УДК 339.137:669.2

А.В. КИЧИГИН, *аспирант, AlexKich@bk.ru*
Санкт-Петербургский государственный горный институт
В.С. ВАСИЛЬЦОВ, *доцент, 19197676@mail.ru*
Череповецкий государственный университет

A.V. KICHIGIN, *Post-Graduate Student, AlexKich@bk.ru*
The Saint-Petersburg state mining institute
V.S. VASILTSOV, *Associate Professor, 19197676@mail.ru*
Cherepovets State University

УПРАВЛЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА

Особенность антикризисного управления организацией заключается в повышенной сложности управленческих процессов. Финансовый кризис проявляется в нехватке денежных средств, росте просроченной кредиторской задолженности, падении продаж, недовольстве персонала и других неблагоприятных факторах. Уровень требований к руководителям, принимающим наиболее важные, стратегические решения, возрастет в геометрической прогрессии.

В условиях кризиса следует не только сокращать затраты, но и увеличивать те из них, которые могут обеспечить прибыльность компании.

Ключевые слова: антикризисное управление, финансовый кризис, кризисное состояние, прибыльность, сокращение затрат, управленческий процесс, конкурентоспособность.

MANAGEMENT OF COMPETITIVENESS OF THE ENTERPRISE IN CRISIS

Feature of anti-recessionary management of the organisation consists in the raised complexity of administrative processes. Financial crisis is shown in shortage of money resources, growth of the delayed creditor debts, falling of sales, discontent of the personnel and other adverse factors. Level of requirements to the heads, making the most important, strategic decisions, increases in a geometrical progression In the conditions of a crisis state most important to reduce one expenses and to increase others which can make the company profitable.

Key words: anti-recessionary management, financial crisis, a crisis state, profitableness, reduction of expenses, administrative process, competitiveness.

Управление системами в состоянии неравновесия и дисбаланса, требует от руководителей освоения практических навыков предвидения и распознавания кризисов, устранения отрицательных последствий возникающих негативных факторов. Антикризисное управление включает комплекс методов, применяемых в разных функциональных подсистемах: социальные технологии, экономический анализ, прогнозирование, разработка сложных инвестиционных проектов и антикризисных программ.

Любая организация с момента своего возникновения сталкивается с проблемами, которые могут спровоцировать острый кризис, сопровождающийся резким ухудшением показателей деятельности: ликвидности, платежеспособности, рентабельности, обо-

рачиваемости оборотных средств, финансовой устойчивости. Рыночные формы хозяйствования в условиях жесткой конкуренции приводят к несостоятельности отдельных субъектов хозяйствования или к их временной неплатежеспособности. Кризисы могут возникнуть на любом из этапов жизненного цикла организации.

Системный анализ сигналов о возможных изменениях состояния и конкурентного статуса фирмы, предложенный отечественными исследователями, позволяет рассматривать в совокупности параметры, которые служат индикаторами кризисных явлений, нарастания угроз выполнению миссии фирмы, или, напротив, могут свидетельствовать о расширении возможностей организации. Такая методика является эффективной на этапах раннего диагностирования кризисов, когда ставится цель предупредить их возникновение, не допустить дальнейшего ухудшения показателей деятельности.

Рассмотрим группы показателей (сигналов о нарастании угроз), которые помогают определить возможные негативные тенденции, препятствующие выполнению стратегических целей организации [3]:

1) падение величины спроса на товары фирмы, снижение покупательной способности населения, рост величины спроса на товары фирм-конкурентов;

2) ухудшение параметров факторов производства (сокращение предложения сырьевых и материальных ресурсов, рост цен на сырье, материалы и оборудование, рост стоимости лицензий на использование изобретений и открытий);

3) свертывание производства родственных отраслей, стагнация их научно-технического и экономического потенциалов, рост цен на услуги отраслей инфраструктуры;

4) ужесточение конкурентной борьбы на фоне снижения конкурентного статуса организации, активное «переключение» покупателей на товар-заменитель, ценовые войны;

5) неблагоприятные изменения деятельности государственных и властных структур (повышение налоговых ставок и введение новых налогов, неблагоприятное изменение валютного курса рубля, таможенных пошлин, изменчивое гражданское и коммерческое законодательство, контроль государства за колебаниями цен);

6) случайные явления (расположение фирмы в регионе, подверженном стихийным бедствиям; нестабильность внешней политики иностранных государств-партнеров по бизнесу, демографические шоки; неожиданные научно-технические прорывы, реализованные конкурентами);

7) ухудшение технических ресурсов фирмы (износ средств технологического оснащения (СТО), использование морально устаревших СТО; применение материалов и полуфабрикатов, снижающих конкурентоспособность продукции; использование устаревших систем преобразования, передачи и контроля потребления энергии, вызывающее потери);

8) ухудшение параметров технологических ресурсов (отсутствие потенциала для проведения систематических НИОКР; использование технологии, не позволяющей в течение одного жизненного цикла эффективно изменять поколение продукции фирмы);

9) ослабление кадрового потенциала (наличие работников, ориентированных на применение командно-административных методов, выполнение традиционных видов работ, обусловленных стабильной технологией); недооценка технической, социальной и экологической безопасности;

10) отсутствие гибкости организационной структуры (застой и ориентированность на исполнение функций, бюрократизация);

11) финансовая политика с систематическим привлечением заемных средств; падение курса собственных акций фирмы.

Особенность антикризисного управления организацией заключается в повышенной сложности управленческих процессов. Финансовый кризис проявляется в нехватке денежных средств, росте просроченной кредиторской задолженности, падении продаж, недовольстве персонала и других неблагоприятных факторах. Уровень требований к руководителям, принимающим наиболее

важные, стратегические решения, растет в геометрической прогрессии. Организация, испытывающая финансовый кризис, может прекратить свое существование, а может возродиться вновь, после проведения кардинальных перемен, например реорганизации, реструктуризации компании. Успех преодоления кризиса зависит от умения ведущих менеджеров своевременно предпринять адекватные действия.

Так, ОАО «Северсталь», вертикально интегрированный производитель стали, производственные мощности которого располагаются в России, Европе и США в соответствии со стратегией внутреннего развития компании планировало увеличение объемов производства, снижение затрат и повышение качества производимого продукта. В 2006 г. ОАО «Северсталь», выполнив производственную программу, увеличило производство стали на 2,3 %, проката на 2,2 %, что составило более 11 млн т стали и более 10 млн т товарного проката. Рост объемов производства к уровню прошлого года получен и по таким видам продукции, как агломерат (0,1 %) и чугун (5,1 %).

Эти результаты были достигнуты, в основном, за счет завершения во второй половине 2006 г. ряда крупных инвестиционных мероприятий, обеспечивших не только увеличение объемов производства, но и выпуск новых видов продукции с высокой добавленной стоимостью, востребованной на различных индустриальных рынках. Важнейшими инвестиционными проектами года стали реконструкция доменной печи № 5, пуск доменной печи № 4, третьей коксовой батареи в коксохимическом производстве, совместное предприятие «Севергал», реконструкции в конвертерном производстве и в прокатных цехах ЛПЦ-2 и ЛПЦ-3.

В 2007 г. на Череповецком металлургическом комбинате продолжилось начатое в 2006 г. техническое перевооружение производственных мощностей. Реализация крупных инвестиционных проектов 2006 г. обеспечила значительный рост объемов производства, что отразилось в плане 2007 г., который превысил 12 млн т по выплавке стали и 11 млн т по отгруженному прокату. Чистая прибыль компании в первом полугодии 2008 г. по международным стандартам финансовой отчетности (МСФО) составила 1,94 млрд долларов, а выручка – 10,55 млрд. За отчетный период компания увеличила производство стали на 12 %, до 10,07 млн т.

Однако в условиях мирового финансового кризиса, который затронул все сферы промышленности, в частности и металлургию, снижающийся спрос на сталь на мировом рынке вынудил компанию снижать объемы производства. Так, на Череповецком МК производство будет сокращено примерно на 25 %, в США и Италии – примерно на 30 %, что говорит о кризисе не только в финансовой сфере, но и в промышленности.

В условиях кризисного состояния важно, сокращая одни затраты, увеличивать другие, которые могут сделать компанию прибыльной [1]. Необходим быстрый приток денежных средств в организацию. Работы в выбранных стратегических направлениях не могут финансироваться только за счет внутренней экономии. Возникает необходимость привлечения заемных средств со стороны, что само по себе затруднительно, так как финансовый кризис предприятия зачастую означает его фактическое банкротство. Поэтому так важно определить оптимальное соотношение всех мер воздействия, необходимых для того, чтобы предприятие сначала могло «удержаться на плаву», а затем начать новый более эффективный этап в своей деятельности.

Основные методы преодоления финансового кризиса в организации следующие [2]:

- сокращение затрат;
- увеличение поступления денежных средств в организацию;
- проведение реструктуризации кредиторской задолженности;
- определение стратегии развития организации;
- проведение реорганизации или реструктуризации предприятия.

Сокращение затрат является необходимым шагом в ситуации, когда организация испытывает финансовый кризис. Необходимо централизовать принятие решений, которые влияют на движение материальных активов

предприятия, сокращать или замораживать расходы, связанные с развитием существующих долгосрочных проектов: НИОКР, капитального строительства и других вложений, окупаемость которых превышает один год.

Методы сокращения затрат включают контроль затрат, анализ источников возникновения затрат, их классификацию по степени зависимости от объемов производства, проведение мероприятий по снижению затрат, оценку полученного эффекта.

Можно выделить следующие основные направления деятельности предприятия по снижению затрат:

- сокращение фонда оплаты труда;
- сокращение затрат на сырье и материалы за счет использования более дешевых компонентов изделий, горизонтальной интеграции с поставщиками, работы с местными производителями, внедрения ресурсосберегающих технологий;
- сокращение производственных расходов, затрат на ремонт и обслуживание оборудования, затрат на рекламу, научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы, исследование рынка, поддержание определенного качества услуг.

Для обеспечения конкурентоспособности важно учитывать не только внутренние организационно-технические условия и кризисное состояние, но и тенденции преодоления аналогичной ситуации конкурентами.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Губайдуллина Ф.С.* Глобализация инновационной деятельности // ЭКО. 2005. № 4.

2. *Иванова Н.* Инновационная система России в глобальном контексте // Мировая экономика и международные отношения. 2005. № 7.

3. *Рашников В.Ф.* Развитие технологических систем ОАО «Магнитогорский металлургический комбинат» для производства конкурентоспособного стального проката // Вестник МГТУ им. Г.И.Носова. 2004. № 1.

REFERENCES

1. *Gubaidullin F.S.* Globalization of innovation activity // ECO. 2005. № 4.

2. *Ivanova N.* Innovation system of Russia in a global context // World Economy and International Relations. 2005. № 7.

3. *Rashnikov V.F.* The development of technological systems of JSC «Magnitogorsk metallurgical combine» for competitive production of rolled steel // Journal MGTU them. G.I.Nosova. 2004. № 1.