

предприятиях отрасли можно обнаружить некоторые характерные признаки проектного управления. Однако зарекомендовать себя должным образом проекты не могут. Это можно объяснить тем, что управление проектными группами осуществляется по большей части интуитивно. Без соответствующей нормативно-методической и мотивационной поддержки целевые рабочие группы не могут доказать в полной мере свой инновационный потенциал. Введение проектного управления нуждается в соответствующем организационно-методическом обеспечении, дополнительной мотивационной поддержке.

#### **Список использованных источников**

1. Корнильев, К. Г. Предприятие будущего: результаты глобального исследования компании IBM / К. Г. Корнильев // Российский журнал менеджмента. - 2009. - №1. - С. 149 - 178.

2. Современные проблемы организации производства, труда и управления на предприятиях легкой промышленности Республики Беларусь / Е.А. Алексеева и др.; под науч. ред. Е.В. Ванкевича, В.А. Скворцова. - Витебск: ВГТУ, 2010. - 283 с.

3. Статистический ежегодник Республики Беларусь, 2009 / Национальный статистический комитет Республики Беларусь; ред. В.И. Зиновский [и др.]; отв. за вып. Е.М. Палковская. ? Минск, 2009. ? 599 с.

4. Балашов, В.Г. Механизмы управления организационными проектами / В.Г. Балашов, А.Ю. Заложнев, Д.А. Новиков. - М.: ИПУ РАН, 2003. - 84 с.

5. Проект - Википедия [Электронный ресурс]. - Wikipedia. - Режим доступа: <http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D1%80%D0%BE%D0%B5%D0%BA%D1%82>. - Дата доступа: 12.09.2010.

6. What is Project Management? / Project Management Institute [Electronic resource]. - Project Management Institute, 2010. - Mode of access: <http://www.pmi.org/en/About-Us/About-Us-What-is-Project-Management.aspx>. - Date of access: 3.10.2010.

7. Бирюков, В. Проектный подход в современном бизнесе / В. Бирюков, Дрожжинов В. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: [http://iteam.ru/publications/project/section\\_42/article\\_2826/](http://iteam.ru/publications/project/section_42/article_2826/). - ITeam, 2002-2010. - Дата доступа: 21.09.2010

8. Экс-президент PMI: уникальный опыт - российским топ-менеджерам [Электронный ресурс]. - ITeam, 2002-2010. - Режим доступа: [http://iteam.ru/publications/project/section\\_40/article\\_3146/](http://iteam.ru/publications/project/section_40/article_3146/). - Дата доступа: 21.09.2010.

## **МЕТОДИКА РАННЕЙ ДИАГНОСТИКИ КРИЗИСА НА ОСНОВЕ АНАЛИЗА ПЕРЕЧНЯ ВЗАИМОСВЯЗАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ**

*Полячкова Таисия Александровна, 5 курс, гр. ЗМн-17  
Научный руководитель: Бабеня Инна Геннадьевна,  
старший преподаватель УО "ВГТУ"*

В современных условиях нормальное функционирование организации независимо от формы собственности требует от руководства тщательного, системно-комплексного подхода к своевременной диагностике вероятности кризиса и банкротства.

В целях диагностики вероятности наступления кризиса и банкротства предприятия выработано несколько основных подходов к анализу их финансово-хозяйственной деятельности, основанных на применении [8]:

1. Анализа обширной системы критериев и признаков.

2. Ограниченного круга показателей.

3. Интегральных показателей, рассчитанных с помощью:

- скоринговых моделей;

- многомерного рейтингового анализа;

- мультипликативного дискриминантного анализа.

У каждой из перечисленных методик имеются свои достоинства и недостатки. Первые две группы методов позволяют провести углубленную или экспресс-оценку состояния предприятия и отдельных сфер его деятельности, выявить узкие места и сформулировать проблемы, но выявление реальных причин сложившегося положения во многом зависит от опыта и компетентности сотрудников, проводящих анализ в рамках диагностики вероятности наступления кризиса.

Использование интегральных показателей предполагает проведение предварительной работы по построению модели, которая будет использоваться для проведения анализа, так как ранее полученные модели быстро устаревают.

На этапе раннего диагностирования кризиса, когда ставится цель предупредить его возникновение и не допустить дальнейшего ухудшения показателей деятельности наиболее эффективной является методика системного анализа сигналов о возможных изменениях состояния организации. В этом случае анализируются группы показателей (сигналов о нарастании угроз), которые помогают определить возможные негативные тенденции, препятствующие выполнению стратегических целей организации.

Представляется целесообразным вести анализ с использованием перечня взаимосвязанных показателей, что позволяет не только выявить область локализации угроз, но и сделать предварительные выводы о причинах их возникновения. Анализ может проводиться по следующим группам и показателям:

1. Маркетинга и объемы продаж. О нарастании проблем в этой области свидетельствуют:

- опережающий рост запасов готовой продукции над объемами производства, а также объемов производства над темпами роста выручки;

- более быстрое падение спроса на готовую продукцию по сравнению с динамикой платежеспособного спроса населения;

- превышение темпов роста объемов производства в сопоставимых ценах над темпами роста объемов производства в действующих ценах;

- опережающий рост выручки по сравнению с ростом прибыли от реализации;

- превышение темпов роста затрат на рекламу над темпами роста объемов реализации и др.

2. Финансы. Тревожными сигналами являются:

- снижение ликвидности при отсутствии инвестиционных проектов;

- превышение темпов роста запасов сырья, материалов, незавершенного производства над темпами роста объемов производства;

- превышение темпов роста оборотных активов над темпами роста суммарных активов;

- не соответствие темпов роста объемов производства темпам роста активов;

- средневзвешенная цена источников средств предприятия выше чистой рентабельности активов;

- чистый денежный поток по всем видам деятельности устойчиво отрицательный и ряд других.

3. Персонал. В этом блоке необходимо попарно проанализировать динамику:

- численности промышленно-производственного и управленческого персонала;

- производительности труда и заработной платы;

- заработной платы работников предприятия по категориями и бюджета прожиточного минимума;

- текучести кадров и объемов производства;

- численности персонала и количества нарушений трудовой дисциплины и другие.

4. Производство. О нарастании проблем в этой области свидетельствуют:
- превышение темпов роста среднегодовой производственной мощности над темпами роста объемов производства;
  - превышение темпов роста среднегодовой стоимости основных средств и среднегодовой производственной мощности над темпами их выбытия
  - более низкие темпы роста выручки по сравнению с динамикой возвраты (рекламации) от потребителей;
  - опережающий рост общей суммы постоянных расходов по сравнению с выручкой от реализации продукции.

Анализ с использованием перечня взаимосвязанных показателей охватывает и такие сферы деятельности предприятия, как общий менеджмент, инновации.

Если разрыв между показателями на горизонте 3-4 года увеличивается, это свидетельствует о нарастании угроз.

Методика была апробирована на примере РУП "БПХО". Проведенный анализ позволил сделать следующие выводы.

В этом случае возможны следующие варианты действий: поиск новых внешних рынков сбыта, разукрупнение предприятия, вытеснение конкурентов. Каждое из этих направлений действий предполагает разработку комплекса мер, затрагивающих все сферы деятельности предприятия.

Диагностика вероятности кризиса на РУП «БПХО» проводилась на основе попарного анализа взаимосвязанных показателей. Очевидно, что, используя приведенный перечень показателей, можно выстроить систему взаимосвязанных показателей и использовать ее для построения системы контроля на предприятии.

## МАРКЕТИНГОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ В РАЗВИТИИ БИЗНЕСА

*Рожкова С.М. студентка 5 курса группы Мн-16  
Научный руководитель: Сысов И.П., к.т.н., доцент*

Маркетинговая деятельность в организации предполагает комплексную систему организации производства и сбыта готовой продукции. Эта работа ориентирована на удовлетворение конкретных потребителей и получение прибыли на основе прогнозирования и исследования рынка, разработки тактики и стратегии поведения на рынке с помощью маркетинговых программ.

Неотъемлемым элементом являются маркетинговые исследования, которые связаны с принятием решений по всем аспектам деятельности организации. Это позволяет увязывать маркетинговую стратегию с факторами маркетинговой среды и интересами заинтересованных групп, устранять неопределенность в развитии бизнеса.

Эффективность функционирования организации, ее конкурентоспособность на рынке напрямую зависят от определения ассортимента реализуемой продукции, цен, текущих затрат и получаемой прибыли.

Планирование ассортимента выпускаемой продукции ОАО "Витебские ковры" производится по следующему принципу: в план предыдущего периода вносятся поправки в соответствии с уже поступившими заказами и прогнозами будущих продаж.

Однако, в этом случае высока вероятность появления неточностей и ошибок, которые будут переходить из одного планового периода в другой. Это - инерционный подход сбытовиков к продажам, неверная оценка рыночного потенциала того или иного продукта, ошибки в ценообразовании, неправильная реализация стратегии продвижения на рынок. Во избежание подобных ошибок необходимо проводить постоянную работу по оптимизации структуры реализуемой продукции.

Поэтому оптимизация ассортимента представляет собой принятие комплексного решения, которое наиболее полно учитывает финансовые