|  |  |
| --- | --- |
| **УДК 658.5.011.46** |  |
|  | **О.Н. Шарнопольская,** *к.э.н., доц.***О.О. Николаевич***ГОУ ВПО «Донецкий национальный технический университет»,**Донецк, Донецкая Народная Республика****O.N.Sharnopolskaya,******О.О. Nikolaevich****Donetsk National Technical University**Donetsk, Donetsk People's Republic* |
|  |  |
| **ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ КРИЗИСА**  |
|  |
| **WAYS OF IMPROVING THE EFFICIENCY OF ACTIVITY OF THE ENTERPRISE IN MODERN CRISIS CONDITIONS** |

*Аннотация: рассмотрены проблемы управления предприятием в современных условиях кризиса, а также пути повышения эффективности его хозяйственной деятельности в условиях социально-экономической неустойчивости.*

*Ключевые слова: кризис, антикризисное управление, повышение эффективности.*

*Abstract. The problems of enterprise management in modern crisis conditions, as well as ways to increase the efficiency of its economic activity under conditions of socio-economic instability are considered.*

*Keywords: crisis, crisis management, efficiency increase.*

**Постановка проблемы.** Современная экономическая действительность заставляет руководителей различных организаций постоянно принимать решения в условиях неопределенности, а также финансовой, социальной и политической нестабильности. В результате, коммерческая деятельность в данных обстоятельствах влечет за собой различные кризисные ситуации, которые приводят к несостоятельности предприятия или к его банкротству.

В условиях социально-экономической неустойчивости Донецкой Народной Республики, большинство предприятий региона находятся в кризисном состоянии: испытывают финансовые трудности, имеют задолженности по платежам в бюджет и внебюджетные социальные фонды, задержки выплат заработной платы работникам.

В связи с этим, руководители различных предприятий вынуждены уделять больше внимания проблемам, связанным с формированием и повышением эффективности использования своих финансовых ресурсов, активизировать поиск путей улучшения финансового состояния организации, а так же разрабатывать и внедрять мероприятия, которые направлены на предотвращение и устранение кризисных ситуаций, и ликвидацию их негативных последствий. Кроме того, для успешного функционирования предприятия, требуется постоянное улучшение ключевых параметров производственно-хозяйственной деятельности путем разработки и внедрения более эффективных методов управления, современных способов и приемов ведения бизнеса, обеспечение высококачественных конечных результатов.

**Анализ предыдущих исследований и публикаций.** Проблемы и пути повышения эффективности деятельности предприятий изучали такие ученые-экономисты как Сайфулин Р.С., Шеремет А.Д., Друкер П.Ф., Устенко О.Л., Мескон М.Х., Альбер М., Хедоури Ф. и др.

Вопросы управления организацией в условиях кризиса также достаточно широко освещены в специальной экономической литературе в работах Короткова Э.М., Ансоффа И., Гительмана Л., Грязновой А.Г., Минаева Э.С. и других отечественных и зарубежных экономистов.

Однако в разрабатываемых программах антикризисного управления предприятиями, зачастую не представлены или полностью отсутствуют пути повышения эффективности деятельности организации в период кризиса.

Кризисное состояние экономики ДНР, требующее от организаций повышения экономической и производственной эффективности своей деятельности, а так же недостаточная изученность данной проблемы обуславливают *актуальность* выбранной нами темы.

**Цель исследования:**разработать практические рекомендации по повышению эффективности деятельности предприятий в условиях кризиса.

**Основные результаты исследования.** Понятие «непризнанность» для государства имеет не только политическое и юридическое толкование, но и рассматривается с экономической стороны, а именно как определённый этап развития национальной экономики, который проходят все страны. ДНР находится на самой ранней стадии модернизации своих государственных и финансовых инструментов во время военных действий, разрыва хозяйственных связей и миграции местного населения. Все эти факторы обуславливают наличие нестабильности, неопределенности и высокого уровня динамизма экономики, к которым должны приспосабливаться и адаптироваться местные предприятия. Текущее состояние многих предприятий ДНР таково, что первоочередной тактической задачей для них является недопущение банкротства. Поэтому, в сегодняшних условиях особое значение приобретает предотвращение кризисных ситуаций, их опасных последствий, а так же разработка комплекса мероприятий по повышению эффективности финансово-хозяйственной деятельности предприятий. Гибкость и адаптивность к постоянно изменяющимся условиям внешней среды организации обеспечивается за счет антикризисного управления.

В экономической литературе существует множество определений понятия антикризисное управление, различные авторы раскрывают этот термин со своей точки зрения. Подходы к определению антикризисное управление в трактовке разных авторов приведены в табл. 1 [2].

Приведенные в таблице определения схожи между собой, и подразумевают определенную систему мер, направленную на выход предприятия из кризиса.

Таблица 1

Определение понятия антикризисное управление

|  |  |
| --- | --- |
| Автор | Определение |
| Грязнова, А.Г. | Система управления предприятием, имеющая комплексный, системный характер, направленная на предотвращение или устранение неблагоприятных для бизнеса явлений посредством использования всего потенциала современного менеджмента, разработки и реализации на предприятии специальной программы, имеющей стратегический характер, позволяющей устранить временные затруднения, сохранить и преумножить рыночные позиции при любых обстоятельствах, при опоре в основном на собственные ресурсы. |
| Минаев, Э.С. | Применение антикризисных процедур на микроуровне, применительно к конкретному предприятию. |
| Помигалов, И.А. | Деятельность, необходимая для преодоления состояния, угрожающего существованию предприятия, при котором основным вопросом становится выживание. |
| Ларионов, И.К.  | ***В широком смысле:*** система управленческих мер по диагностике, предупреждению, нейтрализации и преодолению кризисных явлений и причин их возникновения. ***В узком смысле:*** система организационно-управленческих мер в отношении отдельного предприятия, попавшего в состояние кризиса, что обычно выражается в неплатежеспособности, которая, в случае ее затяжного непреодолимого характера, нейтрализуется через процедуру банкротства. |

Обобщая приведенные точки зрения, сформулируем следующее определение: антикризисное управление − это такой вид управления, при котором развиты механизмы предвидения и мониторинга кризиса, анализа его природы, вероятности, признаков, применения методов снижения отрицательных последствий кризиса и использования его результатов для будущего более устойчивого развития предприятия.

Одно из важных свойств антикризисного управления проявляется в возможности, используя методы антикризисного управления, не только нормализовать сложившуюся кризисную ситуацию, но и придать предприятию толчок к дальнейшему развитию. Развитие предприятия, в свою очередь, должно сопровождаться повышением эффективности его деятельности [3].

В настоящее время актуальным является определение сущности эффективности, поскольку это влияет не только на выбор показателей и критериев эффективности, но и на пути ее повышения.

Подходы к определению эффективности в трактовке разных авторов приведены в табл. 2 [1].

Приведенные в таблице определения эффективности близки по содержанию, и подразумевают соотношения либо результатов к затратам, либо результатов деятельности к намеченным целям.

Следовательно, под эффективностью следует понимать комплексную категорию, отображающую степень достижения поставленных целей, которая определяется как соотношение эффекта и намеченных целей или соотношение эффекта и расходов, ресурсов, потраченных на её достижение, с обязательным учетом фактора времени.

Таблица 2

Определение понятия эффективность

|  |  |
| --- | --- |
| Автор | Сущность эффективности |
| В.Т. Бусел | Характеристика любого объекта (оборудования, процесса, вида деятельности), отображающая его общественную пользу, производительность и другие положительные качества. |
| П.Ф.Друкер  | Не только связь результата с намеченными целями, но и результат (эффект) с точки зрения оптимального использования ресурсов – материальных, финансовых, трудовых. |
| М.Х. Мескон, Ф. Хедоури | Внутренняя экономичность, измеряющая наилучшее использование ресурсов. |
| И.В. Гонтарева | Условия и возможности, при которых может быть получен результат. |
| З.П. Румянцева, И.И. Мазур, В.Д. Шапиро, К. Макконелл | Данная категория носит управленческий характер и отражает, степень достижения поставленных целей. Эффективность – это способность приносить эффект, результативность процесса, проекта, определяемые как отношение эффекта, результата к затратам, которые обеспечили этот результат. |

Повышение эффективности хозяйственной деятельности предприятий, вывод их из неудовлетворительного финансового состояния является приоритетной задачей для любого руководителя. Пути повышения эффективности производства − комплексная система мероприятий, связанная с ростом результативности деятельности в определённых направлениях [4]. Основные пути повышения эффективности деятельности предприятия изображены на рис. 1.

Активизация

инвестиционной деятельности

Снижение

фондоёмкости

Рациональное

использование

природных ресурсов

Снижение

материалоемкости

Повышение

производительности труда

Снижение

трудоемкости

Рис. 1. Основные пути повышения эффективности деятельности предприятия

Выделяют такие мероприятия для повышения эффективности деятельности предприятия:

1. Сокращение  затрат. Существует множество способов сокращения расходов. Рассмотрим некоторые из них.

Экономное использование материальных ресурсов – важное условие для повышения эффективности производства. Данное мероприятие способствует снижению себестоимости производимых товаров, поскольку заключается в использовании как можно меньшего количества сырья и материалов при изготовлении продукции высокого качества. Положительно влияют на уровень эффективности деятельности предприятия такие мероприятия, как снижение энергоемкости продукции (услуг), рациональное управление запасами материальных ресурсов и источниками поставки.

Снижение себестоимости продукции имеет большое значение для повышения эффективности работы предприятия. Помимо ресурсосбережения, важным условием снижения себестоимости является рост производительности труда рабочих. С ростом производительности труда сокращаются затраты труда в расчете на единицу продукции, а следовательно, уменьшается и удельный вес заработной платы в структуре себестоимости. Также себестоимость уменьшается за счет сокращения расходов на содержание и эксплуатацию машин и оборудования, общецеховых и общехозяйственных расходов, расходов на реализацию продукции.

Одним из способов уменьшения расходов организации является экономия на аренде, поскольку выгоднее приобрести всё необходимое, чем вносить ежемесячную оплату за то, что никогда не станет личным имуществом.

Отметим, что данное мероприятие является также антикризисным, так как в условиях кризиса, когда деловая активность предприятий снижается и происходит общий спад производственной деятельности, сокращение затрат – один из наиболее действенных приемов, которым предприятия могут воспользоваться для восстановления своего финансового состояния.

2. Модернизация  производства. Технологические нововведения, современные формы автоматизации и информационных технологий, значительно влияют на уровень и динамику эффективности производства или предоставления услуг. Они вызывают существенные изменения в техническом уровне и производительности технологического оборудования, методах и формах организации трудовых процессов, подготовке и квалификации кадров.

В программе повышения производственной эффективности ведущее место принадлежит оборудованию. Производительность действующего оборудования зависит не только от его технического уровня, но и от надлежащей организации ремонтно-технического обслуживания, оптимальных сроков эксплуатации, сменности работы, загрузки во времени. К научно-техническим нововведениям, повышающим эффективность предприятия, также относятся:

* внедрение безотходных, малоотходных, ресурсосберегающих технологий и техники для их осуществления. Это увеличивает выход продукции из того же объема переработанного сырья, а значит и фондоотдачу;
* Замена действующего устаревшего оборудования на новое, более производительное и экономичное.

Кроме того, необходимо создать организационные предпосылки, экономические и социальные мотивации для творческого труда ученых, конструкторов, инженеров, рабочих. Коренные преобразования в технике и технологии, мобилизация всех, не только технических, но и организационных, экономических и социальных факторов создадут предпосылки для значительного повышения производительности труда [5].

Модернизация производства в условиях кризиса обеспечивает предприятиям конкурентные преимущества, повышает их имидж, позволяет улучшить финансовые результаты и служит инструментом для их дальнейшего развития.

3. Изменение  системы  менеджмента. Система менеджмента – это целостный комплекс управленческих действий, которые взаимосвязаны, регулярно выполняемы и позволяющие внедрять долгосрочные стратегии компании с максимальной прибылью за счёт обеспечения конкурентоспособности продукции и предприятия в целом. Предприятия стремятся не разрабатывать собственные системы, а использовать уже созданные и проверенные на практике, среди которых: Система менеджмента качества, 6 сигм, Теория ограничений систем и Бережливое производство. Чаще всего система менеджмента изменяется с приходом нового владельца предприятия или смены команды топ-менеджеров. Изменения, основанные на применении данных систем менеджмента, повышают эффективность деятельности предприятия.

4. Реструктуризация бизнеса. Реструктуризация – это процесс адаптации внутренних структур организации, вне зависимости от ее масштабов и организационно-правовой формы, к постоянно меняющимся под влиянием различных факторов условиям существования и развития внешней среды. Направления реструктуризации приведены в табл. 3.

Таблица 3

Направления реструктуризации бизнеса

|  |  |
| --- | --- |
| Направление | Цель |
| Освоение новых технологий и производства новых видов продукции | Повышение конкурентоспособно­сти продукции |
| Продажа части неиспользуемого имущества | Предотвращение хищения имущества, снижение расходов по консервации и охране имущества |
| Сокращение избыточного персонала, приведение оплаты труда в соответствие с фактическими результатами работы | Сокращение затрат на рабочую силу |
| Ликвидация, сокращение, консервация, передача в аренду нерентабель­ных производств и активов | Сокращение расходов предприятий, расчет на благоприятную рыночную конъюнктуру и оживление экономики страны |

Каждое из приведенных направлений реструктуризации представляет собой комплекс мер. В каждом конкретном случае количество мероприятий и их сочетание зависят от финансового состояния организации.

Процесс реструктуризации − необходимый процесс регулирования, который позволяет предприятию восстановить эффективность и конкурентоспособность.

5. Управление качеством. Важным условием выживания в конкурентной борьбе является создание системы качества, которая охватывает все стадии производства и, в конечном счете, − влияет на качество готовой продукции. Управление качеством продукции − это взаимоувязанный комплекс мер по установлению, обеспечению и поддержанию необходимого уровня качества продукции при ее разработке, производстве и эксплуатации или потреблении, осуществляемых путем систематического контроля качества и целенаправленного воздействия на условия и факторы, влияющие на качество продукции. Для повышения эффективности деятельности организации необходимо внедрять систему менеджмента качества продукции. Благодаря данной системе предприятие сможет: уменьшить брак в производстве, тем самым снизить издержки; увеличить качество продукции, а, следовательно, увеличить спрос на свою продукцию и увеличить прибыль.

В периоды кризиса данное мероприятие необходимо для сохранения конкурентоспособности организации и, как следствие, увеличение ее доходов.

6. Повышение человеческого фактора в производственном процессе. Основным источником и определяющим фактором роста эффективности деятельности предприятия являются работники – руководители, менеджеры, специалисты, рабочие. Единство трудового коллектива, рациональное делегирование ответственности, надлежащие нормы управления характеризуют хорошую организацию деятельности предприятия. Это обеспечивает необходимую специализацию и координацию управленческих процессов, а, следовательно, высший уровень эффективности (продуктивности) любой сложной производственно-хозяйственной системы. От обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами и эффективности их использования зависят объем и своевременность выполнения всех работ, степень использования оборудования, машин, механизмов и как следствие − объем производства продукции, ее себестоимость, прибыль и ряд других экономических показателей.

Персонал − движущая сила любого предприятия. Кадровая политика во время кризиса должна обеспечивать снижение уровня текучести персонала, подготовку и обучение кадров работе в экстремальных условиях, снижение социально-психологической напряженности в коллективе, а так же профилактику и ликвидацию конфликтов.

**Выводы.** Таким образом, в условиях кризиса и нестабильного финансово-экономического, а также социально-политического состояния ДНР, на предприятиях необходимо внедрять систему антикризисного управления, а также повышать эффективность их деятельности. Важнейшим условием увеличения прибыли и конкурентоспособности, а также адаптации организации к условиям изменяющейся внешней среды является разработка комплекса мероприятий по повышению эффективности предприятия. Среди мероприятий, повышающих эффективность финансово-хозяйственной деятельности предприятия во время кризиса, наиболее результативными являются: сокращение расходов, модернизация производства, создание системы качества, изменение системы менеджмента, реструктуризация бизнеса, а так же повышение человеческого фактора в производственном процессе.

|  |
| --- |
|  |
| **Список литературы** |
|  | Атлас, З.В. Эффективность производства и рентабельность предприятий / З.В. Атлас, В.Я. Ионов. − Москва: Финансы и статистика, 2010. − 652 с. |
|  | Згонник, Л.В. Антикризисное управление: Учебник / Л.В. Згонник. − Москва: Дашков и К, 2015. – 208 c. |
|  | Кован, С.Е. Теория антикризисного управления социально-экономическими системами (ресурсный подход) / С.Е. Кован. − Москва: ИНФРА-М, 2013. – 160 с. |
|  | Коган, А.Б. Теоретические аспекты эффективности экономических систем / А.Б. Коган, Н.П. Болдырева. // Вестник ОГУ, 2006. − №08.  |
|  | Никоноров, Л.В. К вопросу повышения эффективности производственной деятельности промышленного предприятия / Л.В. Никоноров // Вестник Ленинградского государственного университета имени А.С. Пушкина. Серия Экономика, 2012. – №05. |