

сказать, что интерфейс с оптовыми покупателями плохо проработан, а это крайне негативно сказывается на имидже СОАО «Коммунарка» среди такой важной категории, как оптовые покупатели. В отношении посредников мало применяются стимулирующие инструменты. Существуют и иные недостатки во взаимоотношении с оптовыми и торговыми посредниками, как в нашей стране, так и за рубежом. Хотя общеизвестно, что формирование положительный имидж в этой среде в гораздо большей степени сказывается на экономических результатах, чем у конечных покупателей. Поскольку именно они формируют предложения по ассортименту розничной торговли и имеют отношения с корпоративными заказчиками по формированию детских сладких подарков в преддверии новогодних праздников.

**Заключение.** Рассмотрев сильные и слабые стороны имиджевой политики СОАО «Коммунарка», приняв во внимание выход на рынок новых конкурентов, что, без сомнения, способно пошатнуть финансовую стабильность и повлиять на рентабельность компании, можно сделать вывод, что одной из основных проблем предприятия, которая может повредить дальнейшему успешному развитию предприятия – это недостаточность сформированного его имиджа. Предпринимаемые на предприятии усилия, хотя и заслуживают одобрения, однако носят бессистемный и даже хаотичный характер. Мониторинг сложившегося имиджа по различным сегментам контактирующих с предприятием и его продукции аудиторий не проводится. А, значит, задача коррекции имиджа вообще не ставится. Для того, чтобы предприятие не разрушилась под влиянием новых конкурентов и негативных внешних экономических факторов, предприятию требуется создание более мощного имиджа, чем сейчас. Необходима также проработанная и хорошо функционирующая система мониторинга и коррекции сложившегося имиджа.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Баринаова, Н.А. Повышение качества продукции как фактор улучшения имиджа СОАО «Коммунарка» / Н.А.Баринаова, В.В.Климович // Маркетинг: идеи и технологии. – 2019. – №3. – С.11-15.
2. Бинецкий, А.Э. Внутренний имидж компании / А.Э. Бинецкий // Портал дистанционного образования [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.marketing-guide.org/articles/internalimage.htm>. – Дата доступа: 12.04.2019
3. Вишнякова, М. Концепция формирования имиджа компании (общий подход и рекомендации). / М. Вишнякова. – СПб.: Питер, 2007. – 187 с.
4. Горбаткин, Д.А. Имидж организации: структура, механизмы функционирования, подходы к формированию: автореф. дисс. ... канд. психол. наук: 19.00.05 / Д.А. Горбаткин. – М.: Гос. ун-т упр., 2002. – 25 с.
5. Официальный сайт СОАО «Коммунарка». [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.kommunarka.by/about/kommunarka-segodnja/>. Дата доступа: 14.10.2019.
6. Официальный сайт Uniter. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.uniter.by/upload/overviews/Кондитерская20отрасль.pdf>. Дата доступа: 28.10.2019.

УДК 339.138

#### СТРАТЕГИЯ ВЫЖИВАНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ В КРИЗИСНЫХ СИТУАЦИЯХ

*С.Д.Белоус, ФММП БНТУ, г.Минск*

*Резюме - в статье рассматриваются факторы возникновения кризисных ситуаций и банкротства, факторы, оказывающие сильное влияние на деятельность предприятия. Описаны основные подходы разработки и выбора стратегии выживания предприятия в кризисных ситуациях. Рассмотрены и описаны причины от которых зависит выбор антикризисной стратегии предприятия. Приведена подробная схема основных элементов стратегии как процесса. Представлен анализ внешних факторов кризисного развития..*

*Ключевые слова: банкротство, стратегия стабилизации, стратегия трансформации.*

**Введение.** В условиях жесткой конкуренции, рыночные формы хозяйствования, приводят к слабому положению некоторых экономических субъектов или к их временной неплатежеспособности. Современное состояние рыночной экономики характеризуется ростом конкурентной борьбы предприятий в условиях нестабильности внешней среды. В таких условиях становится весьма проблематичным реагировать на уже проявившиеся проблемы на основе предшествующего опыта, точнее этого становится уже недостаточно. Очевидно, что без четких программных действий функционировать в современных рыночных условиях предприятию становится очень проблематично; кроме того, одних только инструментов менеджмента и маркетинга по аккомодации предприятия к прогрессирующей среде, недостаточно. Для того, чтобы предприятие смогло активизировать свое положение на конкурирующем рынке, оно должно иметь квалифицированных специалистов в области стратегического управления и планирования. Акцентировать внимание нужно не только на функциональные показатели, но и выполнять соответствующие запланированные поэтапные действия, которые будут ориентированы на результат, предполагающий долгосрочное развитие предприятия и его процветание. Для эффективной и оперативной ответной реакции становится все более уместным применять новаторство на базе знаний о содержании, видах и особенностях применения стратегий выживания предприятий в кризисных ситуациях.

Основная часть. На деятельность предприятия оказывают влияние множество факторов, как внешних, так и внутренних. Основные факторы возникновения кризисных ситуаций и банкротства (внешние и внутренние) представлены на рисунке 1.

Можно с уверенностью утверждать, что основой стратегического управления на сегодняшний день становится стратегия предприятия, как единая система стратегий, представляющая собой целый ряд взаимосвязанных друг с другом определенных функциональных, предпринимательских и маркетинговых стратегий, которые занимают первостепенное место в условиях кризиса. Удачно выбранная стратегия – это залог успешной конкурентной борьбы, так как именно такая стратегия подталкивает предприятие к использованию всего своего потенциала в определенных направлениях, которые гарантируют максимальное достижение успеха, а также стимулирует предприятие к активным действиям. Умение

предприятия подстроиться к изменениям некоторых социальных, технологических и экономических факторов является гарантией его выживания и процветания. Стоит отметить, что к выбору антикризисных мероприятий следует подходить комплексно, беря во внимание все особенности функционирования рассматриваемого предприятия. Можно рассмотреть целый ряд причин, от которых зависит выбор антикризисной стратегии предприятия.

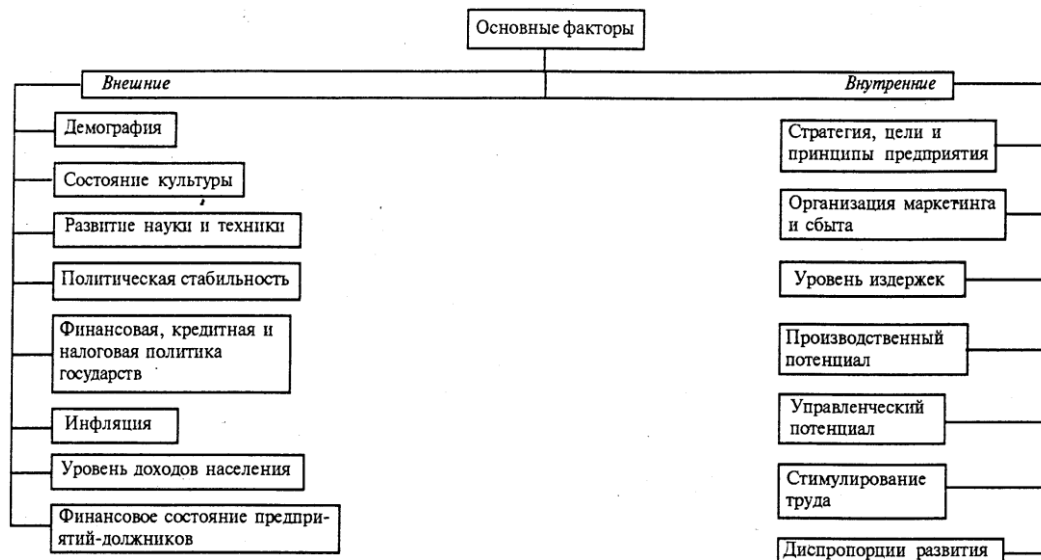


Рисунок 1 – Факторы кризисных ситуаций и банкротства

Во-первых, от интенсивности и накала конкуренции, соответственно, от общего числа предприятий-конкурентов и в целом от общего положения организации в отрасли. Во-вторых, в зависимости от сильных и слабых сторон предприятия, а также умения применять эти стороны (как сильные, так и слабые), не нанося себе вреда, предприятие, которое находится в состоянии кризиса, либо в ослабленном состоянии, выбирает стратегии выхода и восстановления. Когда есть варианты преодоления такого нестабильного кризисного положения, для предприятия лучше всего подходят восстановительные стратегии, которые, включают в себя стратегии трансформации и стратегии стабилизации. Главная задача стратегии стабилизации заключается в том, чтобы остановить падение продаж и уменьшение прибыли, создать необходимые условия для минимизации оттока финансов и создать подходящие условия для их быстрого притока.

Стратегия стабилизации направлена на предоставление благоприятных условий для выживания предприятий в рыночной конкурентной борьбе. В этом случае предприятие заостряет свое внимание на конкретных сферах, в которых оно успешно больше всего и в которых имеет наибольший опыт работы. Стратегия стабилизации предполагает создание условий для увеличения доходов, снижение всевозможных затрат и уменьшения количества активов. Все эти действия подразумевают в то же время и усиленный контроль за движением потока финансов, т.е. отслеживание всех возможных потоков денежных средств. Стратегии трансформации ставят перед собой задачу внести существенные перемены в деятельность предприятия. Зачастую стратегии трансформации идут нога в ногу со стратегиями экономии. Для многих предприятий стратегии трансформации, как правило, не всегда оказываются результативными, так как их внедрение происходит с большим опозданием, либо на эти внедрения не хватает денежных средств. Для создания стратегий трансформации и внедрения их на предприятие необходимо время и деньги. Если предприятие находится в затруднительном финансовом положении, а иногда и на грани банкротства, необходимо использовать стратегии выхода для того, чтобы минимизировать ущерб. Выход может быть мгновенным, в этом случае речь идет о стратегии ликвидации, или медленным, здесь имеется в виду стратегия "сбора урожая".

Когда предприятие использует стратегию ликвидации, после проведения детального анализа, оно в самые короткие сроки стремится выйти из той сферы деятельности, в которой оно находится, с наибольшей выгодой для себя. В случае использования стратегии «сбора урожая», предприятие делает упор на оптимизацию денежного потока. Оно прекращает инвестирование, снижает эксплуатационные расходы, затраты на рекламу и маркетинговые исследования, с целью максимизации прибыли и сокращения издержек. Когда наступает кризис, предприятия чаще всего используют стратегии обороны, наступления и выхода. Стратегии наступления направлены на максимально эффективные действия, которые помогут удержать позиций предприятия в занимаемой отрасли, а также на усиление этих позиций. Оборонительные стратегии сосредоточены на блокировании путей атаки конкурентов, удержании и укреплении занимаемых позиций. Предприятие демонстрирует свою готовность к ответным действиям. Оборонительные стратегии применимы в том случае, когда у предприятия присутствует недостаток средств для использования наступательных стратегий. Оборонительные стратегии притормаживают процесс развития кризиса только на время. Для того, чтобы минимизировать потери в условиях наступления кризиса, необходимо использовать наступательные стратегии. Если же предприятие находится в тяжелом экономическом положении не в силах преодолеть наступающий кризис, эффективно применение стратегии выхода.

При разработке стратегии по выходу предприятия из затруднительного положения, необходимо учитывать наличие у предприятия необходимых ресурсов и потенциала для осуществления выбранной стратегии. Если у предприятия есть уникальные преимущества, оно может использовать их в создании своей будущей стратегии. Имеет смысл быть лучшим в

тех видах деятельности, в которых у предприятия есть свои преимущества и необходимые компетенции, которых нет у конкурентов. Когда у предприятия нет особых преимуществ, что чаще всего и бывает, то стратегия базируется на уже имеющихся ресурсах и возможностях компании с учетом слабых сторон. Нецелесообразно разрабатывать стратегию, которую невозможно воплотить в жизнь при уже имеющихся ресурсах и возможностях. Так же неоправданно планировать какую-либо стратегию в той сфере, в которой предприятию не под силу конкурировать из-за отсутствия опыта и возможностей.

**Заключение.** Таким образом, процесс стратегического управления состоит из нескольких циклов оперативного и текущего управления. Эти циклы обеспечивают непрерывный процесс реализации данной стратегии. Вместе с разработкой стратегии, внедрение радикального и эффективного механизма управления является значимым результатом в стратегическом управлении. Процесс выбора стратегических мероприятий в условиях кризиса характеризуется индивидуальными целями и эффективностью деятельности предприятия, а завоевание и удержание конкурентного преимущества рассматриваются как инструменты достижения стратегически значимых результатов.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Ларионов, И.К. Антикризисное управление / И.К. Ларионов. – М.: Дашков и К, 2013. – 380 с.
2. Балдин, К.В. Антикризисное управление: макро- и микроуровень / К.В. Балдин. – М.: Дашков и К, 2013. – 268 с.
3. Коротков, Э.М. Антикризисное управление / Э.М.Коротков, А.А.Беляев. – М.: ЮНИТИ, 2013. – 319 с.
4. Распопов, В.М. Превентивное антикризисное управление / В.М. Распопов, В.В. Распопов. – М.: Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2012. – 432 с.
5. Тавасиев, А.М. Антикризисное управление кредитными организациями / А.М. Тавасиев, А.В. Мурычев. – М.: ЮНИТИ, 2012. – 543 с.

УДК 338.28

### ОЦЕНКА ИНВЕСТИЦИЙ В ТРАНСПОРТНУЮ ИНФРАСТРУКТУРУ

*Д. П. Бондарь, Институт экономики НАН Беларуси, г. Минск*

*Резюме - в статье рассматриваются проблемы привлечения инвестиций в транспортную инфраструктуру. Обоснована необходимость финансового обеспечения инфраструктурных проектов. Представлена оценка эффективности транспортной инфраструктуры. Автором представлен вывод по проделанному анализу материалов исследования.*

*Ключевые слова: инвестиции, эффективность, оценка, транспортная инфраструктура.*

**Введение.** В настоящее время вопросы, связанные с финансированием инвестиций в транспортную инфраструктуру, не могут удовлетворить рост спроса, что вызвано увеличением транспортных потоков. Более того, такие инвестиции имеют ряд последствий для развития, распределения богатства и социального обеспечения. Необходимость защиты окружающей среды также подразумевает, что создание дополнительной инфраструктуры будет ограничено. Качество транспортной инфраструктуры является ключевым фактором, определяющим эффективность транспортного сектора и развитие транспортной инфраструктуры. Страны тратят значительные суммы денег каждый год на строительство, обслуживание и улучшение своей транспортной инфраструктуры в ответ на растущий спрос на грузовые перевозки и необходимость модернизации устаревшей инфраструктуры [1, с.789]. Во всем мире использование любой формальной процедуры оценки транспортных проектов является обязательным условием. Однако, по большому счету, они являются частичными; на самом деле большое значение часто придается начальным этапам процесса проектирования, когда жизненно важная информация, такая как точные прогнозы затрат и спроса, в основном отсутствует. Более того, многие из этих процедур не учитывают ключевые вопросы, такие как риски проекта, финансирование капитальных затрат, скрытый спрос, несовершенство рынка, наличие рабочей силы и различные несовместимости между показателями поездки, временем поездки и местоположением. В результате проекты, которые оцениваются как жизнеспособные в соответствии с такими несовершенными схемами оценки, могут иметь существенно иной прогноз капитальных затрат и спроса [5, с.162].

**Основная часть.** Оценка эффективности инвестиций в транспортную инфраструктуру осуществляется в рамках макроэкономического подхода с учетом совокупного воздействия на экономику. Традиционные макроэкономические эффекты включают в себя: изменения валового продукта, благосостояния или факторной производительности в результате инвестиций в объекты инфраструктуры. Соответствующая оценка и снижение рисков при вводе в эксплуатацию объектов инфраструктуры, является ключевым фактором, обеспечивающую стабильность любой экономической оценки на всех остальных этапах жизненного цикла инфраструктуры. На протяжении всего цикла проекта, чтобы уменьшить отрицательные или непредвиденные последствия, важно акцентировать такие ресурсы как: время и денежные средства, для инженерных изысканий и анализа прогнозируемого спроса. Таким образом, можно постараться избежать перерасхода бюджета или задержек при выполнении работ и вводе в эксплуатацию [2, с.36]. Краткосрочная оценка воздействия может быть измерена изменениями в экономической деятельности, которые происходят во время строительства общественных объектов, и дополнительными эффектами, вызванными спросом на товары и услуги в остальной части экономики. Одна из преобладающих точек зрения заключается в том, что чем больше будут государственные инвестиции в инфраструктуру, тем выше будет производительность и рост ВВП. Макроэкономические эффекты содействуют масштабным инвестиционным планам для транспортной инфраструктуры. Но когда речь заходит о конкретном инфраструктурном проекте, определенная прибыль может быть рассчитана с точки зрения микроэкономики [3]. Часто в процессе определения приоритетов государственных инвестиций оценка проекта включает в себя анализ рентабельности, в котором сравниваются