последующих итераций инкрементального механизма в данном месте потока создания добавочной ценности / производственной системы предприятия	Непосредственный исполнитель

Структурно-логическая модель оценки результатов действия процессов выявления, оценки и использования резервов предприятия. Структурно-логическая модель оценки результатов действия процессов выявления, оценки и использования резервов промышленного предприятия – это согласно основным принципам экономического моделирования ограниченное представление реальности, поэтому результат анализа модели не обязательно является решением исходной управленческой задачи. Если модель правильно построена, а ее результаты тщательно интерпретируются, она способна представить менеджменту много ценной для дальнейших действий информации. Процесс моделирования – итеративный процесс абстрагирования, построения модели, ее анализа и интерпретации, дополненный эволюционирующими возможностями менеджмента, призван-

ный содействовать процессу принятия решений. Постановка проблемы должна включать выявление возможных решений и метод измерения их эффективности. Основные компоненты и составляющие модели должны поддерживаться в прикладных областях:

- 1) средства должны быть встроены в модель понятным и удобным образом;
- 2) должны существовать возможности комбинирования средств для решения поставленных декомпозированных стратегических задач предприятия, в противном случае могут потребоваться дополнительные инструменты и методы;
- 3) должно быть как можно меньше специальных инструментов, моделей и методов;
- 4) использование организационно-управленческого механизма выявления, оценки и применения скрытых резервов не должно приводить к значительным накладным расходам;

5) исполнитель любого квалификационного уровня не должен испытывать затруднений в применении рекомендуемых методов, инструментов и методик, при этом допускается, что он ничего не знает о существовании всего множества предлагаемых инструментов, если они не используются на его функциональном участке работ.

На любом из уровней реализации и декомпозиции стратегических целей структурно-логическая модель должна соответствовать следующим критериям:

- адекватности реальным условиям функционирования промышленного предприятия (с учетом отраслевых особенностей деятельности производственной системы, выпускаемого продукта и процесса создания добавочной стоимости);
- адаптивности к изменяющимся условиям (следует учитывать не только агрессивное и турбулентное влияние внешней бизнес-среды предприятия, но и меняющиеся внутренние бизнес-процессы);
- устойчивости, гибкости, способности к перестройке и самореализации;
- возможности настройки на решение широкого круга задач внутри бизнес-процессов производственной системы.

Принципы построения структурно-логической модели:

- комплексность используемых подходов, в том числе комплексность используемых инструментов, моделей, методов, методик;
- делегирование задач, ответственности и властных полномочий;
- каскадирование целей (принцип последовательной декомпозиции);
- количественная измеримость полученных результатов действия организационно-управленческого механизма выявления, оценки и использования резервов промышленного предприятия (если количественная измеримость невозможна*, должна быть

* Примером невозможности количественной измеримости может быть недопущение потенциально несчастного случая в будущем периоде времени или сокращение еще не понесенных предприятием затрат – все то, что могло бы наступить, но не наступит в результате применения в данном месте производственной системы организационно-управленческого механизма выявления, оценки и использования резервов промышленного предприятия.

применима и однозначна в толковании атрибутивная качественная измеримость полученных результатов);

- структурность в понимании этого принципа как тесной взаимосвязи составляющих элементов и подсистем;
- процессная завершенность;
- ориентированность на конечные результаты;
- самостабилизация (принцип основан на достижении динамического баланса между внутренними фиксирующими ограничениями и возмущающими следствиями действия инкрементального механизма);
- самоорганизация в предоставлении ее как базовой динамической способности (постоянно функционирующей способности к организационным изменениям, приводящим к улучшению производственной системы за счет генерирования новых ключевых компетенций и поддержания и развития имеющихся, но не допускающей запуска процессов разрушения, нестабильности и хаоса в компании).

Структурно-логическая модель оценки результатов действия организационно-управленческого механизма выявления, оценки и использования резервов предприятия состоит из следующих взаимосвязанных блоков: целевого, содержательного, операционального и контрольно-результативного.

Декомпозиция стратегических целей предприятия до уровня сбалансированных показателей (содержательный блок структурно-логической модели) должна происходить многократно и инициироваться драйверами механизма выявления, оценки и применения скрытых резервов (наличием производственных потерь в системе или бизнес-процессах предприятия).

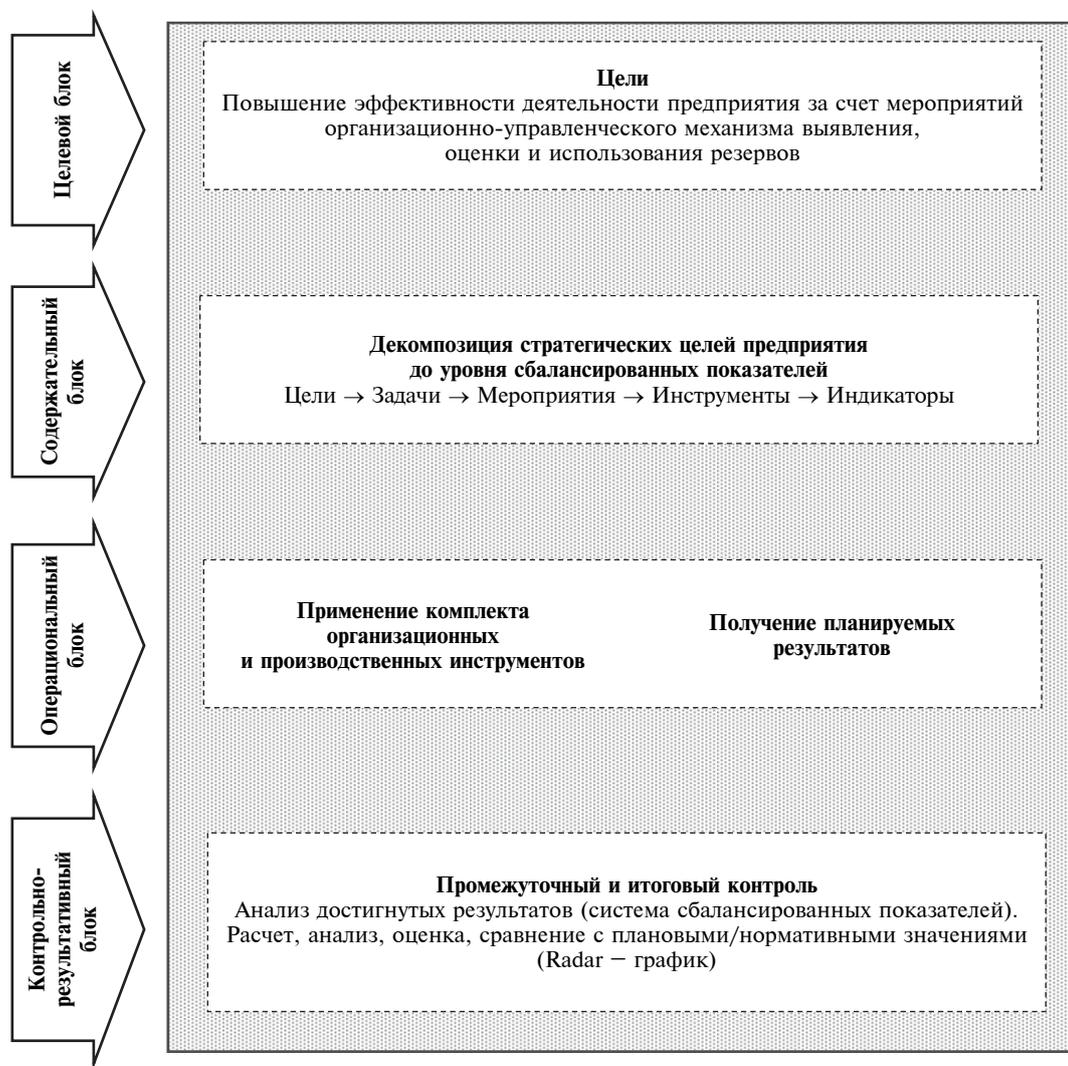
Результаты исследования. Проведенное исследование показывает, что организационно-управленческий механизм выявления, оценки и применения резервов имеет ключевое значение как при формировании конкурентоспособной долгосрочной стратегии промышленного предприятия, так и для повышения эффективности его деятельности. В краткосрочной перспективе конкурентоспособность предприятия зависит от ценовых и потребительских характеристик ее ключевых продуктов. В долгосрочной перспективе кон-

курентоспособность основывается на способности создавать с более низкими издержками и быстрее, чем конкуренты, ключевые компетенции, на основе которых рождаются непредвиденные ранее продукты. Механизм выявления, оценки и использования резервов в данной связи выступает ключевым компонентом создания конкурентоспособной стратегии предприятия и напрямую влияет на эффективность его деятельности.

Выводы. Итак, проведенный анализ позволил очертить актуальность эффективности ресурсного менеджмента и его зависимость от процессов выявления, оценки и использования резервов как базы экономического роста промышленного предприятия.

Методические рекомендации оценки эффективности ресурсного менеджмента в результате действия процессов выявления, оценки и применения скрытых резервов в обязательном порядке должны включать в себя такие элементы, как цели и задачи оценки, критерии эффективности и признаки работы механизма выявления и применения скрытых резервов, методику оценки эффективности.

Оценку эффективности целесообразно проводить в трех предлагаемых оценочных аспектах – ресурсном, процессном и технологическом, что позволяет оценить с разных сторон полученные результаты действия процессов выявления, оценки и использования резервов.



Структурно-логическая модель оценки результатов действия организационно-управленческого механизма управления резервами промышленного предприятия

Применение спирального движения, формирующее появление или развитие ключевых компетенций, должно фокусироваться согласно приоритетности «узких» мест в потоке создания добавочной ценности.

Предлагаемое уточнение основных критериев оценки эффективности ресурсного менеджмента в результате действия процессов выявления, оценки и применения резервов учитывает формализацию полей оценки, персоналий оценки, структурного содержания этапа оценки.

Эффективность ресурсного менеджмента, выраженная в одновременном достижении составляющих целевой триады «качество – затраты – поставка», обеспечивается на операциональном этапе системой сбалансированных показателей, позволяющей декомпонировать стратегические цели и задачи.

Разработанная структурно-логическая модель позволяет оценить результаты дейст-

вия организационно-управленческого механизма управления резервами промышленного предприятия. Она должна соответствовать критериям адекватности, адаптивности, устойчивости и гибкости, возможности настройки на решение разнообразных задач, комплексности подходов, делегирования и каскадирования, структурности и процессной завершенности, ориентированности на результат, самостабилизации и самоорганизации.

Направление дальнейшего исследования видится в развитии концептуальных положений и практических рекомендаций по применению организационно-управленческого механизма выявления, оценки и использования резервов в деятельности предприятия различных отраслей промышленности. Особое внимание будет уделено отраслевой специфике его применения и адаптации к ней комплекта предлагаемых инструментов, моделей и методов.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. **Балашова Е.С.** Ресурсный менеджмент как инструмент инновационного развития промышленного предприятия // Инновационная деятельность. 2014. № 1(28). С. 13–19.
2. **Бабкин А.В.** Стратегическое планирование развития промышленности: теория и инструментарий / под ред. А.В. Бабкина. СПб.: Изд-во Политехн. ун-та, 2014.
3. Основные резервы развития производства. Их сущность и классификация. URL: <http://bestlectures.net/osnovnyye-rezervy-razvitiya-proizvodstva.html> (дата обращения: 18.12.2015).
4. **Плехова Ю.О.** Подходы к поиску и реализации резервов развития промышленного предприятия в постиндустриальной экономике // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. 2007. № 2. С. 217–222.
5. **Глухов В.В., Балашова Е.С.** Ресурсный менеджмент: методы выявления резервов производства. СПб.: Наука, 2012. С. 275.
6. **Алексеев Д.И.** Формирование и реализация конкурентных преимуществ организации в системе менеджмента качества: автореф. дис. ... канд. экон. наук. СПб., 2009. 29 с.
7. **Бармашова Л.В., Кучерова Е.Н.** Концептуальные аспекты устойчивого развития предприятия: моногр. Вязьма: ВФ ГОУ МГИУ, 2010. 93 с.
8. **Зубкова О.В.** Управление промышленным предприятием по критериям согласованности стратегических целей и оперативных результатов деятельности: автореф. дис. ... д-ра экон. наук. Челябинск, 2013. 30 с.
9. **О'Коннор Дж., Макдермотт А.** Искусство системного мышления: Необходимые знания о системах и творческом подходе к решению проблем. М.: Альпина Бизнес Букс. 2006. 256 с.
10. **Коряков А.Г.** Управление устойчивым развитием промышленного предприятия: теория, методология, практика: автореф. дис. ... д-ра экон. наук. М., 2012. 31 с.
11. **Коробейников И.О.** Резервы развития предприятий: моногр. // Нижний Новгород: Изд-во ННГУ, 2000. 352 с.
12. **Пирастеш Р., Фара К.** Трио непрерывного совершенствования. URL: <http://www.tocpeople.com/2013/04/tls/> (дата обращения: 01.10.2015).
13. **Прахалад К.К., Хамел Г.** Ключевая компетенция корпорации // Вестник СПбГУ. Сер. 8. 2003. № 1(163). С. 18–41.
14. **Малютин А.С.** Управление резервами повышения эффективности производства на предприятиях промышленного комплекса региона: теория, методология, практика: автореф. дис. ... канд. экон. наук. Чебоксары, 2010. 35 с.
15. **Попова Л.Ф.** Инструменты выявления резервов развития промышленных предприятий: дис. ... канд. экон. наук. Саратов, 2006. 138 с.

REFERENCE

1. **Balashova E.S.** Resource management as instrument of innovative development of the industrial enterprise. *Innovative activity*, 2014, no. 1(28), pp. 125–132. (rus)
2. **Babkin A.V.** Strategic planning of development of the industry: theory and tools. Ed. A.V. Babkin. St. Petersburg, Izd-vo Politehn. un-ta, 2014. (rus)
3. Main reserves of development of production. Their essence and classification. URL: <http://bestlectures.net/osnovnye-rezervy-razvitiya-proizvodstva.html> (accessed December 18, 2015) (rus)
4. **Plekhova Ju.O** Approaches to search and realization of reserves of development of the industrial enterprise in post-industrial economy. *Vestnik Nizhegorodskogo universiteta im. N.I. Lobachevskogo*, 2007, no. 2, pp. 217–222. (rus)
5. **Gluhov V.V., Balashova E.S.** Resource management: methods of identification of reserves of production. St. Petersburg, Nauka, 2012. 275 p. (rus)
6. **Alekseev D.I.** Formation and realization of competitive advantages of the organization in quality management system: avtoref. dis ... kand. econ. nauk. St. Petersburg, 2009. 29 p. (rus)
7. **Barmashova L.V., Kucherova E.N.** Conceptual aspects of a sustainable development of the enterprise: monograph. Vjaz'ma, VF GOU MGIU, 2010. 93 p. (rus)
8. **Zubkova O.V.** Management of the industrial enterprise for criteria of coherence of strategic objectives and operational results of activity: avtoref. dis. ... doc. econ. nauk. Cheljabinsk, 2013. 30 p. (rus)
9. **O'Konnor Dzh., Makdermott A.** Art of system thinking: Necessary knowledge of systems and creative approach to the solution of problems. Moscow, Al'pina Biznes Buks, 2006. 256 p. (rus)
10. **Korjakov A.G.** Management of a sustainable development of the industrial enterprise: theory, methodology, practice: avtoref. dis. ... doc. econ. nauk. Moscow, 2012. 31 p. (rus)
11. **Korobejnikov I.O.** Reserves of development of the enterprises: monograph. Nizhnij Novgorod, Izd-vo Nizhegorodskogo un-ta im. N.I. Lobachevskogo, 2000. 352 p. (rus)
12. **Pirastesh R., Fara K.** Trio of continuous improvement. URL: <http://www.tocpeople.com/2013/04/tls/> (accessed October 01, 2015). (rus)
13. **Prahalad K.K., Hamel G.** Key competence of corporation. *Vestnik SpbGU*, 2003, vol. 8, no. 1(163), pp. 18–41. (rus)
14. **Maljutin A.S.** Management of reserves of increase of production efficiency at the enterprises of an industrial complex of the region: theory, methodology, practice: avtoref. dis. ... Cand. Ekon. Sciences. Cheboksary, 2010. 35 p. (rus)
15. **Popova L.F.** Instruments of identification of reserves of development of the industrial enterprises: dis. ... Cand. Ekon. Sciences. Saratov, 2006. 138 p. (rus)

БАЛАШОВА Елена Сергеевна – доцент Санкт-Петербургского политехнического университета Петра Великого, кандидат экономических наук.

195251, ул. Политехническая, д. 29, Санкт-Петербург, Россия. E-mail: elenabalashova@mail.ru

BALASHOVA Elena S. – Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University.

195251. Politechnicheskaya str. 29. St. Petersburg. Russia. E-mail: elenabalashova@mail.ru
