Методика управленческого аудита при реструктуризации предприятий

тема диссертации и автореферата по ВАК 08.00.12, 08.00.05, кандидат экономических наук Колбасов, Андрей Сергеевич  
  
**Год:**

2003

**Автор научной работы:**

Колбасов, Андрей Сергеевич

**Ученая cтепень:**

кандидат экономических наук

**Место защиты диссертации:**

Москва

**Код cпециальности ВАК:**

08.00.12, 08.00.05

**Специальность:**

Экономика и управление народным хозяйством (по отраслям и сферам деятельности в т. ч.: теория управления экономическими системами; макроэкономика; экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами; управление инновациями; региональная экономика; логистика; экономика труда; экономика народонаселения и демография; экономика природопользования; землеустройство и др. )

**Количество cтраниц:**

274

## Оглавление диссертации кандидат экономических наук Колбасов, Андрей Сергеевич

Глава 1.1 1.2 1.

Глава

Глава

Введение

1 Консультационные услуги при реструктуризации предприятий — как особый вид аудиторских услуг Сущность консультирования и его место в рыночной экономике

Теоретические основы реструктурирования предприятий в условиях кризисных ситуаций Анализ предприятия как объекта реструктуризации

Особенности управленческого аудита реструктуризации предприятий

Современные направления и средства реструктурирования

Аудит оперативных мероприятий при реструктуризации бизнеса

Аудит стратегических мероприятий при реструктуризации бизнеса

Программа реструктуризации деятельности промышленного предприятия

Зарубежный опыт структурных преобразований предприятий и его использование в России Экономическое обоснование допустимых стратегий развития и выбор эффективных мероприятий антикризиса

Формирование программы управленческого аудита при реструктуризации деятельности промышленного предприятия

## Введение диссертации (часть автореферата) На тему "Методика управленческого аудита при реструктуризации предприятий"

Актуальность темы исследования. Последовательное проведение экономических реформ и становление рыночной экономики в России, формирование внутреннего рынка товаров, услуг, труда, капитала и интеграция экономики России в международный рынок определили необходимость структурной перестройки основных отраслей народного хозяйства, переспециализации производства и модернизации производственно-технической базы большого числа предприятий. Значимость этой проблемы повышается в связи с тем, что в первые годы экономических реформ подавляющая часть предприятий не имела возможности серьезно заниматься поддержанием своего производственного потенциала и работала, опираясь на ранее созданные производственные мощности. Это привело к резкому моральному старению оборудования, ухудшению физических характеристик основных фондов, на многих предприятиях осталось существенноенезавершенное строительство, которое значительно утяжеляло внеоборотные активы, не обеспечивая должной отдачи. В этот период произошли серьёзные изменения в спросе на различные виды продукции из-за потери многих традиционных рынков и широкого импорта товаров. В результате возникли устойчивые диспропорции в производстве, что привело к существенному ухудшению финансовых результатов и финансового состояния предприятий в большинстве отраслей народного хозяйства. Этот процесс, прежде всего, затронул базовые отрасли народного хозяйства, в том числе химическую промышленность, которая всегда ориентировалась на выполнение государственных заказов и практически не работала на свободном рынке.

Критическое финансовое состояние предприятий, быстрое старение и хроническая недогруженность мощностей потребовали серьезной реструктуризации производства, направленной на освоение новых видов продукции конкурентоспособных по качеству и издержкам производства и востребованных на внутреннем и внешнем рынках.

Специфика отдельных производств, различия организационно-правовых форм и состояния экономического потенциала предприятий требуют индивидуального подхода к разработке программ реструктуризации. Однако они 3 всегда предполагают:

- определение собственной «ниши» на рынке (внутреннем и, если это возможно — внешнем) и освоение производства товаров (работ, услуг), имеющих реальный спрос на рынке (переспециализация);

- повышение качества товаров (работ, услуг) и обеспечение их конкурентоспособности на рынке с учётом изменения спроса (совершенствование потребительских свойств продукции и оптимизация производственной программы);

- достижение издержек производства, обеспечивающих возможность установления конкурентоспособных цен на товары (работы, услуги);

- установление рациональных хозяйственных связей с партнерами;

- реструктуризацию активов организации, направленную на создание эффективной рыночной структуры активов, на освобождение от ненужных объектов, замену и модернизацию устаревшего оборудования, освоение новых технологий при максимальном использовании имеющихся производственных мощностей;

- совершенствование организации управления производством, повышение хозяйственной самостоятельности бизнес-единиц, усиление стратегической направленности управления;

- пересмотр инвестиционной политики и финансовой стратегии, т.е. привлечение заемных финансовых средств (кредиты, займы, налоговые кредиты, средства целевого финансирования) для решения стратегических задач предприятия.

Принимая решение о реструктуризации предприятия, необходимо четко определить ее целевую направленность, обосновать стратегию проведения и разработать бизнес-план финансового оздоровления на ближайший и более отдалённые периоды. Для этого приходится не только провести всесторонний анализ финансового состояния и оценить реальные возможности развития производства, но и получить информацию о рынке товаров, капитала, научно-техническую информацию, т.е. провести многонаправленную работу.

Реструктуризация предприятий затрудняется в связи с большой их задолженностью перед государством и партнерами, с которыми необходимо 4 согласовать программу реструктуризации, получить согласие на ее реализацию и согласовать график погашения задолженности.

Сложность и многонаправленность работы по реструктуризации требует привлечения высококвалифицированных специалистов, хорошо знающих производство и ориентирующихся в правовых, управленческих и финансовых вопросах. Этим определятся востребованность в консультантах, специализирующихся на реструктуризации.

Консультирование по вопросам реструктуризации стало профессиональной областью деятельности консалтинговых и аудиторских фирм и рассматривается как услуга, сопутствующая аудиту. Вместе с тем методология и методика управленческого аудита при реструктуризации предприятий полностью еще не сформировалась, накопленный опыт до сих пор недостаточно систематизирован и обобщен; методики и стандарты такого аудита не получили должной разработки. Этим определяется актуальность, методическая и практическая значимость темы исследования.

Степень разработанности темы. Проблемы реструктуризации производства и антикризисного управления получили широкое развитие в научных трудах зарубежных и иностранных специалистов. Методологические и практические аспекты реструктуризации предприятий рассматривались в работах зарубежных специалистов Ансофф И., Боумена К., Ван Хорна Дж. К., Виссема X., Водачека JL, Друкера Питера Ф., Корлоффа Т., Уотермана Р., Хаммер М., Чампи Дж. Рассматривая реструктуризацию как важный этап жизненного цикла предприятия, зарубежные специалисты уделяли этим вопросам большое внимание при исследовании экономики фирм, обосновании стратегии их развития и инвестиционной политики. В странах Восточной и Центральной Европы к вопросам структуризации многие специалисты обратились в период экономических реформ в постсоциалистический период. В российской литературе вопросы реструктуризации стали активно ставиться в период приватизации и разукрупнения предприятий. Именно в это время опубликованы работы Абалкина Л.И., Аксенова М.А., Андреева И., Бунича П.Г., Бандурина В., Лихциера Л.И., Мильнера Б.З., Родионовой В.М., Таля Г.К., Уткина Э.А., Федотовой М.А. Однако 5 они затрагивали в основном общие проблемы антикризисного управления, часто ограничивались принципиальными постановками вопросов и определяли роль государства, собственников и потенциальных инвесторов в процессе реструктуризации, т.е. в большей мере раскрывали общеэкономические аспекты проблемы. В последние годы существенно более активно в публикациях стали освещаться организационно-управленческие и технико-экономические вопросы реструктуризации, причём большое внимание уделялось анализу концепций реструктуризации, разработке программ реструктуризации и обосновывалась необходимость развития консультационных услуг в этой области. Это характерно для работ Бычковой С.М., БандуринаВ., БасалаяСЛ, Хоружний Л.И., Бурцева В.В., Касьяновой Г.Ю., Колесникова С.Н., Малявиной А.В., Уткина Э.А. Вместе с тем до сих пор ограничено число публикаций, в которых были бы раскрыты методики и описан реальный опыт реструктуризации в конкретных предприятиях и отраслях. В этой связи проведение исследования в области управленческого аудита при реструктуризации предприятий представляется важным, методически востребованным и практически ценным.

Исследование проведено в рамках п. 1.17 «Анализ и обоснование программ финансового оздоровления» и п. 2.1 «Методология и технология аудита» Паспорта специальности 08.00.12 «Бухгалтерский учет, статистика».

Цель и задачи исследования. Цель исследования состоит в разработке основных методологических положений и методики управленческого аудита при реструктуризации предприятий.

Методическое обеспечение управленческого аудита при реструктуризации предприятий связано с решением следующих задач:

- определение направления аудита и особенностей его проведения при реструктуризации предприятий;

- разработка методической базы управленческого аудита как особого вида сопутствующих услуг,

- обобщение зарубежного опыта структурных преобразований предприятий и оценка возможностей его использования в России;

- анализ разработки и реализации программ реструктуризации деятельности 6 промышленных предприятий в России;

- выбор направлений реструктуризации предприятий в кризисных ситуациях и выявление особенностей управленческого аудита при реструктуризации предприятий отдельных отраслей промышленности;

- раскрытие особенностей аудита при проведении оперативных и стратегических мероприятий в процессе реструктуризации бизнеса;

- обоснование допустимых стратегий проведения реструктуризации и эффективных мероприятий антикризисного управления;

- разработка методики аудита программ реструктуризации деятельности промышленного предприятия.

Объект исследования. Объектом исследования явилась хозяйственно-финансовая деятельность предприятий как сложный и многогранный процесс, в рамках управленческого аудита которого оценивается экономический механизм реструктуризации, позволяющий вывести предприятие из кризиса и обеспечить его стабильное развитие.

Исследование проведено на примере предприятий химической промышленности.

Предмет исследования. В качестве предмета исследования в работе выступает аудиторско-консалтинговые услуги по реструктуризации деятельности предприятий.

Теоретической и методологической основой исследования стали научные труды отечественных и зарубежных специалистов в области экономики, аудита, консалтинга; методические разработки, нормативные материалы и рекомендации научно-практических конференций по обоснованию стратегии развития предприятия, повышению эффективности их деятельности в условиях рыночной экономики, организационно-экономическим проблемам реструктуризации предприятий. Автор широко использовал научные и методические разработки по экономическим, управленческим и организационно-техническим проблемам химического производства.

При проведении исследования аудитор использовал общенаучные методы научного познания, экономическую теорию, в процессе исследования применялись 7 методы системного анализа и теории принятия решений, методы выборки, группировки, классификации, сравнения, факторный метод, метод логического и имитационного моделирования, экспертно-анапитические методы и приемы экономико-статистического анализа.

Работа выполнена в соответствии с п. 2.4 паспорта специальности 08.00.12 -Бухгалтерский учёт, статистика и п. 15.2 специальности 08.00.05 - Экономика и управление народным хозяйством.

Научная новизна исследования заключается в разработке методики управленческого аудита при реструктуризации деятельности предприятий как совокупности методов учёта, анализа и контроля за обоснованностью управленческих решений и их выполнением, и своевременной разработки рекомендаций, минимизирующих риск потерь для каждого типа мероприятий по реструктуризации бизнеса.

Основные положения, имеющие научную новизну, включают:

• определение консультационных услуг при реструктуризации, как особого вида аудиторских услуг, связанных с разработкой стратегических и оперативных мероприятий по переспециализации производства, реструктуризации внеоборотных активов и материальных запасов, изменения методов организации производства и управления;

• систематизацию зарубежного и российского опыта реструктуризации предприятий, позволившая предложить классификацию программ реструктуризации, их структуру, этапы реализации и методы осуществления;

• обоснование методических подходов к формированию программ реструктуризации деятельности при использовании сложившегося производственного потенциала и последовательном его обновлении, ориентированных на своевременную переспециализацию производства в соответствии с запросами потребителей;

• методы экономического обоснования реструктуризационных программ с учетом глубины кризиса, финансового состояния предприятия, качества материально-технической базы и возможностей привлечения финансовых ресурсов;

• методики аудиторских проверок финансовой обоснованности стратегических мероприятий на основе прогнозирования финансового состояния предприятия в процессе реструктуризации и внешних условий его функционирования;

• методики аудиторской проверки оперативных мероприятий по реструктуризации бизнеса с учетом возможной гибкости производственных программ, поддержания заданного уровня себестоимости продукции и использования факторов производственного процесса в основных бизнес-единицах;

• оценку нормативного обеспечения процесса реструктуризации предприятий в России и рекомендации по его совершенствованию.

Практическая значимость работы состоит в возможности широкого использования разработанного подхода к формированию методик управленческого аудита при реструктуризации предприятий.

Практическое значение имеют: методы обоснования программ реструктуризации предприятия с учётом его финансового состояния и возможностей развития; основные направления управленческого аудита и планирование его проведения;

- приёмы и методы финансового анализа, проводимого при реструктуризации предприятия;

- аналитические процедуры управленческого аудита.

Отдельные методические приемы и вычислительные процедуры могут найти применение в ВУЗах и других образовательных учреждениях, осуществляющих подготовку и переподготовку кадров в области антикризисного управления.

Реализация и апробация работы. Основные положения диссертации докладывались на всероссийских и международной конференциях по вопросам реструктуризации предприятий.

Материалы апробированы и практически реализованы на ряде предприятий химической промышленности, в частности, ОАО «Щекиноазот» (г. Щекино), ОАО «Тольяттиазот» (г. Тольятти), ЗАО «Куйбышевазот» (г. Тольятти) и других.

## Заключение диссертации по теме "Экономика и управление народным хозяйством (по отраслям и сферам деятельности в т. ч.: теория управления экономическими системами; макроэкономика; экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами; управление инновациями; региональная экономика; логистика; экономика труда; экономика народонаселения и демография; экономика природопользования; землеустройство и др. )", Колбасов, Андрей Сергеевич

Основные выводы по главе: 1. Глубокие изменения в условиях хозяйствования, обострение конкуренции, глобализация экономики, активное внедрение новых информационных технологий побуждают ведущие мировые компании пересматривать свою стратегию, которая в свою очередь кардинально меняет организационные подходы и структуры.

2. Исследование форм организации предприятий позволяет сделать вывод о том, что постепенно находит признание принцип разнообразия. Поиск идеальной структуры, подходящий к любой организации, заменяется стремлением к концепции многообразия, применительно к которой идея универсальной модели полностью отсутствует.

3. Наиболее перспективными видами компаний большинством специалистов признаются горизонтальные корпорации и сетевые организации. Основой для построения сетевых организаций в российских условиях может стать возрождение утраченных кооперационных связей, использование плюсов сложившихся ранее структур, так как, основные принципы организации сетевых структур во многом созвучны с такими принципами организации отечественных объединений каккооперация и специализация.

4. Проведенное исследование современных тенденций в области теории и практики управления позволило выделить наиболее актуальные концепции и подходы, которые могут быть использованы в основе реструктурирования предприятий (создание бизнес-единица концепция "ключевой компетентности"; "ресурсный" подход', концепция "минимализма'", концепция "совершенного предприятия"), определить направления их использования в российских условиях.

5. При реструктурировании отечественных предприятий на основе создания системы бизнес-единиц рекомендуется учитывать опыт западных компаний, который свидетельствует о необходимости совмещения положительных моментов дивизиональной структуры, основой которой была "совокупность видов деятельности", с принципами "ресурсной парадигмы", с развитием "стратегических компетенции" для обеспечения единства компании, устойчивости и долгосрочнойконкурентоспособности).

6. В условиях отсутствия денежных средств на крупномасштабные преобразования для большинства отечественных предприятий наиболее реальным выходом является применение стратегии сокращения, минимизации затрат, упрощения структуры управления, оптимизации производственных процессов. С этой точки

164 зрения представляются интересными такие современные западные концепции в области управления, как концепция "минимализма", концепция "совершенного предприятия", где основными идеями является освобождении производственного процесса, рассматриваемого прежде всего как "генератор прибыли" от всего лишнего (ненужных затрат, потерь времени, брака, узких мест, излишних запасов и проч.), а также улучшение организации предприятия.

7. Как показали результаты анализа финансового состояния неплатежеспособных предприятий, для большинства из них неудовлетворительная структура баланса отождествляется с отставанием фактического уровня текущей ликвидности от его норматива (Ктл<2) даже при достаточном уровне обеспеченности собственными средствами (Косс>0,1).

8. Предложенные процедуры реструктуризации балансов (реорганизационные политики) позволяют перевести их в удовлетворительную структуру за счет реализации в сравнительно краткосрочных периодах (в течение года) специально подобранного комплекса организационно-технических мероприятий. Но однозначно выбрать для практической реализации из возможных вариантов "чистых" и "смешанных" реорганизационных политик один, наиболее рациональный (эффективный), как правило, затруднительно, так как, если по прогнозируемым показателям платежеспособности, структуры баланса они равнозначны, то по прогнозным финансовым результатам могут быть противоречивыми.

9. Оценить предпочтительность каждого из этих вариантов оказывается возможным, если сформулировать целевую функцию выбора (критерий оптимальности, функционал), ограничения и граничные условия их применения, что и будет означать постановку задачи оптимизации реорганизационных политик в комплексе задач антикризисного управления.

Причем, экономическая интерпретация и математическая постановка задачи оптимизации выбора реорганизационной политики: формирование явного вида целевой функции, ограничений и граничных условий — будут определяться текущим уровнем финансовой состоятельности, прежде всего — сложившимся уровнем платежеспособности.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Развитие рыночных отношений в России предъявляет новые требования к качественному уровню управления, характеру решаемых задач, и методам их решения- Это в полной мере относится ко всем самостоятельно хозяйствующим субъектам. Необходима новая концепция управления, адекватным образом отражающая перемены в экономике, позволяющая вывести предприятия из кризиса и обеспечить их устойчивое развитие. Анализ опыта реструктуризации предприятий позволил сделать следующие выводы:

1. В настоящее время, в деятельности российских предприятий особое место занимают аудиторские услуги, ориентированные на управленческое консультирование, в том числе связанное с реструктуризацией организаций.

2. Анализ рынка аудиторских услуг показал, что увеличение доли консультационных услуг в общем объеме аудиторских услуг связано с: а) особой популярностью услуг по осуществлению слияния или разделения фирм, финансовому оздоровлению предприятий и услуги, связанные с реструктуризацией предприятий; б) возрастающим количеством сделок с повышенной степенью риска, что стало фактором увеличения спроса на услуги департаментов налоговогопланирования аудиторско-консультационных фирм; в) сложными экономическими ситуациями, требующими нестандартных оперативных решений.

3. Консультирование в рамках управленческого аудита концентрируется на показателях эффективности хозяйственной деятельности. При этом, наиболее сложным и наименее разработанным разделом управленческого консультирования является раздел управленческого консультирования при реструктуризации предприятий.

4. Управленческий аудит при реструктуризации предприятия — это особый вид аудиторских услуг, включающий комплексный анализ деятельности предприятия, в том числе финансовый анализ, оценку эффективности хозяйственных операций, системы управления предприятием, эффективности взаимодействия предприятия с внешней средой, разрабатывающий модели возможных вариантов реструктуризации, стратегии предприятия и определяющий оперативные рекомендации по улучшению финансово-хозяйственной деятельности с целью вывода предприятия из кризиса и/или обеспечения его устойчивого развития.

5. Кризисные ситуации могут возникнуть на любой стадии жизненного цикла предприятия, и это является особенностью существования хозяйствующих субъектов в рыночных условиях. Анализ исследований в области кризисных ситуаций показал, что наиболее общим является определение кризиса, как неожиданной и непредвиденной ситуации, угрожающей приоритетным целям организации при ограниченном времени для принятия решений. Рассматривая кризисы с экономической точки зрения, можно выделить различные типы кризисов: кризис стратегии, кризис результатов деятельности, кризис ликвидности. Определение типа кризиса способствует выбору первоочередных задач, направлений и методов преобразований. Несвоевременное выявление кризисных явлений ограничивает сферу деятельности по их преодолению. В работе уточнено определение и основные функции антикризисного управления: — управление, направленное на вывод предприятия из кризисного состояния, — минимизация потерь от кризиса, - осуществление комплекса мер предупреждения кризисных явлений.

6. Наиболее радикальным способом преобразований является реструктуризация предприятий, которая осуществляется при значительных изменениях в условиях внешней среды: экономических, политико-правовых, социально-культурных, экологических. В диссертации предлагается авторская трактовка понятия реструктуризация предприятия - это фундаментальные, комплексные изменения, в основе которых лежат трансформация структуры бизнеса и образа функционирования предприятия, охватывающие практически все аспекты его деятельности, конечной целью которых является повышение эффективности работы и реализация конкурентных преимуществ, увеличение прибыльности. Основной характеристикой данного определения является его комплексность в решении вопросов преобразования предприятий, которые необходимо осуществить российским предприятиям для адаптации к новым экономическим условиям.

7. Реструктуризация является сложным и многоплановым процессом. Важным этапом исследования является разработка системы классификации реструктуризаиионных преобразований на уровне предприятия. Предлагаемая "Система классификации. " обобщает существующие способы рассмотрения реструктуризационных преобразований, что позволяет представить данную проблему с различных точек зрения, в различных аспектах. В Концепции формирования отраслевыхпрограмм реструктуризации (основные понятия, принципы, процедуры), при определении стратегии реструктуризации принято выделять три группы отраслей промышленности, сформированных по уровню потребности в инвестиционных ресурсах: группу базовых отраслей, производящих инвестиционные ресурсы; группу перспективных отраслей, способных производить инвестиционные ресурсы после реструктуризации; группу структурно-депрессивных отраслей или предприятий подлежащих полной или частичной ликвидации. В структуре отраслей, подведомственных Минпрому России, к первой группе могут быть отнесены отдельные предприятия металлургии и нефтехимии. Ко второй группе могут быть отнесены все остальные предприятия после реструктуризации задолженностей, способные обеспечить рыночные цены на производимую продукцию и сформировать рынок ее сбыта. В этом смысле определяющим будет не отраслевоеделение, а возможности ценообразования с учетом специфики транспортных издержек, стоимости потребляемых энергоресурсов, природных условий, необходимости содержать объекты социально-бытовой сферы. Наиболее вероятными "точками роста" должны стать предприятия, опирающиеся на уникальные природные ресурсы

России, в частности, производящие химические удобрения, предприятия промышленной химии.

8. Реструктуризация предприятия — понятие комплексное. Оно включает в себя такие направления, как реструктуризация хозяйственной деятельности (продукции) и имущества компании, реструктуризация ее акционерного капитала (корреспондирующая с соответствующими формами реорганизации фирмы), реструктуризация дебиторской и кредиторской задолженностей предприятия.

9. Реструктуризация хозяйственной деятельности (продукции) сводится к обновлению продукции, включая такое радикальное обновление, которое означает переспециализацию предприятия и фактически переход ее в иную отрасль.

10.В реструктуризации имущества основным является выявление и вывод избыточных активов, а также приобретение (или создание собственными силами) на полученные от реализации активов средства тех видов имущества, которые необходимы для инвестиционных проектов реструктуризации хозяйственной деятельности.

11 .Реструктуризация имущества может граничить с реструктуризацией акционерного капитала, если она осуществляется путем дробления компании на дочерние предприятия. При этом, на балансе материнской фирмы появляются акции (долевые участия) в дочерних предприятиях.

Реструктуризация кредиторской задолженности заключается в таких операциях, как отсрочка, рассрочка или конвертация долга в долевые участия в бизнесе должника, которые бы обеспечивали финансовую эквивалентность нереструктурированного и реструктурированного долгов. Подобная эквивалентность может быть обеспечена, если разработан реалистичный бизнес-план эффективного использования средств, временно высвобождаемых от обслуживания долга.

13.Особым случаем реструктуризации имущества предприятия при сохранении его как действующего выступает реструктуризация его дебиторской задолженности. При этом предприятию- кредитору может оказаться выгодным отсрочить или рассрочить своим должникам даже просроченные долги, так как в этом случае появляется возможность за некоторые относительно небольшие, но все же более значительные суммы продать права на взимание этих долгов, направляя вырученные средства на финансирование обновления своей продукции и технологических процессов.

14.Глубокие изменения в условиях хозяйствования, обострение конкуренции, глобализация экономики, активное внедрение новых информационных технологий побуждают ведущие мировые компании пересматривать свою стратегию, которая кардинально меняет организационные подходы и структуры.

15.Исследование форм организации предприятий позволяет сделать вывод о том, что постепенно находит признание принцип разнообразия. Поиск идеальной структуры, подходящий к любой организации, заменяется стремлением к концепции многообразия, применительно к которой идея универсальной модели полностью отсутствует. Тем не менее, можно выделить основные тенденции организационного развития компаний в странах с развитой рыночной экономикой:сокращение иерархических уровней, численности среднего звена управления; стремление к организационной простоте; децентрализация принятия управленческих решений; преобладание адаптивных структур; использование таких организационных возможностей как проектные и рабочие группы и др. Крупные фирмы завтрашнего дня будут представлять собой гибрид большой и малой фирмы, т.е. сочетать преимущества большой фирмы (доступен к крупному капиталу, возможность крупных инвестиций в фундаментальные исследования, возможность привлечения профессиональных управляющих, талантливых ученых и инженеров) и основные преимущества малого бизнеса (гибкость, скорость операций и др.).

16.Наиболее перспективными видами компаний большинством специалистов признаются горизонтальные корпорации и сетевые организации. Основой для построения сетевых организаций в российских условиях может стать возрождение утраченных кооперационных связей, использование плюсов сложившихся ранее структур, так как основные принципы организации сетевых структур во многом созвучны с такими принципами организации отечественных объединений как кооперация и специализация.

17.Проведенное исследование современных тенденций в области теории и практики управления позволило выделить наиболее актуальные концепции и подходы, которые могут быть использованы при реструктуризации предприятий (создание бизнес-единиц, концепция "ключевой компетентности"; "ресурсный" подход', концепция "минимализма"', концепция "совершенного предприятия") и определить направления их использования в российских условиях.

18.При реструктуризации отечественных предприятий на основе создания системы бизнес-единиц рекомендуется учитывать опыт западных компаний, который свидетельствует о необходимости совмещения положительных моментов дивизиональной структуры, основой которой была "совокупность видов деятельности", с принципами "ресурсной парадигмы", с развитием "стратегических компетенции" для обеспечения единства компании, устойчивости и долгосрочнойконкурентоспособности.

19.В условиях отсутствия денежных средств на крупномасштабные преобразования для большинства отечественных предприятий наиболее реальным подходом является применение стратегии сокращения, минимизации затрат, упрощения структуры управления, оптимизации производственных процессов. С этой точки зрения представляются интересными такие современные западные концепции в области управления, как концепция "минимализма", концепция "совершенного предприятия", где основными идеями является освобождение производственного процесса, рассматриваемого прежде всего как генератор прибыли", от всего лишнего (ненужных затрат, потерь времени, брака, узких мест, излишних запасов и проч.), а также улучшение организации предприятия.

20.0дной из основных причин, сдерживающих применение наиболее перспективных подходов в практике отечественных предприятий является отсутствие достаточного количества менеджеров с соответствующим уровнем подготовки, а также значительное отставание в области компьютеризации производства и управления, создании информационных систем. Представляется целесообразным проведение комплексного исследования существующих возможностей в области стратегии и тактики реструктуризации предприятий, обобщение и систематизация существующих средств, методов, применяемых на различных этапах реструктуризации, а также анализ опыта практической реализации преобразований с целью выявления основных проблем и выработки практических рекомендаций.

21 .Предложенные процедуры реструктуризации балансов (реорганизационные политики) позволяют перевести их в удовлетворительную структуру за счет реализации в сравнительно краткосрочных периодах (в течение года) специально подобранного комплекса организационно-технических мероприятий. Но однозначно выбрать для практической реализации из возможных вариантов "чистых" и "смешанных" реорганизационных политик один, наиболее рациональный (эффективный), как правило, затруднительно, так как, если по прогнозируемым показателям платежеспособности, структуры баланса они равнозначны, то по прогнозным финансовым результатам могут быть противоречивыми. Оценить предпочтительность каждого из этих вариантов оказывается возможным, если сформулировать целевую функцию выбора (критерий оптимальности, функционал), ограничения и граничные условия их применения, что и будет означать постановку задачи оптимизации реорганизационных политик в комплексе задач антикризисного управления.

Экономическая интерпретация и математическая постановка задачи оптимизации выбора реорганизационной политики: формирование явного вида целевой функции, ограничений и граничных условий - будут определяться текущим уровнем финансового состояния, прежде всего -сложившимся уровнем платежеспособности. Для неплатежеспособных предприятий, находящихся в пред- или кризисном состояниях, постановка задачи оптимизации выбора направлений текущей деятельности будет заключаться в выборе наиболее эффективной реорганизационной для этой деятельности политики управления активами и пассивами. Для финансово-устойчивых предприятий постановка задачи оптимизации сводится к поддержанию и развитию достигнутого уровня финансовой устойчивости за счет реализации такого комплекса организационно-технических мероприятий по функциям управления деятельностью, которые обеспечат возможность совершенствования большинства основных показателей финансовой состоятельности.

22.Экономико-организационными предпосылками построения оптимальных стратегий развития предприятий могли бы быть выбранные условия: (1) четко сформулированная и обоснованная генеральная цель — корпоративная миссия предприятия по конкретным направлениям деятельности и развития; (2) удовлетворительная структура баланса, а также достаточный уровень финансовой устойчивости (платежеспособности); (3) возможность развития производствастратегической группы товаров за счет привлечения на цели развития как внешних, так и собственных источников инвестиций.

## Список литературы диссертационного исследования кандидат экономических наук Колбасов, Андрей Сергеевич, 2003 год

1. Гражданский кодекс Российской Федерации ч.1-2.

2. Налоговый кодекс Российской Федерации ч. 1-2.

3. Арбитражный процессуальный кодекс РФ от 24 июля 2002г. №95-ФЗ.

4. Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях (КоАП РФ) от 30 декабря 2001 № 195- ФЗ.

5. Федеральный закон от 26 октября 2002 г. №127-ФЗ "О несостоятельности (банкротстве)".

6. Федеральный закон от 26 декабря 1995г. №208-ФЗ "Об акционерных обществах" (с изм. И доп. От 31 октября 2002).

7. Федеральный закон от 21 ноября 1996г. № 129-ФЗ "О бухгалтерском учете".

8. Федеральный закон от 7 августа 2001г. № 119-ФЗ "Об аудиторской деятельности" (с изм. и доп. от 30 декабря 2001г.).

9. Постановление Правительства РФ от 23 сентября 2002г. № 696 "Об утверждении федеральных правил (стандартов) аудиторской деятельности".

10. Ю.Аистова М.Д. Реструктурирование предприятий в системе антикризисного управления. Дис. К.э.н., ТГТУ, Тверь, 2000.

11. Акофф Р. Планирование будущего корпорации. М. 1985. - 327с.

12. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / Пер. с англ. С.Жильцов. -СПб.: Питер, 1999.-414с.

13. Ансофф И. Стратегическое управление: пер. с англ. М.: Экономика, 1989.

14. Антикризисное управление /В.Г.Крыжановский, В.И.Ляпинков, В.И.Лютер и др.; под ред. Э.С.Минаева и В.П.Панагутина. М.: "Издательство ПРИОР", 1998. -430с.

15. Антикризисное управление: от банкротства к финансовому оздоровлению/Под ред. Г.П.Иванова. М.: ЮНИТИ, 1995. - 320с.

16. Баканов М., Шеремет А. Теория экономического анализа. М.: Финансы и статистика, 1995.

17. Бандурин В. Реструктуризация и развитие контрактных отношений -пути активизации инвестиционной деятельности в оборонно-промышленном комплексе России. — М.: Буквица, 1999.

18. Банкротство предприятий: Сб. нормат. документов с комментариями -М.: Бизнес-информ, 1996.

19. Басалай С. И., Хоружий Л. И. Бухгалтерский учет как инструмент повышения инвестиционной привлекательности агропромышленных корпораций в условиях переходной экономики. М.: БУКВИЦА, 1999 -256 с.

20. Беляев В., Кошкин С. Теория и практика антикризисного управления. -М.: Закон и право, 1996.

21. Бернстайн Л. Анализ финансовой отчетности: Пер. с англ. — М.: Финансы и статистика, 1996.

22. Богатко А.Н. Основы экономического анализа хозяйствующего субъекта.- М. Финансы и статистика, 1999.- 208с.

23. Богачев В. и др. Промышленность России: антикризисные стратегии. — СПб.: Корвус, 1996.

24. Боумен К. Основы стратегического менеджмента/ Пер. с англ. — М.: Банки и биржи, 1997.-320с.

25. Бурцев В.В. Управленческий аудит финансовой политики организации.// Аудиторские ведомости, №6, июнь 2000.

26. Бурцев В.В. Управленческий аудит системы управления финансами организации.// Аудиторские ведомости, №8, август 2000.

27. Бухгалтерский анализ: Пер. с англ. К.: Торгово-издательское бюро BHV, 1993.-428 с.

28. Васильчук О.И., Голиков О.И. Управленческий учёт на предприятиях химической промышленности: Учебное пособие. Тольятти, Издательсво ТПИС, 1999. - 140 с.

29. Ван Хорн Дж.К. Основы управления финансами: пер. с англ. / Гл. Ред. серии Соколов Я.В.- М.: Финансы и статистика, 1996. — 799с.

30. Виханский О. Стратегическое управление. М.: Издательство Московского государственного университета, 1995.31 .Государство и право, 1995, №4.

31. Водачек JI. Реструктуризация вызов чешским предприятиям // Проблемы теории и практики управления. - М., 1999. - №1. - с.84-89.

32. Гончаров В.В. В поисках совершенства управления: руководство для высшего управленческого персонала: Опыт лучших пром. фирм США, Японии. М.: МНИИПУ, 1997, 1 т., -768с.

33. Горбашко Е. Обеспечение конкурентоспособности промышленной продукции. СПб.: Изд-во СПбУЭФ, 1994.

34. Григорьев В.В, Федотова М.А Оценка предприятия: Учеб. Пособие. -М.: ИНФРА, 1997.-318с.

35. Донцова Л., Никифорова Н. Анализ бухгалтерской отчетности. М.: ИКЦ"ДИС", 1998.

36. Друкер (Дракер) Питер Ф. Управление, нацеленное на результаты ./Пер. с англ.-М., 1994.-436с.

37. Друри К. Введение в управленческий и производственный учет. М: Аудит, 1994.

38. Ефимова О. Финансовый анализ. —М.: Бухгалтерский учет, 1996 г.

39. Ефремов B.C. Стратегия бизнеса. Концепции и методы планирования. -М.: Финпресс, 1998.-192с.

40. Идрисов А., Картышев С., Постников А. Стратегическое планирование и анализ эффективности инвестиций. М.: ФИЛИНЬ, 1997.

41. Ириков В. Технология стратегического планирования и формирования финансово-экономической политики фирмы. Библиотека технологий управления.- М.: МФТИ, 1996.

42. Карданская Н.Л. Принятие управленческого решения. М.: ЮНИТИ, 1999. -407с.

43. Кинг У., Клиланд Д. Стратегическое планирование и хозяйственная политика. М.: Прогресс, 1982.

44. Кпейнер Г.Б. Механизмы принятия стратегических решений на промышленных предприятиях: (Результаты эмпирич. анализа) М., 1998. -82с.

45. Ковалев А. Диагностика банкротства. М.: Финстатинформ, 1995.

46. Ковалев В. Финансовый анализ. М.: Финансы и статистика. 1997.

47. Ковалев В.В. Финансовый анализ: управление капиталом. Выбор инвестиций. Анализ отчетности. М.: Финансы и статистика, 1997.

48. Крейнина М. Финансовое состояние предприятия. Методы оценки. М.: ИКЦ"ДИС", 1997.

49. Крылова Т. Выбор партнера: анализ отчетности капиталистического предприятия. М.: Финансы и статистика, 1991.

50. Кульман А. Экономические механизмы: Пер. с франц. М.: Прогресс, 1993.

51. Кунц Р. Стратегия диверсификации и успех предприятия//Проблемы теории и практики управления. М., 1994. - №1. - с.96-101.

52. Кунц Т., У Доннел С. Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций/Пер, с англ., 1 т. М.: Прогресс, 1991. - 495с.

53. Лабынцев Н.Т., Шароватова Е.А., Михайленко Р.Г. Управленческий учет и аудит в условиях рыночной экономики: Научно- практическое пособие/ РГЭУ (РИНХ).- Ростов/н/Д, 2001.- 265с.

54. Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива/Пер, с франц. СПб.: Наука, 1996. - 589с.

55. Лапуста М.Г., Шаршукова Л.Г. Риски в предпринимательской деятельности. М.: ИНФРА-М, 1998. С. 71, 135.

56. Мазур И.И., Шапиро В.Д. и др. Реструктуризация предприятий и компаний. Справочное пособие./Под ред. И.И.Мазура. М.: Высшая школа, 2000. - 587с.

57. Медынский В.Г., Ильдеменов С.В. Реинжениринг инновационного производства/ Под ред. проф. В.А.Иринова. М.:ЮНИТИ, 1999. - 414с.

58. Мессер Д. Управление в самой преуспевающей корпорации мира. М.: Прогресс, 1991.

59. Методические рекомендации по разработке финансовой политики предприятия. Утверждены приказом Минэкономики России от 1.10.97 г. № 118.

60. Мильнер Б.З. Теория организаций. М.: ИНФРА -М, 1998. - 336с.64,Ойхман Е.Г., Попов Э.В. Реинжиниринг бизнеса: реинжинирингорганизации и информационные технологии. М.: Финансы и статистика, 1997. - 333с.

61. Оценка бизнеса: Учебник /Под ред. А.Г.Грязновой, М.А.Федотовой, С.А.Ленской и др. М.: Финансы и статистика, 1998. - 512с.

62. Петрик А. и др. Решение кризисных ситуаций на предприятиях. СПб.: Изд-во СПб.ГИЭА, 1995.

63. Петров А.Н. Стратегическое планирование развития предприятия. СПб.: Изд-воСПбУЭФ, 1994.-106с.

64. Питер Т., Уотерман Р. В поисках эффективного управления: Пер. с англ. М.: Прогресс, 1986.

65. Портфель конкуренции и управления финансами/отв. Ред. Рубин Ю.Б. -М.: "Соминтэк", 1996. 736с.

66. Посадский А.П. Основы консалтинга: Пособие для преподавателей экономических и бизнес-дисциплин. М.: ГУ ВШЭ, 1999.

67. Пособия Эрнст & Янг: Привлечение капитала,- М.: Джон Уайли эид Санз, 1995.

68. Пособия Эрнст & Янг: Составление бизнес-плана.- М: Джон Уайли энд Санз, 1994.

69. Райан Б. Стратегический учет для руководителя. М.: Аудит, ЮНИТИ,1998.

70. Реструктурирование предприятия: Рациональная система бизнес-единиц /Обществ. гос. Фонд "Российский центр приватизации", консультацией, компания "MCKINSEY & COMPANY, INC" М.: Дело, 1996.-198с.

71. Родионова В., Федотова М. Финансовая устойчивость предприятия в условиях инфляции. М.: Перспектива, 1995.

72. Румянцева З.П. Основы управленческого консультирования. Учеб. пособие. 4.1 и 2. М.: ГАУ, 1994. - 240 с.

73. Саати Т., Керне К. Аналитическое планирование. Организация систем: Пер. с англ. М.: Радио и связь, 1991.

74. Системный подход к организации управления./ Мильнер Б.З., Евенко Л.И., Рапопорт B.C. М.: Экономика, 1983. — 224с.

75. Современное управление. Энциклопедический справочник, т.1. М.: Издат-центр, 1997.-754с.

76. Степанов В. Несостоятельность (банкротство) в России, Франции, Англии, Германии. М.: Статус, 1999.

77. Стратегическое планирование и управление / Под ред. Петрова А.Н. -СПб.: Изд-во СП6УЭФ, 1997.

78. Теория и практика антикризисного управления./Под ред. С.Г.Беляева и В.И Кошкина. М.: ЮНИТИ, 1996.- с.469.83 .Технология и опыт вывода предприятия из критического и банкротного состояния в конкурентоспособное. / Под ред В.Ирикова.- М.: УНПК МФТИ, 1996.

79. Титова 3., Либерзон В. Технология управления изменениями на фирме. Библиотека технологий управления. М.: МФТИ, 1996.

80. Томпсон А. А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии./пер. С англ. Под ред. Зайцева Л.Г., Соколовой М.И. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. -576с.

81. Тренев В. и др. Реформирование и структуризация предприятия: методика и опыт. -М.: Приор, 1998.

82. У правленческое консультирование: Путеводитель по профессии: В 2 т. / Под ред. М. Кубра: Пер. с нем. 2-е изд., перераб. М.: Интерэксперт,1992.-Т.2.-С.295.

83. Уткин Э.А. Антикризисное управление. М.: Издательство ЭКМОС, 1997.-400с.

84. Уткин Э.А. Бизнес-реинжиниринг. Ассоц. авт. и издателей "Тандем". -М. ЭКМОС, 1998.-224с.

85. Уткин Э.А. Риск-менеджмент: Управление рисками; Антикризисное упр. Ассоц. авт. и издателей "Тандем". М.: ЭКМОС, 1998. - 287с.

86. Уткин Э.А. Консалтинг. М.: Ассоциация авторов и издателей "Тандем". Изд-во "Экмос", 1998.

87. Финансовый менеджмент: Теория и практика/ Стоянова Е.С., Крылова Т.Б, Балабанов И. Т. и др.; Финансовая акад. при Правительстве РФ и др.; Под. Ред. Е.С. Стояновой. 3-е изд. перераб. и доп. М.: Перспектива, 1998. - 655с.

88. Форестер Р. Обновление производства: атакующие выигрывают.- М.: Прогресс, 1987.

89. Фостер Р. Обновление производства: атакующие выигрывают/Пер, с англ. -М.: Прогресс, 1987. 270с.

90. Хаммер М., Чампи Дж. Реинжениринг бизнеса. С.-Пб., 1997. - 328с.

91. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга. М: Финансы и статистика, 1997.

92. Хейне П. Экономический образ мышления: Пер. с англ. М.: Новости, 1991.

93. Холд Р. Основы финансового менеджмента: Пер. с англ. М.: Дело,1993.

94. Цыганов В. Адаптивные механизмы в отраслевом управлении. М.: Наука, 1991.

95. Чеботарь Ю.М. Антикризисная программа предприятия: как избежать банкротства и стать прибыльным. М.: Мир деловой книги, 1996.-128с.

96. Шабалин Е.М. и др. Как избежать банкротства. М.: Приор, 1996.

97. Шатрова Е. Жизнеспособность хозяйственных систем. СПб.: Изд-во СПб.ГУЭФ, 1998.

98. Шеремет А. Методика финансового анализа предприятия. М.: Юни -Глоб, 1992.

99. Шеремет А.Д., Сайфулин Р.С. Методика финансового анализа. М.: ИНФРА-М, 1995. С. 151.

100. Шеремет А.Д., Сайфулин Р.С. Финансы предприятий.- М.: ИНФРА-М, 1998.

101. Шим Джей К., Сигел Джоэл Г. Финансовый менеджмент. М.: "Филинъ", 1996.

102. Экономическая стратегия фирмы: Учеб. Пособие/ Под ред. А.П. Градова.- 3-е изд. Испр.- СПб.: Спец-Лит, 2000.- 589 с.

103. Юданов А.Ю. Секреты финансовой устойчивости международной монополии, М.: Финансы и статистика, 1991.

104. Ansoff I. Diversification. Strategie for Diversification / Harvard Business Review, 35,5/1957.

105. Audit standars in the public.-New York, UN, 1987.

106. Baker K., Schrage L.E. Einding of optimal Sequence by DinamicProgrammmg an Extention to Precedence related Tasks. Oper. Res., 1978,26, №1, p. 111-120.

107. Ballard J. Introduction a la fiscalite francaise,- P.: Aifa Audit, 1990.

108. Ballard J. L'analyse de gestion de l,enteprise.- P.: Alfa Audit, 1990

109. Bartlett Ch.A., G.Hoshal. Building the entrepreneurial corporation: new organizational processes /7 Europ. Management.-Oxford, 1995. №2 - p. 140-153.

110. Bea F.X. Stratcgisches Management. Stuttgart: Fischer Veriag, 1995.602 S.

111. Benington G. E., Me. Ginis L.F. A Critique of Project Planning with constrained Resources. -Lect. Notes Econ. and Math. Syst. 86, 1973.

112. Bleicher K. Das Konzept. Integriertes Management. Frankfurt, New York: Campus Veriag, 1992. - 513 S.

113. Boeckenfoerde B. Untemehmenssanierung. Stuttgart: 1991. -190 S.

114. Brown J. Howard. Managerial accounting and finanse.-MacDonald a.Evanc, 1982.

115. Camillus J.C. Strategic planning and management control.- Toronto, 1986.

116. Carrison P. Managerial accountig: conseptions for planning, controi, decision making.-New Jork, 1985.

117. Davidson S., Stickney C.P., Weil R. Financial accounting, An introduction to concepts, methols.-Chicado: Dryden Press, 1985.

118. Degoux C. Pourquois ies enterprises francaises s'interessent a la theori des res-sourses? // Direction et gestion des enterprises. P., 1997. - №166. - p.7-16.

119. Desbrieres Ph., Dumontier P. Quelle structure de financement optimale pour les entreprises?- Problemes economiques N 2.171,19 april 1990, p.p.5-12.125. Die Bank.-1997.-№4.

120. Doemer D. Sanierungspruefiing. Wirtschafispruefer Handbuch. -Duesseldorf: 1992. - 162 S.

121. Drucker P.P. Innovation and Entrepkeneurship, Practiceand principles. Нафег & Row, New York, 1985.

122. Drucker P.P. L'Era del discontinuo, Etas Kompass, Milano, 1968,-69.

123. FEACO Information Document. Bruxelles, 1994. P.2.

124. Forgue B. Nouvelles approches de la gestion des crises // Rev.francaise de gestion. -P., 1996.-№108. -p.72-78.

125. Forsith R. Epert Systems: Princilpes and Case Studies-London: Champan and Hall, 1984.

126. Franchon G., Romanrt Y.Finance de l'entre price. Comprendre et maitriser 1'evolution financiere de 1 ,entreprise.- P.: C.L.E.T., 1985.

127. Freiling A. Starting a Knowledge Engineering Project.-Al Magazine, vol.6, n3, 1985.

128. Frese E. Grundlagen der Organisation. Wiesbaden: Gabler Veriag, 1995. -353 S.

129. Gondrand F7 Un projet d'entreprise: Pour quoi faire?- Problemes economiques, N 2.066, 16 march 1988, p.p.24-30.

130. Greiner L. Evolution and revolution as organizations grow // Harward Business Review. 1989. - №5. - P.63-76.

131. Greiner L.E., Metzger R.O. Consulting to management (Englewood Cliffs, N.J. Prentice Hall, 1983). P.7.

132. Hedderwick K. Financial and economic analysis of entreprises.- Geneva, 1988.

133. Insolvency Act (Англия) от 1986.

134. Insolvenzordnung (Германия) от 1994.

135. Kotler Philip. Marketing Management: Analysis Planning, Implementation and Control—Prentice Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1988.

136. Kubr M. How to select and use consultants. A client's guide. Geneva: ILD, 1993.-P.125.

137. Lagadec P. Un nouveau champ de responsabilite5 pour Ies dirigeants // Davidow W., Malone M. The Virtual Corporation. New York, Нафег Business, 1993 .Rev.francaise de gestion. P., 1996. - №108. - p.l 10-122.

138. Lawler E.E. Rethinking organization size // Organizational dynamics. -N.Y., 1997. Vol. 26, № 2. - p.24-35.

139. Lawler E.L., Wood D.E. Branch-and-Bound Methods ; Survey A. Oper. Res., 1966,v. 14, n 4.

140. Lettan Hans-George. Grunswissen Marketing. -Wilhelm Heyne Verlang, Munchen, 1989.

141. Maftilich S., Heitlyer. Financial accounting,- Me-Grow Hill Ryerson, 1982.

142. Metz(De)Richard. Of balance sheet finance,- L: Graham a. Frotmen, 1985.

143. Morin J. Ressourses technologiques et management global de Fentreprise // Direction et gestion des enterprises. P. 1997. - №163. - p.7-11.

144. Mueller R. Krisenmanagement in der Untemehmung. Frankfurt am Main, 1986. - 71 S.

145. Noles C.W , Parker R.H. Issues in multinational accounting Oxford: Allan, N.-Y, 1988.

146. Ould J. Controlling subsidiary companies; A guide to group management. F financial control,- Cambridge, 1986.

147. Pauchant T.C., Morin E.M. La gestion systemique des crises et la prevention de la contr-production // Rev.francaise de gestion. P., 1996. -№1.08. - p.80-99.

148. Porter M. What is strategy // Harvard business rev.- 1996, № 6. p.61-78

149. Porter M.E. Competitive Srategy: Technique, for Analysing Industries and Competitors. Free Press. New York, 1985.

150. Prahalad C., Hamer G. The Core Competence of the Corporation // Harvard Business Review, 1990. №5-6 - p.79-91.

151. Queiquts differences comptables entre I'U.R.S.S. et I.Occident.- Revue francaisc de commerce, sept. 1990, p.p.36-38.

152. Quin I. Strategische Planung und Fruehaufklaerung. Wien, 1988. - 320 S.

153. Research and current issues in management accounting,- L.: Ritman, 1986.

154. Rouh-Dufort Ch. Crises: des possibilite' iaprentissage pour Ул entreprise // Rev.francaise de gestion. P., 1996. - №108. - p.79-89.

155. Schnelle E. Werkstatt des Handels. Harvard Manager, 1982. - 92 S.

156. Steele F. Consulting for organizational change (Amherst, MA, University of Massachusetts Press, 1975). P.3.

157. Soziale Marktwirtschaft. Wirtschaft, Arbeit und Soziales. Koeln, 1990. -25 S.

158. Staehle. Management. 5. Auflage. Muenchen: Verlag Franz Vahlen, 1990.- 962 S.

159. Tangeiser H. Strategische Planung. Muenchen, 1988. - 635 S.

160. Tatsachen ueber Deutschland. Bertelsmann Lexikon Verlag, 1990 -1995. -415 S.

161. Taylor.B. The new strategic leadership driving change, getting results // Long range planning. Oxford etc., 1995. - №5. - p.71-81.

162. The New Breed ofStrategis Planner. "Businnes Week", 17 settembre 1984.

163. Treuhandanstalt. Das Unmoegliche wagen. Akademie Verlag, 1993. -560 S.

164. Treuhandanstalt: Entschlossen Sanieren. 1992. - 74 S.

165. Untemehmungsphilosofie. Augsburg: Alko - Kober, 1989. -15 S.

166. US Bankruptcy Code (США) от 1978.

167. VesterF. Neuland des Denkens. Muenchen, Zuerich, 1980. - 118 S.

168. Woll A. Wirtschafislexikon. Muenchen: Oldenburg Verlag, 1988.- 805 S.

169. Рис. Система целей антикризисного аудита

170. Реструктуризация предприятияЯо а