Вестник Евразийской науки / The Eurasian Scientific Journal https://esj.today

2026, Том 18, № 5 / 2026, Vol. 18, Iss. 5 https://esj.today/issue-5-2026.html

URL статьи: https://esj.today/PDF/51ECVN526.pdf

DOI: 10.15862/51ECVN526 (https://doi.org/10.15862/51ECVN526)

5.2.6. Менеджмент (экономические науки)

Ссылка для цитирования этой статьи:
Игнатова, А. А. Эффективность управления ресурсами компании в условиях экономической напряженности / А. А. Игнатова // Вестник евразийской науки. — 2026. — Т. 18. — № 5. — URL: https://esj.today/PDF/51ECVN526.pdf. DOI: 10.15862/51ECVN526.

For citation:
Ignatova A.A. Efficiency of company resource management under economic tension. *The Eurasian Scientific Journal*. 2026;18(5): 51ECVN526. Available at: https://esj.today/PDF/51ECVN526.pdf. DOI: 10.15862/51ECVN526. (In Russ., abstract in Eng.).

УДК 658.15:338.45

Игнатова Алина Андреевна
ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», Красногорск, Россия
E-mail: ignatovasms93@mail.ru

Эффективность управления ресурсами компании в условиях экономической напряженности

Аннотация. Целью исследования выступает оценка эффективности управления трудовыми, основными и оборотными ресурсами промышленных компаний в условиях экономической напряженности, сложившейся в российской экономике в период с 2022 по 2024 год. Информационную основу составили данные статистического сборника Росстата «Промышленное производство в России. 2025» по обрабатывающим производствам в целом и по 23 видам деятельности, включая показатели рентабельности, платежеспособности, обновления и износа основных фондов, численности, движения и оплаты труда, структуры затрат, а также результаты конъюнктурных обследований факторов, ограничивающих рост производства. Применялись методы структурного и сравнительного анализа, расчет индекса удельных затрат труда на рубль выручки, корреляционный анализ, матрицы рассеивания и интегральная оценка на основе стандартизованных показателей. Установлено, что экономическая напряженность сместилась со стороны спроса на сторону ресурсов. Доля предприятий обрабатывающих производств, называющих ограничением недостаток квалифицированных рабочих, выросла с 22 до 32 %, высокий процент коммерческого кредита с 16 до 29 %. Номинальная заработная плата с 2021 по 2024 год выросла в 1,68 раза, а в ценах производителей на 36 % при росте производительности труда на 6,3 %, тогда как рентабельность активов снизилась с 10,8 до 7,6 %. Индекс удельных затрат труда объясняет межотраслевые различия в динамике рентабельности активов (коэффициент корреляции минус 0,54), а обеспеченность собственными оборотными средствами связана с уровнем рентабельности активов положительно (0,65). Матрица финансовой устойчивости и отдачи ресурсов выделила семь отраслей зоны ресурсного риска преимущественно машиностроительного профиля, которые поглотили 64,4 % прироста занятости при средневзвешенной рентабельности активов 5,3 %. Обоснована необходимость перехода от экстенсивной мобилизации ресурсов к управлению их отдачей с дифференциацией приоритетов по четырем типам отраслей. Практическая значимость определяется

применимостью предложенной методики при разработке программ повышения эффективности компаний и мер отраслевой промышленной политики.

Ключевые слова: управление ресурсами; эффективность; экономическая напряженность; удельные затраты труда; оборотный капитал; обновление основных фондов; обрабатывающие производства; ресурсная концепция фирмы.

Введение

Изучение научной литературы и практики хозяйствования позволяет утверждать, что эффективность компании в конечном счете определяется не объемом находящихся в ее распоряжении ресурсов, а способностью соединять их в производительные комбинации. Классическое обоснование такой позиции восходит к работе Э. Пенроуз, рассматривавшей фирму как совокупность производительных ресурсов, рост которой ограничен управленческими возможностями их использования [1]. Ресурсная концепция, развитая Б. Вернерфельтом [2] и Дж. Барни [3], связала устойчивое конкурентное преимущество с ценными, редкими и трудновоспроизводимыми ресурсами, а теория динамических способностей Д. Тиса, Г. Пизано и Э. Шуена перенесла акцент на способность компании перестраивать ресурсную базу при изменении внешней среды [4]. Д. Сирмон, М. Хитт и Р. Айрленд показали, что ценность создается в процессе структурирования, комбинирования и мобилизации ресурсов, то есть именно в управлении ими [5].

В отечественной науке системные основания управления ресурсами предприятия разработаны Г.Б. Клейнером, рассматривающим предприятие как систему, устойчивость которой обеспечивается согласованием ресурсов, процессов и стратегии [6], а необходимость стратегического реагирования на нестабильность внешней среды обоснована еще И. Ансоффом [7]. Теория ресурсной зависимости Дж. Пфеффера и Дж. Саланчика объясняет, почему в условиях внешнего давления поведение компании определяется контролем над критическими ресурсами [8], а концепция организационного резерва Л. Буржуа раскрывает двойственную роль избыточных ресурсов, которые снижают эффективность в спокойный период и служат буфером в период потрясений [9]. Исследования организационной устойчивости обобщены Т. Уильямсом с соавторами [10], а Г. Хамел и Л. Валикангас трактуют устойчивость как способность компании обновляться до того, как кризис станет очевидным [11]. Применительно к трудовым ресурсам важна идея У. Ои о труде как квазипостоянном факторе производства, издержки найма и обучения которого побуждают компании удерживать персонал при ухудшении конъюнктуры [12], а Я. Корнаи показал, как хронический дефицит ресурсов перестраивает поведение предприятий и смещает их усилия от повышения эффективности к обеспечению ресурсами [13].

Актуальность обращения к эффективности управления ресурсами возрастает по мере того, как экономическая напряженность в российской промышленности меняет свою природу. Если в 2022 году ее источниками выступали разрыв логистических цепочек и сокращение внешнего спроса, то к 2024 году на первый план вышли дефицит квалифицированных кадров и рост стоимости заемных средств, чему способствовало повышение ключевой ставки Банка России до 21 % годовых [1]. Национальные цели развития, закрепленные в 2024 году, ориентируют экономику на рост производительности труда и технологическое лидерство[2],

[1] Решение Совета директоров Банка России от 25.10.2024 о повышении ключевой ставки до 21 % годовых: пресс-релиз Банка России. Режим доступа — URL: https://www.cbr.ru/press/pr/?file=25102024_133000Key.htm (дата обращения: 28.10.2026).

[2] О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года: Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2024 № 309. Режим доступа — URL: http://www.kremlin.ru/acts/bank/50542 (дата обращения: 28.10.2026).

51ECVN526
Издательство «Мир науки» \ Publishing company «World of science» http://izd-mn.com

однако при ограниченности трудовых и финансовых ресурсов эти ориентиры достижимы лишь за счет повышения отдачи уже вовлеченных ресурсов. Объектом исследования выступают организации обрабатывающих производств Российской Федерации, предметом организационно-экономические отношения по поводу формирования и использования их трудовых, основных и оборотных ресурсов. Нами поставлена цель дать количественную оценку эффективности управления ресурсами компаний в условиях экономической напряженности и выявить отраслевые типы ресурсного поведения. Гипотеза работы состоит в том, что напряженность приобрела ресурсный характер, рост стоимости труда опережает рост его отдачи, а различия в результатах отраслей определяются прежде всего удельными затратами труда и обеспеченностью собственными оборотными средствами, тогда как наращивание инвестиций само по себе отдачи пока не обеспечивает.

1. Материалы и методы

Методологической базой служат ресурсный подход к теории фирмы, системный подход и методы сравнительного, структурного и корреляционного анализа. Информационную основу составили таблицы разделов 1, 3, 4 и 7 статистического сборника Росстата «Промышленное производство в России. 2025»[3] с данными за период с 2020 по 2024 год по обрабатывающим производствам в целом и по 23 видам экономической деятельности, а также результаты ежеквартальных конъюнктурных обследований факторов, ограничивающих рост производства. Базовым годом сопоставлений принят 2021 год, предшествующий периоду напряженности.

Эффективность управления трудовыми ресурсами оценивалась *индексом удельных затрат труда на рубль выручки*, рассчитанным как отношение индекса среднемесячной номинальной заработной платы к индексу выручки в расчете на одного работника. Значение индекса выше 100 означает, что стоимость труда росла быстрее его денежной отдачи. Использование основного капитала характеризовалось фондоотдачей, то есть отношением выручки к полной учетной стоимости основных фондов, а также коэффициентами обновления и износа, управление оборотными ресурсами коэффициентами текущей ликвидности и обеспеченности собственными оборотными средствами, результирующая эффективность рентабельностью активов, рентабельностью проданных товаров и удельным весом убыточных организаций. Для сопоставления заработной платы с производительностью номинальная заработная плата дефлировалась индексом цен производителей обрабатывающих производств.

Интегральный индекс эффективности управления ресурсами рассчитан как среднее арифметическое стандартизованных значений пяти показателей, а именно индекса удельных затрат труда, изменения фондоотдачи, обеспеченности собственными оборотными средствами, удельного веса убыточных организаций и рентабельности активов, причем для первого и четвертого показателей знак инвертирован. Отрасли типизированы в матрице рассеивания по обеспеченности собственными оборотными средствами и рентабельности активов относительно средних значений по обрабатывающим производствам, равных 25,5 и 7,6 % соответственно.

2. Результаты и обсуждение

Проведенное исследование показало, что за два года экономическая напряженность в обрабатывающих производствах изменила свою структуру. Неопределенность экономической ситуации остается наиболее распространенным ограничением, однако разрыв между нею и ресурсными ограничениями быстро сокращается. Динамика основных факторов, сдерживающих рост производства, представлена на рисунке 1.

[3] Промышленное производство в России. 2025: статистический сборник / Росстат. — М., 2025. Режим доступа — URL: https://rosstat.gov.ru/folder/210/document/13225 (дата обращения: 28.10.2026).

51ECVN526
Издательство «Мир науки» \ Publishing company «World of science» http://izd-mn.com

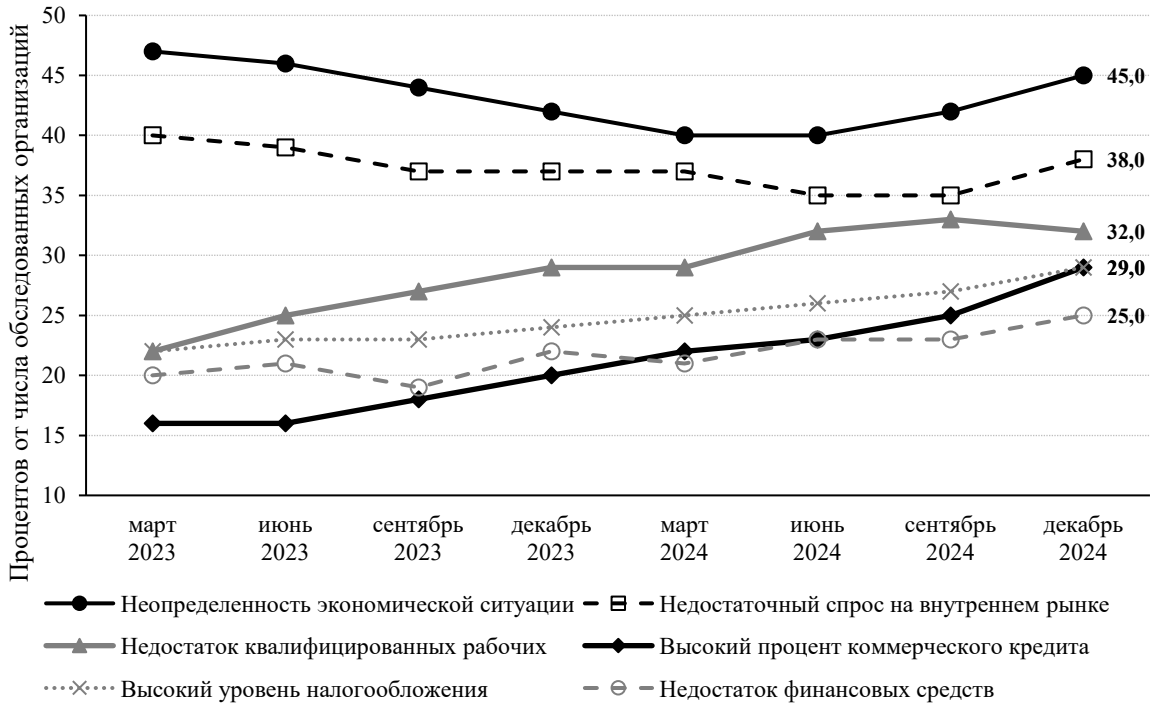


Рисунок 1. Факторы, ограничивающие рост производства в организациях обрабатывающих производств, 2023 и 2024 годы, % от числа обследованных организаций

Составлено авторами по данным таблицы 1.27 сборника Росстата «Промышленное производство в России. 2025»

Данные рисунка 1 фиксируют три одновременных сдвига. Во-первых, доля организаций, указывающих на высокий процент коммерческого кредита, выросла с 16 % в марте 2023 года до 29 % в декабре 2024 года, то есть почти вдвое. Во-вторых, недостаток квалифицированных рабочих отмечают 32 % организаций против 22 %, и по распространенности этот фактор приблизился к недостаточному внутреннему спросу, на который указывают 38 %. В-третьих, усилилось давление налоговой нагрузки и нехватки финансовых средств, доли которых выросли до 29 и 25 % соответственно. Суммарная частота упоминаний кадровых и финансовых ограничений увеличилась с 58 до 86 пунктов, тогда как ограничения спроса практически не изменились. Следовательно, *экономическая напряженность* приобрела ресурсный характер, и предметом управления становится уже не объем сбыта, а цена и доступность ресурсов.

Реакция организаций на смену характера напряженности отражена в показателях использования ресурсов, сведенных в таблице 1.

Таблица 1

Показатели использования ресурсов организациями обрабатывающих производств России

Показатель	2021	2022	2023	2024	2024 к 2021
Среднесписочная численность работников, тыс. человек	6642,0	6675,7	6853,7	7141,2	+7,5 %

51ECVN526
Издательство «Мир науки» \ Publishing company «World of science» http://izd-mn.com

Показатель	2021	2022	2023	2024	2024 к 2021
Производительность труда, % к предыдущему году	102,5	97,5	104,5	104,3	+6,3 %
Среднемесячная начисленная заработная плата, руб.	52 410	60 439	71 855	87 975	+67,9 %
Доля затрат на оплату труда и страховые взносы в затратах, %	10,5	11,4	11,8	12,2	+1,7 п.п.
Принято работников, % списочной численности	24,9	27,4	29,7	29,1	+4,2 п.п.
Выбыло работников, % списочной численности	26,7	28,1	27,7	27,4	+0,7 п.п.
Доля выбывших по собственному желанию, %	76,6	76,3	80,7	81,3	+4,7 п.п.
Коэффициент обновления основных фондов, %	9,5	9,4	11,6	11,3	+1,8 п.п.
Степень износа основных фондов, %	51,7	47,4	47,4	47,2	−4,5 п.п.
Рентабельность проданных товаров, %	16,2	16,3	16,3	13,9	−2,3 п.п.
Рентабельность активов, %	10,8	9,2	8,9	7,6	−3,2 п.п.
Коэффициент текущей ликвидности, %	141,0	138,2	137,1	134,2	−6,8 п.п.
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами, %	..	27,6	27,1	25,5	−2,1 п.п. к 2022
Удельный вес убыточных организаций, %	23,9	23,0	21,4	21,7	−2,2 п.п.
Сумма убытка убыточных организаций, млрд руб.	609,0	969,7	1448,8	1493,9	в 2,5 раза

51ECVN526
Издательство «Мир науки» \ Publishing company «World of science» http://izd-mn.com

Примечание. Изменение производительности труда приведено как накопленный индекс за 2022, 2023 и 2024 годы. Значение коэффициента обеспеченности собственными оборотными средствами за 2021 год несопоставимо с последующими.

Составлено авторами по данным таблиц 1.2, 3.3, 3.5, 4.1, 4.2, 4.7, 4.8, 7.2, 7.3, 7.4, 7.12 и 7.14 сборника Росстата «Промышленное производство в России. 2025»

Как видно из таблицы 1, обрабатывающие производства ответили на напряженность наращиванием ресурсов. Численность работников увеличилась на 7,5 %, коэффициент обновления основных фондов поднялся с 9,5 до 11,3 %, а степень износа снизилась с 51,7 до 47,2 %. Вместе с тем результирующие показатели ухудшились. Рентабельность активов снизилась с 10,8 до 7,6 %, рентабельность проданных товаров с 16,2 до 13,9 %, коэффициент текущей ликвидности с 141,0 до 134,2 %, а сумма убытка убыточных организаций возросла в 2,5 раза, достигнув 1,49 трлн рублей. Доля затрат на оплату труда и страховые взносы в общих затратах выросла с 10,5 до 12,2 %, что при доле материальных затрат около трех четвертей означает заметное перераспределение маржи в пользу труда.

Характерно поведение рынка труда внутри компаний. Интенсивность приема выросла с 24,9 до 29,1 % списочной численности, интенсивность выбытия осталась вблизи 27 %, при этом доля увольнений по собственному желанию поднялась до 81,3 %, а доля сокращений по инициативе работодателя не превышает 0,3 %. Компании удерживают персонал и конкурируют за него зарплатой, что соответствует трактовке труда как квазипостоянного фактора и проявлению ресурсного дефицита в понимании Я. Корнаи. Соотношение стоимости труда и его отдачи отражено на рисунке 2.

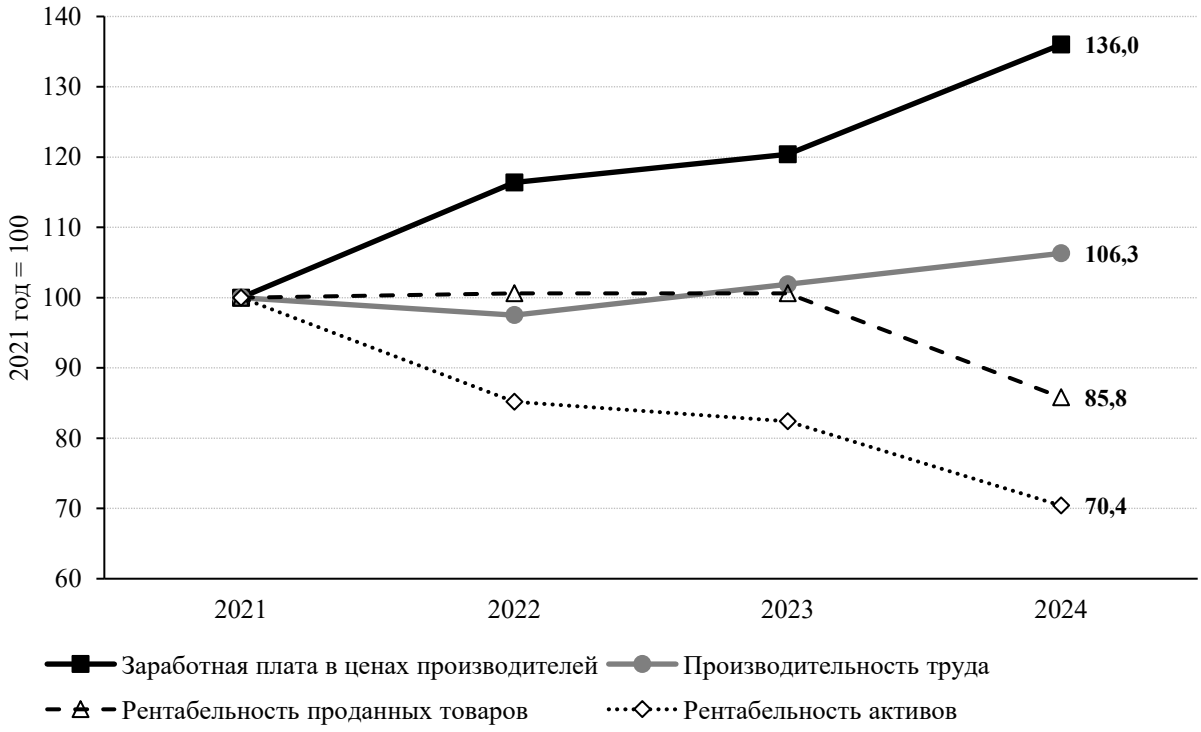


Рисунок 2. Индексы заработной платы в ценах производителей, производительности труда и рентабельности в обрабатывающих производствах, 2021 год = 100

Источник: рассчитано авторами по данным таблиц 1.2, 4.2, 7.3, 7.4 и 8.1 сборника Росстата «Промышленное производство в России. 2025». Заработная плата дефлирована индексом цен производителей обрабатывающих производств, декабрь к декабрю

51ECVN526
Издательство «Мир науки» \ Publishing company «World of science» http://izd-mn.com

Рисунок 2 показывает *ресурсные ножницы*, раскрывшиеся после 2021 года. Заработная плата в ценах производителей выросла на 36 %, производительность труда на 6,3 %, и разрыв между ними почти в 30 пунктов объясняет, почему рост выпуска на 19,4 % за 2023 и 2024 годы сопровождался снижением рентабельности активов почти на треть. При сопоставлении в текущих ценах индекс удельных затрат труда на рубль выручки по обрабатывающим производствам составил 124,1 %, то есть каждый рубль выручки в 2024 году требовал на четверть больших затрат на оплату труда, чем в 2021 году. Фондоотдача при этом практически не изменилась, увеличившись с 2,43 до 2,47 рубля на рубль основных фондов, и прирост инвестиций в основной капитал на 17,6 и 19,0 % в 2023 и 2024 годах пока не трансформировался в рост отдачи капитала.

Отраслевой разрез выявляет высокую неоднородность ресурсной динамики. Связь между удельными затратами труда и изменением рентабельности активов по 23 видам обрабатывающих производств представлена в матрице рассеивания на рисунке 3, где оси пересекаются в точке неизменных удельных затрат труда и неизменной рентабельности.

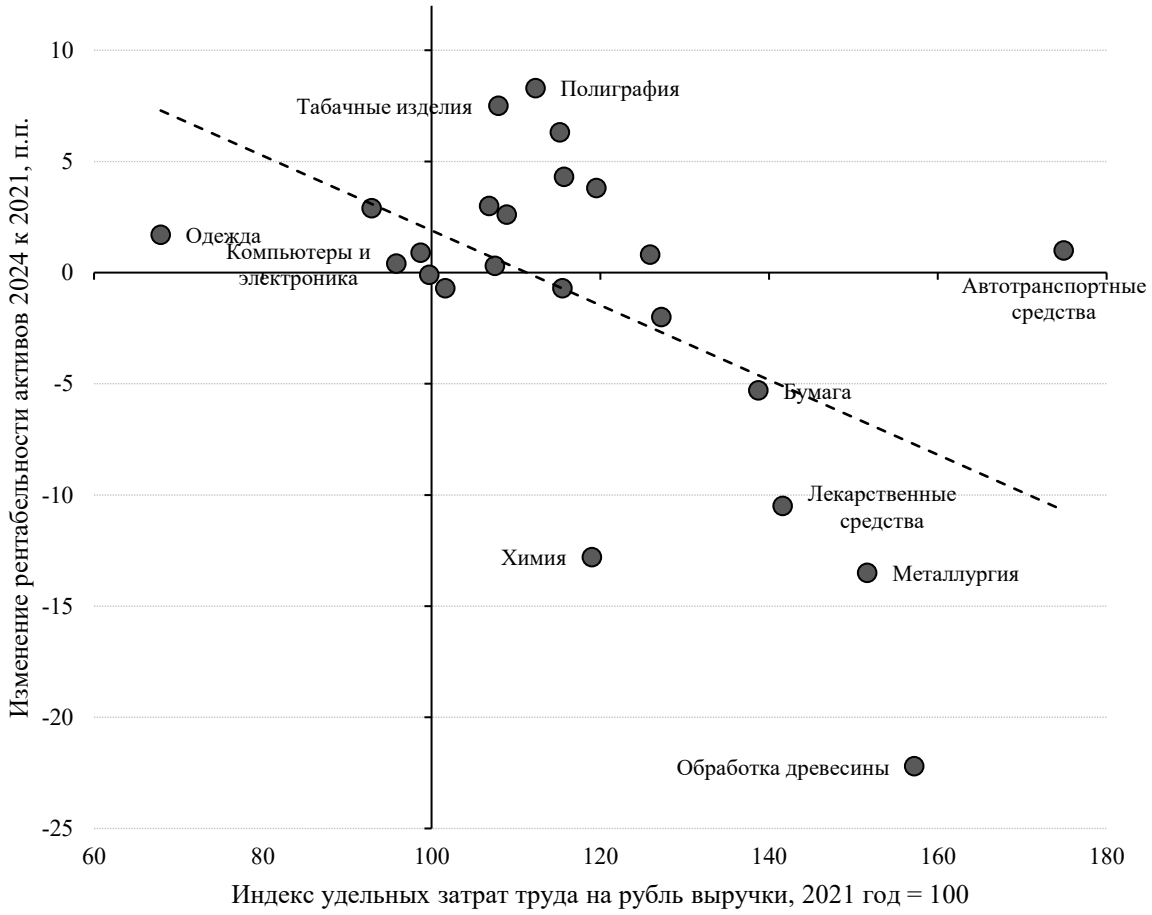


Рисунок 3. Матрица рассеивания видов обрабатывающих производств по индексу удельных затрат труда и изменению рентабельности активов, 2024 год к 2021 году

Источник: рассчитано авторами по данным таблиц 4.1, 4.2, 7.4 и 7.6 сборника Росстата «Промышленное производство в России. 2025». Пунктир показывает линейный тренд

Коэффициент корреляции между индексом удельных затрат труда и изменением рентабельности активов равен минус 0,54, с изменением рентабельности продаж минус 0,47. Правый нижний квадрант матрицы занимают отрасли, в которых стоимость труда росла быстрее его отдачи и одновременно падала доходность активов. Это обработка древесины с

51ECVN526
Издательство «Мир науки» \ Publishing company «World of science» http://izd-mn.com

индексом 157,2 и снижением рентабельности активов на 22,2 п.п., металлургия с индексом 151,6 и снижением на 13,5 п.п., производство лекарственных средств, химическая и бумажная промышленность. Для сырьевых отраслей эффект усилен высокой базой 2021 года, однако направление сдвига одинаково и для отраслей с умеренной базой. Напротив, отрасли, сумевшие удержать удельные затраты труда вблизи 100 или ниже, в частности производство одежды, кожи, компьютеров и электроники, сохранили или повысили рентабельность. Таким образом, *связка оплаты труда с его отдачей* становится ключевым условием эффективности в условиях кадрового дефицита.

Вторым измерением эффективности выступает финансовая устойчивость, определяющая способность компании проходить период дорогого кредита без утраты доходности. Коэффициент корреляции между обеспеченностью собственными оборотными средствами и рентабельностью активов по отраслям составил 0,65, что позволяет построить матрицу финансовой устойчивости и отдачи ресурсов, представленную на рисунке 4. Площадь круга в ней пропорциональна среднесписочной численности работников.

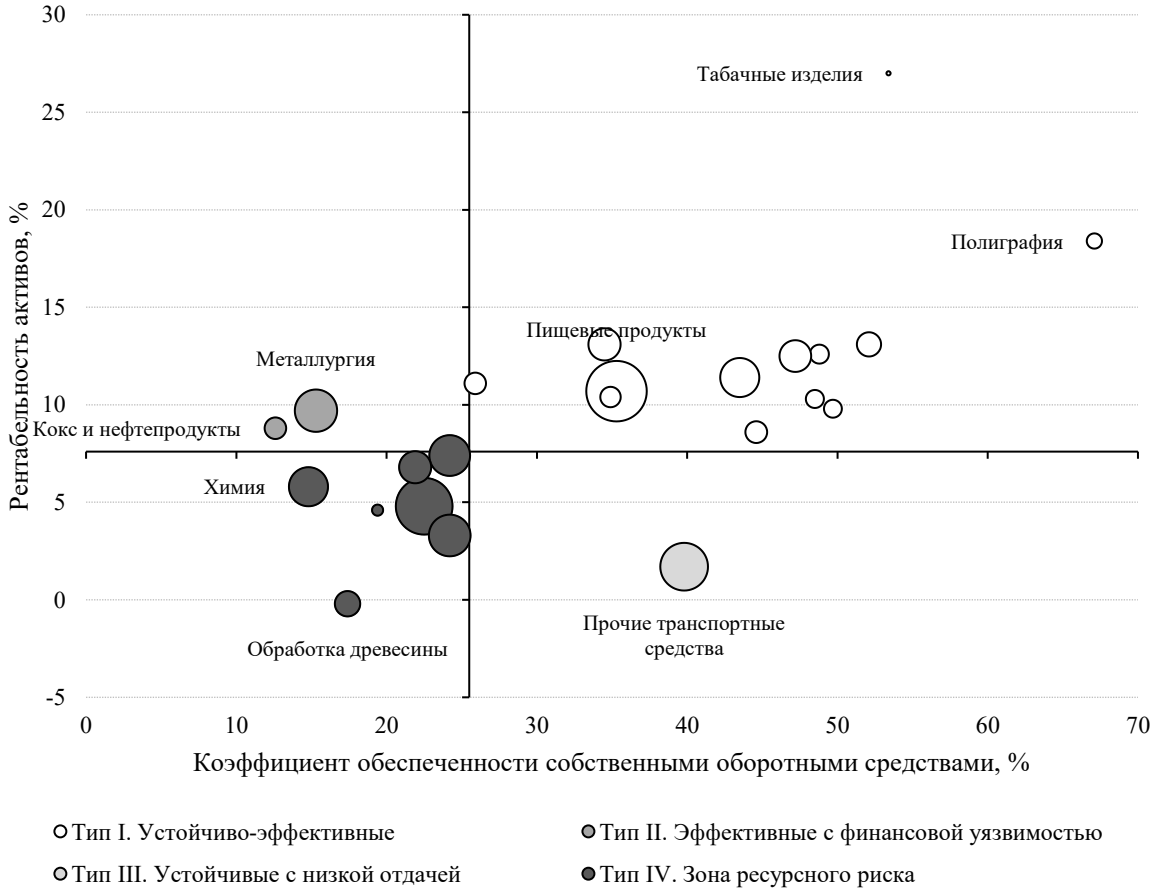


Рисунок 4. Матрица финансовой устойчивости и отдачи ресурсов видов обрабатывающих производств в 2024 году

Источник: рассчитано авторами по данным таблиц 4.1, 7.4 и 7.12 сборника Росстата «Промышленное производство в России. 2025». Оси пересекаются на уровне средних значений по обрабатывающим производствам

Матрица выделяет четыре типа отраслей. *Устойчиво-эффективный тип* объединяет 13 видов деятельности, преимущественно потребительского и промежуточного спроса, на которые приходится 42,3 % занятых, но лишь 27,2 % выручки рассматриваемых видов деятельности при средневзвешенной рентабельности активов 11,6 %. *Эффективный тип с*

51ECVN526
Издательство «Мир науки» \ Publishing company «World of science» http://izd-mn.com

финансовой уязвимостью образуют производство кокса и нефтепродуктов и металлургия, обеспечивающие 41,9 % выручки при обеспеченности собственными оборотными средствами всего 12,6 и 15,3 %. К *устойчивому типу с низкой отдачей* относится производство прочих транспортных средств с рентабельностью активов 1,7 %. Наконец, *зону ресурсного риска* образуют семь видов деятельности, а именно химическая промышленность, обработка древесины, производство кожи, готовых металлических изделий, компьютеров и электроники, машин и оборудования, автотранспортных средств.

Именно зона ресурсного риска стала главным получателем ресурсов в период напряженности. Численность работников этой группы выросла за три года на 13,4 % против 7,9 % по 23 видам деятельности в целом, и на нее пришлось 64,4 % всего прироста их занятости. Коэффициенты обновления основных фондов в производстве готовых металлических изделий и компьютеров достигли 21,3 и 21,4 %, однако средневзвешенная рентабельность активов группы составила лишь 5,3 %. Тем самым подтверждается, что рост вовлеченных ресурсов без соответствующего роста их отдачи формирует *экстенсивную мобилизацию*, при которой компании расширяются, но становятся более уязвимыми к стоимости кредита. Коэффициент корреляции средней интенсивности обновления фондов за 2023 и 2024 годы с рентабельностью активов 2024 года отрицателен и равен минус 0,23. Сводная оценка эффективности управления ресурсами по отраслям представлена в таблице 2.

Таблица 2

Интегральная оценка эффективности управления ресурсами по видам обрабатывающих производств в 2024 году

Вид деятельности	Индекс удельных затрат труда	Изменение фондо-отдачи, %	Обеспечен-ность СОС, %	Доля убыточных, %	Рентабель-ность активов, %	Интеграль-ный индекс	ип
1. Одежда	67,9	68,1	52,1	22,4	13,1	**1,26**	
2. Полиграфия	112,3	44,3	67,1	17,6	18,4	**1,23**	
3. Табачные изделия	107,9	16,6	53,4	27,8	27,0	**0,81**	
4. Текстиль	101,6	13,4	49,7	17,0	9,8	**0,54**	
5. Резина и пластмассы	125,9	3,8	47,2	13,4	12,5	**0,44**	
6. Электрооборудование	115,2	2,3	34,5	14,2	13,1	**0,34**	

51ECVN526
Издательство «Мир науки» \ Publishing company «World of science» http://izd-mn.com

Вид деятельности	Индекс удельных затрат труда	Изменение фондо-отдачи, %	Обеспеч ен-ность СОС, %	Доля убыточных, %	Рентабель-ность активов, %	Интеграль-ный индекс	ип
7. Неметаллическая минеральная продукция	115,7	27,6	43,5	24,2	11,4	**0,26**	
8. Напитки	108,9	32,5	34,9	24,8	10,4	**0,19**	
9. Компьютеры и электроника	95,8	33,6	24,2	18,0	3,3	**0,15**	V
10. Пищевые продукты	106,8	14,3	35,3	23,2	10,7	**0,13**	
11. Кожа и изделия из кожи	92,9	42,5	19,4	22,7	4,6	**0,07**	V
12. Прочие готовые изделия	115,5	–14,7	48,5	20,7	10,3	**0,06**	
13. Готовые металлические изделия	107,5	23,1	22,5	18,7	4,8	**–0,03**	V
14. Мебель	127,2	–13,3	44,6	18,8	8,6	**–0,08**	
15. Машины и оборудование	119,5	17,2	24,2	19,9	7,4	**–0,11**	V
16. Прочие транспортные средства	98,7	23,9	39,8	29,3	1,7	**–0,20**	II
17. Бумага	138,7	–15,3	25,9	15,1	11,1	**–0,23**	
18. Лекарственные средства	141,6	–22,8	48,8	23,6	12,6	**–0,25**	

51ECVN526
Издательство «Мир науки» \ Publishing company «World of science» http://izd-mn.com

Вид деятельности	Индекс удельных затрат труда	Изменение фондо-отдачи, %	Обеспеч ен-ность СОС, %	Доля убыточ ных, %	Рентабе ль-ность активо в, %	Интегра ль-ный индекс	ип
19. Кокс и нефтепродукты	99,7	−2,4	12,6	23,7	8,8	**−0,34**	I
20. Химия	119,0	4,5	14,8	21,7	5,8	**−0,46**	V
21. Металлургия	151,6	−21,0	15,3	21,4	9,7	**−0,80**	I
22. Автотранспортные средства	174,9	−10,4	21,9	25,5	6,8	**−1,08**	V
23. Обработка древесины	157,2	−21,4	17,4	41,1	−0,2	**−1,87**	V

Примечание. Индекс удельных затрат труда (2021 год = 100) и изменение фондоотдачи рассчитаны к 2021 году. СОС означает собственные оборотные средства. Тип отрасли соответствует квадранту матрицы на рисунке 4, заливкой выделена зона ресурсного риска.

Источник: рассчитано авторами по данным таблиц 3.1, 4.1, 4.2, 7.2, 7.4, 7.6 и 7.12 сборника Росстата «Промышленное производство в России. 2025»

Данные таблицы 2 показывают, что лидерство в интегральной оценке определяется не масштабом и не капиталоемкостью отрасли, а согласованностью трех ресурсных контуров. Производство одежды, полиграфия, табачная и текстильная промышленность сочетают умеренные удельные затраты труда, рост фондоотдачи и высокую обеспеченность собственными оборотными средствами. Замыкают рейтинг обработка древесины, производство автотранспортных средств, металлургия и химическая промышленность, где одновременно выросли удельные затраты труда, снизилась фондоотдача и ослаблена финансовая устойчивость. Корреляция интегрального индекса с интенсивностью обновления фондов слабая и равна 0,17, то есть обновление само по себе не является гарантией эффективности.

Полученные результаты подтверждают гипотезу о ресурсном характере экономической напряженности и о ведущей роли удельных затрат труда и финансовой устойчивости в межотраслевых различиях. Наблюдаемая картина согласуется с выводами теории ресурсной зависимости, поскольку в условиях дефицита кадров и дорогого кредита стратегическим ресурсом становится не оборудование, которое можно приобрести, а квалифицированный персонал и собственные оборотные средства, которые трудно быстро нарастить. Она согласуется и с концепцией организационного резерва. Отрасли, накопившие собственные оборотные средства в благоприятные годы, используют их как буфер и сохраняют доходность, тогда как отрасли с тонким финансовым резервом вынуждены финансировать расширение заемными средствами по растущей ставке, что в соответствии с иерархией источников

51ECVN526
Издательство «Мир науки» \ Publishing company «World of science» http://izd-mn.com

финансирования С. Майерса и Н. Мажлуфа повышает стоимость капитала и сдерживает инвестиции [14].

Неопределенность экономической ситуации, которую отмечают 45 % организаций, усиливает эти эффекты. Как показал Н. Блум, при высокой неопределенности компании откладывают обратимые решения и предпочитают выжидание [15], однако дефицит кадров делает выжидание дорогим, поскольку уволившегося работника заменить сложнее, чем удержать. Поэтому компании продолжают нанимать и повышать оплату даже при снижении маржи, и *ресурсные ножницы* приобретают устойчивый характер. Обобщающая модель адаптивного управления ресурсами компании в условиях экономической напряженности представлена на рисунке 5.

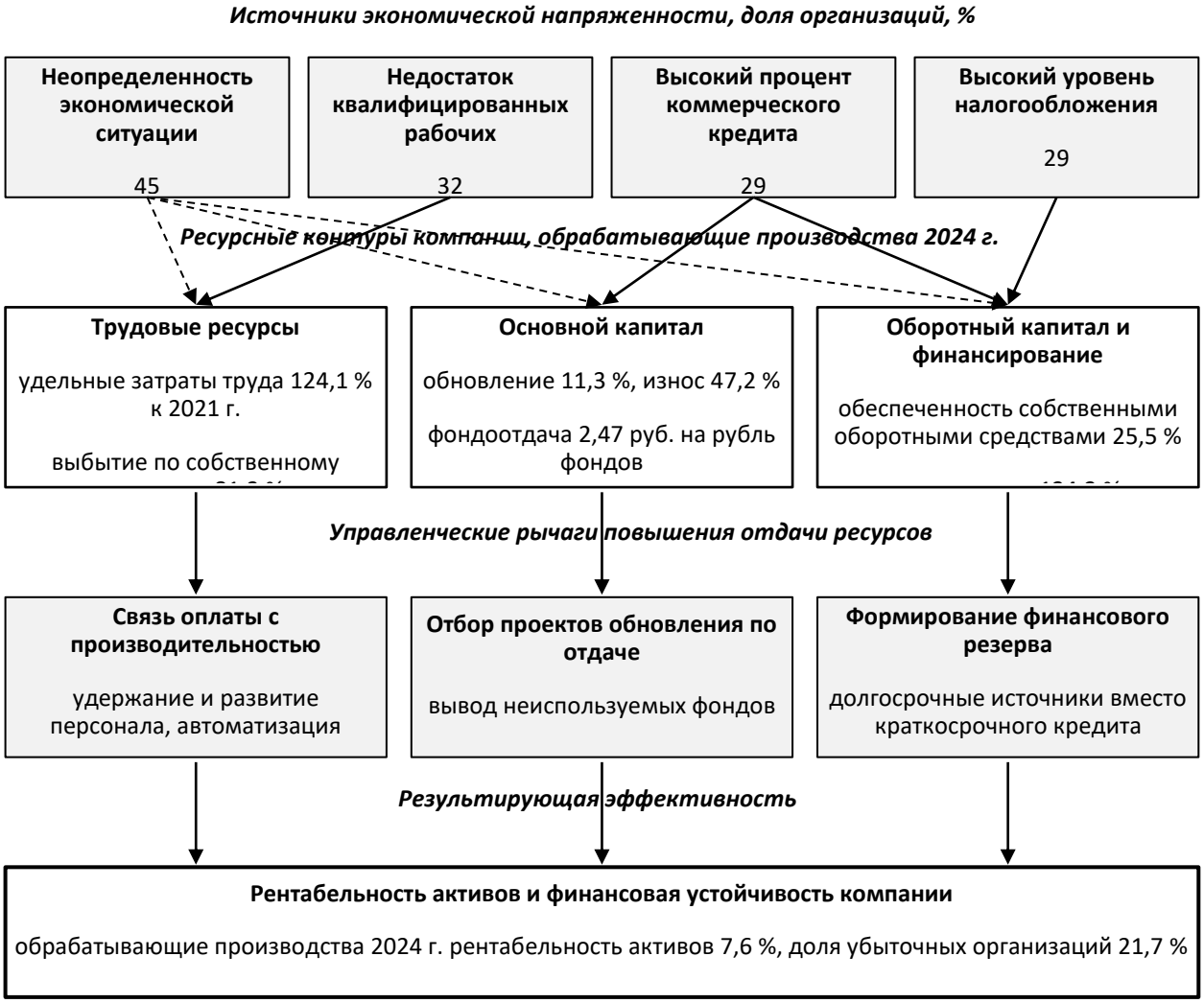


Рисунок 5. Модель адаптивного управления ресурсами компании в условиях экономической напряженности

Источник: разработано авторами

Модель связывает четыре уровня анализа. Источники напряженности воздействуют на ресурсные контуры компании избирательно, дефицит кадров на трудовой контур, стоимость кредита на основной и оборотный капитал, тогда как неопределенность затрагивает все контуры, что отражено пунктирными связями. Управленческие рычаги действуют внутри каждого контура и определяют, будет ли рост вовлеченных ресурсов сопровождаться ростом их отдачи. Критерием эффективности при этом выступает не объем привлеченных ресурсов, а

51ECVN526
Издательство «Мир науки» \ Publishing company «World of science» http://izd-mn.com

рентабельность активов и финансовая устойчивость, которые и формируют способность компании к обновлению в смысле Г. Хамела и Л. Валикангас.

Типизация отраслей позволяет конкретизировать управленческие приоритеты. Целевые ориентиры промышленной политики в части технологического суверенитета[4] предполагают ускоренное развитие именно тех отраслей, которые оказались в зоне ресурсного риска, поэтому для них особенно важно, чтобы наращивание мощностей сопровождалось повышением отдачи. Вариант дифференциации управленческих приоритетов по типам отраслей представлен в таблице 3.

Таблица 3

Матрица управленческих приоритетов по типам отраслей и ресурсным контурам

Тип отраслей	Трудовые ресурсы	Основной капитал	Оборотный капитал и финансирование
I. Устойчиво-эффективные (13 видов)	Удержание и развитие персонала, привязка роста оплаты к производительности	Поддерживающее обновление с приоритетом проектов быстрой окупаемости	Использование финансового резерва для контрциклических инвестиций
II. Эффективные с финансовой уязвимостью (2 вида)	Контроль удельных затрат труда, сдерживание фонда оплаты сверх роста выручки	Перенос капиталоемких проектов до снижения стоимости заемных средств	Наращивание собственных оборотных средств и снижение долговой нагрузки
III. Устойчивые с низкой отдачей (1 вид)	Перераспределение персонала на загруженные участки производства	Вывод неиспользуемых фондов и повышение загрузки мощностей	Ускорение оборачиваемости запасов и расчетов с заказчиками
IV. Зона ресурсного риска (7 видов)	Автоматизация как условие расширения найма, найм под подтвержденный спрос	Отбор проектов обновления по сроку окупаемости и загрузке	Долгосрочное проектное финансирование вместо краткосрочного кредита

Составлено авторами на основе матрицы финансовой устойчивости и отдачи ресурсов (рисунок 4) и интегральной оценки (таблица 2)

Матрица показывает, что универсального рецепта повышения эффективности не существует. Для устойчиво-эффективных отраслей приоритетом остается удержание квалифицированного персонала и использование накопленного резерва для контрциклических

[4] Сводная стратегия развития обрабатывающей промышленности Российской Федерации до 2030 года и на период до 2035 года: распоряжение Правительства Российской Федерации от 09.09.2023 № 2436-р. Режим доступа — URL: http://government.ru/docs/all/149530/ (дата обращения: 28.10.2026).

51ECVN526
Издательство «Мир науки» \ Publishing company «World of science» http://izd-mn.com

вложений, тогда как для зоны ресурсного риска первостепенное значение имеет отбор проектов обновления по сроку окупаемости и замена краткосрочного кредита долгосрочным проектным финансированием. Методические основы финансового анализа, разработанные В.В. Ковалевым [16], А.Д. Шереметом и Е.В. Негашевым [17], а также модели раннего распознавания финансовой несостоятельности, восходящие к работе Э. Альтмана [18], целесообразно дополнить индикаторами удельных затрат труда и фондоотдачи, позволяющими выявлять экстенсивную мобилизацию ресурсов до того, как она приведет к утрате платежеспособности.

Уместно оговорить ограничения работы. Анализ выполнен на отраслевых агрегатах, которые усредняют поведение компаний с различной эффективностью, поэтому выводы описывают типичную, а не индивидуальную реакцию. Выручка на одного работника измерена в текущих ценах и отражает не только производительность, но и ценовую динамику отрасли. Базовый 2021 год для сырьевых отраслей характеризовался высокой конъюнктурой, что усиливает видимое снижение их рентабельности. Интегральный индекс построен при равных весах показателей, и их обоснование на микроданных компаний образует направление дальнейших исследований.

Выводы

Экономическая напряженность в обрабатывающих производствах России сместилась со стороны спроса на сторону ресурсов. За 2023 и 2024 годы доля организаций, ограниченных высоким процентом кредита, выросла почти вдвое, ограниченных недостатком квалифицированных рабочих на 10 п.п. Компании ответили наращиванием ресурсов, увеличив численность работников на 7,5 % и коэффициент обновления фондов до 11,3 %, однако заработная плата в ценах производителей опередила производительность труда почти на 30 пунктов, а рентабельность активов снизилась с 10,8 до 7,6 %. Удельные затраты труда и обеспеченность собственными оборотными средствами объясняют значительную часть межотраслевых различий в результатах, тогда как интенсивность обновления фондов с ними прямо не связана. Семь отраслей зоны ресурсного риска поглотили почти две трети прироста занятости при наименьшей отдаче ресурсов.

Считаем, что управление ресурсами компании в условиях экономической напряженности следует переориентировать с мобилизации ресурсов на управление их отдачей, закрепив в системах внутреннего контроля индикаторы удельных затрат труда, фондоотдачи и обеспеченности собственными оборотными средствами. Органам управления промышленностью целесообразно дифференцировать меры поддержки по типам отраслей, адресуя льготное проектное финансирование и программы повышения производительности прежде всего зоне ресурсного риска. Перспективу дальнейших исследований образует проверка выявленных закономерностей на микроданных компаний и оценка весов интегрального индекса.

Литература

1. Penrose, E. T. The Theory of the Growth of the Firm / E. T. Penrose. — Oxford: Basil Blackwell, 1959. — URL: https://academic.oup.com/book/25306.

2. Wernerfelt, B. A resource-based view of the firm / B. Wernerfelt // Strategic Management Journal. — 1984. — Т. 5, № 2. — С. 171-180. — URL: https://www.academia.edu/36057257/A_Resource_Based_View_of_the_Firm_Author_s_Birger_Wernerfelt_Source_Strategic_Management

3. Barney, J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage / J. Barney // Journal of Management. — 1991. — Vol. 17, No. 1. — P. 99-120. — DOI: 10.1177/014920639101700108. — EDN: YBVKYV.

51ECVN526
Издательство «Мир науки» \ Publishing company «World of science» http://izd-mn.com

4. Teece, D. J. Dynamic capabilities and strategic management / D. J. Teece, G. Pisano, A. Shuen // Strategic Management Journal. — 1997. — Т. 18, № 7. — С. 509-533. — URL: https://www.academia.edu/5251391/Dynamic_capabilities_and_strategic_management

5. Sirmon, D. G. Managing firm resources in dynamic environments to create value: Looking inside the black box / D. G. Sirmon, M. A. Hitt, R. D. Ireland // Academy of Management Review. — 2007. — Т. 32, № 1. — С. 273-292. — URL: https://www.researchgate.net/publication/228171417_Managing_Firm_Resources_in_Dynamic_Environments_to_Create_Value_Looking_Inside_the_Black_Box

6. Клейнер, Г. Б. Стратегия предприятия / Г. Б. Клейнер. — М.: Дело, 2008. — 568 с. EDN: QSLKBX

7. Ансофф, И. Стратегическое управление / И. Ансофф. — М.: Экономика, 1989. — 519 с. EDN: TEHUCH

8. Pfeffer, J. External control of organizations—Resource dependence perspective / J. Pfeffer, G. Salancik // Organizational behavior 2. — Routledge, 2015. — С. 373-388. — URL: https://scispace.com/papers/external-control-of-organizations-resource-dependence-28rkxjbe5p

9. Bourgeois III, L. J. On the measurement of organizational slack / L. J. Bourgeois III // Academy of Management Review. — 1981. — Т. 6, № 1. — С. 29-39. — URL: https://scispace.com/papers/on-the-measurement-of-organizational-slack-5wy3kj3d8v

10. Williams, T. A. Organizational response to adversity: Fusing crisis management and resilience research streams / T. A. Williams et al. // Academy of Management Annals. — 2017. — Т. 11, № 2. — С. 733-769. — URL: https://www.researchgate.net/publication/314119574_Organizational_Response_to_Adversity_Fusing_Crisis_Management_and_Resilience_Research_Streams

11. Hamel, G. The quest for resilience / G. Hamel, L. Valikangas // Harvard Business Review. — 2003. — Vol. 81, No. 9. — P. 52. — EDN: DZRNEP.

12. Oi, W. Y. Labor as a quasi-fixed factor / W. Y. Oi // Journal of Political Economy. — 1962. — Т. 70, № 6. — С. 538-555. — URL: https://sci-hub.al/10.1086/258715

13. Корнаи, Я. Дефицит / Я. Корнаи. — М.: Наука, 1990. — 607 с. — URL: https://search.rsl.ru/ru/record/01001531383

14. Myers, S. C. Corporate financing and investment decisions when firms have information that investors do not have / S. C. Myers, N. S. Majluf // Journal of Financial Economics. — 1984. — Т. 13, № 2. — С. 187-221. — URL: https://www.nber.org/papers/w1396

15. Bloom, N. The impact of uncertainty shocks / N. Bloom // Econometrica. — 2009. — Т. 77, № 3. — С. 623-685 — URL: https://www.nber.org/papers/w13385

16. Ковалев, В. В. Финансовый анализ: методы и процедуры / В. В. Ковалев. — Москва: Финансы и статистика, 2002. — 559 с. — EDN: UIELXD.

17. Шеремет, А. Д. Методика финансового анализа деятельности коммерческих организаций / А. Д. Шеремет, Е. В. Негашев. — Москва: Издательский Дом "Инфра-М", 2003. — 237 с. — ISBN 5-16-001464-0. — EDN: RDWHPF.

18. Altman, E. I. Financial ratios, discriminant analysis and the prediction of corporate bankruptcy / E. I. Altman // The Journal of Finance. — 1968. — Т. 23, № 4. — С. 589-609. — URL: https://www.academia.edu/24461930/Financial_Ratios_Discriminant_Analysis_and_the_Prediction_of_Corporate_Bankruptcy

Ignatova Alina Andreevna
Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Krasnogorsk, Russia
E-mail: ignatovasms93@mail.ru

Efficiency of company resource management under economic tension

Abstract. The study aims to evaluate the efficiency of managing labor, fixed assets, and working capital in industrial companies amidst the economic strain experienced by the Russian economy between 2022 and 2024. The research draws on data from the Rosstat statistical compendium "Industrial Production in Russia: 2025," covering the manufacturing sector as a whole and 23 specific economic activities. Key metrics analyzed include profitability, solvency, fixed asset renewal and depreciation rates, workforce size and turnover, labor compensation, cost structures, and findings from business climate surveys regarding factors that constrain production growth. The methodology employs structural and comparative analysis, the calculation of an index of unit labor costs per ruble of revenue, correlation analysis, scatter plots, and an integrated assessment based on standardized indicators. The study finds that economic strain has shifted from the demand side to the resource side. The share of manufacturing enterprises citing a shortage of skilled labor as a constraint rose from 22 % to 32 %, while those identifying high commercial credit costs as a constraint increased from 16 % to 29 %. Between 2021 and 2024, nominal wages grew by a factor of 1.68, and producer prices rose by 36 %, while labor productivity increased by only 6.3 %; meanwhile, the return on assets (ROA) declined from 10.8 % to 7.6 %. The index of unit labor costs accounts for inter-industry variations in ROA dynamics (with a correlation coefficient of -0.54), while the availability of a company's own working capital shows a positive correlation with the return on assets (0.65). A matrix of financial stability and resource returns has identified seven industries within the "resource-risk zone"—primarily in the machinery manufacturing sector—that accounted for 64.4 % of the total growth in employment, while maintaining a weighted average return on assets of 5.3 %. The study substantiates the need to shift from an extensive approach to resource mobilization toward the management of resource returns, with priorities differentiated across four distinct types of industries. The practical significance of this work lies in the applicability of the proposed methodology for developing corporate efficiency-enhancement programs and shaping industrial policy at the sectoral level.

Keywords: resource management; efficiency; economic strain; unit labor costs; working capital; renewal of fixed assets; manufacturing industries; resource-based view of the firm

51ECVN526
Издательство «Мир науки» \ Publishing company «World of science» http://izd-mn.com