

**ФЕДЕРАЛЬНАЯ СЛУЖБА ПО ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЙ СОБСТВЕННОСТИ**  
**ФГБОУ ВО РОССИЙСКАЯ ГОСУДАРСТВЕННАЯ АКАДЕМИЯ**  
**ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЙ СОБСТВЕННОСТИ**  
**(РГАИС)**

**Факультет управления интеллектуальной собственностью**

**Кафедра «Цифровой экономики и предпринимательства»**

## **Реферативная работа**

по дисциплине «Антикризисное управление»

Тема: «Производственный менеджмент в условиях кризисного предприятия»

Выполнил: студент гр. ЭМ-011(2)

Попов Степан Сергеевич

Проверил: доцент кафедры ЦЭиП,  
к.э.н.

Скрябин Олег Олегович

---

**Москва – 2023**

## Оглавление

ВВЕДЕНИЕ .....	3
ГЛАВА 1 .....	4
1.1 Антикризисный менеджмент.....	4
1.2 Производственный менеджмент .....	7
1.3 Минимизация затрат на производстве в условиях кризиса .....	10
1.4 Управление персоналом на предприятии в условиях кризиса .....	12
1.5 Использование информационных технологий в антикризисном управлении .....	15
ВЫВОД.....	19
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	21

## ВВЕДЕНИЕ

Кризис на предприятии – это процесс изменения, разрушения сложившейся структуры связей, отношений, выходом из которого может стать либо заново сформированная структура связей, отношений либо ликвидация предприятия.

Чаще всего кризису предшествует появление определенных признаков, служащих предупреждением для специалистов, менеджеров организации: угроза целям и ценностям; сокращение времени на реакцию; необходимость неотложности, срочности действий; помехи в эффективном осуществлении производственного процесса, продвижении продукции к потребителю.<sup>1</sup>

Производственный менеджмент представляет собой совокупность мероприятий организационно-управленческого характера, направленных на достижение главной цели — повышение эффективности производства и создание конкурентоспособной продукции. В системе антикризисного управления он играет стержневую роль, поскольку является базой всех элементов системы управления организацией.

Основная задача производственного менеджмента в кризисной ситуации заключается в определении условий и средств, обеспечивающих поддержку организационно-технического уровня производства, требуемого для выхода организации из кризисного состояния.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Антикризисное управление предприятием // Энциклопедия Местного Самоуправления: сайт. – URL: [http://vasilievaa.narod.ru/13\\_2\\_03.htm](http://vasilievaa.narod.ru/13_2_03.htm)

<sup>2</sup> Организационно-производственный менеджмент в условиях кризиса // StudFiles: сайт. – URL: <https://studfile.net/preview/4431829/page:20/>

# ГЛАВА 1

## 1.1 Антикризисный менеджмент

Антикризисный менеджмент включает следующие блоки (элементы):

1. Диагностика финансового состояния. Оценка бизнеса: недвижимости, в том числе земли; машин и оборудования; ценных бумаг; нематериальных активов, в том числе интеллектуальной и иной собственности; иных активов. Анализ финансового состояния.

2. Маркетинг.

3. Инвестиции: собственные; привлеченные.

4. Управление персоналом: административный; производственный.

5. Производственный менеджмент (оперативное управление производством).

6. Реорганизационно-ликвидационные процедуры: внешнее управление имуществом; досудебная санация (финансовое оздоровление); принудительная ликвидация; добровольная ликвидация.<sup>3</sup>

В рамках организационно-производственного менеджмента формируется система оперативных и перспективных мероприятий антикризисного управления на предприятии.

Приоритетной целью на этапе осуществления процедуры наблюдения является определение условий, способов, средств и механизмов, обеспечивающих поддержку производства, сохранение научно-производственного и имущественного потенциалов предприятия, обеспечение его состоятельности, т.е. рассматривается возможность предупреждения банкротства. Общим принципом, который должен быть положен в основу реструктуризации предприятия, является принцип наилучшего и наиболее

---

<sup>3</sup> Организационные механизмы оздоровления предприятия и повышения его устойчивости // Институт управления и оценки бизнеса: сайт. – URL: <https://investobserver.info/organizacionnye-mexanizmy-ozdorovleniya-predpriyatiya-i-povysheniya-ego-ustojchivosti/>

эффективного использования имущества и (или) прав на него (включая нематериальные активы), который определяет, что разделять или объединять имущество и (или) права на него следует таким образом, чтобы стоимость данного имущества и прав на него возрастала, иными словами — возрастала прибыльность от предпринимательской деятельности предприятия, свидетельствующая об эффективном использовании имущества и (или) прав на него. Для восстановления эффективной производственной деятельности предприятия, оказавшегося в кризисной ситуации (неплатежеспособность), могут быть использованы организационные механизмы оздоровления, предусмотренные законодательством, в том числе: репрофилирование производства, конверсия и др.; закрытие (ликвидация) нерентабельных производств; исполнение обязательств собственником имущества предприятия или третьими лицами (в том числе арбитражными управляющими); приватизация имущества предприятия путем:

а) продажи части имущества;

б) продажи предприятия как имущественного комплекса (земельных участков, зданий, сооружений, оборудования, инвентаря, сырья, продукции, прав), а также неимущественных прав на обозначение продукции, работ и услуг (фирменное наименование, товарные знаки, знаки обслуживания), других исключительных прав, кроме прав и обязанностей, которые не могут быть переданы другим лицам;

в) внесения имущества в уставные капиталы хозяйственных обществ.

В антикризисном управлении существует специфическая система раннего выявления признаков наступления кризисной ситуации и их контроля. В данных условиях необходимо совершенно иная методика мотивации к самоотверженному и упорному труду, связанная с преодолением временных трудностей, сменой стилей руководства и системах поощрения сотрудников.

Существует ряд принципов, на основе которых осуществляется антикризисное управление предприятием:

- ранняя диагностика кризисных ситуаций, возникающих финансовой деятельности предприятия;
- моментальное реагирование на возникновение кризисных явлений;
- оценка степени возможности реальной угрозы финансовому равновесию предприятия;
- адекватность реагирования предприятия на проводимые мероприятия;
- мобилизация всех внутренних ресурсов предприятия для выхода из кризиса (расчет на использование исключительно внутренних финансовых возможностей).

Именно на основе данных принципов реализуется система антикризисного управления и для адекватного и эффективного реагирования на кризисные явления необходима разработка ряда мер по их нейтрализации и дальнейшего недопущения их возникновения. Именно функции являются важным элементом в системе антикризисного управления, которые представляют собой виды деятельности, отражающие результат и предмет управления. Другими словами, функции антикризисного управления описывают тот комплекс мер, которые необходимо применять для успешного управления на всех стадиях кризиса.

Выделяют следующие функции:

- своевременное принятие решений;
- минимизация упущенных возможностей и потерь;
- стабилизация неустойчивых ситуаций;
- управление процессами выхода из кризиса;
- предкризисное управление

Таким образом, антикризисное управление является диагностикой причин возникновения кризисных явлений в финансовой и экономической среде, выработка процедур и контроль за антикризисным управлением, формирование процедур финансового оздоровления компании, комплексный анализ финансово-хозяйственной деятельности.<sup>4</sup>

## **1.2 Производственный менеджмент**

Производственный менеджмент – это направление профессиональной деятельности, связанное с эффективным и рациональным управлением любым производственным процессом. Как комплексная система, обеспечивает конкурентоспособность выпускаемых изделий на конкретном рынке, рассматривает теоретические, методические, а также практические вопросы организации производственной деятельности. Очевидно, что производственный менеджмент не может обходиться без структурированной информации, поиск и обработка которой – это обязанность службы маркетинга на предприятии. Работа данной службы не должна ограничиваться только традиционным (внешним) маркетингом, целью которого является сбор информации о ценах, спросе на продукцию, конкурентах. Важную роль имеет также и внутренний маркетинг, который направлен на изучение процессов внутри предприятия. Только таким образом можно получить полную, достоверную и объективную информацию о существующем финансово-экономическом положении дел. Следует отметить, что лучше всего сущность производственного менеджмента раскрывают непосредственно его функции и задачи, для решения которых он предназначен. Задачи производственного менеджмента: постоянное освоение и внедрение в производство новых видов изделий; систематическое уменьшение затрат всех видов на изготовление продукта; повышение качества, потребительских характеристик при одновременном снижении стоимости выпускаемого продукта; снижение

---

<sup>4</sup> АКТУАЛЬНОСТЬ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ В СОВРЕМЕННОЙ РОССИИ // CYBERLENINKA: сайт. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/aktualnost-antikrizisnogo-upravleniya-predpriyatiem-v-sovremennoy-rossii/viewer>

издержек на всех этапах производственно-сбытового цикла, при этом постоянно осваивая новые виды изделий, расширяя номенклатуру выпускаемого продукта и изменяя его ассортимент. Функции производственного менеджмента делят на тактические и стратегические.<sup>5</sup>

Производственный менеджмент — это область управления, которая фокусируется на организации и контроле производственных процессов предприятия. Задача производственного менеджмента состоит в том, чтобы эффективно использовать ресурсы, оптимизировать процессы и достигать поставленных целей предприятия в условиях кризиса.

Сущность и принципы организации производственных процессов:

Принцип	Суть
Дифференциация	Разделение производственного процесса на отдельные технологические процессы, операции, переходы, приемы
Концентрация операций и интеграция технологических процессов	Решение задач обработки, сборки, транспортировки деталей, удаления отходов в комплексе
Непрерывность	Сокращение перерывов в использовании трудовых и технических ресурсов, движении предметов труда в процессе производства
Прямоточность	Кратчайший путь прохождения изделием всех станций и операций – от запуска исходных материалов до выхода готовой продукции
Пропорциональность	Равенство пропускных способностей всех подразделений предприятия по выпуску продукции
Ритмичность	Одновременное выполнение отдельных частей

<sup>5</sup> Производственный менеджмент // Управление производством: сайт. – URL: <https://up-pro.ru/encyclopedia/proizvodstvennyj-menedzhment/>



	производственного процесса по изготовлению изделия
Гибкость	Обеспечение выпуска в равные промежутки одного и того же или равномерно возрастающего количества продукции на всех стадиях и операциях
Гибкость	Быстрый переход с одного вида продукции на другой при наименьших потерях

*Таблица 1 Сущность и принципы организации производственных процессов<sup>6</sup>*

В условиях кризиса предприятию важно разработать и применить стратегии, которые помогут улучшить производственные процессы и справиться с финансовыми трудностями. Вот несколько ключевых аспектов, которые следует учитывать в производственном менеджменте при работе с кризисным предприятием:

1. Оптимизация производственных процессов: в условиях кризиса особенно важно стремиться к оптимальному использованию ресурсов и минимизации затрат. Анализ и оптимизация производственных процессов помогут выявить узкие места и повысить эффективность работы предприятия. При этом следует обратить внимание на снижение издержек, улучшение качества продукции и снижение времени цикла производства.

2. Планирование и управление производственной мощностью: В период кризиса предприятие может столкнуться с снижением спроса на свою продукцию. Важно уметь адаптироваться к рыночным изменениям и грамотно планировать производственные мощности. Это может включать в себя временное сокращение производственных мощностей, поиск альтернативных рынков сбыта или диверсификацию продукции.

---

<sup>6</sup> Производственный менеджмент. Понятие и сущность производственного менеджмента: сайт. – URL: <https://ppt-online.org/120086>

3. Управление запасами и снабжением: в условиях кризиса эффективное управление запасами и снабжением становится особенно важным. Необходимо иметь точное представление о потребностях предприятия, контролировать уровень запасов и снижать их, если это возможно, чтобы сократить издержки. Анализировать и оптимизировать цепочку поставок, искать варианты резервных поставщиков и обязательно следить за качеством и стоимостью закупаемых материалов.

4. Управление персоналом: Важным аспектом производственного менеджмента является управление персоналом. В период кризиса могут возникать сокращения и изменения в организационной структуре предприятия. Необходимо уметь эффективно мотивировать и вовлекать персонал, проводить переквалификацию и обучение, чтобы поддерживать высокую профессиональную компетентность сотрудников и обеспечивать их лояльность предприятию.

5. Использование информационных технологий: Применение современных информационных технологий.

### **1.3 Минимизация затрат на производстве в условиях кризиса**

Минимизация затрат на производстве в условиях кризиса является одной из ключевых задач для предприятий, стремящихся сохранить конкурентоспособность и выжить в сложных экономических условиях. В такие периоды особенно важно эффективно управлять ресурсами, оптимизировать процессы и искать новые пути сокращения затрат.

Первым шагом в минимизации затрат является анализ текущей ситуации. Необходимо тщательно изучить все аспекты производства, начиная от закупок и складских запасов, до использования энергии и оплаты труда. Анализ поможет выявить слабые места, избыточные расходы и потенциальные области сокращения затрат.

Одной из возможностей снижения затрат является оптимизация производственных процессов. Это может включать пересмотр технологий, улучшение логистики, автоматизацию процессов и использование новых технологий. Важно также обратить внимание на устранение избыточных операций, улучшение планирования производства и сокращение времени цикла производства.

Другим способом минимизации затрат является эффективное управление запасами. Необходимо анализировать потребности предприятия и оптимизировать уровень запасов, чтобы избежать излишков или нехватки материалов. Также стоит рассмотреть возможность сотрудничества с поставщиками для получения лучших условий поставок и снижения себестоимости.

Важным аспектом минимизации затрат является энергосбережение. Рациональное использование энергии позволяет не только снизить расходы на электроэнергию и топливо, но и снизить негативное воздействие на окружающую среду. Внедрение энергосберегающих технологий, улучшение изоляции зданий, оптимизация работы оборудования – все это может привести к значительным экономическим выгодам.

Не стоит забывать и о рационализации трудовых ресурсов. Времена кризиса требуют от предприятий максимальной эффективности использования рабочего времени и оптимизации штатного расписания. Рассмотрите возможность внедрения гибкого графика работы, аутсорсинга некритических функций или использования временных сотрудников.

В заключение, минимизация затрат на производстве в условиях кризиса – это сложная задача, требующая внимательного анализа и принятия решений. Однако, с правильным подходом и использованием инновационных методов, предприятие может достичь значительной экономии и повысить свою конкурентоспособность. Времена кризиса – это возможность для роста и

развития, если умело использовать доступные ресурсы и стремиться к постоянному совершенствованию.

#### **1.4 Управление персоналом на предприятии в условиях кризиса**

Управление персоналом на производстве в условиях кризиса является ключевым аспектом успешного преодоления трудностей и обеспечения стабильности предприятия. Времена кризиса могут вызывать тревогу и неуверенность у сотрудников, поэтому эффективное управление персоналом становится особенно важным.

Первым шагом в управлении персоналом в условиях кризиса является поддержка и коммуникация. Руководство должно быть открытым для общения с сотрудниками, готовым выслушать их мнения, опасения и предложения. Важно создать атмосферу доверия, где сотрудники могут чувствовать себя комфортно и обратиться за помощью или поддержкой. Регулярные собрания, индивидуальные беседы и открытый диалог между руководством и персоналом помогут укрепить связь и поддержать командный дух.

В условиях кризиса важно также обеспечить своевременную и достаточную информацию о текущей ситуации предприятия. Сотрудники должны быть осведомлены о причинах кризиса, планах по его преодолению и ролях, которые они играют в этом процессе. Четкая и прозрачная коммуникация поможет устранить слухи и спекуляции, а также создаст ощущение единства и направленности на общие цели.

Управление персоналом в условиях кризиса также включает поддержку и развитие сотрудников. Времена кризиса могут быть сложными для всех, поэтому важно предоставить сотрудникам возможность обучения, повышения квалификации и развития новых навыков. Это поможет им адаптироваться к изменяющимся условиям работы и повысить свою конкурентоспособность на рынке труда.

Кроме того, важно учитывать психологические аспекты управления персоналом в условиях кризиса. Сотрудники могут испытывать стресс, тревогу и неуверенность в своем будущем. Поддержка и понимание со стороны руководства могут помочь снизить негативные эмоции и повысить работоспособность. Разработка программ по управлению стрессом, проведение мотивационных мероприятий и создание позитивной рабочей атмосферы будут способствовать поддержанию высокой мотивации и эффективности работы персонала.

Методы преодоления сопротивления организационным изменениям:

Метод	Предпосылки сопротивления	Достоинства	Недостатки
1. Обучение и предоставление информации	Недостаток информации, её недостоверность или неправильная интерпретация	Если удастся убедить сотрудников в необходимости мероприятия, они активно участвуют в преобразованиях	Требует много времени, если нужно охватить большое число сотрудников
2. Привлечение к участию в проекте	Дефицит информации у инициаторов проекта относительно программы изменений и предполагаемого сопротивления	Участники заинтересованно поддерживают изменения и активно предоставляют релевантную им информацию для планирования	Требуют очень много времени, если участники имеют неправильное представление о целях изменений
3. Стимулирование и поддержка	Сложность индивидуальной адаптации к отдельным изменениям	Предоставление помощи при адаптации и учет индивидуальных пожеланий облегчают достижение целей изменений	Требует много времени, а также расходов, что может привести к неудаче проекта

4. Переговоры и соглашения	Некоторые группы руководителей предприятия опасаются в результате изменений потерять свои привилегии	Стимулирование и обмен на поддержку может оказаться относительно простым способом преодоления сопротивления	Часто требует больших расходов и может вызвать претензии у других групп
5. Кадровые перестановки и назначения	Несостоятельность других тактик влияния или недопустимо высокие затраты по ним	Сопротивление относительно быстро ликвидируется при невысоких затратах	Создается угроза будущим проектам из-за недоверия затрагиваемых лиц
6. Скрытые и явные меры принуждения	Острый дефицит времени или отсутствие соответствующей властной базы у инициаторов изменений	Угроза санкций заглушает сопротивление, делает возможной быструю реализацию проекта	Связан с риском, порождает стойкую озлобленность по отношению к инициаторам, пассивное сопротивление возможной переориентации проекта

Таблица 2 Методы преодоления сопротивления организационным изменениям<sup>7</sup>

В заключение, управление персоналом на производстве в условиях кризиса требует внимания, гибкости и эмпатии со стороны руководства. Поддержка, коммуникация, развитие и психологическая поддержка сотрудников помогут преодолеть трудности и обеспечить стабильность предприятия. Успешное управление персоналом в условиях кризиса – это инвестиция в будущее, которая поможет компании выйти из кризиса сильнее и более конкурентоспособной.

<sup>7</sup> Управление персоналом в кризисной ситуации // Textbook.Studio: сайт. – URL: <https://textbooks.studio/management-antikrizisnoe-upravlenie/upravlenie-personalom-krizisnoy.html>

## **1.5 Использование информационных технологий в антикризисном управлении**

Информационные системы очень хорошо используются в антикризисном управлении. В основном, это прогнозирование экономических ситуаций в стране и на конкретном предприятии.

Организации применяют современные методы анализа статистической информации, используя данные отдела маркетинга и статистику. Ярким примером использования информационных систем в антикризисном управлении являются прогнозирование спроса и предложения, инфляции, падение или рост курса валюты. Основное применение информационных технологий в этом случае — это маркетинговые исследования. Прогнозирование экономических показателей рынка — это задача не простая, поэтому были разработаны макро- и микроэкономические модели, которые позволяют осуществить прогноз с максимальной точностью. Такое применение информационных систем в антикризисном управлении позволяет предсказать возможность возникновения кризиса, а значит предотвратить возможные убытки и потери. Информационные технологии ещё применяются для внутреннего финансового анализа организации. Например, расчет показателей финансовой устойчивости, коэффициенты рентабельности и ликвидности и другие. Также на предприятии должен проводиться анализ структуры издержек и прибыли с целью определения наиболее перспективных направлений деятельности предприятия и пути дальнейшего развития.

Финансовый анализ имеет упорядоченную структуру и поэтому внедрение новых методов не должно вызывать трудности. Кроме того, результаты финансового анализа всегда будут точными и объективными, так как результат основан на достоверной и точной информации, в отличие от анализа рынка. Ведение такого анализа обеспечит руководство предприятия более достоверную информацию о её экономическом состоянии и даст возможность своевременно выявить опасные ситуации и негативные

последствия. В настоящее время существует множество разных бухгалтерских пакетов — от самых простых до самых сложных — большинство из них включают в себя финансовый анализ, выбор того или иного пакета зависит только от размера выделенных на него средств.

Лучший способ предотвратить кризис — это не допустить ошибки в принятии решений, в частности по экономическим вопросам. Для этого разрабатываются сложные информационные системы, которые включают в себя функции прогнозирования, анализа и моделирования. Применение таких систем эффективно при выборе вариантов развития организации, решении ключевых вопросов хозяйственной деятельности, а также для анализа финансового положения будущих партнеров по бизнесу с целью минимизации рисков.

На примере можно использовать программу «F-Анализ» — это современная программа для анализа деятельности предприятия. В программе предусмотрено проведение анализа для предприятий с различными системами налогообложения, как по основным, так и по упрощённым формам баланса. Интерфейс программы продуман до мелочей и интуитивно понятен, что позволяет любому человеку, не имеющему экономического образования, с лёгкостью провести финансовый анализ, имея на руках только баланс. Помимо универсальных систем, предприятие может использовать специализированные информационные системы, ориентированные на особенности самого предприятия. Например, системы управления финансами, продажами, качеством. Использование таких систем позволяет минимизировать риски, а также предотвратить возникновение кризисных явлений и возможных экономических ошибок.

Применение информационных систем непосредственно при выходе из кризиса должно включать в себя полный анализ организации, её финансовые потоки, а также использование технологий прогнозирования и соблюдение рекомендаций. Существуют специальные методы моделирования кризисных



процессов в случае экономического кризиса, и менеджмента кризисных ситуаций, в случае управленческого кризиса. Используемые информационные системы должны обеспечивать расчет возможностей перехода на другой рынок, эффективные методы привлечения заёмных средств, максимизация прибыли, минимизация издержек и т. п.<sup>8</sup>

## **1.6 Финансовое управление на производстве в условиях кризиса**

Среди основных практик финансового управления на производстве в условиях кризиса можно выделить следующие мероприятия:

1. Планирование и управление бюджетом: в условиях кризиса управление бюджетом производства становится особенно важным. Необходимо тщательно контролировать расходы и оптимизировать затраты на ресурсы, чтобы снизить издержки и более эффективно использовать имеющиеся средства.<sup>9</sup>

2. Оценка эффективности инвестиций: в условиях кризиса необходимо оценивать инвестиции более вдумчиво. Необходимо оптимизировать портфель инвестиций и выбирать проекты, которые могут обеспечить хорошую отдачу в более короткие сроки. Дополнительно следует обращать внимание на внешнюю среду, такую как валютные курсы, инновации, изменившуюся потребительскую спрос и пр.

3. Контроль над денежными потоками: Управление денежными потоками остается одним из самых важных элементов финансового менеджмента любого производства. Отслеживание входящих и исходящих потоков, планирование поступлений и расходов, управление выручкой, контроль за просроченными платежами — все это помогает обеспечить более устойчивую финансовую базу на производстве.

---

<sup>8</sup> Горенная, Ю. С. Использование информационных технологий в антикризисном управлении / Ю. С. Горенная. — Текст: непосредственный // Молодой ученый. — 2018. — № 19 (205). — С. 42-43. — URL: <https://moluch.ru/archive/205/50207/>

<sup>9</sup> Кадарова, Я. АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ / Я. Кадарова, Я. Маркович, Й. Михок. — Острава, Чехия: Амос, 2013. — 230 с. — URL: [https://www.researchgate.net/profile/Jaroslava-Kadarova/publication/320947475\\_ANTIKRIZISNOE\\_UPRAVLENIE\\_PREDPRIATIEM/links/5a042d790f7e9beb17755eb6/ANTIKRIZISNOE-UPRAVLENIE-PREDPRIATIEM.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Jaroslava-Kadarova/publication/320947475_ANTIKRIZISNOE_UPRAVLENIE_PREDPRIATIEM/links/5a042d790f7e9beb17755eb6/ANTIKRIZISNOE-UPRAVLENIE-PREDPRIATIEM.pdf) – Режим доступа: общедоступная – ISBN 978-80-87691-08-3

4. Анализ данных по управлению финансами: в условиях кризиса анализ данных по управлению финансами становится еще более важным. Анализ финансовых данных помогает выявить проблемные места и принять необходимые меры для корректировки бизнес-стратегии.

5. Взаимодействие с инвесторами: В период кризиса взаимодействие с инвесторами может стать ключевой стратегической задачей. Необходимо убедительно донести до инвесторов финансовую устойчивость производства, показать перспективы и проекты, а также открыто обсудить возможные риски и стратегии справления с ними.

В конечном счете, в условиях кризиса финансовое управление на производстве должно быть ориентировано на достижение 3 главных целей: обеспечение устойчивости предприятия, оптимизация затрат и увеличение прибыли. Определенные мероприятия, описанные выше, могут помочь достичь этих целей и обеспечить успешное финансовое управление на производстве.

## ВЫВОД

Производственный менеджмент в условиях кризисного предприятия – это сложная и ответственная задача, требующая глубокого анализа ситуации, принятия эффективных решений и умения управлять ресурсами компании.

Времена кризиса могут быть испытанием для любого предприятия, но именно в такие моменты производственный менеджмент становится ключевым фактором выживания и дальнейшего развития бизнеса. Ведь именно в условиях кризиса возникают новые вызовы, которые требуют нестандартных подходов и креативных решений.

Одним из главных аспектов производственного менеджмента в кризисной ситуации является оптимизация процессов. Необходимо анализировать каждый этап производства и искать возможности для сокращения затрат, повышения эффективности и улучшения качества продукции. Возможно, придется пересмотреть технологические процессы, внедрить новые методики работы или использовать инновационные технологии. Главное – быть готовым к переменам и не бояться экспериментировать.

Еще одним важным аспектом является управление ресурсами. В условиях кризиса компания может столкнуться с ограниченными финансовыми возможностями, снижением спроса или проблемами с поставками. В таких ситуациях необходимо эффективно распределять имеющиеся ресурсы, управлять запасами, оптимизировать закупки и контролировать затраты. Кроме того, важно уметь привлекать новые источники финансирования, например, через поиск инвесторов или привлечение кредитных ресурсов.

Кризисное предприятие требует также активного управления персоналом. Времена неопределенности и неуверенности могут вызывать стресс у сотрудников, поэтому важно создать атмосферу доверия и поддержки. Руководство должно быть открытым для общения с персоналом, готовым выслушать их мнения и предложения. Также важно проводить обучение и повышение квалификации сотрудников, чтобы они могли адаптироваться к

новым условиям работы и принимать активное участие в процессе улучшения производства.

В конечном итоге, производственный менеджмент в условиях кризисного предприятия требует гибкости, инноваций и эффективного использования ресурсов. Кризис – это возможность для развития и роста, если правильно подойти к управлению и принять вызов. Важно помнить, что каждый кризис – это временное явление, и справиться с ним можно, если применить все свои знания, опыт и творческий подход.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Электронные ресурсы:
  - 1.1. АКТУАЛЬНОСТЬ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ В СОВРЕМЕННОЙ РОССИИ // CYBERLENINKA: сайт. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/aktualnost-antikrizisnogo-upravleniya-predpriyatiem-v-sovremennoy-rossii/viewer> (дата обращения: 08.09.2023)
  - 1.2. Антикризисное управление предприятием // Энциклопедия Местного Самоуправления: сайт. – URL: [http://vasilievaa.narod.ru/13\\_2\\_03.htm](http://vasilievaa.narod.ru/13_2_03.htm) (дата обращения: 11.09.2023)
  - 1.3. Горенная, Ю. С. Использование информационных технологий в антикризисном управлении / Ю. С. Горенная. — Текст: непосредственный // Молодой ученый. — 2018. — № 19 (205). — С. 42-43. — URL: <https://moluch.ru/archive/205/50207/> (дата обращения: 14.09.2023)
  - 1.4. Кадарова, Я. АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ / Я. Кадарова, Я. Маркович, Й. Михок. – Острава, Чехия: Амос, 2013. – 230 с. – URL: [https://www.researchgate.net/profile/Jaroslava-Kadarova/publication/320947475\\_ANTIKRIZISNOE\\_UPRAVLENIE\\_PREDPRIATIEM/links/5a042d790f7e9beb17755eb6/ANTIKRIZISNOE-UPRAVLENIE-PREDPRIATIEM.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Jaroslava-Kadarova/publication/320947475_ANTIKRIZISNOE_UPRAVLENIE_PREDPRIATIEM/links/5a042d790f7e9beb17755eb6/ANTIKRIZISNOE-UPRAVLENIE-PREDPRIATIEM.pdf) (дата обращения: 10.09.2023). – Режим доступа: общедоступная – ISBN 978-80-87691-08-3
  - 1.5. Организационно-производственный менеджмент в условиях кризиса // StudFiles: сайт. – URL: <https://studfile.net/preview/4431829/page:20/> (дата обращения: 11.09.2023)
  - 1.6. Организационные механизмы оздоровления предприятия и повышения его устойчивости // Институт управления и оценки бизнеса: сайт. – URL: <https://investobserver.info/organizacionnye-mexanizmy-ozdorovleniya-predpriyatiya-i-povysheniya-ego-ustojchivosti/> (дата обращения: 09.09.2023)
  - 1.7. Производственный менеджмент // Управление производством: сайт. – URL: <https://up-pro.ru/encyclopedia/proizvodstvennyj-menedzhment/> (дата обращения: 10.09.2023)

1.8. Производственный менеджмент. Понятие и сущность производственного менеджмента: сайт. – URL: <https://ppt-online.org/120086> (дата обращения: 10.09.2023)

1.9. Управление персоналом в кризисной ситуации // Textbook.Studio: сайт. – URL: <https://textbooks.studio/management-antikrizisnoe-upravlenie/upravlenie-personalom-krizisnoy.html> (дата обращения: 13.09.2023)