

На правах рукописи

ОЗЕРОВ АЛЕКСЕЙ СЕРГЕЕВИЧ
УПРАВЛЕНИЕ АНТИКРИЗИСНЫМ ПРОЕКТОМ

*Специальность 08.00.05. - экономика и управление народным хозяйством
(управление инновациями и инвестиционной деятельностью)*

АВТОРЕФЕРАТ
диссертации на соискание ученой степени
кандидат экономических наук

Москва - 2006

Диссертация выполнена на кафедре управления проектом Государственного университета управления

Научный руководитель

кандидат экономических наук,
доцент Выходцева Е.А..

Официальные оппоненты

доктор экономических наук,
доцент Орлов С.Н.

кандидат экономических наук,
доцент Гусева М.Н.

Ведущая организация

Московский Государственный
строительный университет

Защита диссертации состоится «30» ноября 2006 года в 15 часов на заседании Диссертационного совета Д 212.049.04 в Государственном университете управления по адресу : 109542, Москва, Рязанский проспект, 99 А-422

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке Университета.

Автореферат разослан 30 октября 2006 г.

Ученый секретарь диссертационного совета,
доктор экономических наук, профессор

Воронин М.И.

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования.

Отличительной чертой современного этапа развития экономики, является формирование эффективно действующих предприятий и организаций

Одним из важнейших направлений укрепления жизнеспособности российских организаций, для которых характерны низкая рентабельность и повышенный риск, является применение и использование методов управления проектами и создание с их помощью конкурентоспособного бизнеса. Многим предприятиям приходится инициировать проекты по кардинальному изменению и реструктуризации системы управления, приведения деятельности в соответствие с современными экономическими реалиями. Это приводит предприятия в экстремальное, кризисное состояние. Возникновение кризиса на предприятии также обусловливается и отсутствием регулярного менеджмента который должен постоянно приводиться в соответствие с внешними и внутренними условиями функционирования организации, разработке проектов изменения деятельности.

Общэкономический кризис в России проявляется прежде всего на уровне отдельных хозяйствующих субъектов - предприятий, учреждений и организаций. Начиная с 1993 года (года выхода в России закона о банкротстве) количество возбужденных дел о банкротстве предприятий растет в геометрической прогрессии. Статистика банкротств в России (таблица 1) показывает, что количество банкротств в стране выросло более чем в 750 раз¹.

Таблица 1

КОЛИЧЕСТВО ПРЕДПРИЯТИЙ, ПРИЗНАННЫХ БАНКРОТОМ В РФ

	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Признано банкротом	74	231	716	12226	2269	2628	5959	10485	18993	44424	56440

Эффективность процедуры банкротства в значительной степени определяется существующей нормативно-правовой базой. В связи с этим возникает крайне необходимая задача выработки и внедрения подходов к управлению проектами антикризисного управления и финансового оздоровления предприятий, укрепление их платежеспособности, которые могли бы позволить руководству хозяйствующих субъектов эффективно и максимально безболезненно реализовать программы коренной перестройки своей деятельности в соответствии с новыми требованиями рынка, а кроме этого помогли бы руководству предприятий, находящихся уже на грани банкротства, эффективно выйти из этого состояния, сформировать

¹ По данным Высшего арбитражного суда РФ

материально-техническую и интеллектуальную базу для повышения конкурентоспособности своих производств. Исходя из масштабов проблемы, можно обоснованно заключить, что данная задача является стратегически важной для всего народного хозяйства России. Естественно, отсюда следует вывод, что в масштабах всей страны данную задачу только усилиями руководства отдельного предприятия не решить. Здесь необходимо участие органов федеральной и региональной государственной власти, представителей местного самоуправления, научных кругов, общественных организаций и широкой общественности.

Как показывает мировой и отечественный опыт, правовое регулирование несостоятельности предприятий, нуждается в постоянном совершенствовании и доработке, создание основы непрерывного научно-технического развития, дают лучший механизм увязки интересов всех участников единого производственно-коммерческого процесса, повышают уровень управляемости экономики на межотраслевом и территориальном уровнях.

Экономическая стратегия государства носит многоаспектный характер. При этом одним из важных ее аспектов является проектно-ориентированное управление процессом вывода предприятий из кризисного состояния.

Особенное значение для экономики России играет развитие антикризисных процессов в различных отраслях промышленности и строительства в частности.

Начало регулирования вопросов несостоятельности в России относится к дореволюционной России, когда была создана целая система норм о банкротстве. Первый закон о банкротстве в постсоветской России был принят 10 ноября 1992 года.

Однако, практика функционирования российских предприятий и организаций свидетельствует о том, что на сегодняшний день мало кто задумывается об опасности несостоятельности и о предотвращении кризисов на предприятии не отработан механизм эффективного вывода предприятия из кризиса.

Банкротство (несостоятельность) предприятий - новое явление для современной российской экономики, осваивающей рыночные отношения. В дореволюционной России развитое законодательство о несостоятельности (банкротстве) существовало более века, но, к сожалению, к настоящему времени традиции применения процедуры банкротства практически утрачены.

Тем не менее, есть немало предпосылок, делающих сегодня перспективу банкротства для многих предприятий весьма вероятной: галопирующая инфляция, взаимные неплатежи, приближение цен на некоторые виды продукции к ценам на аналогичную, но не высококачественную импортную продукцию, незнание руководителями старой школы управления, их неумение приспособиться к жестким реальностям формирующегося рынка.

Проблема неплатежеспособности предприятий в России тесно связана с проблемой взаимных неплатежей. Вследствие неплатежей со стороны покупателей продукции предприятие не получает финансирования на восполнение оборотных средств. Предприятие со своей стороны задерживает выплаты поставщикам за материалы, электроэнергию, топливо, комплектующие изделия. Это приводит к росту кредиторской задолженности. А инфляция обесценивает просроченные долги. Так возникает цепочка неплатежей, которая, возникнув в одном звене, распространяется на все новые и новые предприятия.

Для того, чтобы вовремя распознать экономическую «болезнь» предприятия и предотвратить опасный исход, необходим систематический анализ финансового состояния предприятия.

Основной целью финансового анализа является получение ключевых (наиболее информативных) параметров, дающих объективную и точную картину финансового состояния предприятия, его прибылей и убытков, изменений в структуре активов и пассивов, в расчетах с дебиторами и кредиторами.

В государствах с развитой системой рыночных отношений ежегодно рассматриваются десятки тысяч дел о несостоятельности (банкротстве). В России около семидесяти лет процедуры банкротства вообще не применялись, что было оправдано нецелесообразностью использования этого довольно сложного инструмента для урегулирования отношений между субъектами хозяйственной деятельности одного и того же предпринимателя и собственника, которым являлось государство. С началом развития рыночных отношений и появлением большого числа субъектов предпринимательской деятельности, принадлежащих различным собственникам, обходиться без института банкротства становится невозможным.

В современных условиях жесткой конкуренции экономическая обоснованность управленческих решений принимает первостепенное значение.

Данные события в экономике страны и обусловили актуальность работы.

Методов выхода из критического финансового состояния достаточно много, поэтому существует проблема разработки методических рекомендаций для оценки кризисной ситуации и выбора метода вывода предприятия из состояния банкротства, ориентируясь на условия стабильной работы организации в будущем.

Недостаточно проработан организационный механизм формирования и функционирования процедуры банкротства в антикризисных проектах, вследствие чего внутриорганизационное взаимодействие не позволяет полностью реализовать цели деятельности организации.

Необходимость решения этих вопросов обусловила актуальность проводимого исследования, его цели и задачи.

Цель диссертационной работы состоит в разработке научно-обоснованных теоретических подходов, методических положений и рекомендаций по управлению антикризисным проектом, в т.ч. формированию команды антикризисного управления.

Поставленная цель исследования определила решение следующих задач:

- исследование опыта правового регулирования несостоятельности (банкротства) и определение тенденции его дальнейшего развития;
- исследование организационного механизма формирования антикризисного проекта и определение состава его элементов;
- изучение принципов и способов создания команды антикризисных проектов
- определение элементов, входящих в систему команды антикризисного проекта;
- разработка методических рекомендаций по разработке и реализации антикризисного проекта;
- разработка методического подхода к оценке эффективности проектного управления выводом предприятия из кризиса.

Объект исследования: строительные предприятия и организации находящиеся в состоянии кризиса, функционирующие в экономике России.

Предметом исследования являются управленческие отношения, возникающие в процессе управления антикризисным проектом.

Методологической основой диссертационного исследования явились законы и принципы системного анализа, теории организации, изложенные в трудах и публикациях отечественных ученых: С.Абрамова, Л. Абалкина, Э. Азроянца, В.Архангельского, С.Беляева, И. Бланка, М. Воронина, А.Грязнова, В. Дементьева, Б. Ерзкяна, В. Ефремова, В. Иноземцева, Г. Клейнера, Б. Мильнера, М.Разу, С.Титова, А. Халилова, М. Эскиндарова, Ю. Якутина, и зарубежных экономистов: А. Смит, А.Маршалл, Й.Шумпетер, К.Маркс, Д.Кейнс, , П. Друкера, Г. Минза, В.Ойкен, М.Фридман и др..

Теоретической и методической основой исследования послужили:

- 1) неоклассические и современные теории деятельности предприятий и фирм в условиях экономики рыночного типа;
- 2) труды отечественных и зарубежных ученых в области прожект менеджмента;
- 3) современные теории и методики по управлению и его оценке;
- 4) законодательные и нормативные акты Российской Федерации.

В процессе исследования использованы методы экономического и математического моделирования, методы статистического анализа и экспертных оценок.

Научная новизна диссертационного исследования заключается в теоретическом обосновании и разработке методических положений по управлению антикризисным проектом.

Основные научные результаты, полученные лично автором:

1. Разработаны методические подходы к организации процедур наблюдения несостоятельности предприятия и алгоритм формирования процесса вывода предприятия из кризиса, выделены соответствующие количественные и качественные показатели

2. Выявлены и систематизированы основные факторы, влияющие на формирование команды управления антикризисным проектом.

3. Определены критерии эффективности проектного управления антикризисным проектом.

4. Предложена модель жизненного цикла антикризисного проекта.

5. Сформулирована общая структура работ по управлению командой антикризисного проекта

Практическая значимость результатов исследования заключается в том, что разработанный методический подход может быть использован при формировании команды управления антикризисного проекта организаций, что позволит повысить качество и эффективность управленческих решений в периоды кризисов.

Методический подход рекомендуется к использованию руководствам строительных и других организаций находящихся в состоянии кризиса.

Апробация работы и внедрение результатов. Теоретические положения и основные результаты диссертационного исследования были доложены и одобрены:

- на совете учредителей ОАО «Сокольский ЦБК», подтверждены справкой о внедрении

- 21-ой Всероссийской научной конференции молодых ученых и студентов «Реформы в России и проблемы управления - 2006» (ГУУ, Москва, 2006г.);

По теме диссертации опубликовано 4 печатных работы общим объемом 2.3 п.л. Диссертация состоит из введения, трех глав, выводов и предложений, списка использованной литературы (146 источников) и 3 приложений. Диссертация изложена на 200 машинописных листах, в том числе 12 таблиц и 10 рисунков.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ ДИССЕРТАЦИИ

Во введении диссертации обоснована актуальность темы исследования, сформулированы основная цель и задачи работы, определены объект и предмет исследования, научная новизна и практическая значимость, выявлены основные организационно - экономические противоречия, дана характеристика методики выполненной работы, охарактеризованы результаты внедрения и апробация работы.

В первой главе проводится критический анализ государственного правового регулирования процедуры банкротства предприятий в России и за рубежом. Рассмотрены факторы возникновения кризисов, причины возникновения кризисных явлений на предприятиях, основными из которых являются:

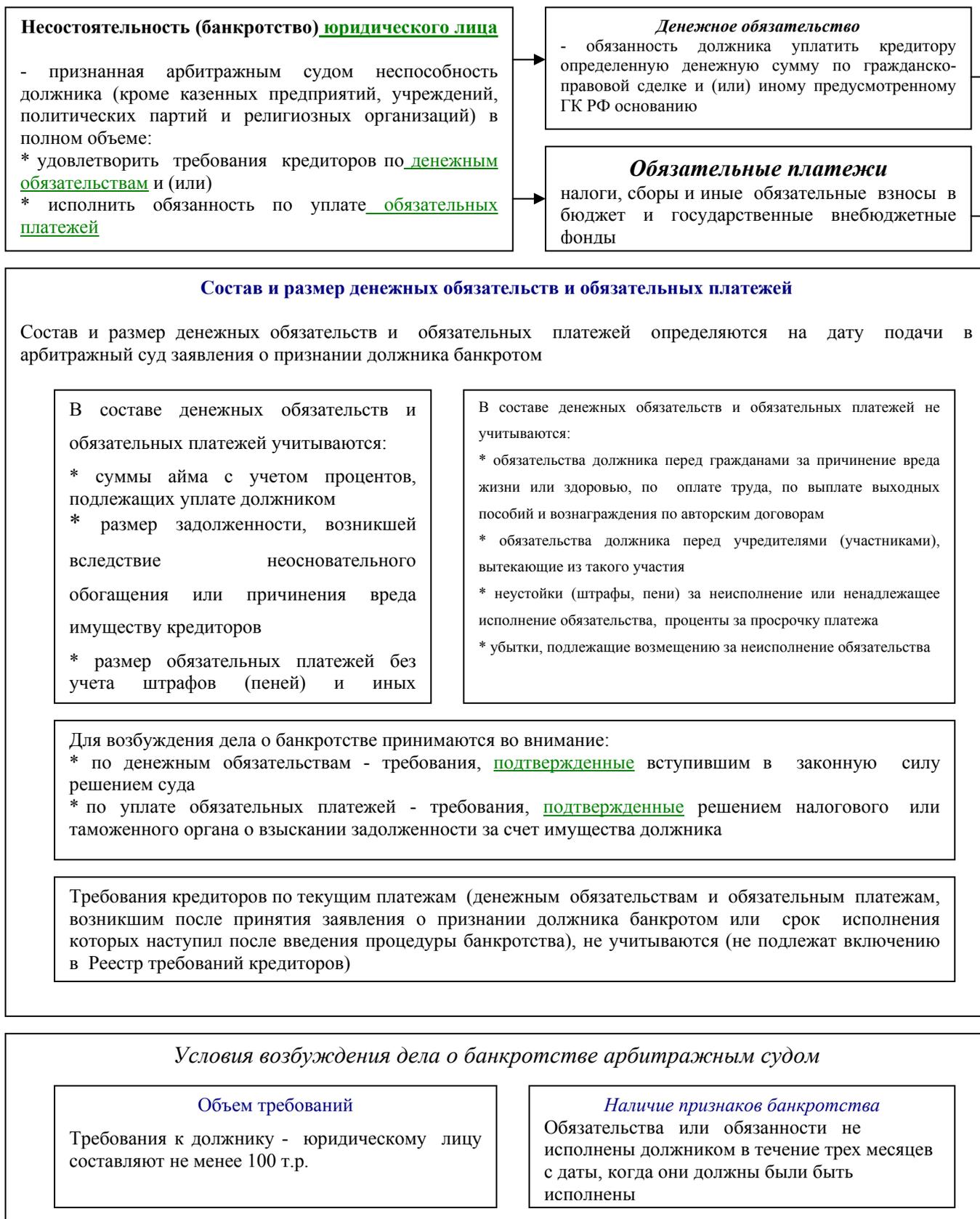


Рисунок 1. Общие положения банкротства

- Кризис ликвидности,
- Кризис успеха,
- Кризис стратегии.

Также рассмотрены общие положения банкротства (Рисунок 1) и его юридическая процедура.

Далее автор, рассмотрев зарубежный и отечественный опыт государственного регулирования процедуры несостоятельности (банкротства) предприятия подчеркивает необходимость совершенствования российского законодательства

Во второй главе рассматривается специфика управления антикризисными проектами в России, определены особенности антикризисных проектов, отличающих их от других проектов организационного развития и определяющих в свою очередь специфические признаки команды, его реализующей:

- Нацеленность на стратегические изменения организации;
- Целостность, комплексность усилий, направленных одновременно на несколько ключевых функциональных сфер (подсистем) организации;
- Кардинальность мер и достигаемых результатов, что связано с осознанием кризиса и необходимости выхода из него;
- Мобилизация большого объема имеющихся в организации ресурсов;
- Чрезвычайные полномочия антикризисного менеджера;
- Акцент на формировании организационной культуры, стимулирующей процессы антикризисного управления и дальнейшее развитие организации.

Управление антикризисным проектом— это управление проектом, в котором поставлено определенным образом предвидение опасности кризиса, анализ его симптомов, мер по снижению отрицательных последствий кризиса и использования его факторов для последующего развития.

Антикризисный проект не является проектом организационного развития в полной мере, так как занимается решением проблем организации, вышедшей из-под контроля. Организация покидает диапазон гомеостатического функционирования и стабильного развития, внешние и внутренние условия деятельности кардинально меняются, что приводит к существенному изменению показателей деятельности организации.

По сути, разработка антикризисного проекта организации, с нестабильным финансовым положением, должна привести к оптимизации ее деятельности. Т.е. руководитель проекта (антикризисный менеджер) обязан направить все силы и возможности на ограниченную во времени стабилизацию положения организации.

Основным аспектом при разработке антикризисного проекта является определение антикризисной стратегии организации. В развитии любой организации существует вероятность наступления кризиса. Характерной

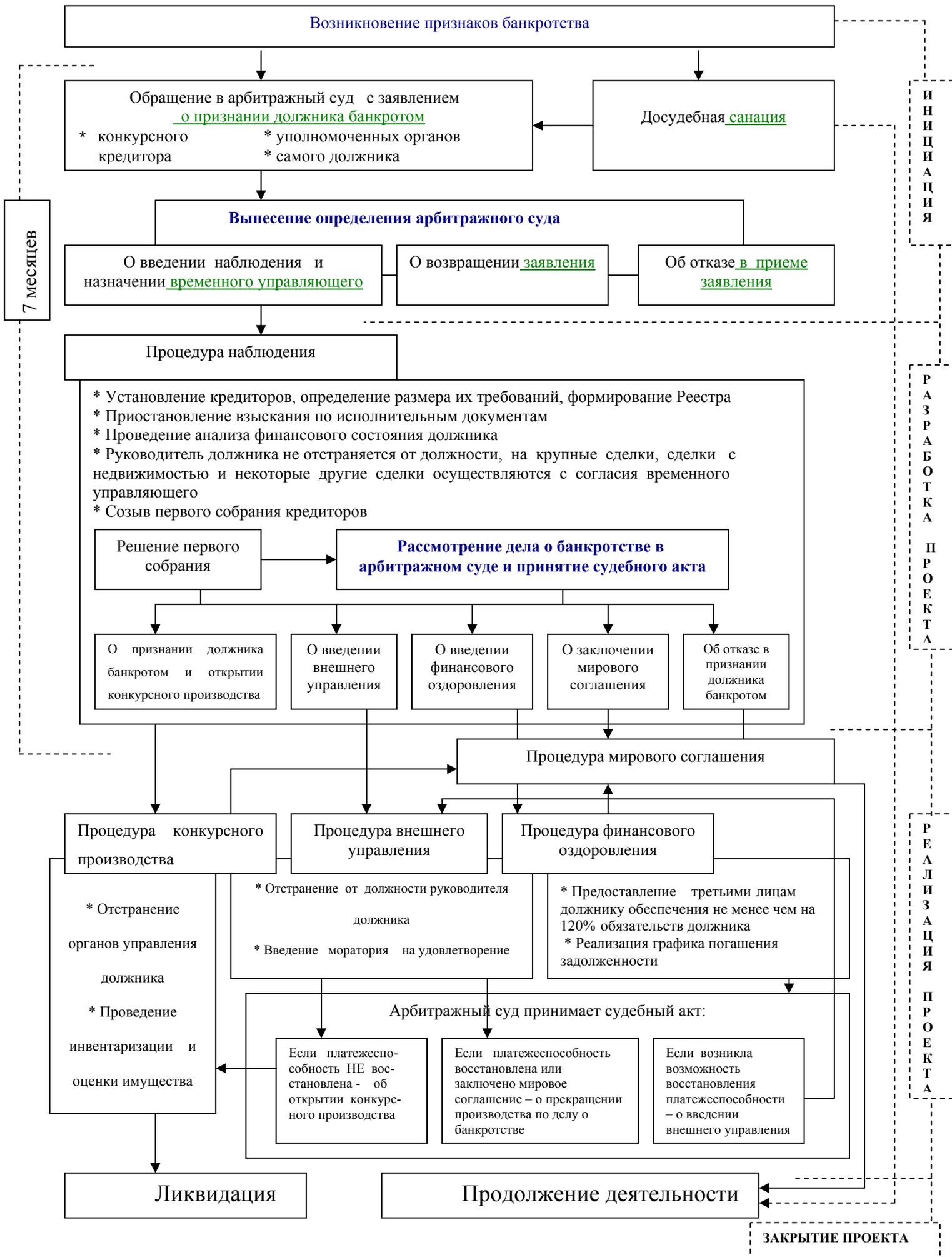
особенностью рыночной экономики является то, что кризисные ситуации могут возникать на всех стадиях жизненного цикла предприятия (становление, рост, зрелость, спад).

Поиск путей выхода из экономического кризиса непосредственно связан с устранением причин, способствующих его возникновению. Одна из задач антикризисного проекта – выявить причины возникновения кризиса. Для чего производится тщательный анализ внешней и внутренней среды бизнеса, выделяются те компоненты, которые действительно имеют значение для организации, проводится сбор и отслеживание информации по каждому компоненту и на основе оценки реального положения предприятия выясняются причины кризисного состояния

Можно выделить основные специфические особенности, которые определяют эффективность управления антикризисным проектом. Их понимание и дифференциация помогают его анализировать и успешно осуществлять.

Профессионализм антикризисного управления и специальная подготовка: общий профессионализм менеджеров, который безусловно необходим, профессиональные знания и навыки, которые отражают особенности антикризисного управления: искусство управления, данное природой и приобретенное в процессе специальной подготовки, следует выделить особо в перечне факторов эффективности антикризисного управления. Во многих кризисных ситуациях индивидуальное искусство управления является решающим фактором выхода из кризиса или его смягчения. Поэтому для антикризисного управления особенно важно производить психологическое тестирование менеджеров, отбирать такие личности, которые способны чутко реагировать на приближение кризиса и управлять в экстремальных ситуациях. Научный анализ обстановки, прогнозирование тенденций. Видение будущего и не субъективное, а основанное на точном, научно обоснованном анализе позволяет постоянно держать в поле зрения все проявления приближающегося или проходящего кризиса.

Команде антикризисных проектов на наш взгляд следует уделить особое внимание, т.к. от ее действий в рамках антикризисного проекта зависит его эффективность. На каждом этапе жизненного цикла проекта команда управления предпринимает меры в соответствии с этапом жизненного цикла антикризисного проекта (Рисунок 2).



В ходе диссертационных исследований были выявлены основные этапы жизненного цикла антикризисного проекта.

В данной главе достаточно четко прослеживается идея необходимости управления антикризисным проектом профессионалами.

Третья глава представляет собой конкретную реализацию разработанных методов и положений, предлагается один из возможных вариантов разработки и реализации антикризисного проекта. Здесь дается анализ возможных путей вывода предприятия из кризиса на основе финансово-экономического анализа, организационного и маркетингового анализа предприятия.

С целью оценить деятельность предприятия в кризисных условиях рассматриваются современные методы и методики, используемые для вывода предприятия из кризиса. Обосновывается методика помогающая восстановить платежеспособность, конкурентоспособность и инвестиционную привлекательность предприятия, определяются пути дальнейшего развития предприятия.

Таблица 1

**Расчет различных моделей диагностики банкротств на примере
ОАО «Великолукстрой»**

Модель	Результаты										
Двухфакторная модель оценки вероятности банкротства предприятия	$Z = -1,59339$ $Z < 0$. Результаты свидетельствуют, что вероятность банкротства у предприятия не велика										
Модель Альтмана	$Z = 2,849$ Приведенный расчет свидетельствует о возможном наступлении банкротства на предприятии										
Модель У. Бивера	<p>Система показателей У.Бивера для ОАО «Великолукстрой» выглядит следующим образом:</p> <table border="1"> <tr> <td>Коэффициент Бивера</td> <td>0,15</td> </tr> <tr> <td>Рентабельность активов</td> <td>6,7</td> </tr> <tr> <td>Финансовый леверидж</td> <td>33%</td> </tr> <tr> <td>Коэффициент покрытия активов</td> <td>0,05</td> </tr> <tr> <td>Коэффициент покрытия</td> <td>0,15</td> </tr> </table> <p>Данные вышеописанной таблицы свидетельствуют о достаточно противоречивой картине состояния предприятия. В то время как некоторые показатели, такие как рентабельность активов, финансовый леверидж говорят о благополучном финансовом положении предприятия, коэффициент Бивера и коэффициент покрытия активов чистым оборотным капиталом указывает на то, что организация находится в состоянии за год до банкротства. Коэффициент</p>	Коэффициент Бивера	0,15	Рентабельность активов	6,7	Финансовый леверидж	33%	Коэффициент покрытия активов	0,05	Коэффициент покрытия	0,15
Коэффициент Бивера	0,15										
Рентабельность активов	6,7										
Финансовый леверидж	33%										
Коэффициент покрытия активов	0,05										
Коэффициент покрытия	0,15										

	покрытия позволяет прогнозировать возникновение на предприятиях банкротства через пять лет
Метод рейтинговой оценки финансового состояния предприятия	$R = 1.7011$ Расчет рейтингового числа для ОАО «Великолукстрой» показал, что финансовое состояние предприятия можно оценить как благополучное т.как $R = 1,7011$
Оценка вероятности задержки платежей	$Q = -0.1197$ Вероятность здержки платежей на анализируемом предприятии составила по расчетам около 30%. Это можно рассматривать как неплохой результат
Отечественный опыт прогнозирования финансовых затруднений	$N = 155,03$ Анализ расчетного комплексного числа N для ОАО «Великолукстрой» составил 155,03, что говорит о достаточно устойчивой ситуации на предприятии.
Официальная методика	$K_{гп} = 2,85$, $K_{уп} = 1,42875$ $K_{уп} = 1.4325$ Отсюда следует, что в течение 3 месяцев ОАО «Великолукстрой» способно восстановить свою платежеспособность.
Интегральная бальная оценка финансовой устойчивости	ОАО «Великолукстрой» по расчетным данным попадает в 5 класс, характеризующимся высоким риском. По некоторым параметрам предприятие даже несостоятельно например, коэффициент абсолютной ликвидности ниже норматива

Здесь же подробно рассматриваются этапы антикризисного проекта

- финансовое оздоровление,
- оптимизация финансового менеджмента,
- оптимизация системы управления в целом,
- реструктуризация бизнеса и модернизации производства.

Проведенный в работе анализ современных моделей оценки вероятности банкротства позволил сделать практические выводы о состоянии предприятия, помочь ему выйти из кризисной ситуации, рассчитать силы и возможности оздоровления финансовой системы. (таблица 1)

Рассмотренными в антикризисном проекте методами достижения финансового оздоровления являются:

- Реструктуризация задолженности,
- Краткосрочное сокращение издержек,
- Сокращение запасов,
- Освобождение от неэффективно используемых основных средств.

На этапе оптимизации системы управления предприятием предлагается использовать следующие методы:

- Совокупность аналитических инструментов в целях организационно-управленческой, финансово-экономической, производственно-хозяйственной и кадровой диагностики;
- Процессно-ориентированные подходы к оптимизации управленческих процессов,
- Организационный инструментарий управления проектом

После оптимизации системы управления осуществляется этап разработки и реализации реструктуризации бизнеса и модернизации производства. При этом используются методы реинжиниринга бизнес-процессов, стратегического менеджмента и управления инвестиционными проектами, сбалансированная система показателей предприятия.

ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ

Эффективное управление антикризисной деятельностью предприятий и организаций является необходимым не только с точки зрения правового регулирования, но и с позиций организационного обеспечения антикризисного управления. Одним из негативных факторов высокого процента предприятий-банкротов является - малый профессионализм значительной части антикризисных менеджеров, недостаточное внимание руководителей организаций к возможностям наступления кризисных ситуаций и невозможность выхода из них. Высокая актуальность рассматриваемой темы, объясняется большим количеством кризисов на предприятиях как государственных, так и частных.. Формирование организационной структуры управления антикризисного проекта требует творческого подхода, постоянного наблюдения за движением рынка, чтобы своевременно заметить, осмыслить и ввести коррективы в выполняемые организацией функции, а значит и в его организационную структуру.

Проведенное исследование, анализ и обзор существующих на сегодняшний день подходов к изучению явления кризиса в экономике, позволило разработать некоторые методические положения и рекомендации применительно к проблеме управления антикризисными проектами предприятий, находящихся в стадии банкротства.

1. В результате анализа кризисов определены основные направления, характеристики и общая схема развития кризиса в организации, функционирование хозяйствующего субъекта в состоянии кризиса. Автор также анализирует различные классификации кризисов и определяется взаимосвязь между разными проявлениями кризиса на предприятии,

2. Анализ существующего законодательства, регламентирующего процесс банкротства и экономико-правовой механизм обоснования признания фирмы банкротом, показал, что существующее правовое поле до недавнего времени не соответствовало полностью реальным экономическим

отношениям , сложившимся в сфере банкротства. Необходимо иметь в виду, что любую антикризисную стратегию необходимо разрабатывать с учетом выявленных недостатков в законодательстве.

3. Основная идея всех современных систем правового регулирования несостоятельности предприятий заключается в том, что целесообразнее сохранить действующее предприятие, чем распродавать его по частям. Когда предприятие становится неплатежеспособным, приходится решать задачи не только финансового оздоровления, но и реструктуризации существующей системы управления, формирование новой, возможно проектно-ориентированной системы управления.

4. В работе определены критерии и факторы, влияющие на формирование команды управления антикризисным проектом;

5. Целесообразно реализовывать активную антикризисную политику на основании разработки антикризисного проекта, отражающего перспективы предприятия.

6. Кроме диагностики банкротства антикризисный проект предусматривает проведение различных видов анализа (финансово-экономического, организационного, маркетингового), т.к. они являются наиболее информативными и позволяют оценить деятельность предприятия не только с точки зрения финансов, но и с позиции конкурентоспособности продукции, инвестиционной привлекательности и т.п.

7. В случае успешной реализации антикризисного проекта по намеченному его стратегией пути, в конечном счете, как это и показано в диссертации на конкретных примерах, предприятие может восстановить свою платежеспособность, стать конкурентоспособным, и привлекательным для инвесторов.

8. Успех антикризисного проекта зависит от ориентации на соответствующие методические разработки, проектного управления, нацеленность команды антикризисного проекта на стратегию, построение дерева целей и задач системы, а также методические рекомендации по реформированию структурных подразделений с позиции проектно-ориентированного управления. При этом огромное значение имеет правильный выбор критерия эффективности создания ориентированный на проектное управление структуры.

9. В результате анализа модели жизненного цикла антикризисного проекта автор обосновывает необходимость разработки подобной модели применительно к конкретной строительной организации.

10. Жизненный цикл антикризисного проекта состоит из четырех циклов соответствующих четырем основным этапам антикризисного проекта:

- Цикл финансового оздоровления,
- Цикл оптимизации финансового менеджмента,
- Цикл оптимизации системы управления в целом,
- Цикл реструктуризации бизнеса и модернизации производства.

Каждый из этих циклов, так как он имеет дискретно-итерационную природу и представляет собой в некотором смысле самостоятельную деятельность, следует рассматривать как особый этап антикризисного проекта. Логика работ по выводу предприятия из кризиса обуславливает необходимость выделения следующих фаз каждого из этих циклов: Диагностика и анализ текущего состояния предприятия,

- Проектирование и разработка организационных решений,
- Реализация и внедрение ранее спроектированных решений и запланированных действий,
- Контроль достижения запланированных результатов.

На основе модели жизненного цикла сформируется общая структура работ по управлению антикризисным проектом, что, в свою очередь, позволит обоснованно подойти к определению и интеграции методов и инструментальных средств антикризисного проекта.

11. На этапе финансового оздоровления предлагается использовать для диагностики состояния предприятия традиционные коэффициенты анализа производственно-хозяйственной деятельности. Основными методами достижения финансового оздоровления являются:

- Реструктуризация задолженности,
- Краткосрочное сокращение издержек,
- Сокращение запасов,
- Освобождение от неэффективно используемых основных средств.

12. На этапе оптимизации финансового менеджмента предприятия предлагается использовать:

- Процессно-стоимостной анализ,
- Анализ процессов формирования добавленной стоимости,
- Методы бюджетирования,
- Традиционные инструменты управления финансами - учетная, кредитная, амортизационная и дивидендная политики.

13. На этапе оптимизации системы управления предприятием предлагается использовать следующие методы:

- Совокупность аналитических инструментов в целях организационно-управленческой, финансово-экономической, производственно-хозяйственной и кадровой диагностики;
- Процессно-ориентированные подходы к оптимизации управленческих процессов,
- Организационный инструментарий управления проектом.

14. После оптимизации системы управления осуществляется разработка и реализации этапа реструктуризации бизнеса и модернизации производства. При этом используются методы стратегического менеджмента и управления инвестиционными проектами, сбалансированная система показателей предприятия.

ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ ОПУБЛИКОВАНЫ СЛЕДУЮЩИЕ РАБОТЫ:

1. Современные методы антикризисного управления Вестник Университета 2 (18) М: ГУУ, 2006 (0,3 п.л.)
2. Антикризисное управление: специфические методы Вестник Университета 3 (19) М: ГУУ, 2006 (0,5 п.л.)
3. Банкротство – правовое регулирование, 5 (21), Вестник Университета М: ГУУ, 2006 (0,5.л.)
4. Правовые основы антикризисного управления. Вестник Университета, 3 (10) 2004, М: ГУУ, 2004 (1,5 п.л.)