

ОСОБЕННОСТИ СОВРЕМЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРОМЫШЛЕННЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Л.В. Стрелкова

Нижегородский государственный университет

Поведение предприятия в рыночных условиях хозяйствования видоизменяется. Это касается многих вопросов деятельности предприятия — организационных, финансовых, производственных, кадровых и пр. Эффективное решение этих взаимосвязанных проблем предполагает умение приспосабливаться к меняющейся конъюнктуре рынка, предвидеть возможные неблагоприятные ситуации и принимать решения, обеспечивающие устойчивое положение предприятия. Данная статья направлена на выявление особенностей современного управления промышленным предприятием и определения приоритетных направлений в развитии.

В настоящее время отечественные предприятия должны выживать в рыночной среде, трансформированной к нынешним реалиям российской экономики. Развитие рыночных отношений делает необходимым изменение сложившихся стереотипов хозяйствования, модели предприятия. В России к этому добавляется неопределенность, нестабильность политической, экономической и социальной ситуации. В конечном счете, это вызывает частую смену задач, стоящих перед предприятием, изменение приоритетов деятельности, выбор адекватных решений.

Это касается как перспектив развития предприятия, а также тактических и оперативных задач.

В современных условиях модель деятельности предприятия должна учитывать рыночные приоритеты функционирования.

Во-первых, важно не только произвести продукцию, но следует ее как можно быстрее довести до потребителя и полностью продать.

Во-вторых, важным аргументом в конкурентной борьбе является высокое качество продукции, так как фирма может больше произвести и соответственно больше продать, что обеспечивает ее устойчивое экономическое положение.

В-третьих, правильно ориентированная ценовая политика предприятия играет важную роль в регулировании производства, в соотношении спроса и предложения на рынке конкретных товаров, в определении величины и скорости оборота производственных ресурсов.

Традиционная модель управления предприятием была ориентирована не на внешнюю среду, а на деятельность вышестоящих органов. Своеобразие современного управления на российских предприятиях заключается в его переходном характере. В настоящее время наблюдается не соответствие старых принципов организации управления изменившимся условиям хозяйствования. Больше того, они вступают в противоречие с реалиями российской экономики. Это происходит в силу специфики положения предприятия в системе современных социально-экономических отношений, которое обусловлено: условиями системного кризиса; сменой положения предприятий в сфере отношений собственности; низкой эффективностью большинства предприятий; отсутствием дееспособных собственников и пр. В настоящее время предприятия действуют в условиях высокого уровня неопределенности, что во многом определяет и заставляет его искать новую адаптационную модель. Рыночные, трансформационные процессы требуют повышения уровня управления, разработки и использования новых методов управления.

Обособленностью управления в настоящее время является то, что разрушена его нормативная основа. Применяемая ранее система норм и нормативов в значительной степени отражала внутреннюю и внешнюю среду. Однако она не отражает нынешние условия. А новая система норм и нормативов, адекватная действительной ситуации не создана.

Выбор модели предприятия зависит от внешних и внутренних условий, а также ресурсов предприятия (т.е. от потенциала и возможностей фирмы). В современных условиях, только постоянно изменяясь можно вести бизнес и развиваться. Таким образом, изменения происходят, не зависимо от предприятия во внешней среде. И изменения должны происходить во внутренней среде целенаправленно.

Коренные изменения в экономике требуют создание на предприятии адекватной бизнес-модели, которая бы обеспечивала адаптацию организации к быстро меняющейся среде. Правильный выбор ориентиров хозяйственной деятельности и своевременная их корректировка, позволяют с меньшими затратами достичь эффективности, повысить конкурентоустойчивость организации.

В современный период трансформации предприятия к рынку должны произойти изменения в парадигме управления предприятием. Они касаются следующих моментов:

- 1) Предприятие должно определить свое место в хозяйственной системе, ориентируясь на стратегию кооперирования и развития контрактных отношений;
- 2) Изменяется логика планирования, стратегия, цели, что способствует активизации имеющегося ресурсного потенциала;
- 3) Основной акцент в деятельности предприятия переносится на его «индивидуальность», на создание и использование конкурентных преимуществ;
- 4) Необходимо развитие внутрифирменной культуры и ориентация управления на человеческие потребности и интересы.

Предприятие необходимо рассматривать как единое целое и общие рекомендации по управлению им необходимо давать именно с этих позиций. Возникает необходимость интегрированного научного решения проблем управления предприятием. Это вызвано следующим: предприятие, с одной стороны, вынужденно заниматься вопросами, относящимися к экономическим и общественным наукам, а с другой — учитывать на базе различных источников достижения естественных и технических наук, науке о труде, экологических наук.

Предприятие, его управление, должно учитывать следующие обстоятельства:

- Представление экономического, технического, социального и экологического окружения предприятия, а также динамика его развития.
- Восприятие предприятия в его социотехнической своеобразии.
- Анализ факторов, от которых зависит принятие решений, на нормативном, стратегическом и оперативном уровне.

Однако перемены следует рассматривать одновременно и как трудности, и как новые возможности.

Цели предприятий в рыночных условиях должны быть измеримыми и подкреплены функциональными стратегиями. А при обсуждении основных целей предприятия в подразделениях необходимо решать вопросы обеспечения ресурсами, определять сроки и исполнителей. Решения должны приниматься с учетом реакции на изменения внешней среды (т.е. ее возможностей и угроз) и обеспечивать реализацию потенциала роста.

Только сбалансированность оперативного и стратегического управления обеспечит успех на конкурентном рынке.

Модель успешного предприятия предполагает:

- 1) постановку цели (даже в стагнирующих отраслях);
- 2) прогнозирование спроса;
- 3) изменение менталитета сотрудников;
- 4) управление финансами, чтобы появился оборотный капитал;
- 5) проведение реорганизации системы управления;
- 6) налаживание взаимоотношений с акционерами;
- 7) наличие средств для обновления производственного и кадрового потенциала.

Предприятие должно концентрировать усилия на работе с персоналом, на проведение агрессивной маркетинговой политики, на ориентации на потребителя, на использовании современных информационных систем, на стимулировании внутреннего предпринимательства, на приспособлении к выпуску новых продуктов.

Адаптивная модель управления предполагает создание механизма адекватного современным условиям. То есть адаптивный механизм управления предприятием — это технология деятельности и организационная структура, которая создается для достижения адекватной реакции предприятия на действия внешней среды и предусматривает увязку и взаимодействие внутренней среды предприятия и рыночной среды.

Таким образом, рыночная адаптация рассматривается нами не просто как процесс приспособления предприятия к внешней среде, а как процесс их взаимодействия.

В процессе адаптации предприятие может пройти несколько стадий.

Первая стадия — информативная, ознакомительная, т.е. получены сигналы об изменениях (рынка, конкурентов, позиции самого предприятия).

Вторая стадия — приспособленческая, т.е. происходит изменение на предприятии, частичные, как реакция на внешние, имеющиеся старые, не перестроенные элементы, блоки.

Третья стадия — полная перестройка предприятия и его отождествление с соответствующей рыночной ситуацией.

Конечно, успешность адаптации зависит от множества условий и факторов, как внешних, так и внутренних, уровня управления, экономической ситуации в целом. Нас интересуют, естественно, внутренние управленческие факторы, которые будут составлять основу для формирования адаптационного механизма, с тем, чтобы обеспечить конкурентоустойчивость предприятия.

Следует говорить и о видах адаптации, которая, на наш взгляд, различается по поведению предприятия:

- 1) Нулевая — т.е. отсутствуют реакции предприятия на сигналы изменения внешней среды.
- 2) Пассивная — происходит перестройка внешних блоков.
- 3) Активная — происходит перестройка видов блоков.
- 4) Проактивная — происходит упреждающая перестройка внешних и внутренних блоков.

При этом адаптивный механизм адекватный современным условиям, будет содержать как основные традиционные, так и современные новые блоки и элементы:

- 1) Производственная компонента (совершенствование технологии, расширение номенклатуры, улучшение качества).
- 2) Организационная компонента (централизация вспомогательных служб, внедрение бесцеховой структуры, выделение специализированных производств, создание новых и усилить базовые службы управления).

3) Экономическая компонента (аналитико-нормативная база, компьютерный бухгалтер, бизнес планирование, прогнозирование).

4) Социальная компонента (передача социальных объектов и сохранение достаточных социальных льгот).

5) Научно-техническая компонента (НИОКР, разработки, выбор и оценка проектов, НИР).

6) Кадровая компонента (подготовка, обучение, ротация, мотивация).

7) Финансовая компонента (финансовая политика, бюджетирование и др.).

Таким образом, требуется адаптивный механизм саморегулирования, который будет осуществлять проактивную адаптацию. Он включает:

- использование универсальной технологии и организации производства, гибкого переналаживаемого оборудования (что позволяет изготавливать любые, даже сложные изделия на основе стандартных легко управляемых наборов операций);
- при повышении уровня автоматизации упрощение и рационализацию работы производственных подразделений;
- за счет тщательной технологической и конструкторской подготовки производства добиться минимизации числа отклонений по всей цепочке производственного процесса и привлечь к этому весь производственный персонал.

В управлении предприятием происходят серьезные изменения. Они связаны с быстроменяющимися условиями рынка:

- сокращением жизненного цикла товаров;
- расширением номенклатуры продукции;
- усложнением ее технологических процессов;
- усилением требований к уровню качества обслуживания, к уровню качества продукции.

Системы управления производством меняются, приспособляясь к новым условиям путем:

- использования высококвалифицированных специалистов;
- установления небольшого числа относительно автономных уровней управления;
- быстрой реакции на изменения;
- управления инвестициями и технологиями (применение гибких и сложных технологий);
- установления соответствующей компоновки рабочих мест, рационализации производственных площадей;
- усиления значения вертикальных связей, структурным элементом становится межфункциональная группа, которая отвечает за выполнение всего набора функций по удовлетворению запросов потребителей.

Чтобы обойти конкурентов, необходимо саморегулируемость организации, а это требует расстановки приоритетов для формирования базовых предпосылок.