

щих повышение качества объектов и ресурсосбережение по стадиям их жизненного цикла. В настоящее время эффективность использования ресурсов в России в два-три раза ниже, чем в промышленно развитых странах. Яркий пример: мировой рынок высокотехнологичной продукции составляет более 2300 млн. долларов, в котором доля России всего 0,6-1%.

Наблюдается процесс «торможения» российской промышленности, и причиной тому, наряду с недоиспользованием инновационного потенциала, послужили высокая степень износа основных фондов, «свертывание» рынка сбыта, а также нехватка квалифицированных кадров.

Эти проблемы не являются особенными для промышленности – их можно заметить и в других отраслях, а потому, можно считать проблему низкой конкурентоспособности – общероссийской, и решать на государственном уровне.

**Н.Е. Хамидуллина**

*Уральский государственный экономический университет*

## **АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ НА ПРЕДПРИЯТИИ**

В деятельности любой компании может иметь место такое явление, как кризис. Кризис, или кризисная ситуация, представляет собой нарушение, изменение в худшую сторону одного или нескольких параметров, характеристик какой-либо системы – человека, группы людей, предприятия, экономики, экологии, общества в целом и др. выделяют три важные стороны кризиса: силу, масштаб и длительность.

Экономическая история свидетельствует о том, что кризисное состояние характерно для всякой организации в процессе ее эволюции и сигнализирует о накоплении в ней определенной массы «замедлителей» (сдерживающих факторов), устранение или активизация которых необходимы либо для продолжения воспроизводственного процесса (функционирования организации), либо для перехода ее в иное качество. Выход из кризисного состояния может быть как мгновенным (ступенчатым) в результате разовой акции (дефолт, объявление банкротом, поглощение, смена профиля деятельности, дробление и др.), так и продолжительным по времени в ходе эволюционных преобразований.

Антикризисные меры по выходу предприятия из кризиса являются стратегическим решением, поэтому нацелены на постепенный выход из кризисного положения, которое может привести предприятие к несостоятельности (банкротству). Банкротство – неизбежное явление любого современного рынка, который использует несостоятельность в качестве рыночного инструмента перераспределения капитала и отражает объективные процессы структурной перестройки. Банкротство предприятия есть строго определенное состояние его неплатежеспособности, при котором к его имуществу предъявлено взыскание со стороны кредиторов. Ярким примером банкротства на фоне недавних событий явилось банкротство ЮКОСа.

Антикризисное управление предприятием – нацеленное на сохранение предприятия как рентабельного и действующего управление предприятием в условиях, когда его финансовое состояние таково, что либо: а) на предприятии из-за неплатежеспособности введено внешнее управление; б) фактически предприятие оказалось неплатежеспособным, даже не будучи объявленным неплатежеспособным; в) предприятие переживает финансовые трудности, способные привести к состоянию неплатежеспособности, и характеризуется недопустимо низкой рентабельностью собственного капитала, что грозит его выводом из фирмы ее собственниками.

На каждом предприятии должен быть антикризисный менеджер, способный объективно оценить финансовое состояние предприятия, даже если сигналы о неплатежеспособности

собности не имели место в данном периоде, потому что действительную оценку платежеспособности и рентабельности предприятия можно дать только после проведения финансового анализа баланса предприятия. В первую очередь проводится анализ ликвидности баланса, далее рассчитываются показатели ликвидности и платежеспособности, на основе которых можно судить о финансовом положении предприятия. Если структура баланса оказывается неудовлетворительной по приведенным показателям, то рассчитывается коэффициент восстановления платежеспособности.

Российским законодательством узаконены правовые основы несостоятельности (банкротства) предприятия путем применения федерального закона РФ № 127-ФЗ от 26.10.2002 (ред. от 24.10.2005) «О несостоятельности (банкротстве)».

**О.И. Хмелькова**

*Тольяттинский государственный университет*

## **ПОВЫШЕНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ ЗА СЧЕТ ВНЕДРЕНИЯ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА**

Поскольку любые лишние расходы, которых можно было бы избежать, приводят к снижению прибыли, становится очевидной значимость четкого определения величины затрат и издержек, связанных с качеством. «Скрытые потери от ненадлежащего качества в 3-4 раза превосходят измеренные» [Ю.П.Адлер]. Для разрешения этой проблемы уже есть все, что нужно, а именно эффективное применение современных программ менеджмента и повышения качества, опирающихся на системы учета расходов и издержек, с ними связанных. На практике это означает, что реальные издержки с качеством можно измерить, а затем сократить с помощью причинно-следственного анализа. Система точных и надежных измерений и анализа затрат, связанных с качеством, позволяет выявлять потенциальные возможности для совершенствования качества и улучшения остальных показателей организации. Снижение затрат для предприятия должно пронизывать деятельность всех сотрудников. Чтобы материальное стимулирование было действенным, надо чтобы получаемые каждым сотрудником суммы были зависимы от успехов и неудач бизнеса, которые напрямую зависят от закупки и потерь. Мудрые японцы объединили потери в ходе деятельности в термине «3 Му»: – «муда» - потери из-за плохой деятельности; – «мура» - потери из-за нерегулярности деятельности; – «мури» - потери из-за напряженности деятельности. Избавиться от «3 Му» можно путем постоянного улучшения всех аспектов деятельности и обучения, т.е. через управление человеческими ресурсами.

Процессное описание всех действий очень полезно при решении проблем борьбы с потерями. Ясная визуализация деятельности помогает выявить этапы, ограничивающие эффективность, не добавляющие ценности для потребителя и необусловленные насущной потребностью производителя. Самое главное – такое представление процесса позволяет связать каждое действие с затратами и точнее рассчитывать себестоимость. Большая часть постоянных расходов «переводится» в разряд переменных, так как их динамика связывается не с объемом производства продукции, а с объемом произведенных действий. Это делает их управляемыми для самих работников и менеджеров, осуществлять ранжирование работ по совершенствованию с точки зрения ожидаемых вкладов в снижении себестоимости.

Успех организации зависит не столько от точности и детальности расчетов, сколько от слаженного взаимодействия всех участников ее деятельности. Детальное описание процессов действий и получение информации о затратах дает возможность сотрудникам общения на экономическом языке и формировать общие цели, разделять ценности организации и осознать свой вклад в результат ее деятельности, тем самым