

## **АЛГОРИТМ ВЫВОДА ПРЕДПРИЯТИЙ ЛЕГКОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ ИЗ КРИЗИСНОГО СОСТОЯНИЯ**

Легкая промышленность Республики Беларусь – это совокупность специализированных отраслей промышленности, производящих, главным образом, предметы массового потребления. Легкая промышленность – это комплексная отрасль, обеспечивающая население республики тканями, одеждой, обувью, предметами личного потребления и являющаяся важнейшим источником дохода и занятости населения. Легкая промышленность занимает одно из важных мест в производстве валового национального продукта и играет значительную роль в экономике страны.

Легкая промышленность осуществляет как первичную обработку сырья, так и выпуск готовой продукции. Предприятия легкой промышленности производят также продукцию производственно-технического и специального назначения, которая используется в мебельной, авиационной, автомобильной, химической, электротехнической, пищевой и других отраслях промышленности, в сельском хозяйстве, в силовых ведомствах, на транспорте и в здравоохранении.

Но импортные поставки исследуемых товаров из стран СНГ, Польши, Китая и других стран, реализация их на внутреннем рынке не дают развиваться отечественному производителю, инвестируя при этом иностранного поставщика. Эта стратегия развития отрасли не представляет национального интереса для Республики Беларусь.

В легкой промышленности Республики Беларусь функционируют более 1390 предприятий и производств, на которых занято около 168 тысяч человек. Предприятия выпускают сотни видов продукции, более 5000 наименований. На экспорт поставляется около 50 % продукции.

Вместе с тем, основные факторы конкурентоспособности предприятий легкой промышленности: имидж предприятия, эффективность НИР, эффективность управления качеством, эффективность производственной деятельности, финансовое положение предприятия и эффективность сбыта и продвижения товара – имеют весьма низкие значения.

В условиях рыночной экономики вывод из кризисного состояния и последующее стабильное развитие возможны только в том случае, когда обеспечивается возможность управления не только внутренними, но и внешними по отношению к предприятию факторами. Для этого необходимо обладать соответствующей информацией, иметь соответствующие информационные технологии для ее обработки и анализа, иметь отработанную систему принятия управленческих решений.

Механизм вывода предприятий легкой промышленности из кризисного состояния путем управления их конкурентоспособностью можно реализовать как упорядоченную последовательность действий (шагов) предприятия, стремящегося выйти из кризисного состояния, путем достижения следующих целей:

- изменения функционирования хозяйственно-экономических механизмов,
- изменения процедур и критериев принятия управленческих решений,
- эффективного использования вновь открывающихся возможностей управления,
- формирования и реализации стратегических и тактических решений, адекватных новым условиям, активного хозяйственного маневрирования в пределах правовых норм.

Данный алгоритм включает в себя следующие шаги, реализация которых позволяет достичь поставленных целей.

1. Диагностика причин несостоятельности предприятия, которая должна осуществляться поэтапно:

- оценить состояние производства и реализации продукции;
- оценить обеспеченность производственными ресурсами;
- провести анализ финансовых результатов по прибыльности от реализации и хозяйственной деятельности, по динамике и структуре балансовой прибыли;
- провести анализ финансового состояния с определением структуры имущества и источников его формирования, показателей финансовой устойчивости и финансового состояния, вытекающих из законодательства о банкротстве;
- оценить эффективность финансово-экономической деятельности с определением показателей рентабельности активов, собственных средств и продукции.

В целом, причины попадания предприятий в кризисное состояние образуют следующее множество:

$P_n = \{P_o, P_t, P_i\}$ ,

$P_o$  – общие причины;

$P_t$  – типовые причины;

$P_i$  – индивидуальные причины;

По результатам диагностики можно определить, какие причины несостоятельности наиболее свойственны рассматриваемому предприятию. Для предприятий легкой промышленности, как показал проведенный анализ, наиболее свойственны типовые причины.

2. Из показателей финансово-экономического состояния необходимо образовать группы критериев для последующего определения методов экономического оздоровления предприятия, соответствующие вышеприведенным причинам. Группы критериев образуют множество:

$G_n = \{K_o, K_t, K_i\}$ ,

где  $K_o$  – группа критериев, вытекающая из законодательства о банкротстве,

$K_t$  – группа критериев, характеризующая эффективность управления производством,

$K_i$  – группа критериев, характеризующая производственный и рыночный потенциал.

3. Выбор метода финансового оздоровления предприятия. Методы финансово-го оздоровления  $M_{озд} = \{M_1, M_2, M_3\}$  зависят от того, какая группа соответствующих критериев в наибольшей степени подходит к рассматриваемому предприятию.

4. Моделирование конкурентной среды предприятия. Значимыми факторами вывода предприятия из кризисного состояния является ограниченность ресурсов и времени на проведение реорганизации. Исходя из этого, вытекает целесообразность моделирования эффективности работы с товарным рынком и управления конкурентоспособностью производимого товара и предприятия в системе координат: экономическая отдача (эффективность) от работы с рынком или от повышения конкурентоспособности и инвестиции в рыночную деятельность или в повышение конкурентоспособности. Соответствующее стратегическое моделирование позволит определить наиболее эффективные точки вложения инвестиций в приведенные направления деятельности предприятия, что будет способствовать ресурсов и времени.

5. Стратегическое моделирование развития предприятия в конкурентной среде. Задача стратегического моделирования состоит в том, чтобы обеспечить такое взаимодействие предприятия с внешней средой, которое позволяло бы поддерживать её потенциал на уровне, необходимом для вывода из кризисного состояния, последующего нормального функционирования и развития. В связи с этим для формирования и реализации эффективной стратегии предприятия высшее руководство должно иметь углублённое представление о внешней среде и тенденциях её развития. При этом внешняя среда исследуется, в первую очередь, для того, чтобы выявить возможности и угрозы, которые необходимо учитывать при постановке своих целей и их достижении.

6. Оптимальное моделирование инвестиций для реализации программ реинжиниринга. В зависимости от выбранного метода экономического восстановления для каждой программы реинжиниринга требуется внутреннее или внешнее инвестирование.

7. Прогнозирование результатов выполнения программ реинжиниринга по стратегиям развития предприятия осуществляется путем имитационного моделирования принятых к разработке бизнес-процессов. В качестве программной основы такого моделирования могут быть использованы системы интеллектуального управления.

8. Выбор оптимальной стратегии развития предприятия по результатам экспресс-анализа эффективности программ реинжиниринга. Критерием оптимальности стратегии является оптимизация показателей финансового состояния предприятия  $Z_j \Rightarrow \max$  и оптимизация показателей экономической деятельности предприятия  $Q_{j\text{орт}}$ .

9. Разработка практических мероприятий по реализации выбранной программы реинжиниринга.

10. Реализация оптимальной программы реинжиниринга.

11. Мониторинг результатов реализации оптимальной программы реинжиниринга выполняется таким же образом, как описано в шаге 7. Используются соответствующие информационные системы, которые позволяют ускорить получение требуемых результатов с достаточно высоким качеством. Целью проведения такого мониторинга является желание учесть два фактора:

- фактор доступных ресурсов;
- фактор времени выполнения проекта по реинжинирингу.

12. Анализ результатов мониторинга плана реинжиниринга может установить:

• факторы ресурсов и времени не оказали существенного влияния на реализацию плана реинжиниринга. Этот план может выполняться дальше без каких-либо корректировок;

• факторы ресурсов и времени требуют корректировки плана реинжиниринга.

13. Корректировка программ реинжиниринга по результатам анализа результатов мониторинга (12).

14. Завершение программы реинжиниринга. При этом определяются показатели, заложенные в план контроллинга. Дается оценка выполненному проекту с документированной фиксацией всех отклонений по проекту, выявленных недостатков и замечаний. Такой статистический материал полезен при проведении проектов реинжиниринга в будущем.

15. Оценка конкурентности бизнеса предприятия по результатам выполнения программы реинжиниринга. Здесь определяются индексы привлекательности рынка, конкурентоспособности производимого товара и конкурентоспособности предприятия. Определяется интегральный индекс конкурентоспособности бизнеса предприятия.

16. Комплексная внутренняя оценка финансово-экономического состояния предприятия.

17. Выполняется анализ показателей финансово-экономического состояния предприятия, определенных ранее. Особое внимание обращается на показатели, характеризующие степень несостоятельности предприятия: коэффициент текущей ликвидности, коэффициент обеспеченности собственными средствами, коэффициент восстановления платежеспособности, коэффициент утраты платежеспособности.

В целом по всему комплексу показателей делается заключение о том, достигнуты ли цели экономического оздоровления предприятия.

18. По результатам анализа, изложенного в шаге 17, вырабатываются рекомендации по дальнейшему развитию предприятия.

*А.Н. Морозевич, д.т.н., профессор, Б.В. Новыши, к.ф-м.н., доцент,*

*О.В. Сидоренко, Академия управления при  
Президенте Республики Беларусь, УО «БГЭУ» (г. Минск)*

## **ВОСПРИЯТИЕ ЭЛЕКТРОННОГО ИНФОРМАЦИОННОГО СООБЩЕНИЯ ПО РЕАЛИСТИЧНОМУ СЦЕНАРИЮ: ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ**

В целях создания положительного имиджа, формирования интереса к предоставляемым товарам / услугам современные организации активно используют возможности компьютерной сети (КС), сервисы которой позволяют, минуя посредников, с наименьшими затратами временных, трудовых, финансовых ресурсов передавать всю необходимую информацию представителям целевых аудиторий. Однако, для управления общественным мнением и восприятием клиентами (общественностью) созданного информационного образа (ИО) организациям необходим соответствующий инструментарий. Более того, как только организация и ее деятельность стали узнаваемыми (создан соответствующий образ) у общественности, необходимо обеспечить приобщение общественности к деятельности организации. Жан-Пьер Бодуан [1] такую цель последующего распространения информации называет созданием комплиментности, то есть причастности общественности к деятельности организации. В данной статье предлагается к ознакомлению стохастическая имитационная модель оценки эффективности восприятия по реалистичному сценарию электронного информационного сообщения (ИС), передаваемого через сервисы КС.

Представленная ранее модель [2] не учитывала случайного характера процесса восприятия информации, который зависит от множества индивидуальных характеристик представителей целевых и других контактных аудиторий организации: их пола и возраста, полученного образования, заинтересованности в передаваемой информации и др. Предлагаемая модель является стохастической имитационной, учитывает как вероятностный характер процесса восприятия, так и случайные колебания значений коэффициентов восприятия ( $\varphi$ ) и забывания ( $\lambda$ ). Внесенные в модель [2] дополнения позволили достаточно точно описать стохастические процессы восприятия и использовать для интерпретации полученных результатов статистический анализ.

В основу модели были заложены следующие предположения: 1) коэффициенты восприятия ( $\varphi$ ) и забывания ( $\lambda$ ) могут быть описаны некоторыми эмпирическими