

Развитие производственных систем при антикризисном управлении

Кризис – самое эффективное время для развития производственной системы предприятия! Причины российского экономического кризиса сформировались задолго до событий на Украине и связаны с двумя определяющими факторами: с ошибками в формировании социально-экономической политики в стране и с системным кризисом качества управления на предприятиях. Оценка государственной политики не является объектом настоящей статьи, поэтому поговорим о второй проблеме. То, что качество управления предприятиями в России является невысоким, ни для кого не секрет. Причин тому множество: ошибки советской школы управления; потеря преемственности в управлении во время перестройки; получение контроля над предприятиями людьми и структурами, специализирующимися не на менеджменте, а на приобретении активов; низкий уровень управленческой подготовки руководителей всех уровней. Отдельные примеры предприятий, работающих хорошо, лишь подчеркивают, что эти проблемы не вызваны таинственным российским менталитетом и являются решаемыми. Однако быстро их не разрешить. Системные проблемы качества управления требуют долгосрочной комплексной ресурсоемкой работы по их разрешению. И как ее выполнять?

В настоящее время основным подходом к повышению качества управления является реализация современных концепций развития производственных систем (РПС). РПС – это не отдельный инструмент, а целая область знаний, объединяющая и гармонизирующая множество подходов, таких как Бережливое производство, теория ограничения систем, управление персоналом и проектами и т.п. Она фокусируется на улучшении принципов и методов менеджмента, активизации персонала, управлении качеством, использовании инструментов повышения производственной эффективности, внедрении лучших мировых практик решения производственных проблем.

Но сейчас кризис. Имеет ли смысл заниматься проблемами долгосрочного развития в то время, когда предприятия поставлены на грань выживания?

Чтобы ответить на этот, казалось бы, риторический вопрос, рассмотрим проблемы, с которыми сталкиваются предприятия при осуществлении антикризисного управления.

Обычная стратегия действий при антикризисном управлении, в том случае если кризис вызван экономическими причинами, заключается просто в решении текущих задач по “выживанию”. Она направлена в первую очередь на преодоление кассовых “разрывов” за счет таких мер, как:

- ▶ возврат в оборот замороженных материальных резервов, увеличение скорости оборота оборотного капитала;
- ▶ увеличение кредиторской и сокращения дебиторской задолженности;
- ▶ сокращение расходов, направленных на достижение неочевидных доходов или доходов, отдаленных по времени получения;



► сокращение расходов, связанных с содержанием персонала.

Все эти мероприятия являются в основном объектами традиционного финансового менеджмента и представляют собой простейшие методы управления, хорошо освоенные в России. Однако этих действий очевидно недостаточно для полноценного преодоления кризиса и его последствий, так как они в долгосрочной перспективе обычно приводят к ухудшению финансовой устойчивости и рыночных условий функционирования предприятия.

Поэтому при антикризисном управлении необходимо уделить внимание выработке стратегии выхода из кризиса, которая должна определить направление развития предприятия и программу мероприятий, направленных на достижение желаемого будущего устойчивого состояния.

Интересным способом организации работы в этот период является использование наработанных методов не только для преодоления текущего кризиса, но и того кризиса, который неизбежно наступит в будущем, после очередной стабилизации. Поэтому то, как выправляется ситуация сейчас, скажется и на том, как она будет выправляться в будущем.

Важно отметить, что состояние предприятий после кризиса редко остается тождественным докризисному состоянию, поэтому управление предприятием в этот период закладывает тенденцию его развития на многие годы вперед. Решения и действия, принятые в этот период, могут позволить организации в течение нескольких месяцев достигнуть целей, на достижение которых в стабильные периоды тратятся многие годы.

Хорошим примером, иллюстрирующим данный тезис, является пример конкуренции мясоперерабатывающих предприятий Санкт-Петербурга "Самсон" и "Парнас-М" в 1998 году. Управленческая команда "Парнас-М" за счет слаженных действий сумела перехватить рынок у территориального лидера отрасли и впоследствии на протяжении лет успешно осуществляла экспансию на другие рынки.



Роль традиционного инструментария развития производственных систем в задаче обеспечения краткосрочной финансовой устойчивости невелика. Упоминания достойна только система создания эффективной производственной среды 5С, которая позволяет оперативно выявить запасы малооборачиваемых материальных ценностей. Полноценное использование других инструментов в реальном управлении обычно требует на их внедрение сроки, исчисляемые годами. Этот фактор, а также потребность в использовании остродефицитного в этот период управленческого ресурса делает инструменты РПС в решении задачи обеспечения краткосрочной финансовой устойчивости в острый период кризиса неактуальными.

Выявить основные резервы повышения эффективности работы предприятия позволит картирование потока создания ценности. Но полноценное привлечение этих резервов может оказаться процессом хоть и крайне полезным, но небыстрым и требующим вдумчивой, упорной работы руководителей всех уровней предприятия.

В решении второй задачи – задачи поиска выхода из кризиса инструментарий РПС может оказать определяющую роль. Именно этими методами (описанными и стандартизированными уже позже) японская промышленность вышла из кризиса, связанного с поражением во второй мировой войне. Именно эти методы применяет китайская промышленность, выводя страну

на роль технологического лидера мира в настоящее время.

Речь идет об инструментах, связанных в первую очередь с улучшением качества управления персоналом. Как они работают?

Основным сигналом, указывающим на низкое качество управления на предприятии, является даже не слабость бизнес-процессов, а стена отчуждения и недоверия между собственниками, менеджментом и коллективом предприятия, отсутствие механизмов, направленных на поэтапное улучшение результатов собственной деятельности производственных подразделений. По масштабу это национальная проблема, но не трагедия национального менталитета. В России существуют предприятия, справившиеся с ней. В этой связи достоин упоминания пивзавод HEINEKEN в Санкт-Петербурге, организация менеджмента на котором достойна подражания.

Одним из основных резервов, которые возможно высвободить в кризис, является недоиспользованный человеческий капитал. Негативный моральный микроклимат на предприятии в стабильный период изменить тяжело. Но во время кризиса становится возможным задействовать мобилизационный потенциал, объяснив людям, что сейчас для совместного выживания необходимо отбросить сложившиеся стереотипы и проявить творческую энергию. В этот период возможно применить методы, которые в обычное время неприемлемы. Например, промышленное освоение танка Т-34 на Кировском заводе в Челябинске

во время войны заняло 30 дней. Какое из современных предприятий Санкт-Петербурга по комплексу бумажных чертежей сможет повторить это достижение? Именно кризисная ситуация и применение руководителем предприятия И. М. Зальцманом нетрадиционных методов управления позволили выполнить эту задачу в условиях примитивной с современной точки зрения промышленности.

Успех совместной работы коллектива предприятия по выходу из кризиса и выполнение его администрацией взятых на себя в связи с этим обязательств являются отличной базой для того, чтобы кардинально улучшить качество управления предприятием, начать реально использовать новые, эффективные принципы и методы управления.

Сам факт возникновения кризиса способствует смене парадигмы мышления и управления на предприятии, что является необходимым условием для прорывного совершенствования качества бизнес-процессов на российских предприятиях. Именно в кризис собственники и руководители предприятий склонны активно искать новые модели управления, раскрываются и готовы пробовать непривычные решения. Для многих предприятий, в силу инерционности мышления руководства и коллективов, это вообще единственное время, когда реально выполнить системные преобразования.

Каждое предприятие сейчас имеет возможность за месяцы пройти тот путь, который в стабильной ситуации занял бы годы.

Инструменты, применяемые в рамках концепции РПС, позволяют подобрать для каждого предприятия стратегию и программу выхода из кризиса, адаптированные именно под его специфические особенности. Теория ограничений систем и Хосин Канри смогут определить приоритеты в текущей и стратегической деятельности, довести цели предприятия до персонала, согласовать пути и модели развития. Способы вовлечения персонала помогут улучшить производственный микроклимат и высвободить человеческий потенциал. Многочисленные инструменты повышения производственной эффективности и решения производственных проблем дадут возможность определить, что и как необходимо делать для совершенствования работы предприятия вплоть до каждого рабочего места. Системный подход в управлении проектами позволит довести до конца начатые мероприятия.



Но соблюдайте осторожность: инструменты РПС похожи на лекарства в аптеке – больному необходимо предлагать только то, что ему необходимо и должно дать ясный положительный эффект. В РПС этих инструментов много. Упаси боже выписывать больному всю номенклатуру сразу! Самолечение тоже может оказаться не лучшим решением.

Таким образом, кризис – это редкая возможность ускоренно перевести предприятие на более эффективные методы управления и улучшить свое положение в отрасли. Следующее окно возможностей появится нескоро. Инструментарий развития производственных систем позволит выполнить эту работу системно и качественно.

**Александр Карбаинов,
Группа компаний “Оргпром”**

НОВОСТИ

Оборудование НПП “Родник” на энергообъектах Болгарии

Компания EVN Bulgaria, контролирующая около 30% болгарского рынка электрической энергии, воспользуется оборудованием, поставленным НПП “Родник”. Партнерское соглашение, заключенное с компанией Integra-A (София), а также долгосрочный контракт предполагают создание технологической радиосети обмена данными для автоматизированной системы диспетчерского управления (АСДУ)

на электроэнергетических объектах.

Компания “Родник” поставила в Болгарию партию радиомодемов Viper-SC, показавших лучшие результаты в сравнительных полевых испытаниях, проведенных болгарскими техническими специалистами в 2014 году.

В настоящее время в рамках реализуемого проекта рассматривается вопрос о поставке версии программного-технического комплекса мониторинга технического состояния технологической радиосети на радиомодемах Viper-SC на болгарском языке

для тепловой электростанции мощностью 51,5 МВт концерна EVN в Пловдиве.

В октябре прошлого года НПП “Родник” подписало партнерское соглашение с американской компанией CalAmp, Inc. – ведущим разработчиком и производителем оборудования для стационарных и подвижных технологических радиосетей сбора данных и управления – о поставке продукции этой компании на территорию государств Центральной Европы. Соглашение предусматривает поставку хорошо зарекомендовавших себя в россий-

ских проектах радиомодемов Integra-TR, Guardian, Viper-SC, Gemini, Paragon и Phantom II в Австрию, Албанию, Болгарию, Боснию и Герцеговину, Венгрию, Македонию, Польшу, Румынию, Сербию, Словакию, Словению, Хорватию, Черногорию и Чехию.

Новое соглашение было заключено в результате успешной реализации специалистами НПП “Родник” крупных проектов с использованием радиотехнического оборудования для подвижных и стационарных приложений на территории государств СНГ.

Формы. Пресс-формы. Штампы.

RosMould

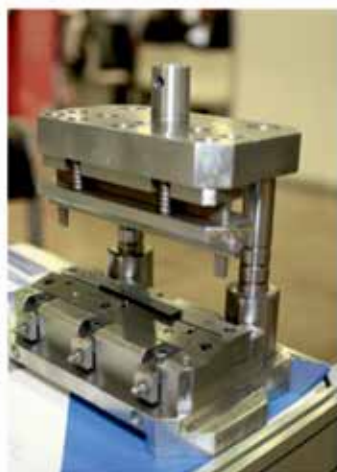
**23-25
ИЮНЯ
2015**

**X Международная
специализированная
выставка**

Москва

КРОКУС ЭКСПО
Международный выставочный центр

**10
лет**



**+7 (495) 330-08-47
+7 (495) 330-04-83
e-mail: info@rosmould.ru
www.rosmould.ru**

СТАНОЧНЫЙ
ПАРК

CAD/CAM/CAE

МЕТАЛЛ ЭКСПО

ИЗДАТЕЛЬСТВО
ИИИ

Металлопроката
и металлообработки

RCCgroup

ЭКСПО ЗАЩИЛ
МЕТАЛЛОобРАБОТКА

3D-DAILY

ОБОРУДОВАНИЕ
И ПРОСТАВКИ

ПЛАСТИКС

ПОСТАВЩИКИ МАШИН
И ОБОРУДОВАНИЯ

ЭКСТРУЗИЯ
EXTRUSION RUSSIA EDITION

ПромРынок

Интэра

РИТМ

МИР ПРОМ

ИНДУСТРИЯ

equipnet.ru

ЭКСТ
КУРЬЕР

ИТО

БИЗНЕС-КАРТА

ПОЛИМЕРНЫЕ
МАТЕРИАЛЫ

ПРОЦЕССИЯ

ПРОМЫШЛЕННЫЕ
ВЕСТИНИ

3D
ТОП



МЕТАЛЛО О Б Р А Б О Т К А 2 0 1 5

25–29.05

 ЭКСПОЦЕНТР

16-я международная
специализированная
выставка
«Оборудование, приборы
и инструменты для
металлообрабатывающей
промышленности»

Россия, Москва, ЦВК «Экспоцентр»

www.metobr-expo.ru

12+

реклама



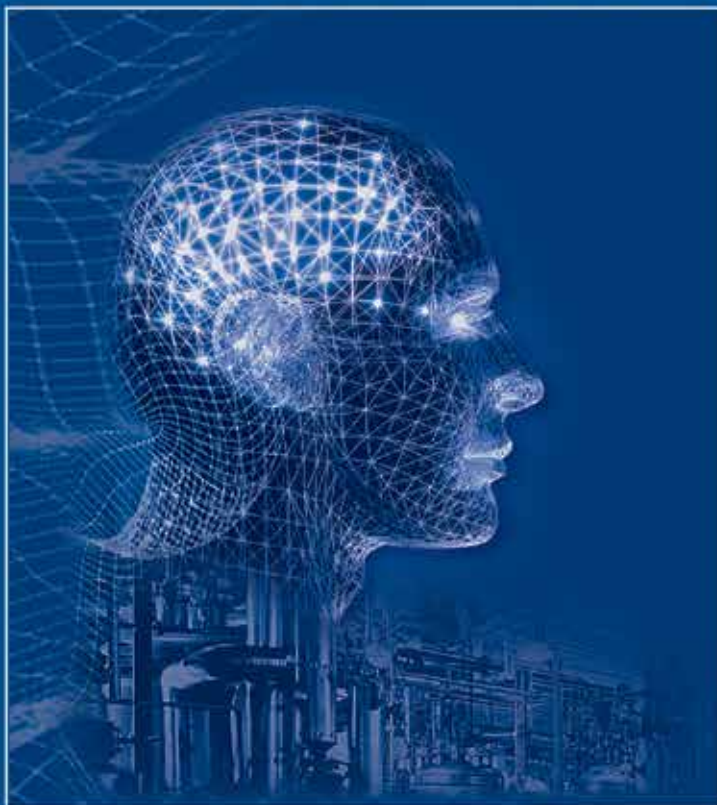
Организаторы:



При поддержке:

- Совета Федерации Федерального Собрания РФ
- Министерства промышленности и торговли РФ
- Союза машиностроителей России

Под патронатом Торгово-промышленной
палаты РФ



**24-26
марта
2015**

**МОСКВА
ЭКСПОЦЕНТР
НА КРАСНОЙ ПРЕСНЕ
ПАВИЛЬОН №7**



МЕЖДУНАРОДНАЯ СПЕЦИАЛИЗИРОВАННАЯ ВЫСТАВКА
**АВТОМАТИЗАЦИЯ
ОТРАСЛЕВЫЕ РЕШЕНИЯ**

СИСТЕМНАЯ ИНТЕГРАЦИЯ - АВТОМАТИЗАЦИЯ ПРОИЗВОДСТВА - АСУ ТП
ДИСПЕТЧЕРИЗАЦИЯ И УЧЕТ РЕСУРСОВ - САПР
ТЕХНИЧЕСКИЕ И ПРОГРАММНЫЕ СРЕДСТВА АВТОМАТИЗАЦИИ
ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЕ

ГОТОВЫЕ ПРЕДЛОЖЕНИЯ ДЛЯ РАЗЛИЧНЫХ ОТРАСЛЕЙ
В РАМКАХ ОДНОЙ ВЫСТАВКИ

В ДЕЛОВОЙ ПРОГРАММЕ ВЫСТАВКИ

ОТРАСЛЕВЫЕ ДНИ:

ТЕПЛОЭНЕРГЕТИКА (24.03), НЕФТЬ И ГАЗ (25.03), МАШИНОСТРОЕНИЕ (26.03)

КРУГЛЫЙ СТОЛ:

"ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЕ В ПРОМЫШЛЕННОЙ АВТОМАТИЗАЦИИ
- ПОТРЕБНОСТИ И ВОЗМОЖНОСТИ"

СЕМИНАРЫ, ПРЕЗЕНТАЦИИ

ОРГАНИЗАТОР:

www.farexpo.ru/ais-m
e-mail: ais@farexpo.ru



тел.: +7(812) 777 0407
+7(812) 718 3537

БЕСПЛАТНЫЙ ПРИГЛАСИТЕЛЬНЫЙ БИЛЕТ НА САЙТЕ ВЫСТАВКИ