

## Некоторые актуальные аспекты теоретического рассмотрения производственной политики предприятия

Лебедева К.О.

Учреждение образования «Белорусский национальный технический университет»

Развитие и стабильное функционирование национального промышленного комплекса является гарантом обеспечения высокого уровня жизни населения, экономической безопасности и суверенитета Республики Беларусь. Универсальным инструментом управления промышленным комплексом государства выступает промышленная политика. На уровне предприятия данную роль выполняет производственная политика. Предоставленная статья посвящена существенному разнесению концептов «производственная политика» и «промышленная политика», а также предприняты попытки теоретического рассмотрения подходов к концепту «производственная политика предприятия».

Цель статьи — выявить существенные различия концептов «производственная политика» и «промышленная политика», рассмотреть теоретические подходы к концепту «производственная политика предприятия».

**Материал и методы.** Материалом для написания статьи послужили научные труды отечественных и российских ученых-экономистов, а также результаты ранее проведенных авторами исследований. Были использованы системный и субъектно-функциональный подходы.

**Результаты и их обсуждение.** Исследование начинается с теоретического рассмотрения промышленной политики, выявления классификационных особенностей указанного концепта, а также с определения объекта и субъекта управления данным инструментом. Далее был рассмотрен концепт «производственная политика предприятия» во многообразии подходов к нему и предложено авторское определение данного термина, отличающееся от уже существующих с учетом интересов субъектов-интересантов, что позволяет эффективнее управлять промышленным предприятием и проводить экономическую оценку его деятельности.

**Заключение.** Таким образом, в статье раскрыта теоретическая база производственной политики предприятия, предложено авторское определение производственной политики и предприняты попытки существенного разнесения концептов «производственная политика» и «промышленная политика» на основе дифференциации субъекта и объекта управления, в отношении которых данный инструмент может быть практически применен.

**Ключевые слова:** производственная политика, промышленная политика, эффективность производства, экономическая безопасность.

## Some Relevant Aspects of Theoretical Consideration of an Enterprise Production Policy

Lebedeva K.O.

Education Establishment "Belarusian National Technical University"

*The development and stable functioning of the national industrial complex is a guarantee of ensuring a high standard of living for the population, economic security, and sovereignty of the Republic of Belarus. Industrial policy is a universal tool for managing the state's industrial complex. At the enterprise level, this role is fulfilled by production policy. The article focuses on the essential differences between the concepts of "production policy" and "industrial policy" and attempts to provide a theoretical analysis of approaches to the concept of "enterprise production policy".*

*The article aims to identify the essential differences between the concepts of "production policy" and "industrial policy" and to review the theoretical approaches to the concept of "enterprise production policy".*

**Material and methods.** The article was written using a systematic and subject-functional approach. The article was based on the research papers of domestic and Russian economists, as well as the results of previous studies conducted by the authors.

**Findings and their discussion.** The study begins with a theoretical review of industrial policy, identifying the classification features of this concept, as well as defining the object and subject of management of this tool. Next, the concept of "production policy of an enterprise" was examined in a variety of approaches, and the author's definition of this term was proposed, which differs from the existing definitions by taking into account the interests of the stakeholders, allowing for more effective management of an industrial enterprise and economic assessment of its activities.

**Conclusion.** Thus, the article reveals the theoretical foundations of an enterprise's production policy, proposes the author's definition of production policy, and attempts to distinguish the concepts of "production policy" and "industrial policy" based on the differentiation of the subject and object of management, for which this tool can be practically applied.

**Key words:** production policy, industrial policy, production efficiency, and economic security.

Данное исследование является продолжением серии научных работ, посвященных изучению сущности и компонентам производственной и торговой политики предприятия, промышленной политики государства. Формирование, функционирование и развитие национального промышленного комплекса является ключевым фактором, влияющим на уровень жизни населения, обеспечение экономической безопасности и суверенитета Республики Беларусь. Следовательно поддержка и стимулирование развития промышленности — важнейшее направление деятельности государства, побуждающее страну активно разрабатывать и совершенствовать промышленную политику, а предприятия использовать инструменты управления, способные обеспечивать устойчивое развитие, модернизацию и реализовывать интересы собственника, государства и общества.

Цель публикации — выявить сущностные различия концептов «производственная политика» и «промышленная политика», рассмотреть теоретические подходы к концепту «производственная политика предприятия».

**Материал и методы.** Материалом для статьи послужили научные труды отечественных и российских ученых-экономистов, а также результаты ранее проведенных авторам исследований. При подготовке данной работы были использованы системный и субъектно-функциональный подходы.

**Результаты и их обсуждение.** Теоретические, методические и практические аспекты исследования производственной политики предприятия и промышленной политики государства традиционно находятся в сфере интересов многих российских и белорусских ученых.

Исследованием сущности промышленной политики занимались такие ученые, как С.В. Галачиева, В.И. Путилин, Е.А. Азизова, К.Х. Зоидов, О.В. Калугина, А.А. Афанасьев, Л.Л. Тонышева, Е.Н. Стариков, Н.В. Сироткин, В.А. Таран, В.Л. Гурский.

Понятие «промышленная политика» используется, как правило, на макроуровне и подразумевает политику государства в области управления промышленным комплексом, в различных вариациях используемых инструментов и методов для этого управления. В разных странах, ориентируясь на социальную и экономическую политики государства, компонентом которых выступает промышленная политика, и исходя из целей и стратегических ориентиров развития, может происходить как оптимизация промышленного

комплекса, направленная на его экстенсивный и интенсивный рост, так и процесс деиндустриализации в рамках перехода к постиндустриальной модели экономики.

Промышленная политика государства может разниться по целому ряду признаков, что в итоге ведет к глобальным сущностным разногласиям в ее трактовке:

- вариативность объекта управления в диапазоне обрабатывающий сектор или вся экономика в целом. Такие глобальные расхождения также обусловлены различными концептами развития промышленности. Границы управления предопределяют инструменты, используемые при реализации промышленной политики, и формируют различные группы факторов, способных оказывать влияние на формирование и реализацию данной политики;

- исходя из сложившихся условий и методов реализации, принято выделять общий и селективный подходы в промышленной политике. И хотя вопрос разнесения двух данных подходов сегодня является дискуссионным, намерення придерживаться одного из данных методов также вызывают вариативность реализации промышленной политики;

- в качестве управляющего субъекта может рассматриваться исключительно государство или комплекс координационных действий всех экономических субъектов, в качестве которых, помимо государства могут выступать предприятия, как частной, так и иных форм собственности, фирмы, реализовывающие не производственную, но сопутствующую или обслуживающую производство деятельность и т.д.;

- промышленную политику могут рассматривать как часть экономической политики государства, но ее интересы и влияющие на нее факторы выходят за рамки данной политики, в первую очередь в реакции на социальные интересы общества, выступают инструментом социальной политики.

В Республике Беларусь промышленная политика рассматривается как часть структурной политики государства. Данный подход позволяет комплексно управлять технологической модернизацией отраслей традиционной экономики в части производства, что приводит к повышению эффективности функционирования национального промышленного комплекса, развитию предпринимательской инициативы, коммерческому использованию знаний и последних научно-технических достижений.

---

Несмотря на наличие вариативности подходов к пониманию промышленной политики, большинство ученых схожи в соотнесении данной политики, в первую очередь, с деятельностью государства и к отведению данному субъекту главенствующей роли при ее формировании и реализации. С.А. Гриб писал о промышленной политике: «Термин был заимствован из западной литературы еще в 1990-х гг. Первоначально он рассматривался как перевод английского понятия *industrial policy*. При этом данный термин скорее соответствовал понятию отраслевая или секторальная политика и, как правило, обозначал меры государства по поддержке или развитию конкретных секторов экономики» [1, с. 55]. Соотнесение промышленной политики с деятельностью государства на макроуровне требует введения иной терминологии, исчерпывающе обозначающей развитие производственной функции предприятия, обеспечение бесперебойного функционирования и повышение эффективности и экономической безопасности ее реализации.

Руководствуясь методологической необходимостью однозначного определения базовых понятий в ходе любого научного исследования, отдельно остановимся на проблеме содержательного разнесения таких концептов, как «промышленная политика» и «производственная политика». В экономических исследованиях встречается отожествление данных понятий, которое в ряде случаев кажется исследователям оправданным. По нашему мнению, это не позволяет научно-корректно раскрыть теоретико-методологические основы производственной и промышленной политики из-за наличия вариативности содержания и трактовок, зачастую противоречащих друг другу.

Как уже отмечалось нами ранее, понятие «промышленная политика» используется, в основном, на макроуровне. Во избежание терминологической путаницы, основанной на том, что содержательно разные объекты называют единым термином, далее предлагаем использовать на уровне предприятия понятие «производственная политика», которое не только однозначно определит объект и предмет исследования, но и позволит выделить сбытовую и около сбытовую деятельность в отдельный комплекс инструментов и методов, что будет объединен понятием «торговая политика».

Исследователи, определяя промышленную политику в узком смысле, как правило, понимают под ней производственную политику предприятия. Вариативность трактовок и подходов,

обусловленная сложностью изучаемого объекта, требует детального рассмотрения и осмыслиения существующих подходов к понятию «производственная политика предприятия».

Во-первых, следует выделить конкурентно-дeterminационный подход. Абсолютизация повышения конкурентоспособности предприятия и его продукции не всегда сочетается с повышением его экономической эффективности. У представителей данного подхода (К.С. Бармашов, С.В. Орехова, К. Котел, Ю.А. Клейменова, М.Г. Мкртчян) происходит отожествление стратегии повышения конкурентоспособности и производственной политики предприятия.

Так, С.В. Орехова отмечала: «Деятельность предприятия обусловлена воспроизведением двух функций: развитием (созданием конкурентных преимуществ) и реализацией целей (использованием конкурентных преимуществ) (выделено авт. – К.Л.). Генерирование конкурентных преимуществ, таким образом, составляет содержательный фундамент устойчивого развития любого бизнеса» [2, с. 10]. С.В. Орехова понимает под реализацией целей промышленного предприятия использование конкурентных преимуществ, что само по себе не может выступать целью, а скорее является инструментом по их достижению. В свою очередь, К. Котел под производственной политикой предприятия понимал «учет требований рынка, выдвижение соответствующих им целей производства и его развития, создание предпосылок для осуществления этих целей, согласование тактических и стратегических задач» [3, с. 5]. Указанный автор предлагает разрабатывать производственную политику предприятия на основе требований рынка, сформированных давлением конкуренции и непосредственно на их основе формировать цели производства, что оставляет неучтенными при целеполагании интересы иных субъектов хозяйствования: собственника, государства, общества. Кроме того, конкурентоспособность предприятия, основанная лишь на адаптивных изменениях к внешней среде, не может контролироваться предприятием в полной мере и может быть легко утрачена вследствие изменений внешних условий.

М.Г. Мкртчян о производственной политике писал, что она «Направлена на оптимизацию ассортимента в границах имеющихся производственных мощностей с целью снижения издержек и повышения конкурентоспособности на рынке» [4, с. 69]. Выделение конкурентоспособности как главного критерия оценки эффективности

функционирования промышленного предприятия позволяет говорить об отождествлении стратегии предприятия и одной из задач, стоящих перед ним: повышение конкурентоспособности как способа повышения эффективности производственной функции, которое, с одной стороны, указывает на значимость проблемы повышения конкурентоспособности продукции и предприятия в целом, а значит и необходимость учета данного показателя и динамики его изменения при формировании производственной политики предприятия, а с другой — не позволяет системно управлять промышленным предприятием, ввиду отсутствия учета интересов государства и иных интересантов, а также отсутствия должного внимания к проблеме технологической модернизации как важному компоненту производственной политики предприятия.

В условиях многоукладности экономики ориентация исключительно на рыночные экономические инструменты и характеристики ограничивает эффективность использования производственной политики лишь в условиях рыночной экономической системы. Исходя из стоящих перед данной политикой целей и возложенных функций, у представителей конкуренто-дeterminационного подхода происходит отождествление понятий «конкурентоспособность» и «эффективность», сведение интересов всех субъектов хозяйствования к повышению конкурентоспособности и определение ее как показателя реализации цели и миссии предприятия. Вместе с тем «эффективность» является куда более широким понятием, сущность которого в различных экономических системах значительно отличается, и в большей степени отражает не только текущую способность предприятия осуществлять свою хозяйственную деятельность, но и адаптивность, прогнозируемость и стабильность в стратегическом плане.

В условиях новой индустриализации предприятия, ориентированные на повышение конкурентоспособности (наращивание конкурентных преимуществ), в стратегическом плане зачастую сталкиваются с технологическим отставанием и дестабилизацией путем снижения уровня экономической безопасности и морального устаревания, как самого предприятия, так и выпускаемой продукции. М.С. Старикова, М.В. Владыка и С.Н. Игнатов в качестве основных условий эффективного функционирования промышленных предприятий в сложившихся экономических условиях отмечали «внедрения высокотехнологичных систем, энергосбережения, повышения

продуктивности и цифровизации» [5, с. 48]. Все описанные задачи требуют высокотехнологичного подхода, базирующегося на инновационном развитии, основанном на ресурсозатратных разработках и усилении интеграции науки, образования и промышленности. Развитие предприятия на основе интенсивного роста позволяет не только наращивать конкурентные преимущества на существующих локальных и международных рынках, но и создавать новые рынки, минимально зависящие от дефицитных ресурсов, что в значительной степени снижает давление конкуренции на предприятие, а значит и значимость соответствия заданному уровню конкуренции на существующих рынках.

В формировании производственной политики белорусских промышленных предприятий важным фактором выступает обязательность соответствия описанным в Конституции, основополагающим принципам и нормам функционирования, а также стратегическим ориентирам развития страны. Республика Беларусь является социальным правовым государством, а значит социально-значимые интересы общества не должны вступать в противоречия с производственной политикой предприятия. В свою очередь, данный подход позволит соответствовать производственной политике предприятия вектору направленности промышленной политики государства, создать условия для взаимосвязи основных целей и ориентиров промышленного развития на разных уровнях и тем самым сформирует наиболее благоприятные условия для устойчивого развития предприятия.

Во-вторых, следует выделить технократический подход к пониманию производственной политики предприятия, возникший как реакция на необходимость технологической модернизации промышленности как основы обеспечения суверенитета и экономической безопасности государства на макроуровне и как необходимость адаптивных, высокотехнологичных изменений предприятий в условиях неоиндустриализации для обеспечения устойчивого развития и функционирования.

Представителями технократического подхода являются М.А. Брижанева, О.В. Калугина, С.В. Галачиева.

Так, О.В. Калугина предлагает формировать производственную политику предприятия «на основе применения такой технологии, которая обеспечивала бы рациональное использование производственных ресурсов, постоянное

---

сокращение издержек производства, повышение экологичности производства и продукции» [6, с. 72]. А также отмечает: «Особенность промышленной политики (производственной политики, пояснено автором. – К.Л.) состоит в достижении оптимального соотношения между технологическими возможностями производственных факторов и требованиями рынка к выпускаемой продукции» [6, с. 72].

Сторонники технократического подхода концентрируют внимание при формировании производственной политики предприятия на технической и технологической модернизации производства как на драйвере достижения целей и реализации стратегии предприятия. Им удалось обосновать технико-технологическую составляющую производственной политики, что также соответствует приоритетным государственным направлениям развития. Так, М.М. Цогоев, Т.Е. Ситохова, К.Ю. Багратуни писали о необходимости интеграции промышленной политики всех уровней: «Промышленная политика – часть общей политики экономического развития, обусловленная стратегическими приоритетами развития подсистем и элементов промышленности, формируемая на основе взаимоотношений между хозяйствующими субъектами макро-, мезо- и микроэкономического уровня, иными заинтересованными субъектами по поводу управления институциональными преобразованиями в экономике в целях формирования структурно-сбалансированной и конкурентоспособной промышленности» [7, с. 8]. Описанные выше принципы и ориентиры экономического развития предприятия нашли отражение в государственной программе инновационного развития Республики Беларусь на 2021–2025 годы (Указ Президента Республики Беларусь от 15 сентября 2021г. № 348), согласно которой одним из приоритетных направлений развития предлагается выделять стимулирование разработок технологий, товаров и услуг, соответствующих V и VI технологическим укладам, в том числе за счет приоритетного их финансирования, а также экспортноориентированных разработок.

Технико-технологическое развитие и оптимизация присуще в той или иной мере всем промышленным предприятиям, однако дискуссионном остается вопрос возможности достичь экономической безопасности предприятия, его устойчивого развития и соблюдения интересов собственника, государства и общества, используя в качестве приоритетного компонента производственной

политики технико-технологические модернизации. В качестве недостатка данного подхода можно выделить его ресурсоемкость и необходимость непрерывных инвестиционных вливаний в производство. Вместе с тем в погоне за технико-технологическим переоснащением производства зачастую упускается из виду изменения в рыночной конъюнктуре и спросе, требующие от производителей не только оптимизации производства, но и иных инструментов повышения экономической эффективности производственной деятельности, а зачастую и полную концептуальную смену выпускаемой продукции ввиду морального устаревания и не востребованности рынком.

В-третьих, следует выделить инновационный подход, представителями которого выступают С.В. Горячева, Е.Л. Смольянова, Н.А. Серебрякова, Н.В. Стома, Л.Я. Маршавина, А.Г. Коряков, А.С. Слепов.

В настоящее время значительная роль инноваций в экономике и жизни общества является бесспорной. Инновационная продукция способна обеспечить предприятие рядом конкурентных преимуществ, таких как возможность временной монополизации рынка и создание новых рынков сбыта, создание инновационной деловой репутации, дифференциация продукта.

Е.Л. Смольянова и Н.А. Серебрякова отмечали: «В современных условиях хозяйствования инновационный путь развития промышленных предприятий, являющихся основным источником генерирования добавленной стоимости, признан магистральным и зачастую единственно возможным для обеспечения длительного и мощного экономического подъема промышленного производства» [8, с. 33].

В свою очередь, Н.В. Стома анализирует инновационную активность промышленных предприятий Республики Беларусь: «В условиях современных тенденций на мировом рынке инновации являются главным средством обеспечения конкурентоспособности предприятий, а понимание главных сил, движущих инновационной деятельностью, может быть с успехом использовано в целях повышения экономических показателей предприятия» [9, с. 387].

Л.Ю. Маршавина, А.Г. Коряков и А.С. Слепов подчеркивали исключительную роль инноваций в деятельности промышленных предприятий и отмечали, что «инновационное развитие — единственный способ достижения конкурентных преимуществ промышленного предприятия» [10, с. 103]. Представителям инновационного

подхода удалось обосновать необходимость развития научно-технического потенциала предприятия, направленного на производство инновационной продукции и использования инновационных методов производства, что повлечет за собой развитие кадрового потенциала как обеспечивающего человеческими ресурсами инновационные изменения, повышение конкурентоспособности продукции на внутреннем и внешних рынках, привлечению инвестиций и устойчивости функционирования предприятия.

Вместе с тем практическая реализация данного подхода требует значительных финансовых затрат на развитие инновационной деятельности, необходимости решения проблемы подготовки специалистов, способных удовлетворить возрастающие требования в высококвалифицированных кадрах, высокие экономические риски при реализации, и, как следствие, необходимость учета государственных интересов и наличие государственной поддержки как субъекта, позволяющего обеспечить субсидирование и иные виды инструментов стимулирования данного направления развития в рамках предприятия, при условии согласованности производственной политики предприятия с промышленной политикой государства.

С учетом исследованных подходов, особенностей белорусской хозяйственной среды промышленных предприятий и существующей экономической системы под производственной политикой промышленного предприятия предлагаем понимать комплекс управленческих, финансовых и экономических методов, принципов и инструментов, направленных на обеспечение долгосрочного и устойчивого развития и повышение конкурентоспособности предприятия, обеспечения реализации интересов собственника, государства и трудового коллектива в траектории поставленных целей, а также реализацию инновационного и технико-технологического развития предприятия, способного обеспечить рост капитализации активов предприятия и эффективность функционирования производственных процессов. Производственная политика выступает ключевым инструментом управления, модернизации производственной деятельности промышленных предприятий и достижения стратегических целей, а также гарантом реализации миссии и обеспечения экономической безопасности предприятия.

**Заключение.** Таким образом, в статье раскрыта теоретическая база производственной политики предприятия, предложено авторское определение производственной политики и предприняты попытки сущностного разнесения концептов «производственная политика» и «промышленная политика» на основе дифференциации субъекта и объекта управления, в отношении которых данный инструмент может быть практически применим.

## Литература

1. Гриб, С.А. Промышленная политика / С.А. Гриб // Аудитор. — 2006. — № 1. — С. 55–57.
2. Устойчивое развитие промышленного предприятия в условиях неоиндустриальной трансформации. — Екатеринбург: Уральский гос. экон. ун-т, 2017. — 207 с.
3. Котел, Корнел. Организация производства на предприятии / К. Котел; сокр. пер. с венг. — Москва: Экономика, 1984. — 167 с.
4. Мкртчян, М.Г. К вопросу о гармонизации промышленной и торговой политики в стратегических планах развития отдельных отраслей промышленного производства / М.Г. Мкртчян // Вестник Новосибирского государственного университета. Серия: Социально-экономические науки. — 2013. — Т. 13, № 2. — С. 69–83.
5. Старикова, М.С. Эффекты неоиндустриального трека развития промышленных систем и их влияние на конкурентные позиции предприятий / М.С. Старикова, М.В. Владыка, С.Н. Игнатов // Modern Economy Success. — 2023. — № 5. — С. 48–53.
6. Калугина, О.В. Системный подход к гармонизации промышленной и торговой политики на уровне хозяйствующего субъекта / О.В. Калугина // Экономика и управление: сб. науч. тр.: в 4 ч. / С.-Петербург. гос. экон. ун-т; под ред. А.Е. Карлика. — СПб., 2017. — Ч. 1. — С. 71–75.
7. Цогоев, М.М. Гармонизация промышленной и торговой политики с учетом экономической безопасности Российской Федерации / М.М. Цогоев, Т.Е. Ситохова, К.Ю. Багратуни. — Владикавказ : Сев.-Осетин. гос. ун-т им. К.Л. Хетагурова, 2015. — 72 с.
8. Смольянова, Е.Л. Проблемы гармонизации промышленной и торговой политики предприятия в условиях развития инновационной деятельности / Е.Л. Смольянова, Н.А. Серебрякова // ФЭС: Финансы. Экономика. Стратегия. — 2008. — № 10. — С. 33–37.
9. Стома, Н.В. Инновационная активность промышленных предприятий Республики Беларусь / Н.В. Стому // Научные труды Белорусского государственного экономического университета. — Минск: Колорград, 2024. — Вып. 17. — С. 387–396.
10. Маршавина, Л.Я. Стратегические конкурентные преимущества инновационных предприятий промышленности в современных условиях / Л.Я. Маршавина, А.Г. Коряков, А.С. Слепов // Инновации и инвестиции. — 2023. — № 6. — С. 103–106.

Поступила в редакцию 21.10.2025