

Стариченко А.С.

ГОУ ВПО «Донецкий национальный технический университет»

Гадецкий В.Г., к.э.н., доцент

доцент кафедры менеджмента и хозяйственного права

ГОУ ВПО «Донецкий национальный технический университет»

## РАЦИОНАЛИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА

*Раскрыто понимание кризиса в рамках производственного предприятия. Проанализированы причины возникновения кризиса. Охарактеризованы маркетинговые стратегии выхода предприятия из кризиса. Предложены рекомендации руководителям предприятия в управлении кризисом. Раскрыты основные направления снижения себестоимости производства продукции.*

**Ключевые слова:** кризис, производственное предприятие, антикризисное управление, стратегия выживания

**Keywords:** the crisis, industrial enterprise, crisis management, strategy of survival

**Постановка проблемы.** Важно не только пережить тяжелые времена, испытать минимальные потери, но и воспользоваться теми незаметными преимуществами, которые скрывает кризис и прогрессировать дальше. Об этом со страниц газет и журналов, с экрана телевизора говорят сегодня многие эксперты. Этой теме посвящены многочисленные семинары, круглые столы, конференции и форумы.

**Цель статьи.** Цель статьи – изучить и разработать стратегию управления производственным предприятием в условиях кризиса, изучить методические подходы вывода предприятия из кризиса и пути совершенствования управления предприятием в современных экономических условиях.

Актуальность статьи заключается в том, чтобы изучить проблему управления предприятием именно в условиях кризиса.

Задачи:

- Рассмотреть особенности управления предприятием в условиях кризиса;
- Исследовать сущность антикризисного управления и особенности выбора стратегии предприятия в современных условиях;
- Разработать рекомендации по совершенствованию структуры управления производственным предприятием в условиях кризиса.

**Изложение основного материала исследования.** Производственное предприятие – это обособленная специализированная единица, основанием которой является профессионально организованный трудовой коллектив. К производственным предприятиям относятся заводы, фабрики, комбинаты, шахты, карьеры, порты, дороги, базы и другие хозяйственные организации производственного назначения.

Особенности производственного предприятия в том, что в отличие от банка, торговой фирмы или государственного учреждения, для производственного предприятия первичным является технологический процесс. Естественно, что его управлением занимается развитая структура производственных служб. При этом, их число, состав и выполняемые ими функции могут очень сильно меняться в зависимости от отрасли, вида и размера предприятия. Более того, специфика производства может очень сильно влиять и на структуру и состав экономических служб предприятия.

Причины кризиса могут быть различными. Они делятся на объективные, связанные с циклическими потребностями модернизации и реструктуризации, и

субъективные, отражающие ошибки и волюнтаризм в управлении, а также природные, характеризующие явления климата, землетрясения и пр.

Причины кризиса могут быть внешними и внутренними. Первые связаны с тенденциями и стратегией макроэкономического развития или даже развития мировой экономики, конкуренцией, политической ситуацией в стране, вторые – с рискованной стратегией маркетинга, внутренними конфликтами, недостатками в организации производства, несовершенством управления, инновационной и инвестиционной политикой [7].

В понимании кризиса большое значение имеют не только его причины, но и разнообразные последствия: возможно обновление организации или ее разрушение, оздоровление или возникновение нового кризиса. Последствия кризиса могут вести к резким изменениям или мягкому продолжительному и последовательному выходу. Разные последствия кризиса определяются не только его характером, но и антикризисным управлением, которое может смягчать кризис или обострять его.

Влияния на экономические результаты выразятся в снижении всех показателей экономической эффективности, росте затрат, необходимых для функционирования предприятия.

По мере развития социально-экономической системы наблюдается повышение роли человеческого фактора в антикризисном её развитии, которое означает не исключение кризиса, не борьбу с ним, а предвидение и уверенное, своевременное и, по возможности, безболезненное его разрешение.

Также считаю необходимым добавить следующие причины кризиса, открытые еще К.Марксом:

1. Противоречие между производством и потреблением. Дело в том, что капитал стремится к безграничному расширению, чему способствуют конкуренция, капиталистическая инициатива, введение в производство новых технологий, снижение издержек на производство единицы товара, в целом – к росту производительности труда. Все эти факторы в совместном, увязанном действии имеют кумулятивный эффект в расширении производства. Потребление тоже расширяется, возрастает, и достаточно интенсивно, однако его рост совершенно объективно отстает от роста производства, а в итоге наступает момент, когда масса произведенных продуктов не поглощается потреблением. Налицо перепроизводство товаров.

2. Изначально второй причиной циклического развития было противоречие между жесткой, великолепной организацией производства на отдельных капиталистических экономических предприятиях и нерегулируемым стихийным действием рыночной системы в целом. Действовало это противоречие в сторону быстрого роста производства, что приводило опять же через определенное время к перепроизводству. Эта причина столь прозрачна и лежит на поверхности экономических явлений, что государство первым долгом занялось именно ею. В нейтрализации (ослаблении) действия этой причины государство добилось наиболее ощутимых результатов.

3. Физический срок службы основного капитала. Каждые 10—12 лет в XIX в. и каждые 7—8 лет в XX — основной капитал обновляется. Технический прогресс не остановим, постоянен. Следовательно, в указанные сроки основной капитал физически, а особенно морально, устаревает, и его необходимо заменять. Замена средств производства как раз и совпадает с фазой оживления в производстве. Именно эта причина -периодическое обновление капитала и задает временной параметр экономического цикла.

Антикризисное управление существует для того, чтобы, если возможно, избежать кризиса (предупредить его появление), а если это невозможно - ограничить развитие кризиса и смягчить его последствия [3].

Для успешного функционирования в условиях финансового кризиса, необходим определенный набор методов управления, использование которых поможет справиться с новыми нестандартными задачами, возникающими в условиях экономического кризиса. Разработка такого арсенала управленческих подходов позволит создать определённый резерв прочности, позволяющий планировать управленческие решения в ответ на изменения внешней рыночной среды. Предприятие может функционировать на определенном сегменте рынка, руководствуясь одной из существующих маркетинговых стратегий: а) стратегия стабильности - укрепление существующего направления бизнеса; б) стратегия роста - захват новых рынков сбыта; в) стратегия сокращения - сворачивание бизнеса (продажа деловой единицы нерентабельного бизнеса) и ликвидация; г) функциональная стратегия - усиленное направление развития какого-либо аспекта деятельности предприятия. Различают такие разновидности, как финансовую, кадровую, производственную и др.

Стратегия стабильности - применяется на тех предприятиях, которые довольствуются существующим объемом производства (включая размер рынка, объем выпуска товаров и т. д.) и управление которыми направлено на поиск стабильного, прибыльного роста, эквивалентного росту ВВП или инфляции. Компании с ориентацией на стабильность обычно имеют устойчивые позиции на рынке и прикладывают максимум усилий к увеличению отдачи в пользу своих акционеров.

Стратегия сокращения - это вид стратегии развития предприятия, который представляет собой маневр в нестабильный период. Выбор такой стратегии – это действия в условиях риска, проводимые в целях его минимизации и достижения стабильности состояния предприятия.

Функциональная стратегия - разрабатывается соответствующими подразделениями предприятия (организации). В силу их предназначения и специфики деятельности различные службы предприятия имеют свое собственное видение достижения поставленных ориентиров, поэтому разрабатываемые ими стратегии не всегда стыкуются, а иногда и противоречат друг другу. Искусство руководства предприятием заключается в том, чтобы заставить функциональные подразделения сбалансировать и скоординировать разрабатываемые ими стратегии. Достигаться это может двумя основными путями: во-первых, руководители функциональных служб предприятия участвуют в обосновании и разработке базовой (генеральной) стратегии предприятия; во-вторых, процесс разработки окончательной стратегии развития предприятия должен быть многоступенчатым, включая этап согласования и координации [6].

Предприятие должно разрабатывать следующие основные виды функциональных стратегий:

1. Стратегию маркетинга;
2. Финансовую стратегию;
3. Инновационную стратегию;
4. Стратегию производства;
5. Социальную стратегию;
6. Экологическую стратегию.

Стратегия выживания - отказ от прежних методов хозяйствования и приспособление к формирующейся конъюнктуре рыночных отношений. Реализация выбранной стратегии происходит при соответствующем поведении: Креативное - создание нового продукта с уникальными свойствами; Приспособленческое - сосредоточение внимания на одном из сегментов рынка и на особой группе покупателей; Преимущественное - нацеленность на сохранение достигнутых позиций за счет снижения цен, издержек качества продукции [1].

10 советов, призванных помочь руководителям в управлении предприятием во время кризиса:

\* Поддерживайте продажи: используйте все возможности для улучшения коммерческой работы штата, а также для того, чтобы сделать партнеров и старших специалистов активными «продавцами».

\* Упростите ценообразование: не используйте сложные модели ценообразования, которые отвлекают клиентов.

\* Следите за цифрами: постоянно контролируйте денежные потоки, затраты времени, проведенного с клиентами, управляйте оперативными расходами.

\* Упростите процессы: выясните вопрос с клиентом в режиме онлайн, таким образом улучшая технологические и рабочие процессы.

\* Используйте инновационный и недорогой маркетинг: корпоративный веб-сайт, маркетинг электронной почты, социальные сети, электронные сети и блоги.

\* Изучите ваши расходы: возможно настало время их изменить, возможно стоит подумать о том сколько уходит денег на аренду офисного помещения, на покупку техники и т.д.

\* Повысьте производительность сотрудников: используйте инструменты построения команды, управлять работой штата (оценка работы, индивидуальные планы и т.д.), изучите политику тайм-менеджмента, контролируйте использования компьютеров и интернета для работы.

\* Освобождение штата: рассмотрите частичное отстранение от работы в качестве альтернативы увольнению.

Одним из основных факторов совершенствования ценообразования на любых предприятия является снижение себестоимости.[2].

Можно выделить следующие основные направления снижения себестоимости продукции:

•Повышение технического уровня производства. Это внедрение новой, прогрессивной технологии, механизация и автоматизация производственных процессов, которые облегчат условия труда и поднимут производительность.

•Улучшение использования и применение новых видов сырья и материалов приведет к рациональному использованию и переориентацию на отечественных производителей сырья. Уменьшаются затраты и в результате комплексного использования сырья, применения экономичных заменителей, полного использования отходов в производстве.

•Снижение себестоимости может произойти при создании автоматизированных систем управления, использовании ЭВМ, совершенствовании и модернизации существующей техники и технологии. Большой резерв таит в себе и совершенствование продукции, снижение ее материалоемкости и трудоемкости, снижение веса машин и оборудования, уменьшение габаритных размеров и др.

•Снижение себестоимости может произойти в результате изменения в организации производства, при развитии специализации производства; совершенствования управления производством и сокращения затрат на него; улучшение использования основных фондов; улучшения материально-технического снабжения; сокращения транспортных расходов; прочих факторов, повышающих уровень организации производства.

•Снижение текущих затрат происходит в результате совершенствования обслуживания основного производства, например, развития поточного производства, упорядочения подсобно-технологических работ, улучшения инструментального хозяйства, совершенствования организации контроля за качеством работ и продукции. Значительное уменьшение затрат живого труда может произойти при сокращении потерь рабочего времени, уменьшении числа рабочих, не выполняющих норм

выработки. Дополнительная экономия возникает при совершенствовании структуры управления предприятия в целом. Она выражается в сокращении расходов на управление и в экономии заработной платы и начислений на нее в связи с высвобождением управленческого персонала.

• При улучшении использования основных фондов снижение себестоимости происходит в результате повышения надежности и долговечности оборудования; совершенствования системы планово-предупредительного ремонта; централизации и внедрения индустриальных методов ремонта, содержания и эксплуатации основных фондов и др. [4].

**Выводы.** Таким образом, признание кризиса нормой заставило изменить сам подход и поставить во главу угла не преодоление, а управление кризисом. Задачи менеджмента меняются - его стержнем становится управление процессом изменений, а все остальное лишь дополняет этот процесс. Бизнес обретает непрерывную динамику, все процессы становятся частью непрерывных изменений. Возник совершенно новый подход к менеджменту. Теперь кризис стал рассматриваться не как форма протекания процессов изменений, а как инструмент этих изменений. Необходимость работать на опережение требует не просто управления кризисом, но управления через кризис, через его провоцирование и управление его течением. Целью такого управления - максимальная динамизация организации, повышающая его адаптивность к социальной среде.

Став инструментом управления кризис превратился в стержень управления политическими, социальными и бизнес-процессами. Кризис-менеджмент постепенно становится синонимом менеджмента вообще. Характер социальных процессов в новом веке таков, что малейшая остановка в инициировании изменений означает неизбежную утрату лидерской позиции. В этом мире необходимо все время бежать, чтобы остаться на месте. А чтобы продвинуться, необходимо бежать еще быстрее. Разумеется, методы и инструменты традиционных подходов, не утратили своей адекватности в тех сферах, где существует необходимость в организации относительно устойчивых процессов. Прежде всего, это относится к сфере производства, в меньшей степени - к социальному обеспечению или индустриальным услугам.

И в завершение хотелось бы привести слова Натальи Ковальчук и Марка Сорокина, которые могут служить напутствием руководству компаний в наши непростые времена: “ Кризис является «лакмусовой бумажкой» для менеджмента предприятия: насколько эффективно мы можем реагировать на негативное изменение внешней среды и «гасить» его, насколько мы способны измениться и совершенствоваться, тем самым давая предприятию шанс выжить в кризисе...”

#### **Список использованных источников**

1. Баринов В.А. Антикризисное управление: Учебное пособие. М.: ИДФБК-ПРЕСС, 2002. 520с.
2. Коротков А.М. Антикризисное управление: Учебник. 2-е изд., доп. и перераб. М.: ИНФРА-М, 2005. 620 с.
3. Захаров В.Я. Антикризисное управление. Теория и практика. М., 2006.
4. Коноков А., Рожков К. Как выйти из кризиса крупным предприятиям // Проблемы теории и практики управления, 2004. №4.
5. Кузин Б.И., Градов А.П. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой. М., 2006.
6. Теория и практика антикризисного управления: Учебник для ВУЗов / Под ред. С.Г. Беляева и В.И. Кошкина. М., 2006.
7. Источник: <http://www.management.com.ua/strategy/str189.html>