

Министерство образования Республики Беларусь

УЧРЕЖДЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ
«ВИТЕБСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ»

УДК 658.012 (476) : *64 + ББК 65.80 (ЧБен)*
№ по регистрации 2003715
Изм. №

УТВЕРЖДАЮ

Проректор по научной работе

С.М. Литовский

2004 г.



ОТЧЕТ

О НАУЧНО ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКОЙ РАБОТЕ

ФОРМИРОВАНИЕ МЕХАНИЗМА АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ
ПРЕДПРИЯТИЕМ В ТРАНЗИТИВНОЙ ЭКОНОМИКЕ РЕСПУБЛИКИ
БЕЛАРУСЬ
(НА ПРИМЕРЕ ПРЕДПРИЯТИЙ ЛЕГКОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ)
(заключительный)
2003-Г/Б-318

Научный руководитель
профессор, д.э.н.

Е.В. Ванкевич

07.12.2004

Исполнитель НИС

С.А. Беликов

Витебск 2004

Список исполнителей

Научный руководитель:

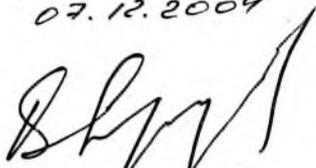
проф., д.э.н.


07.12.2004

Е.В. Ванкевич (введение, 1, 2.1, 3.2, 4.1, 4.2.4, 4.6.2, 5.1, 6.6, 6.7)

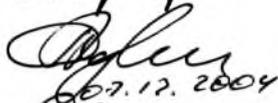
Исполнители:

инж., к.т.н.


07.12.2004

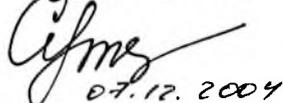
В.А. Скворцов (2.2, 4.2.2, 4.2.3, 5.2, 5.3, 6.1, 6.2)

инж., к.т.н.


07.12.2004

А.П. Суворов (приложения А - Д)

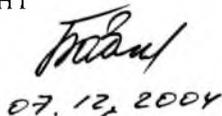
инж., к.т.н.


07.12.2004

Т.Б. Савицкая (3.1, 4.4)

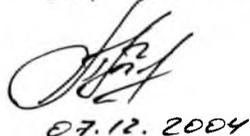
стар преподаватель, аспирант

кафедры регионального
управления БГЭУ


07.12.2004

И.Г. Бабеня (2.3.2, 2.3.3, 4.5, 6.3, 6.4)

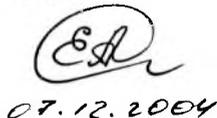
стар преподаватель


07.12.2004

П.А. Ткаченко (2.3.1, 2.3.4, 4.2.3)

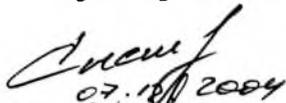
ассистент, аспирант

кафедры менеджмента
БЭТУ


07.12.2004

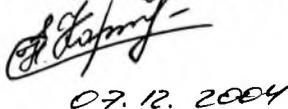
Е.А. Алексеева (6.5)

ассистент


07.12.2004

С.М. Снетков (4.6.1)

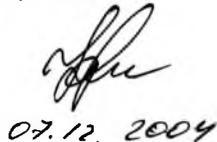
ассистент


07.12.2004

Е.Н. Коробова (4.3)

ассистент, аспирант

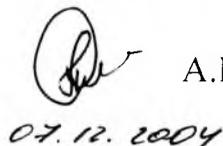
кафедры регионального
управления БГЭУ


07.12.2004

Ю.А. Медведева (4.2.1)

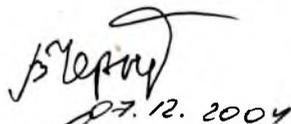
ассистент кафедры экономики
Витебского филиала ЧУО,

аттестованный антикризисный
управляющий


07.12.2004

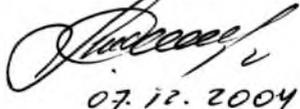
А.П. Смольский (2.4)

стар преподаватель


07.12.2004

В.П. Черный (5.1)

контроль


07.12.2004

Т.А. Данилевич

Реферат

Отчет 405 с. 6 ч., 11 рис., 84 табл., 122 источника, 6 прил.

АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ, ПРЕДПРИЯТИЯ, КРИЗИСЫ В РАЗВИТИИ ПРЕДПРИЯТИЯ, КЛАССИФИКАЦИЯ КРИЗИСОВ, ПРИЧИНЫ И СИМПТОМЫ КРИЗИСА, ДИАГНОСТИКА, УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ ОБСЛЕДОВАНИЕ, МЕХАНИЗМ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ, ИНСТРУМЕНТАРИЙ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Объектом данного исследования являются предприятия легкой промышленности Республики Беларусь.

Предметом исследования является антикризисное управление на предприятиях легкой промышленности как способ их адаптации и развития в условиях транзитивной экономики.

Целью исследования является разработка механизма антикризисного управления предприятием в транзитивной экономике как постоянно действующей функции на предприятии, позволяющей ему успешно адаптироваться к изменениям внешней среды. Достижение поставленной цели потребовало реализации следующих задач: выявить теоретические основы антикризисного управления предприятием в транзитивной экономике с позиций его развития; определить причины возникновения кризисных ситуаций на предприятиях, провести классификацию кризисов в развитии предприятия; исследовать институциональные основы антикризисного управления в Беларуси и выявить основные направления их развития; обосновать подходы к диагностике в антикризисном управлении; сформировать комплексную систему ранней диагностики кризисных явлений и тенденций; провести управленческое обследование отдельных сфер деятельности предприятий в системе антикризисного управления; разработать механизм антикризисного управления предприятия, включающий стратегию антикризисного управления предприятием на основе реструктуризации и локальный инструментарий ее реализации (в области производства, маркетинга, финансов, кадров), пригодный для практического применения на предприятиях легкой промышленности Республики Беларусь.

Степень внедрения – по результатам работы опубликовано 44 научных работы (статьи и тезисы докладов) (Приложение Д), отдельные результаты НИР использованы в практике работы предприятий легкой промышленности Республики Беларусь (что отражено в 14 актах о внедрении) и общую сумму ожидаемого экономического эффекта 687,5 млн.руб. (Приложение Е).

Содержание

Введение	7
I Теоретические основы антикризисного управления предприятием в транзитивной экономике	10
1.1 Развитие методологических основ антикризисного управления предприятием в трансформационной экономике	10
1.2 Сущность и классификация кризисов в развитии организации	17
1.3 Сущность и стадии антикризисного управления. Система антикризисного управления предприятием	23
II Причины возникновения кризисных ситуаций на предприятиях Республики Беларусь	25
2.1 Систематизация причин возникновения кризисных ситуаций на предприятии	25
2.2 Симптомы кризиса	29
2.3 Оценка влияния факторов внешней среды на деятельность предприятий	31
2.3.1 Оценка рыночных сегментов предприятий легкой промышленности (в разрезе подотраслей)	45
2.3.2 Влияние финансовых рынков на деятельность предприятий легкой промышленности	47
2.3.3 Влияние системы налогообложения на деятельность предприятий легкой промышленности Беларуси	53
2.3.4 Оценка влияния рынка труда на деятельность предприятий легкой промышленности	58
III Институциональное оформление антикризисного управления в Республике Беларусь и необходимость его развития	60
3.1 Нормативно-правовая база антикризисного управления в Беларуси	61
3.2 Основные направления развития института антикризисного управления в Беларуси	75
3.3 Основные направления деятельности антикризисного управляющего	81
IV Диагностика как основа антикризисного управления	87
4.1 Этапы, методы и основные параметры диагностирования	87
4.2 Методика комплексной экспресс-диагностики кризисного состояния предприятия и ее применение (на основе данных концерна «Беллегпром»)	102
V Направления комплексной диагностики предприятий легкой промышленности Беларуси	107
5.1 Обеспечение выборочной совокупности предприятий для проведения углубленной диагностики кризисного состояния	107
5.2 Диагностика конкурентных преимуществ предприятий	108
5.3 Теоретические основы определения конкурентного преимущества	108

4.2.2 Анализ конкурентных преимуществ предприятия (методом экспертного опроса)	132
4.2.3 Анализ конкурентной среды в легкой промышленности Беларуси (в разрезе подотраслей)	136
4.2.4 Исследование и оценка стратегического потенциала предприятия	151
4.3 Диагностика эффективности использования кадров на предприятиях легкой промышленности	156
4.3.1 Анализ численности и движения персонала	156
4.3.2 Анализ оплаты труда и использования рабочего времени	158
4.3.3 Анализ производительности труда и трудоизбыточности	160
4.3.4 Обобщение кадровых проблем предприятий	162
4.3.5 Разработка и апробация методики комплексной кадровой диагностики (на примере выборочной совокупности предприятий) для формирования методики активизации кадровой деятельности	165
4.4 Оценка финансового состояния предприятий	174
4.4.1 Экспресс-оценка финансового положения и анализ структуры баланса	174
4.4.2 Оценка финансового положения предприятий выборочной совокупности	191
4.4.3 Анализ показателей финансовой устойчивости (платежеспособности)	198
4.5 Оценка финансовых результатов деятельности предприятий легкой промышленности	207
4.5.1 Кризисная финансовая ситуация и ее фазы	207
4.5.2 Обоснование выбора показателей финансовых результатов деятельности предприятий легкой промышленности для диагностики кризисной ситуации (по фазам ее развития)	209
4.5.3 Диагностика кризисной ситуации на предприятиях легкой промышленности по финансовым результатам их деятельности	214
4.6 Оценка организационных структур управления предприятий	229
4.6.1 Общие подходы к оценке организационных структур управления	229
4.6.2 Оценка эффективности организационных структур управления и выявления ее потенциала методом SWOT-анализа структуры управления	234
4.7 Формирование стратегии антикризисного управления предприятием (на примере предприятий легкой промышленности Республики Беларусь)	243
4.7.1 Разработка стратегии антикризисного управления (сущность, этапы). Реструктуризация в процессе антикризисного управления	243
4.7.2 Реализация базовых стратегий конкуренции в процессе антикризисного управления	258
4.7.3 Разработка и обновление миссии организации	260
4.7.4 Инструментарий реализации антикризисного управления предприятием	266
4.7.5 Методика выявления и наращивания конкурентных преимуществ предприятия	266

Методика формирования конкурентных преимуществ предприятия на стадии проектирования	
производительной продукции	268
Методика определения стадии кризисных финансовых явлений на предприятии	273
Методика финансовой стабилизации предприятия	278
Методика постановки функции контроллинга на предприятии	288
Методика организационной реструктуризации и постановки функции стратегического	
управления на предприятии	301
Методика активизации кадровой функции на предприятии	307
Словарь	317
Список использованных источников	323
Приложения	332

Введение

Актуальность данного исследования объективно обусловлена как теоретическими, так и практическими обстоятельствами. Доля убыточных предприятий в Республике Беларусь значительна, на конец 2003г. она составила 31.7% , в связи с чем, особую значимость приобретают вопросы оказания реальной помощи предприятиям в определении причин экономической неустойчивости и разработке мер по санации предприятия.

В свою очередь, у большинства руководителей отечественных предприятий нет навыков проведения комплексной диагностики внутренней и внешней среды предприятия, разработки антикризисной стратегии, постановки такой функции на предприятии, т.к. в условиях рыночной экономики этот вид управленческой деятельности был невостребован. Актуальность темы исследования усиливается в связи с отсутствием в РБ развитой системы подготовки специалистов по антикризисному управлению.

В последние годы можно отметить значительную активизацию теоретических и практических исследований проблем антикризисного управления. Так, среди белорусских специалистов выделяются работы авторов Конанова Б. (правовые аспекты антикризисного управления), Байнева В. (теоретические аспекты антикризисного управления и механизм стабилизации неплатежеспособного предприятия), Семенова Б. (стратегия реструктуризации и практические аспекты антикризисного управления), Быкова А. и Беляцкой Т. (комплексная антикризисная стратегия и маркетинговые аспекты в системе антикризисного управления). Активно развивается теория антикризисного управления в трудах российских специалистов – Басова С., Кошкина В., Айвазяна З., Кириченко В., Грязновой А., Александрова Г., Аистовой М. и др. Вместе с тем, следует отметить, что многие вопросы остаются открытыми.

С теоретической точки зрения, требует развития методология антикризисного управления предприятием в транзитивной экономике. Общепринятым является подход к пониманию антикризисного управления как санации (ликвидации) предприятия-банкрота. Поэтому в теории антикризисного управления наблюдается значительный перевес нормативно-правовых аспектов над экономическими. Вместе с тем, транзитивная экономика характеризуется неустойчивым развитием, поэтому она (как внешняя среда по отношению к предприятию) постоянно является источником проблем для субъектов хозяйствования, что провоцирует кризисные явления на них. С другой стороны, на самих предприятиях в переходной экономике адаптационные механизмы еще не выработаны. Практика хозяйствования на микро-уровне содержит как новые, рыночные элементы, так и нерыночные (доставшиеся в наследие от административно-командной системы

...), и это обстоятельство является потенциальным генератором кризисных явлений на предприятиях.

Кроме того, в любой экономике будущее неопределенно в принципе, и новые предприятия, создаваясь и развиваясь, также испытывают определенные противоречия в своем развитии, что позволяет говорить о кризисах как неотъемлемом атрибуте развития. Такое понимание кризиса является отправной точкой в методологии антикризисного управления – это не реанимация провалившегося неудачника, а постоянно действующая функция, присущая любому функционирующему предприятию. Она включает мониторинг внешней и внутренней среды предприятия, комплексную диагностику всех его функциональных областей (производство, структура, финансы, кадры и пр.) для раннего обнаружения кризисных явлений, тенденций в его развитии, своевременное принятие превентивных действий для их предупреждения или ликвидации. В таком понимании антикризисное управление должно быть оформлено на предприятии в виде постоянно действующего механизма – иметь стратегию, инструментарий управления, организационную и методическую базу.

Объектом данного исследования являются предприятия легкой промышленности Республики Беларусь.

Предметом исследования является антикризисное управление на предприятиях легкой промышленности как способ их адаптации и развития в условиях транзитивной экономики.

Методологической основой исследования являются диалектический метод, качественный анализ, компаративный анализ. В работе широко использованы методы экспертных оценок, ранжирования, анализа и синтеза, экономико-статистические методы и др.

Целью исследования является разработка механизма антикризисного управления предприятием в транзитивной экономике как постоянно действующей функции на предприятии, позволяющей ему успешно адаптироваться к изменениям внешней среды. Достижение поставленной цели потребовало реализации следующих задач:

- 1) выявить теоретические основы антикризисного управления предприятием в транзитивной экономике с позиций его развития;
- 2) определить причины возникновения кризисных ситуаций на предприятиях, провести классификацию кризисов в развитии предприятия;
- 3) исследовать институциональные основы антикризисного управления в Беларуси и выявить основные направления их развития;
- 4) обосновать подходы к диагностике в антикризисном управлении;
- 5) сформировать комплексную систему ранней диагностики кризисных явлений и тенденций;

6) провести управленческое обследование отдельных сторон деятельности предприятий в области антикризисного управления:

а) разработать механизм антикризисного управления предприятием, включающий систему антикризисного управления предприятием на основе реструктуризации и локальный инструментарий ее реализации;

б) разработать инструментарий реализации антикризисного управления предприятием (в области производства, маркетинга, финансов, кадров), пригодный для практического применения в предприятиях легкой промышленности Республики Беларусь.

Вместе с тем, осознавая масштабность и значимость затронутых в данном исследовании вопросов, авторский коллектив не претендует на исчерпывающее их раскрытие. Отечественный менеджмент находится в стадии активного развития, и результаты данной НИР вносят свой вклад в данный процесс.

Список использованных источников

- 1 Теория и практика антикризисного управления / Под ред. С.Г. Беляева, В.И. Кошкина. – М.: Юристы и право, ЮНИТИ, 1996.
- 2 Семенов, Б.Д. Антикризисный менеджмент / Б.Д. Семенов – Мн.: ФУАинформ, 2002.
- 3 Байнев, В.Ф. Антикризисное управление / В.Ф. Байнев - Мн.: БГУ, 2002.
- 4 Быков А.А. Антикризисный менеджмент: Учеб. пособие / А.А. Быков, Т.Н. Беляцкая – Мн.: Центр БГУ, 2003.
- 5 Кац, И. Антикризисное управление предприятием / И. Кац // Проблемы теории и практики управления. - 2003. - № 2. - С.82-85.
- 6 Каменов, Г. Программные продукты ARIS в задаче описания: бизнес-системы предприятия и управление бизнес-процессами» / Г. Каменов, М. Ферапонтов // Белорусская газета. - 2003. - 26 мая.
- 7 Антикризисный менеджмент. // Под.ред. проф. Грязновой А.Г. - М.: Ассоциация авторов сочинений "ТАНДЕМ" – М.: ЭКМОС, 1999.
- 8 Кузнецов, Ю.В. Основы менеджмента / Ю.В. Кузнецов, В.И. Подлесных. – СПб.: ОЛБИС, 2002.
- 9 Осадник, В. Значение интеграции рыночного и ресурсного подходов для стратегического управления предприятием / В. Осадник // Проблемы теории и практики управления. – 2001. - №4. - С. 10-15.
- 10 Масленникова, Н.П. Управление развитием организации / Н.П. Масленникова – М.: Экономика и маркетинга, 2002.
- 11 Айвазян, З. Антикризисное управление: принятие решений на краю пропасти / З. Айвазян, В. Кириченко. – М., 2002.
- 12 Евсеев, А. Стратегия реструктуризации предприятий в условиях кризисной ситуации / А. Евсеев. – Режим доступа: www.crisis.ru.
- 13 Мильнер, Б.З. Теория организации / Б.З. Мильнер – М.: Инфра М, 2002.
- 14 Гришко, Н.И. Концепция жизненного цикла организации / Н.И. Гришко, Г.А. Гришко, А.В. Реут. - Мн.: БГЭУ, 2000.
- 15 Леонов, А.И. Внутренняя резигнация: симптомы, причины, пути преодоления / А.И. Леонов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. - № 4. - Стр. 71-77.
- 16 Мыцких, Н. Предприятие обанкротилось. Куда идти рабочим? / Н. Мыцких // Белорусская экономическая газета. – 2002, №52, с.15.
- 17 Санько Г. Монополия и конкуренция / Г. Санько. – Мн.: БГЭУ, 1999.

- 18 Мескон, М. Основы менеджмента: Пер. с англ. / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: 1998.
- 19 Антикризисное управление: Учебник для ВУЗов / Э.М. Коротков, А.А. Беляев, Д.В. и др. – М.: Инфра – М, 2000.
- 20 Баканов, М.И. Теория экономического анализа: Учебник / М.И. Баканов, А.Д. Шеремет. – М.: Финансы и статистика, 1995.
- 21 Балабанов, И.Т. Риск – менеджмент / И.Т. Балабанов. – М.: Финансы и статистика, 1996.
- 22 Бланк, И.Б. Финансовый менеджмент: Учеб. курс / И.Б. Бланк. – Киев: Ниго-Центр, 1999.
- 23 Об утверждении Правил по анализу финансового состояния и платежеспособности предпринимательской деятельности: Постановление РБ Совета Министров № 150/20 от 27 апреля 2000.
- 24 Быкадоров, В.Л. Финансово-экономическое состояние предприятия: Практик. пособие / Быкадоров, В.Л., Алексеев, П.Д. – М.: ПРИОР, 2000.
- 25 Портер, М. Конкурентные преимущества / М. Портер – М. «Дело», 1985.
- 26 Статистический ежегодник Республики Беларусь.
- 27 Аистова, М.Д. Реструктуризация предприятия: вопросы управления / М.Д. Аистова. – Минск: Паблішэр, 2002.
- 28 Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой / Под ред. А.П. Градова. – СПб: Специальная литература, 1996.
- 29 Смольский, А.П. Трансформация экономики Беларуси: некоторые тенденции и условия функционирования предприятий / А.П. Смольский // Российский Интернет-журнал [Электрон. ресурс]. – 2004. – 6 сентября. – Режим доступа: <http://www.conrt.by/Articles/2004/Smolsky4.htm>.
- 30 Маненок, Т. Банкроты нам не надо! / Т. Маненок // Белорусский рынок. – 2003, 8 июля. – с.22.
- 31 Об итогах работы хозяйственных судов Республики Беларусь за 2003г. и задачах на 2004г. Пост. Пленума Высш. Хоз. Суда Респ. Беларусь, 13 февр 2004г., №3 // Нац. реестр судебных актов Респ. Беларусь. – 2004. – №55, 6/399.
- 32 Статистика дел о банкротстве / Высш. Хоз. Суд Респ. Беларусь [Электрон. ресурс]. – 2004. – 1 июля. – Режим доступа: - <http://www.conrt.by/>.
- 33 Мыцких, Н.П. Банкротство в "гомеопатических дозах" и по оптимально! // Экономика Беларуси: проблемы и перспективы / Мыцких Н.П. // Антикризисное управление и повышение конкурентоспособности экономики Респ. Беларусь: Сб. ст. II Межд. науч.-практ. конф.

27-28 янв. 2004г. / Под общ.ред. В.Ф. Байнева. - Мн.: БГУ, 2004. - С.86

Гарантировать стабильное развитие предпринимательских отношений // Веснік
Суда Рэсп. Беларусь. - 2003. - №21.

Об экономической несостоятельности и банкротстве: Закон БССР №826-ХІІ от 30 мая
Народная газета. - 1991. - 12 июня.

Об утверждении положений о порядке деятельности экспертов и доверен
условиях оплаты их труда в случае экономической несостоятельности
банкротства субъектов хозяйствования: Постановление Совета Министров РБ №390 от 21
2001г. // Собрник постановлений Правительства РБ. - 1991. - №30.-С.356.

По оценке финансового состояния и определению критериев неплатеже
ности субъектов хозяйствования: Методические указания, утв. Приказом Минфина,
Статистики. Мингосимущества. Минстата РБ от 13 августа 1999г., №206/74/157/187 //
Национальный реестр прав, актов РБ. - 1999. - №66, 8/764.

О дополнительных мерах по взысканию задолженности с субъектов хозяйствования:
Указ Президента РБ №16 от 26 октября 1998г.// Собр. декретов, указов Президента,
Постановление Правительства РБ. - 1998. №30.-Ст.762.

О доверенном лице в производстве по делу об экономической несостоятельности и
банкротстве субъектов хозяйствования: Положение, утв. Пост. Совета Министров Респ. Беларусь
от 19 ноября 1998г. // Собр. декретов, указов Президента, пост. Правительства Респ. Беларусь. -
1998. - С.805.

О порядке выплаты вознаграждения доверенному лицу и возмещения судебных и
процессуальных расходов в производстве по делу об экономической несостоятельности и банкротстве
субъектов хозяйствования: Положение, утв. Постановлением Совета Министров РБ от 21 января
1999г. // Собр. декретов, указов Президента и пост. Правительства Респ. Беларусь. - 1999. -
№31.

О порядке назначения хозяйственными судами ликвидационных комиссий,
ликвидаторов и их деятельности при ликвидации юридических лиц:
Постановление Пленума Высшего Хозяйственного Суда РБ №9 от 22 июня 2000г. // Нац. реестр
прав Респ. Беларусь. - 2000. - №67., 6/253.

О системе республиканских органов государственного управления, подчиненных
Государственному Совету Республики Беларусь: Указ Президента РБ №30 от 11 января 1997г.// Собр.
указов Президента и пост. Правительства Респ. Беларусь. - 1997. -№1. -С. 28.

- 43 Кофанов Б.И. Совершенствование государственного регулирования процедуры банкротства / Б.И. Кофанов // Законодательство о банкротстве как инструмент оздоровления экономики: Материалы межд. конф. - Брест, 2000. - С.6-17.
- 44 Информация о работе управляющих по делам об экономической несостоятельности (банкротстве) // Законодательство о банкротстве как инструмент оздоровления экономики: Материалы межд. конф. - Брест, 2000. - С. 18-19.
- 45 По разработке плана финансового оздоровления: Врем. метод. реком., утв. Ком. по банкротству при Мингосимуществе Респ. Беларусь, 8 июня 1998г. // Консультант Плюс: [Электрон. ресурс] / ООО "ЮрСпектр", Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. - Минск, 2000.
- 46 Об экономической несостоятельности (банкротстве): Закон Респ. Беларусь №423-3 от 16 янв. 2000г. // Нац. реестр прав, актов Респ. Беларусь. - 2000. - №73.-2/198.
- 47 Об аттестации физических лиц на их соответствие профессионально-квалификационным требованиям, предъявляемым к управляющему в производстве по делу об экономической несостоятельности (банкротстве): Положение, утв. Постановлением Минэкономики РБ №9 от 16 янв. 2002г. // Нац. реестр прав, актов Респ. Беларусь. - 2002. -№21. - 8/7727.
- 48 О лицензировании деятельности управляющего в производстве по делу об экономической несостоятельности (банкротстве): Положение, утв. Постановлением Минэкономики Респ. Беларусь №10 от 16 янв. 2002г. // Нац. реестр прав, актов Респ. Беларусь. - 2002. - №21. - 8/7728.
- 49 Патыко, Д. Не все антикризисные управляющие одинаково полезны / Д. Патыко // Экономика. - 2004. - 13 янв.
- 50 Маненок, Т. Инструмент во спасение / Т. Маненок // Белорус. рынок. - 2003. - 7 апр.
- 51 Кузнецова, О. В болезнях виноваты доктора / О. Кузнецова // Нац. экон. газета. - 2003. - 13 янв. - С.3.
- 52 О порядке выплаты вознаграждения управляющему в производстве по делу об экономической несостоятельности (банкротстве) и минимальных размеров вознаграждения управляющего в производстве по делу об экономической несостоятельности (банкротстве) в деле санации: Положение, утв. Постановлением Совета Министров Респ. Беларусь №213 от 16 янв. 2003г. // Нац. реестр прав, актов Респ. Беларусь. - 2003. - 28 февр. - №21. - 5/12029.
- 53 Смольский, А.П. О некоторых аспектах государственного регулирования экономической несостоятельности (банкротства) / А.П. Смольский // Наука и образование в условиях соц.-экон. трансформации общества: Материалы VI Международной научно-методической конференции. - Минск, 2003. - 4.2. - С.104-105.
- 54 Смольский, А.П. Проблемы регулирования деятельности антикризисных управляющих в деле санации процедур банкротства / А.П. Смольский // Антикризисное управление и

- конкурентоспособности экономики Республики Беларусь: Сб. ст. II Международной практической конференции, Минск, 27-28 янв. 2004г. / Под общ. ред. В.Ф. Байнева. - Мн.: 2004. - С.297-300.
- Черемисин, П. Антикризисных управляющих хотят спасти от перегрузки / П. Черемисин // Белорус, рынок. - 2004. - 15 марта. - С.2.
- Банкротство как способ оздоровления: Беседа Ю.Бехтерева с М.И. Мещенко // Белорус, рынок [Электрон, ресурс]. - 2001. - Режим доступа: <http://www.by/or/2001>.
- Гуринович, З. Санация - цивилизованный путь вывода из кризиса экономически неэффективных предприятий / З. Гуринович // Весник Выш. Гасп. Суда Респ. Беларусь. - 2003. - №8. - С.88-101.
- Людвиг, Т. Обзор судебной практики по спорам, вытекающим из правоотношений об экономической несостоятельности (банкротстве) / Т. Людвиг, С. Фисюк // Весник Выш. Гасп. Суда Респ. Беларусь. - 2002. - №5.
- Смольский, А.П. Проблемы государственного регулирования экономической деятельности (банкротства) субъектов предпринимательской деятельности в Республике Беларусь / А.П. Смольский // Проблемы прогнозирования и гос. регулирования соц.-экон. отношений. Материалы IV межд. науч. конф. - Мн.: НИЭИ МЭ РБ, 2003. - Ч.1. - С.37-39.
- О некоторых вопросах экономической несостоятельности (банкротства): Указ Президента Республики Беларусь №508 от 12 нояб. 2003г. // Нац. Реестр прав. Актов Респ. Беларусь. - 2003. - №17. - 1/ 5085.
- Уголовный кодекс Республики Беларусь. / Кодекс Респ. Беларусь № 275-3 от 6 июля 1999г. // Нац. реестр прав. актов Респ. Беларусь. - 1999. - №76. - 2/50.
- Сацук, С. Без вины виноватые // Белорус, делов. газета. - 2004. - 16 июня.
- Долги простить, из списков вычеркнуть // Нац. экон. Газета. - 2004. - 16 марта.
- Сиваков, В. «Мертвые души» в регистре хозяйствующих лиц. Кто оздоровит предпринимательское поле? / В. Сиваков // Нац. экон. газета. - 2004. - 16 апреля. - С.22.
- По анализу и контролю за финансовым состоянием и платежеспособностью субъектов предпринимательской деятельности: Инструкция, утв. Постановлением Минфина, Минэкономики, Минстата Респ. Беларусь №81/128/65 от 14 мая 2004г. // Нац. реестр прав. Актов Респ. Беларусь. - 2004. - №90. - 8/11057.
- Смольский, А.П. Экспертиза финансового состояния и возможных последствий продажи имущества при осуществлении процедур банкротства / А.П. Смольский // Весник Выш. Гасп. Суда Респ. Беларусь. - 2003. - №17. - С.115-130.

- Смольский, А.П. Анализ платежеспособности, выявление признаков ложного и преднамеренного банкротства при ликвидации юридического лица / А.П. Смольский // Вестн. Суда Респ. Беларусь. - 2004. - №17. - С.92-105.
- Смольский, А.П. О возможностях инвестирования организаций при осуществлении банкротства / А.П. Смольский // Опыт и проблемы инвестирования предприятий и материалы межд. науч.-практ. конф. 9 окт. 2003г. - Витебск: УО ВГТУ, 2003.-С.219-224.
- По определению наличия признаков ложного и преднамеренного банкротства, сокрытия имущества или срыва возмещения убытков кредиторы и подготовки заключения по данным Правилам, утв. Постановление Минэкономики Респ. Беларусь №271 от 16 дек. 2002г. // Журн. прав, актов Респ. Беларусь. -2002.-№4.-8/8908.
- Багдасаров, Э.М. О некоторых ошибках управляющего при осуществлении процедуры банкротства субъекта предпринимательской деятельности / Э.М. Багдасаров, А.П. Смольский // Вестн. Гасп. Суда Респ. Беларусь. - 2004. - №6. - С.40-44. ;'
- Мышких, Н.П. Антикризисное регулирование в переходной экономике отношений / Мышких // Белорус, экон. журн. - 2004. - №2. - С.64-72.
- Смольский, А.П. Защита интересов работников при осуществлении процедуры банкротства хозяйствующего субъекта / А.П. Смольский // Актуальные проблемы гармонизации трудовых, отношений: Материалы Пятой Международной научно-практической конференции (22 нояб. 2002г.), - Витебск: УО ФПБ ВФ МИТСО, 2002. - С.216-219.
- Смольский, А.П. Изучение антикризисного менеджмента как необходимая предпосылка формирования рыночного мышления / А.П. Смольский // Наука и образование в условиях соци. трансформации общества: Сб. ст. VII Международная научно-методическая конференция - Минск-во Лавров С.Б., 2004. - Ч.2. - С.133-135.
- Портер, М. Конкуренция: Пер. с англ. / М. Портер; - М.: Издательский дом "Вильямс", 2000.
- Минцберг, Г. Школы стратегий: стратегическое сафари: экскурсия по джунглям менеджмента / Г. Минцберг, Б. Альстренд, Дж. Лэмпел; Пер. с англ. Д.Раевская, Л. Минцберг. - СПб: Питер, 2000.
- Бодди, Д., Основы менеджмента: Пер. с англ. / Д. Бодди, Р. Пэйтон; Под ред. Д. Бодди. - СПб: "Питер", 1999.
- Попов, С.Л. Стратегическое управление: 17-модульная программа для менеджеров «Система развития организации». Модуль 4 / С.Л. Попов. - М.: ИНФРА - М, 2000.
- Маркова, В.Д. Стратегический менеджмент / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. - М.: Экономика - М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2001.

- 79 Фатхутдинов, Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: маркетинг, менеджмент / Р.А. Фатхутдинов. - М.: Издательско-книготорговый центр "Манг", 2002.
- 80 Азоев, Г.Л. Конкурентные преимущества фирмы / Г.Л. Азоев, А.П. Челепков. - М.: Компания "НОВОСТИ", 2000.
- 81 Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации: Учебник для вузов / А.А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. - М.: ИНФРА - М, 2000.
- 82 Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. - СПб: Питер Ком, 1999.
- 83 Боумэн К. Основы стратегического менеджмента: Пер. с англ. / К. Боумэн; Под ред. Л.Г. М.И. Соколовой. - М.: Биржи и банки, ЮНИТИ. - 1997.
- 84 Аакер, Д. Стратегическое рыночное управление: Пер. с англ. / Д. Аакер; Под ред. О.И. Каптуревского. - СПб: Питер, 2002.
- 85 Юркевич, Н.А. Проблемы повышения конкурентоспособности и структурной перестройки легкой промышленности / Н.А. Юркевич // Белорусская экономика: анализ, прогнозирование. - 2003. - №7. - С. 28-32.
- 86 Виссема, Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство: возможности для процветания: Пер. с англ. / Х. Виссема. - М.: «Финпресс», 2000.
- 87 Яшева, Г.А. Конкурентоспособность предприятий легкой промышленности и пути ее повышения / Г.А. Яшева, Н.Л.Прокофьева, В.В. Квасникова.- Витебск: УО Витебского государственного университета, 2003.
- 88 Ансофф, И. Стратегическое управление: Сокр. пер. с англ. / И. Ансофф; Науч. ред. Л.И. Евенко. - М.: Экономика, 1989.
- 89 Смолкин, А.М. Менеджмент: основы организации: Учебник / А.М. Смолкин. - М.: Юристъ, 2000.
- 90 Антикризисное управление: от банкротства – к финансовому оздоровлению / Под ред. В.В. Иванова. - М.: Закон и право, ЮНИТИ, 1995. - 320с.
- 91 Календжян, С.О. Аутсорсинг и делегирование полномочий в деятельности компаний / С.О. Календжян. - М.: Дело, 2003. - 272 с.
- 92 Виссема, Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство: возможности для процветания / Х. Виссема. - М.: Финпресс, 2003. - 272 с.
- 93 Реструктурирование предприятия. - М.: Дело, 1996. - 200 с.
- 94 Щур, Д.Л. Кадры предприятия. 100 образцов новых должностных инструкций: Практическое пособие / Д.Л. Щур, Л.В. Труханович. - М.: Дело и Сервис, 2001. - 368 с.
- 95 Щур Д.Л. Кадры предприятия. 300 образцов должностных инструкций: Практическое пособие / Д.Л. Щур, Л.В. Труханович. - М.: Дело и Сервис, 2003. - 912 с.

- 96 Ванкевич, Е.В. Экономические проблемы становления рынка труда в Беларуси / Е.В. Ванкевич. – Мн., Мисанта, 1996.
- 97 Любовный, В. Монопрофильные города: проблемы развития и занятости / В. Любовный, Н. Власова // Человек и труд. – 2000. - № 6. С.50-53.
- 98 Лапин, А.Е. Проблемы и перспективы государственного менеджмента рынка труда в России: взгляд из региона / А.Е. Лапин // Менеджмент в России и за рубежом. – 2000. - № 4.
- 99 Слезингер, Г.Э. Труд в условиях рыночной экономики / Г.Э. Слезингер. - М.: ИНФРА-М, 1998.
- 100 Семенов, А. Механизмы управления процессом создания рабочих мест / А. Семенов // Проблемы теории и практики управления. – 2001. №5, С. 76-81.
- 101 Семенов, А. Принципы и механизмы создания рабочих мест/ А. Семенов // Экономист. – 2001. - № 2. – С.40-47.
- 102 Дятлов, С.А. Рабочая сила в системе рыночных отношений / С.А. Дятлов – СПб.: Издательство «Лань», 1992. – 116с.
- 103 Фреэтуэлл, Д. Социальные последствия приватизации и реструктуризации предприятий // Фреэтуэлл // Активные программы содействия занятости населения: проблемы реализации и повышения эффективности: Сб. ст. по материалам международного семинара. М., 2-3 окт. 2001. – М.: Просвещение, 2001, С. 153-166.
- 104 Бенус, Я.М. Программа самозанятости – новая стратегия трудоустройства / Я.М. Бенус, Джонсон, М. Вуд, Н. Грувер, Т. Шеен // Активные программы содействия занятости населения: проблемы реализации и повышения эффективности: Сб. статей. – М.: Просвещение, 2001, С. 53-68.
- 105 Пенделье, Г. Создание защищенных предприятий: различные грани предпринимательского характера / Г. Пенделье // Малое предпринимательство: проблемы и перспективы; Мат-лы межд. науч. конф., Витебск - Полоцк, 3-4 окт. 2002. – Витебск, 2002.
- 106 Чернейко, Д.С. Формирование рынка труда: опыт, проблемы / Д.С. Чернейко. – СПб.: СПбГУЭФ, 1999.
- 107 Винслав, Ю. Социальные проблемы реструктурирования общеотраслевых корпораций на примере РАО «ЕЭС России»/ Ю. Винслав, А. Дервянченко, А. Крестьянинов, Р. Кулишова, Чернейко // Российский экономический журнал. – 2001. - № 11-12. – С.18-35.
- 108 Глазатова, М. Стратегия и механизмы поддержки развития малых предприятий в ходе реструктуризации отраслей / М. Глазатова. - М., 1998.

- 109 Скатерщикова, Е. Интегральная оценка меры социально-экономического благополучия
 городов: новая методика и результаты ее применения / Е. Скатерщикова, В. Цветков
 Леонтьевский экономический журнал. – 2001. - № 5-6. – С.39-46.
- 110 Социально-ответственное реструктурирование предприятий. Введение в предмет / Под
 Лузина. – М.: МОТ, 2001.
- 111 Кабалина, В.И., Реструктурирование занятости на предприятиях и развитие рынка
 России / В.И. Кабалина, И.И. Козина, И.В. Донова // Общество и экономика. – 1996. - № 9-
 С.112-142.
- 112 Комплексная программа мер по созданию и сохранению рабочих мест на 1996-2000г.г.
 Российской Федерации. от 23 мая 1996г., № 768
- 113 Мескон М.Х. Основы менеджмента: Пер. с англ. / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф.
 – М.: Дело, 1992.
- 114 Материалы конференции «Социальная ответственность бизнеса [Электронный ресурс]
 и решения». – Режим доступа: inform@ane.ru.
- 115 Барова, В. Социальная активность и социальная ответственность бизнеса в местном
 сообществе / В. Барова // "Налоги. Инвестиции. Капитал." №3-4 2002г. – Режим доступа:
www.prit.info/200211/content.htm.
- 116 Гесснер, П. Гибкий режим работы на БМВ. / П. Гесснер. - Международная организация
 труда, 1999.
- 117 Волгин, Н.А. Японский опыт решения экономических и социально-трудовых проблем /
 Н.А. Волгин. – М.: Экономика, 1998.
- 118 Социально ответственный бизнес: глобальные тенденции и опыт СНГ / Под ред. М.И.
 Леонтьевой. - М.: Фонд «Институт экономики города», 2001.
- 119 «Социально ответственный бизнес и общественное развитие» (Результаты
 исследования). - Великий Новгород, 2002 г.
- 120 Туркин, С. Социальная активность бизнеса в местном сообществе. Социальное
 участие в бизнесе / С. Туркин. - М., 2001.
- 121 Социальные проблемы и программы местного развития угольных регионов России//
 Информационный вестник. – 2000. № 4.
- 122 Основы территориального стратегического планирования на принципах широкого
 общественного участия: Материалы семинара [Электронный ресурс] // Леонтьевский центр, 2002.
 Режим доступа: <http://www.citystrategy.leontief.ru>.