

Научная статья

УДК 334.02 + 339.1

JEL M14, M31

DOI 10.25205/2542-0429-2022-22-3-128-135

О подходах к менеджменту отечественных предприятий в условиях мобилизационной экономики

Светлана Георгиевна Борисова

Новосибирский государственный университет
Новосибирск, Россия

tamaris57@yandex.ru, <https://orcid.org/0000-0003-4832-6600>

Аннотация

В статье обоснована злободневность активного использования руководством отечественных предприятий управленческих концепций, более адекватных целям и характеру мобилизационной экономики.

Отмечается объективный характер формирования мобилизационной экономики как следствие наличия реальных угроз существованию страны и общества как целостной системы. Одной из ключевых черт мобилизационной экономики является новая экономическая политика. Она предполагает возвращение государства к роли полноправного экономического агента и выработку новых «правил игры», нацеливающих на максимально эффективное использование российских сырьевых, трудовых и интеллектуальных ресурсов для противодействия внешним угрозам.

По мнению автора, к управленческим подходам, соответствующим нынешним целям отечественной экономики, можно отнести концепцию управления стратегическими активами предприятия (в первую очередь нематериальными) и концепцию устойчивого маркетинга. Первая нацеливает топ-менеджмент на учет значимости нематериальных активов в достижении актуальных целей и задач предприятия. Значительная часть нематериальных активов (например, репутация предприятия, лояльность персонала и корпоративная культура) в той или иной степени связана с человеческим фактором. Поэтому повышение продуктивности управления ими приводит в конечном счете к более эффективному использованию человеческого потенциала.

Вторая концепция предполагает повышение социальной ответственности бизнеса как по отношению ко всем его партнерам (начиная от персонала и заканчивая потребителями), так и обществу в целом. Суть концепции (в приложении к целям и условиям мобилизационной экономики) заключается в переходе от маркетинга безудержного потребления (несущего негативные последствия и для людей, и для природы) к маркетингу рационального, а порой и безопасного потребления. В этой концепции заложена и идея ресурсосберегающих технологий.

Ключевые слова

мобилизационная экономика, управление, концепции, стратегические активы, устойчивый маркетинг

© Борисова С. Г., 2022

ISSN 2542-0429

Мир экономики и управления. 2022. Том 22, № 3
World of Economics and Management, 2022, vol. 22, no. 3

Для цитирования

Борисова С. Г. О подходах к менеджменту отечественных предприятий в условиях мобилизационной экономики // Мир экономики и управления. 2022. Т. 22, № 3. С. 128–135. DOI 10.25205/2542-0429-2022-22-3-128-135

On Approaches to the Domestic Enterprises Management under the Conditions of Economy Mobilization

Svetlana G. Borisova

Novosibirsk State University
Novosibirsk, Russian Federation

tamaris57@yandex.ru, <https://orcid.org/0000-0003-4832-6600>

Abstract

The article substantiates the urgency of active use of management concepts that are more adequate to the goals and nature of mobilization economy by the management of domestic enterprises.

In particular, the objective nature of the formation of mobilization economy is noted as a consequence of presence of real threats to the existence of a country and its society as an integral system. One of the key features of mobilization economy is a new economic policy. It implies the return of a state to the role of a full-fledged economic agent and development of new “rules of the game” aimed at the most effective use of Russian raw materials, labor and intellectual resources to counter external threats.

According to the author, management approaches that correspond to the current goals of the domestic economy include the concept of managing strategic assets of an enterprise (primarily intangible) and the concept of sustainable marketing. The first one directs the top management towards taking into account the importance of intangible assets in achieving actual goals and objectives of the enterprise. A significant part of intangible assets (for example, company’s reputation, staff loyalty, and corporate culture) is more or less related to the human factor. Therefore, increasing the productivity of their management leads, ultimately, to a more efficient use of human potential.

The second concept involves increasing social responsibility of a business both in relation to all its partners (from staff to consumers) and society as a whole. The essence of the concept (as applied to the goals and conditions of the mobilization economy) is the transition from the marketing of unrestrained consumption (bearing negative consequences for both people and nature) to the marketing of rational and, sometimes, safe consumption. This concept also contains the idea of resource-saving technologies.

Keywords

mobilization economy, management, concepts, strategic assets, sustainable marketing

For citation

Borisova S. G. About approaches to management domestic enterprises in the conditions of mobilization economy. *World of Economics and Management*, 2022, vol. 22, No. 3, pp. 128–135. (in Russ.) DOI 10.25205/2542-0429-2022-22-3-128-135

Введение

В последнее время в России все актуальнее становится развитие экономики мобилизационного типа, что обусловлено обострением международной обстановки, беспрецедентным санкционным давлением со стороны западных стран.

По мнению специалистов, понятие «мобилизационная экономика» отражает особое состояние национальной экономики, соответствующее решению в первую очередь *внеэкономических* задач (например, задач выживания страны в условиях

войны) [1, с. 7]. При этом выделяются следующие основные признаки, присущие мобилизационной экономике [Там же]:

- наличие угрозы существованию страны и общества как целостной системы и ее осознание руководителями государства;
- постановка руководителями государства цели, заключающейся в устранении этой угрозы или противодействии ей;
- разработка государственной стратегии и конкретных программ для достижения поставленной цели;
- организация соответствующими государственными органами действий по мобилизации ресурсов страны, необходимых для выполнения разработанной стратегии.

События последних месяцев показывают, что практически все из перечисленных признаков имеют место, предпринимаются определенные шаги по реализации конкретных программ и мероприятий, направленных на формирование мобилизационной экономики. Главным постулатом мобилизационной экономики при этом является усиление государственного регулирования.¹ По сути, формируется новая экономическая политика, предполагающая возвращение государства к роли полноправного экономического агента.² Кроме традиционных функций (оборона и безопасность, здравоохранение, образование, управление) государство обязуется выполнять еще одну стратегически важную функцию – формирование и поддержание национальной экономической системы и среды жизнеобеспечения в интересах всех граждан страны на внерыночных и 100 % регулируемых основаниях.³

При этом изменения в управлении национальной экономикой должны носить системный характер, охватывая как макро-, так и микроуровни, и учитывать современное состояние общества, его интересы и ожидания. Крайне важно сохранить сбалансированность рыночных и социально-ориентированных принципов хозяйствования, адекватных целям и задачам мобилизационной экономики. Речь идет не о тотальном контроле государства за всеми сферами экономики, а о выработке прозрачных и выгодных всем ее участникам (включая государство, бизнес и общество) «правил игры», а также надзоре за их надлежащим исполнением с использованием различных (как административных, так и рыночных) механизмов

¹ Литвиненко В. Что значит для России переход на мобилизационную модель экономики. Российская газета (9 июня 2022 г.). URL: <https://rg.ru/2022/06/09/chto-znachit-dlia-rossii-perehod-na-mobilizacionnuu-model-ekonomiki.html>.

² Успешность подобного возвращения, на наш взгляд, во многом зависит от эффективности национализации стратегических отраслей, начатой В. В. Путиным еще во время первого президентского срока и продолжающейся до сих пор. Злободневность национализации обусловлена целым рядом причин, анализ которых выходит за рамки данной статьи. Тем не менее, стоит отметить две из них: 1) как показала практика приватизации в России в 1990-е годы, большинство предприятий так и не приобрели «эффективного собственника»; 2) в условиях фундаментальной перестройки национальной экономики все более востребованными становятся стандарты справедливости, реализацию которых может обеспечить только государство.

³ Например, в настоящее время ФАС РФ и другие органы федеральной и региональной властей должны более решительно бороться с необоснованным ростом цен (точнее со спекуляцией) как на продукты питания и лекарственные препараты, так и особенно, на обмундирование и средства защиты (включая медицинские изделия) для мобилизованных.

регулирования. Это даст возможность максимально эффективно эксплуатировать наши сырьевые и интеллектуальные ресурсы для противодействия внешним угрозам.

Особого внимания в этой связи заслуживают ключевые принципы новой российской экономической политики, сформулированные президентом РФ В. В. Путиным. Помимо открытости российской экономики и опоры на предпринимательские свободы, президент акцентирует внимание на необходимости ответственной и сбалансированной макроэкономической политики при соблюдении принципа социальной справедливости.⁴

Представляется, что для полноценной реализации данных принципов и оперативного развития мобилизационной экономики, следует учитывать как прогрессивные достижения управленческой мысли конца XX – начала XXI веков, так и управленческую практику нашей страны в 40–70-е годы XX в. Значительный интерес в этой связи представляет и опыт китайской системы управления на всех уровнях экономики конца XX в. и на протяжении первой четверти XXI в.

В большинстве статей, посвященных мобилизационной экономике, основное внимание уделяется ускоренному строительству профильных производств, стимулированию бизнеса к развитию нефтегазохимии, а также повышению эффективности потребления природных ресурсов. В частности, подчеркивается необходимость роста потенциала использования минеральных ресурсов, сокращения потерь при транспортировке углеводородов, внедрения современных технологий по их глубокой переработке, оптимизирующих их использование и энергосбережение. Не умаляя значения данных аспектов, заметим, что значительно меньше внимания уделяется вопросам кардинальной трансформации системы управления российских предприятий, обусловленной сменой всей парадигмы политэкономической системы страны.

В этой связи отметим, что далеко не все предприятия торопятся перестроить свою управленческую практику в соответствии с кардинальными изменениями, происходящими в стране. Пока эти изменения коснулись в основном промышленных предприятий и предприятий технологической сферы (например, реализация особых полномочий в регулировании трудовых отношений на предприятиях оборонно-промышленного комплекса, переориентация на выпуск продукции, необходимой для ВПК, и др.).

И хотя система этих новых «правил игры» только еще формируется, руководители отечественных предприятий должны более активно вносить изменения в свои управленческие стратегии и методы, опираясь на концепции менеджмента, адекватные условиям и характеру мобилизационной экономики, а также социальным ожиданиям общества.

Новые подходы к практике управления

В качестве таковых, на наш взгляд, можно назвать две концепции: 1) концепцию управления стратегическими (включая маркетинговые) активами предпри-

⁴ Путин назвал ключевые принципы новой российской экономической политики. РБК (17 июня 2022 г.). URL: <https://www.rbc.ru/economics/17/06/2022/62ac88969a7947c64123f0c9>.

ятия; 2) концепцию устойчивого маркетинга. В основе данных подходов лежат не только современные стратегии и методы управления, адекватные сложившейся ситуации, но и важнейшие принципы предпринимательской этики и нравственные ценности. Как показали события последних трех десятилетий, игнорирование последних приводит к негативным последствиям не только в экономике, но и в обществе в целом. Между погоней за прибылью и социальной ответственностью бизнеса просматривается обратная зависимость. Причем первая из них не всегда приводит к желаемым результатам, а вторая наоборот повышает эффективность управления предприятием, и, как правило, в большей степени соответствует общественным интересам.

Особенностью первой концепции – *концепции управления стратегическими активами* предприятия – является системный подход к управлению, учитывающий тесную взаимосвязь и взаимообусловленность таких управленческих феноменов, как менеджмент, маркетинг и экономика предприятия (включая его материальные и нематериальные активы). К сожалению, в управленческой практике отечественных предприятий взаимосвязь «менеджмент – маркетинг – экономика» не столь очевидна.⁵ Причин подобного положения предостаточно: это и игнорирование прогрессивных достижений управленческой мысли и бизнес-практики, и формальный и зачастую фрагментарный характер внедрения управленческих новаций (иногда превращающийся в полную подмену смыслов), и недооценка нематериальных факторов успешности предприятия (прежде всего, человеческого). Именно человеческий фактор, составляющий основу всех ключевых нематериальных активов, становится сегодня решающим фактором успешности предприятия. Поэтому сегодня особое внимание необходимо уделять состоянию таких стратегических активов предприятия, как его корпоративная социальная ответственность перед обществом в целом и партнерами по бизнесу (особенно перед персоналом и потребителями), корпоративная культура, лояльность персонала и потребителей, а также ключевых групп влияния. В конечном счете эффективное управление этими активами позволит всем субъектам отечественной экономики более адекватно реагировать на вызовы, обусловленные переходом к мобилизационной экономике.

Управление каждым из этих активов имеет свои цели и специфику. Тем не менее, типичный алгоритм данного процесса можно представить следующим образом:

- *Создание или корректировка актива.* Например, достижение желаемого уровня лояльности персонала как предпосылки его трудовой (в том числе инновационной) активности предполагает уделять больше внимания исследованию меняющихся ожиданий и предпочтений сотрудников; при совершенствовании системы стимулирования трудовой активности крайне важно учитывать принципы равноправного партнерства, социальной справедливости и социальной ответственности и безопасности. Не слу-

⁵ При всем понимании специфики макроэкономической ситуации в последние десятилетия, а также в настоящее время, автор искренне считает, что подобные расхождения обусловлены не только ими. Опыт отдельных отечественных компаний в разные исторические периоды свидетельствуют о том, что при учете тесной взаимосвязи экономики, менеджмента и маркетинга можно и в подобных условиях добиваться успеха (например, МНТК «Микрохирургия глаза» им. акад. С. Н. Федорова (конец 1980-х годов – настоящее время), компания «Коркунов» в 1990-х – начале XXI в. и др.).

чайно одним из ключевых принципов новой российской экономической политики назван принцип социальной справедливости.

- *Поддержка оптимального состояния* того или иного актива (используя, в частности, регулярный мониторинг его состояния и разработку адекватных программ/мероприятий для этого). При этом необходимо адекватное ресурсное и управленческое обеспечение данного процесса. Следует, например, отказаться от практики экономии на управленцах среднего звена и рядовом персонале при растущих доходах топ-менеджмента. При современном уровне информированности людей это крайне негативно сказывается на их трудовой активности.
- *Модернизация или корректировка состояния актива* (при необходимости). Данная стадия в связи с динамично меняющимися макроэкономическими условиями является, на наш взгляд, актуальной для большинства отечественных предприятий. В частности, весьма недооцененным остается такой стратегический актив предприятия, как корпоративная культура.

На наш взгляд, успешная реализация предложенного алгоритма управления активами предприятия в значительной степени зависит от понимания руководством значимости корпоративной культуры как стратегического актива. Будучи ключевым стратегическим активом предприятия, она сегодня выступает и в качестве важнейшего инструмента управления персоналом, а также долгосрочными отношениями со всеми заинтересованными сторонами, включая государство.

Не меньшее значение в современных условиях имеет и *концепция устойчивого маркетинга*, предполагающая переход экономики от маркетинга эпохи потребления к маркетингу, адекватному условиям и характеру мобилизационной экономики. Реализация первого подхода предполагала ориентацию бизнеса на удовлетворение желаний потребителей (исходящих от их индивидуальных интересов, выходящих за рамки рационального, а, порой, и безопасного потребления).⁶

Согласно концепции устойчивого маркетинга, предложенной Ф. Котлером и Э. Рави, маркетинг и интересы общества могут быть уравновешены фундаментальным переходом от *антропоцентричной парадигмы* (сконцентрированной на человеке) к *биоцентричной* (сконцентрированной на природе) [2]. В соответствии с этой концепцией маркетинг начинается уже в самом начале цикла разработки продукта, а заканчивается в тот момент, когда устранены побочные эффекты и остаточные явления потребления. В этом случае маркетинг должен быть направлен на защиту потребителя от чрезмерного потребления и создание условий для разумного и здорового потребления.

⁶ Следует отметить, что в силу недостаточной развитости экономики страны (обрушенной в 1990-е годы), и прежде всего, реального сектора, а также ее сверхмонополизации и низкой социальной ориентации, данная концепция не могла быть реализована в полной мере. Потребление большинства российского населения находилось далеко от желаемого уровня. При этом сложилась довольно парадоксальная ситуация: с одной стороны, имела место явная недостаточность качественной и безопасной продукции, с другой, наблюдалось массовое потребление низкокачественной и порой небезопасной продукции.

Естественным следствием такого подхода является неизбежность снижения объемов производства и продаж, а также увеличение цикла старения продукта за счет повышения его качества. Последнее заслуживает особого внимания, так как не секрет, что в последние десятилетия даже в западных странах негласно действовала практика скрытого снижения качества. Речь идет о так называемом плановом устаревании товаров с заведомо коротким сроком эксплуатации, что побуждает потребителей делать повторные покупки.⁷ Сокращение объемов производства может привести в перспективе и к сокращению рынков сбыта. Тем самым в определенной степени решается и проблема истощения природных ресурсов.

В условиях мобилизационной экономики обостряется проблема более эффективного использования имеющихся природных и трудовых ресурсов. Поэтому при всех сложностях нынешнего положения, реализация данной концепции, на наш взгляд, сможет в определенной степени поспособствовать преодолению производственных трудностей.

И если для западных стран такой подход кажется неприемлемым (во всяком случае, в обозримом будущем), то для нашей страны он представляется вполне возможным.

Уникальность приведенного подхода заключается еще и в том, что, родившись в недрах капиталистической экономики, эта концепция «переросла» его границы и, по сути, соответствует новой зарождающейся экономической системе, имеющей в настоящее время разные наименования (от «нового» или «осознанного» до «социального капитализма») [2, с. 451]. Не вдаваясь в дискуссию о том, как будет называться новая экономическая система в России⁸, отметим, что эта концепция, на наш взгляд, должна стать одним из важнейших ее элементов.

Заключение

В древней китайской поговорке говорится: знать и не сделать – все равно что не знать. Мысль о том, что человеческий фактор определяет все, конечно, не нова, как и концепции, суть которых кратко изложена в статье. Однако на протяжении многих десятилетий они либо игнорировались отечественным менеджментом вообще, либо учитывались весьма фрагментарно. В нынешней ситуации подобная практика чревата такими негативными последствиями, как неэффективное решение стоящих перед российской экономикой задач, а также недостаточность системного отклика в виде поддержки мобилизационных мероприятий большинством населения страны.

⁷ Смыков Т. Ловушка для покупателя. Почему современные вещи не могут служить вечно. Forbes.ru (17 мая 2018 г.). URL: <https://www.forbes.ru/biznes/361515-lovushka-dlya-pokupatelya-pochemu-sovremennyye-veshchi-ne-mogut-sluzhit-vechno>.

⁸ Например, одно из используемых в последнее время понятий – экономика реальных ценностей и активов (Путин: Приходит экономика реальных ценностей и активов. Российская газета (17 июня 2022 г.). URL: <https://rg.ru/2022/06/17/putin-prihodit-ekonomika-realnyh-cennostej-i-aktivov.html>).

Список литературы

1. **Недосекин А. О., Рейшахрит Е. И.** Мобилизационная экономика по-русски. СПб: Изд-во Политехн. ун-та, 2015. 124 с.
2. **Экрол Р., Котлер Ф.** Границы парадигмы маркетинга в третьем тысячелетии (ч. 2) // *Маркетинг и маркетинговые исследования*. 2012. № 6. С. 438–452.

References

1. **Nedosekin A. O., Reishahrit E. I.** Mobilization economy in Russian. St. Petersburg: PH of the Polytechnic University, 2015. 124 p.
2. **Ekrol R., Kotler F.** Borders of the marketing paradigm in the third millennium (part 2). *Marketing and marketing research*, 2012, № 6, pp. 438–452.

Информация об авторе

Борисова Светлана Георгиевна, доктор экономических наук, доцент, профессор

Information about the Author

Svetlana G. Borisova, Doctor of Sciences (Economics), professor

*Статья поступила в редакцию 07.05.2022;
одобрена после рецензирования 16.08.2022; принята к публикации 16.09.2022*

*The article was submitted 07.05.2022;
approved after reviewing 16.08.2022; accepted for publication 16.09.2022*