

Elena SZAPUROWA*
Klasyczny Prywatny Uniwersytet w Zaporozhu

АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ МАШИНОСТРОЕНИЯ

Исследуются основные направления развития теории и практики антикризисного управления машиностроительным предприятием, анализируется переход на управление технологиями, механизмы антикризисного управления и основы государственного регулирования кризисных ситуаций. Основной упор в работе сделан на экономической составляющей кризисных ситуаций, поиск новых бизнес-моделей.

Ключевые слова: аутсорсинг, антикризисное управления, реинжиниринг, инструменты управления, управление технологиями

1. ВСТУПЛЕНИЕ

Антикризисное управление предприятиями машиностроения является основным условием их конкурентоспособности, способности к стабильной деятельности в существующих экономических условиях хозяйствования. Именно оно создает, возможности противостояния угрозам мирового кризиса, падению спроса на промышленную продукцию.

Центр управленческих решений находится на уровне отдельного предприятия. По своему классу это решения, в управленческом смысле относятся к антикризисному управлению. Установить контроль над финансовыми потоками, «увести» активы от расхищения и от перспективы потенциального банкротства, снизить затраты через снижение запасов, установить контроль над взаимоотношениями с поставщиками и потребителями, очистив их от подставных посредников – таковы основные задачи менеджеров большинства предприятий машиностроения.

2. СУЩНОСТЬ ОСНОВНЫХ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Если в наиболее «продвинутых» сырьевых отраслях за счет внешних консультантов и и дополнительных денежных ресурсов такие решения как аутсорсинг (выделение вспомогательных подразделений на сторону), технологический и управленческий реинжиниринг, автоматизация систем учета и планирования, – считаются пройденным этапом, то в машиностроении эти

* Elena Szapurowa, starszy wykładowca w Katedrze Finansów Klasycznego Prywatnego Uniwersytetu w Zaporozhu, Ukraina.

управленческие технологии еще предстоит осваивать. Кроме того, привлечение управленческого опыта со стороны, несущего с собой новые идеи, привело к росту квалификации менеджеров, прежде всего, среднего звена. Уровень сегодняшних проблем в этих отраслях можно оценить по уровню управленческих решений – создание корпоративных университетов, обучающих менеджмент среднего звена, разработка корпоративных социальных программ, оттачивание мотивационных схем и методов нематериального стимулирования, направленных на рядовых работников, совершенствование корпоративной культуры и внутрикорпоративных отношений.

Машиностроение развивалось по другим канонам. В основе советского машиностроения лежала способность работать либо на оборону, либо на колоссальные по масштабу объемы продукции, либо и на то, и другое одновременно. Первая проблема – резкое снижение объемов операций – привела к потере наиболее квалифицированного персонала, прежде всего, в производстве. Первая волна передела собственности привела ко второй проблеме – потере квалифицированного управленческого персонала советской закалки. Результатом последующей смены собственников как картинок в калейдоскопе, стала иная, более скрытая проблема.

С одной стороны, частые смены управленческих команд, нацеленных исключительно на антикризисное управление (как в управленческом, так и юридическом смысле), привели к деградации среднего менеджмента предприятий. Эти люди были лишены административных прав на инициативу, им отводилась роль безвольных исполнителей антикризисных решений очередной управленческой команды, а вся их управленческая деятельность подчинялась цели получить прибыль.

С другой стороны, управленческая команда, привыкшая к поиску и реализации подобных управленческих решений, была поставлена в ситуацию, в которой профессиональный рост невозможен. В силу специфики решаемых задач и стесненности в средствах, внешних консультантов к изменениям в управлении не подпускали, а сами управленцы, получив управленческий опыт, стали оперировать штампами и верить в придуманные ими же мифы.

Примеров подобного менеджмента можно привести множество, но смысл понятен и без них – сегодня в машиностроении уровень управленческих решений соответствует стратегии выживания. Новое время и новые условия – развитие экономики в эпоху глобализации – требуют поиска новой управленческой бизнес-модели, принимаемые в рамках которой управленческие решения будут соответствовать стратегии развития. Причем темпы этого развития должны превосходить темпы глобализации экономики.

Практически каждое предприятие машиностроения имеет в своем составе стандартный набор базовых технологических элементов, например токарное, фрезерное, штамповое, реже кузнечное производство. Часто можно встретить гальваническое и металлургическое производства. В период перестройки было популярным освоение производства изделий из пластмасс. Достаточно редко можно встретить экзотику – металлопорошковые технологии и радиоэлектронику. Во вспомогательном производстве, это, как правило, внутренний технологический и внешний транспорт, инструментальное производство, производство и ремонт

технологической оснастки, ремонтно-механические и энергоремонтные подразделения.

Совершенствование деятельности подобного предприятия наталкивается на парадоксальную проблему. С одной стороны, загрузка большинства технологических переделов далека от проектной и составляет, как правило, от 10 до 30%. Попытки сократить издержки за счет, например, выделения отдельных технологий на сторону, наталкивается на следующие проблемы. При разнесении общехозяйственных затрат, которые подчас составляют 30-40% всей себестоимости, пропорционально фонду оплаты труда, себестоимость услуг вспомогательных производств оказывается ниже цен рынка на 5-15%, из чего делается заключение о невыгодности выделения. Правда, при этом не учитываются затраты будущих периодов на техническое перевооружение. Пересчет себестоимости после выделения приводит к ее увеличению за счет того, что теперь 30-40% общехозяйственных затрат распределяются между меньшим количеством подразделений [7].

Проблема состоит в том, что котловый метод учета затрат непригоден для управления, а объектом учета является организационное подразделение (цех, участок). Кроме того, база разнесения общехозяйственных затрат – фонд оплаты труда, – является принципиально некорректной.

3. ПЕРЕХОД НА УПРАВЛЕНИЕ ТЕХНОЛОГИЯМИ

Те технологические переделы, которые являются «узкими местами», требуют значительных инвестиций для их модернизации или расширения. Но таких же вложений требуют и иные «узкие места» – изношенная инфраструктура, устаревшее оборудование на других технологических участках. При условии, что ограничения на инвестиции и направления инвестирования исходят обычно от головной компании холдинга или финансового менеджера предприятия, реализация стратегии развития в подобной среде подобна игре в кости.

Решение может быть найдено на ином уровне управления. Речь идет о сложных системах, объединяющих в себе несколько предприятий – хозяйственных холдингах. На наш взгляд, основным направлением стратегии развития подобной системы должно стать совершенствование внутренней микроструктуры холдинга. Речь идет не о надуманном эффекте масштаба, а о достаточно сложном и радикальном решении – **переходе на управление технологиями.**

Сам подход – управления технологиями, является продолжением и развитием процессного подхода, рассматривающего деятельность предприятия как совокупность взаимодействующих бизнес-процессов. Под бизнес-процессом понимается целенаправленная и упорядоченная (во времени) последовательность работ (операций), направленная на приведение к требуемому состоянию определенного бизнес-объекта и составляющего бизнес-систему. Одним из таких объектов управления является технологический процесс. Именно на управление набором или «портфелем» технологий, имеющихся в распоряжении холдинга, направлен предлагаемый метод. Под технологией или технологическим переделом в данном контексте понимается метод переработки сырья, материалов или полуфабрикатов в технически законченный продукт или полуфабрикат, который

может служить либо предметом продажи, либо предметом промышленной кооперации.

Предлагаемый подход реализуется через прохождение несколько этапов или шагов:

- описание (инвентаризация) технологий и построение производственных функций,
- расстановка стратегических приоритетов и разработка долгосрочной инвестиционной программы,
- тотальный аутсорсинг – выделение на сторону стратегических переделов,
- оптимизация материальных потоков,
- перераспределение (перенос) основных средств,
- создание инструментов управления знаниями.

Каждая из имеющихся технологий, вне зависимости от принадлежности к тому или иному предприятию, описывается через ряд параметров:

- параметры входного и выходного сырья или полуфабриката (тип, удельный расход, параметры качества),
- оборудование, составляющее технологический передел и его параметры (износ, наработка на отказ, проч.),
- производственная функция как зависимость себестоимости единицы изделия от объема производства и качества продукции.

Параметры входа и выхода позволяют четко структурировать технологии по видам переработки, техническим условиям, перейти к «живым» нормам расходов и потребления ресурсов.

Производственная функция строится с учетом приведения полных затрат, относящихся на данный передел через физические и измеримые параметры. Например, затраты на обогрев цеха приводятся к себестоимости передела пропорционально той части объема цеха, которую занимает оборудование, относящееся к переделу. Аналогично, затраты энергоресурсов распределяются по переделам пропорционально паспортным данным оборудования (мощность потребления, расход воздуха или пара). Постоянная часть заработной платы разносится пропорционально времени эксплуатации оборудования, и так далее по каждому виду ресурсов.

Результатом «инвентаризации» технологий является создание каталога (справочника) технологий, который имеется в распоряжении управляемой системы. А также учетная информация, агрегированная по наиболее важным аналитическим разрезам: технология (передел), продукт, территория (предприятие).

По опыту проведения такой работы в машиностроении можно сказать, что, во-первых, до 80% оборудования по некоторым из имеющихся технологий излишни, и, во-вторых, перенос 2-3-х не загруженных станков расширяют основную массу узких мест [6].

Понятие тотальный аутсорсинг подразумевает действие, обратное выделению на сторону вспомогательных производств – выделение основных производств. Технологические элементы, признанные стратегически важными, выносятся из «котла» в самостоятельные предприятия. На первом этапе мы получаем небольшое мобильное предприятие, покупающее услуги у одного поставщика. Далее

проводится поиск рыночных контрагентов, способных предоставить услуги либо с большим качеством, либо с меньшей стоимостью. Оставшаяся часть предприятия (группа вспомогательных производств и неприоритетных переделов) – предмет «тяжелого реинжиниринга» и реструктуризации, требует дополнительного исследования методов управления.

Следующий шаг – оптимизация материальных потоков. Термин «логистика» я не употребляю здесь принципиально, так как у этой оптимизации иной подход и иные инструменты решения. Критерии такой оптимизации различны для хорд (путей движения материальных потоков) и узлов (предприятий). Для хорд выбирается критерием минимальный объем оборотного капитала, находящегося в движении между узлами. По сути, разговор идет о применении разновидности метода «just in time».

Для узлов применяется метод физического переноса производств, минимизирующий длину перемещения материальных потоков – расстояние между узлами (предприятиями).

Самое сложное – это построение инструментов управления знаниями. Под этим понятием понимается:

- управление продуктовым рядом,
- управление составом технологий,
- управление квалификацией сотрудников.

Управление продуктовым рядом состоит, прежде всего, в консолидации и организации результативного функционирования научно-исследовательских, конструкторско-технологических, маркетинговых подразделений. Наилучший опыт был достигнут при централизации этих функций на уровне управляющих компаний, создаваемых по продуктовому принципу, хотя, нужно признать, иных методов мы не пробовали.

Управление составом технологий состоит в мониторинге новых и перспективных технологий, их отборе и определении в соответствии с выбранными критериями оптимальной структуры «технологического портфеля». Решением может стать создание на уровне корпоративного центра холдинга соответствующего подразделения, в функции которого будет входить контроль инвестиционных инициатив, исходящих от управляющих компаний.

Управление квалификацией сотрудников состоит в организации системы подготовки кадров, обеспечивающих функционирование системы отбора и реализации бизнес-идей, реорганизационного менеджмента. Интересным решением может стать создание корпоративных университетов.

4. ВЫВОДЫ

Антикризисное управление имеет два аспекта: недопущение кризиса, а также эффективное его преодоление. Современный менеджер должен быть постоянно готов к кризисным ситуациям и иметь план по их преодолению. Природа кризиса и причина его возникновения может быть довольно разнообразной, но непосредственная вина в его наступлении всегда ложится на менеджеров.

Суть механизмов антикризисного управления заключается во внедрении системы методов предварительной диагностики угрозы банкротства и своевременном

проведении финансового оздоровления организации, обеспечивающего ее выход из кризисного состояния. Само по себе финансовое оздоровление состоит из трех этапов: этап устранения неплатежеспособности, этап восстановления финансовой устойчивости, и этап обеспечения финансового равновесия.

Государственное регулирование кризисных ситуаций направлено на недопущение системных кризисов на рынках и обеспечении гарантий максимального возврата средств кредиторам обанкротившегося предприятия. Новый закон о банкротстве детальнейшим образом описывает процедуру банкротства и правила действия сторон. Законодательные процедуры ориентированы в первую очередь на поиск возможностей по санации предприятия, и лишь при полном исчерпании таких возможностей – на его ликвидацию.

Переход от сетевого управления в сложных системах (холдингах) к управлению знаниями может служить методом поиска новой бизнес-модели, позволяющей в посткризисных условиях значительно повысить эффективность деятельности. Такая бизнес-модель имеет следующие особенности:

- на фазе управления знаниями компания должна обладать собственной системой генерации новых бизнес-идей (инноваций), разработки технологии продаж и производства и контроля качества,
- обладание активами, образующими полный технологический набор, не является обязательным,
- управление бизнес-системой на фазе управления знаниями состоит в диспетчеризации размещения заказов (в том числе и у сторонних подрядчиков) и совершенствовании системы движения материальных потоков.

ЛИТЕРАТУРА

- [1] *Антикризисное управление. Теория и практика: учебное пособие для ВУЗов, обучающихся по специальностям экономики и управления (060000)*/ В.Я. Захаров, А.О. Блинов, Д.В. Хавин. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2006.
- [2] *Антикризисное управление. Учебник*/ Е.П. Жарковская, Б.Е. Бродский. – 3-е изд., испр. И доп. - М.: Омега-Л, 2006.
- [3] *Антикризисное управление: учебное пособие для студентов ВУЗов.* / А.Т. Зуб – М.: Аспект Пресс, 2005.
- [4] *Антикризисное управление: учебное пособие*/ Под ред. К.В.Балдина. – М.: Гардарики, 2005.
- [5] *Федеральный закон "О несостоятельности (банкротстве)".* С изменениями и дополнениями на 1 мая 2005 года. – М.: Изд-во Эскмо, 2005
- [6] <http://www.socrates.by.ru/>
- [7] *Кризисное управление для руководителей и менеджеров.* Р.Хит. – М.: Издательство ЛЮРИ, 2004.
- [8] *Методология антикризисного управления: учеб.-практ. пособие*/ Г.Б. Юн. – М.: Дело, 2004.
- [9] planetadisser.com/see/dis_57353.html
- [10] *Правовое регулирование несостоятельности (банкротства): учеб.-практ. пособие*/ С.А. Карелина. – М.: Волтерс Клувер, 2006.

ANTICRISIS MANAGEMENT ON THE ENTERPRISES OF MACHINE-BUILDING

Summary

Basic directions of development a theory are considered and practice of anticrisis management in machine-building enterprise, passing is analyzed to the management, mechanisms of anticrisis management and basis of government control of crisis situations, technologies. Basic support is in-process done on the economic constituent of crisis situations, search of new business – models.

ZARZĄDZANIE ANTYKRYZYSOWE W PRZEDSIĘBIORSTWACH BUDOWNICTWA MASZYN

Streszczenie

Autor rozpatruje podstawowe kierunki rozwoju teorii i praktyki antykryzysowego zarządzania przedsiębiorstwem budownictwa maszyn, analizuje przejście do zarządzania technologiami, a także mechanizmy i zasady regulowania sytuacji kryzysowych przez państwo. Główny nacisk w pracy położono na ekonomiczną składową sytuacji kryzysowych, poszukiwanie nowych biznesmodeli.

Kluczowe słowa: *outsourcing*, antykryzysowe zarządzanie, reinżynieria, instrumenty zarządzania, zarządzanie technologiami.

Złożono w redakcji w grudniu 2009 r.