

Министерство образования Республики Беларусь

УО «ВИТЕБСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

УДК 658.012 (476)  
№ государственной регистрации 2003715  
ГБ НИР № 318



ОТЧЕТ

О НАУЧНО ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКОЙ РАБОТЕ

Теоретические основы антикризисного управления предприятием в транзитивной экономике. Диагностика как основа антикризисного управления

2003 - 170 - 318

по теме:

**ФОРМИРОВАНИЕ МЕХАНИЗМА АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ  
ПРЕДПРИЯТИЕМ В ТРАНЗИТИВНОЙ ЭКОНОМИКЕ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ  
(НА ПРИМЕРЕ ПРЕДПРИЯТИЙ ЛЕГКОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ)  
(промежуточный)**

Руководитель темы  
профессор, д.э.н.

Е.В. Ванкевич

15.12.2003

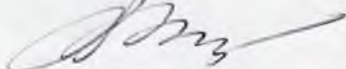
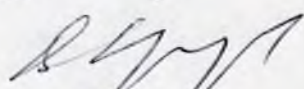
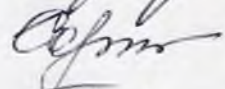
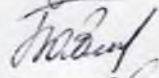

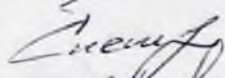
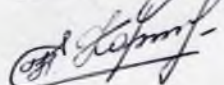
Нет. ИИСР

С.А. Белешков

Витебск 2003



## Список исполнителей

проф., д.э.н.		Е.В. Ванкевич (1.1, 1.2, 2.1, 3.2)
доц., к.т.н.		В.А. Скворцов (1.2, 2.1, 3.3, 3.4, 4.1)
доц., к.т.н.		Т.Б. Савицкая (3.1)
ст.преподаватель		И.Г. Бабеня (2.2, 4.2)
ст.преподаватель		П.А. Ткаченко (1.2, 2.1, 3.3, 3.4, 4.1)
ассистент		С.М. Снетков (4.4)
ассистент		Е.Н. Коробова (4.3)



## Реферат

Отчет /59 с., 4 ч., 1 рис., 29 табл., 28 источников, 5 прил.

АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ. ПРЕДПРИЯТИЯ. КРИЗИСЫ В РАЗВИТИИ ПРЕДПРИЯТИЯ. КЛАССИФИКАЦИЯ КРИЗИСОВ. ПРИЧИНЫ И СИМПТОМЫ. ДИАГНОСТИКА. УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ ОБСЛЕДОВАНИЕ

Объектом исследования являются предприятия различных подотраслей легкой промышленности Республики Беларусь.

Цель работы – сформулировать теоретические основы антикризисного управления предприятием, выявить симптомы и причины кризисных ситуаций, разработать методику диагностики конкурентных преимуществ и проанализировать конкурентные преимущества и конкурентную среду предприятий легкой промышленности Республики Беларусь в системе антикризисного управления (на примере различных подотраслей).

Степень внедрения – по результатам работы опубликовано 21 научная работа (статьи и тезисы докладов) (Приложение Е).

## Содержание

<b>1 Теоретические основы антикризисного управления предприятием в транзитивной экономике</b>	<b>6</b>
1.1 Развитие методологических основ антикризисного управления предприятием в трансформационной экономике. Сущность и стадии антикризисного управления	6
1.2 Сущность и классификация кризисов в развитии организации	13
<b>2 Причины возникновения кризисных ситуаций на предприятиях легкой промышленности Республики Беларусь</b>	<b>19</b>
2.1 Систематизация причин возникновения кризисной ситуации на предприятии. Симптомы кризиса	19
2.2 Анализ влияния факторов внешней среды на деятельность предприятий легкой промышленности (по результатам анкетирования)	25
<b>3. Диагностика как основа антикризисного управления</b>	<b>39</b>
3.1 Этапы, методы и основные параметры диагностирования	39
3.2 Методика комплексной экспресс-диагностики кризисного состояния предприятия и ее апробация на основе данных предприятий концерна «Беллегпром»	56
3.3. Диагностика конкурентных преимуществ предприятий легкой промышленности	59
3.4 Анализ конкурентной среды в некоторых подотраслях легкой промышленности Республики Беларусь (в разрезе подотраслей)	66
<b>3 Управление обследование отдельных сторон деятельности предприятий легкой промышленности Республики Беларусь в системе антикризисного управления</b>	<b>83</b>
4.1 Оценка миссии организации	83
4.2 Оценка финансовых результатов деятельности предприятий легкой промышленности	88
4.2.1 Кризисная финансовая ситуация и ее фазы	88
4.2.2 Обоснование выбора показателей финансовых результатов деятельности предприятий легкой промышленности с целью диагностики кризисной ситуации	91
4.2.3 Диагностика кризисной ситуации на предприятиях легкой промышленности с позиции оценки финансовых результатов деятельности	96
4.3 Исследование кадровых проблем предприятий легкой промышленности	101
4.4 Исследование организационных систем управления (ОСУ) предприятий легкой промышленности	109
Заключение	115
Список использованных источников	117
Приложения	119

## Введение

Актуальность данного исследования объективно обусловлена как теоретическими, так и практическими обстоятельствами. Доля убыточных предприятий в Республике Беларусь постоянно растет, и составляет в I квартале 2002г. – 47,7% [1], в связи с чем, особую значимость приобретают вопросы оказания реальной помощи предприятиям в определении причин экономической несостоятельности и разработке мер по санации предприятия.

В свою очередь, у большинства руководителей отечественных предприятий нет навыков самостоятельного проведения комплексной диагностики и разработки антикризисной стратегии, постановки такой функции на предприятии, т.к. в условиях огосударствленной экономики этот вид управленческой деятельности был невостребован.

Актуальность темы исследования усиливается в связи с отсутствием в РБ подготовки специалистов по антикризисному управлению.

Объектом исследования являются предприятия различных подотраслей легкой промышленности Республики Беларусь.

Существенным результатом работы, определяющим ее новизну и значимость предполагалась выработка концепции антикризисного управления, как постоянно действующего элемента, присущего нормально функционирующему предприятию, что позволяет осуществлять мониторинг внешней и внутренней среды и на основе диагностики предотвращать кризисные тенденции, явления, ситуации на действующем предприятии.

В данном исследовании будут использованы следующие методы: диалектического и функционального анализа, метод сравнения и аналогии, экспертных оценок, ранжирования, анализа и синтеза.

Основными задачами исследования являются: выявить теоретические основы антикризисного управления предприятием в транзитивной экономике с позиций его развития; определить причины возникновения кризисных ситуаций на предприятиях; обосновать существующие подходы к диагностике в антикризисном управлении; сформировать комплексную систему ранней диагностики кризисных явлений и тенденций; провести управленческое обследование отдельных сторон деятельности предприятий в системе антикризисного управления.

## Список использованных источников

- 1 Теория и практика антикризисного управления. Под ред. С.Г. Беляева и В.И. Кошкина. – М.: Закон и право, ЮНИТИ. 1996.
- 2 Семенов Б.Д. Антикризисный менеджмент. – Мн.: ФУАинформ. 2002.
- 3 Байнев В.Ф. Антикризисное управление. – Мн.: БГУ. 2002.
- 4 Быков А.А., Беляцкая Т.Н. Антикризисный менеджмент: Уч. пособие. – Минск: Изд. Центр БГУ. 2003.
- 5 Кац И. Антикризисное управление предприятием // Проблемы теории и практики управления. 2003. № 2. С. 82-85.
- 6 Каменов Г., Феропонтов М. Программные продукты ARIS в задаче описания: бизнес-системы предприятия и управление бизнес-процессами // Белорусская газета, 2003, 26 мая, с.5.
- 7 Грязнова А. Антикризисный менеджмент.
- 8 Кузнецов Ю.В., Подлесных В.И. Основы менеджмента. – СПб.: Изд-во ОЛБИС, 1997. – 192 с.
- 9 Осадник В. Значение интеграции рыночного и ресурсного подходов для стратегического управления предприятием // Проблемы теории и практики управления. 2001 - №4.с.80-86.
- 10 Масленникова Н.П. Управление развитием организации. – М.: Центр экономики и маркетинга. – 2002. – 304с.
- 11 Айвазян З., Кириченко В. Антикризисное управление: принятие решений на краю пропасти. – М., 2002.
- 12 Евсеев А. Стратегия реструктуризации предприятий в условиях кризисной ситуации//www.crisis.ru.
- 13 Мильнер Б.З. Теория организации. – М.: Инфра М, 2002.
- 14 Гришко Н.И., Королденко Г.А., Реут А.В. Концепция жизненного цикла организации. Минск. БГЭУ. 2000.
- 15 Леонов А.И. Внутренняя резигнация: симптомы, причины, пути преодоления// Менеджмент в России и за рубежом. – 2002, № 4, стр. 71-77.
- 16 Мацокина
- 17 Санько Г. Монополия и конкуренция. – Мн.: БГЭУ. 1999.
- 18 Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Пер. с англ. – М.: Дело, 1998.
- 19 "Антикризисное управление" /под.ред. Короткова Э.М. - М.: ИНФРА-М. 2000.
- 20 "Антикризисный менеджмент" /под.ред. проф. Грязновой А.Г. - М.: Ассоциация авторов и издателей "ТАНДЕМ". Издательство ЭКМОС. 1999.

- 21 Баканов М.И., Шеремет А.Д. Теория экономического анализа: Учебник. 3-е изд. перераб. – М.: Финансы и статистика, 1995. – 346с.
- 22 Антикризисное управление: Учебник для ВУЗов / Э.М. Коротков, А.А. Беляев, Д.В. Валовой и др. – М.: Инфра – М, 2000. – 432с.
- 23 Балабанов И.Т. Риск – менеджмент. – М.: Финансы и статистика, 1996. – 311с.
- 24 Бланк И.Б. Финансовый менеджмент: Учебный курс. – Киев: Ниго-Центр Эльга, 1999, с.486-500.
- 25 Постановление «Об утверждении Правил по анализу финансового состояния и платежеспособности субъектов предпринимательской деятельности» / Принято Министерством статистики, Министерством статистики, Министерством финансов и Министерством экономики 27.04.2000. – 46/76/1850/20.
- 26 Быкадоров В.Л., Алексеев П.Д. Финансово-экономическое состояние предприятия: Практик. пособие. – М.: ПРИОР, 2000 – с.50-58.
- 27 М. Портер Конкурентные преимущества. – М. «Дело», 1985.
- 28 Статистический ежегодник Республики Беларусь.