

На правах рукописи

Гайтукиева Лаура Руслановна

Бизнес-планирование в антикризисном управлении предприятием

Специальность: 08.00.05 - Экономика и управление народным хозяйством  
(теория управления экономическими системами)

Автореферат  
диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

Москва-2004

Работа выполнена на кафедре менеджмента Государственного университета управления.

Научный руководитель: доктор экономических наук,  
профессор Трененков Е.М.

Официальные оппоненты: доктор экономических наук,  
профессор Бусов В.И.

кандидат экономических наук,  
Захарова И.В.

Ведущая организация: Московский государственный университет  
печати

Защита состоится 18 января 2005 г. в 14.00 часов на заседании  
Диссертационного совета Д.212.049.02 в Государственном университете  
управления по адресу: 109542, г. Москва, Рязанский проспект 99, зал заседаний  
Ученого совета.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке Государственного  
университета управления.

Автореферат разослан 17 декабря 2004 г.

Ученый секретарь Диссертационного совета .  
кандидат экономических наук, доцент



Н.В. Казанцева

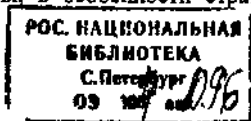
## Общая характеристика работы

**Актуальность исследования.** Циклическое функционирование экономики постоянно ставит перед менеджментом предприятия неструктурированные проблемы, которые, во-первых, являются проблемами непростого выбора, поскольку каждый раз является новыми, либо с особенностями, и, во-вторых, связаны с неопределенностью в оценках альтернативных вариантов их решения, которые обычно формируются в словесном виде. Принятие неверного решения может обернуться не только серьезными материальными потерями, но и банкротством предприятия. Становится очевидным, что жизнедеятельность предприятия и управление им в сложившихся в стране экономических отношениях должно осуществляться на основе научного знания, важным аспектом которого является бизнес-планирование как инструмент антикризисного управления предприятием. Однако, данная тема является слабо разработанной в современной научной литературе.

Переплетение научного и практического интереса к бизнес-планированию в антикризисном управлении предприятием предопределило выбор темы диссертации, направления исследования и важность его проведения.

**Степень разработанности проблемы.** Вопрос планирования от предприятия до государства был и остается предметом острых дискуссий. Во Франции, Японии, скандинавских и других странах планирование рассматривают как необходимый ориентир для гармоничного развития, согласованного действия всех экономических и неэкономических агентов. В Великобритании, Канаде и США планирование рассматривают нередко как фактор нарушения демократии и вообще основ либерализации. К этой проблеме неоднозначное отношение наблюдается и в России.

Здесь следует подчеркнуть, что многие теоретические и методологические аспекты планирования, в особенности стратегического, в



течение нескольких десятилетий были предметом серьезных исследований за рубежом. Весомый вклад в развитие этого раздела науки управления внесли Ф. Абрамс, Р. Акофф, И. Ансофф, Дж. Куинн, Г. Минцберг, М. Портер, А. Стрикленд, А. Томпсон, Г. Штейнер, труды которых помогают выявить и сформулировать принципиальные особенности процесса планирования.

В нашей стране по мере развития и укрепления бизнеса усиливался интерес к планированию. Правда, в первые пореформенные годы этот интерес проявлялся в основном переработкой переводной литературы, причем связанной в основном с организацией и ведением бизнеса, поскольку для начала предпринимательской деятельности, а затем и для осуществления имеющихся проектов требовались инвестиции, на получение которых можно было надеяться лишь имея разработанный бизнес-план<sup>1</sup>. Позже стали появляться работы, в основном учебники и учебные пособия, посвященные стратегическому планированию.

В ряде учебников и учебных пособий по учебной дисциплине «Антикризисное управление» имеются материалы, отражающие точку зрения ученых на планирование в условиях кризиса. Так, Бузановский С.С., Горелов Н.А., Титков А.С. - ученые Санкт-Петербургского университета экономики и финансов считают, что государственное регулирование в кризисных условиях должно принимать формы планирования. По их мнению, переходной формой могло бы стать преференциальное планирование.

Характеризуя преференциальное планирование как переходное, они выделяют в нем свойства как централизованно-директивного, так и индикативного планирования. В результате авторы склоняются к его использованию на региональном уровне. Высоко оценивая разработки петербургских ученых в изучаемой области, все же, по нашему мнению, основой обеспечения устойчивой стабилизации и укрепления эквивалентных межрегиональных связей является предприятие.

<sup>1</sup> См., напр., Бақтагиров И.А. *Прогнозирование и планирование в условиях рынка*. – Казань, 1997. Черныш Е.А. *Прогнозирование и планирование в условиях рынка*. –М.: ПРИОР, 1999. *Стратегическое планирование*. /Под ред. Э.А. Уткина. – СПб.: ЭКМОС, 1997..

Диссертант положительно относится и к работам по антикризисному управлению ученых Финансовой академии при Правительстве РФ<sup>1</sup>, которые помогают в овладении методами радикальных изменений в менеджменте в условиях кризиса, подготовке управляющих, способных эффективно действовать в любой рыночной обстановке, предотвращать появление негативных явлений в бизнесе, обеспечивать финансовую стабильность предприятий и организаций. Поскольку они в основном ориентированы на реализацию мер, предусмотренных Федеральным законом «О несостоятельности (банкротстве)», то их, прежде всего, интересуют организация финансового планирования и инвестиционная политика предприятия, что, по мнению диссертанта, актуально, но не достаточно в антикризисном управлении предприятием.

Г.И. Шепеленко<sup>2</sup>, рассматривая вопросы производственного и персонального менеджмента, уделяет в этой связи соответственно внимание производственному планированию и системе планирования персонала предприятия. При этом он обращает внимание на: необходимость планирования производства в режиме крайне нестабильной загрузки производственной мощности предприятия; высокую вероятность нарушений планируемых сроков и объемов ресурсного обеспечения производства из-за отсутствия средств для оплаты поставок сырья и материалов; ориентацию преимущественно на краткосрочное планирование и использование в нем нетрадиционных подходов.

И.Я. Кац и А.И. Ревенков, описывая основные элементы механизма антикризисного управления, отмечают роль планирования, подчеркивая, при этом, что с его помощью реализуется диалектическая взаимосвязь цели-средства-результаты. «Система планов на предприятии основывается на стратегии его развития, все планы разрабатываются самостоятельно с учетом

<sup>1</sup> Антикризисный менеджмент / Под редакцией проф. Грязновой А.Г. – М.: ЭКМОС, 1999.

<sup>2</sup> Шепеленко Г.И. Антикризисное управление производством и персоналом: Учебное пособие. – Ростов н/Д: МарТ, 2002, с. 18-23.

процессов, протекающих в обществе, отрасли, регионе. Разработке планов предшествует глубокий анализ, прогнозирование рыночной конъюнктуры, изучение спроса на товары и услуги, оказываемые предприятием, поведение конкурентов. Ключевым в системе планов предприятия является план сбыта, а конкуренция стимулирует непрерывное повышение уровня производства, обновление, повышение качества продукции»<sup>1</sup>.

В двух последних, как и во многих других опубликованных работах в основном декларируется значимость планирования на предприятии в условиях рынка, представлены различные варианты бизнес-планов и программ финансового оздоровления. Однако, в них нет сущностного понимания планирования, не развивается вопрос о природе и сущности плановой деятельности на предприятии. За редким исключением, в них можно встретить авторские определения понятий «планирование» и «бизнес-план», а также понимание особенностей планирования в кризисных условиях.

Между тем осмысление этих категорий, как и управления предприятием в кризисных условиях не может быть достаточным, без раскрытия их характеристик. По мнению диссертанта, любая кризисная ситуация характеризуется: во-первых, наличием угроз для достижения наиболее приоритетных целей предприятия; во-вторых, дефицитом времени для принятия решений в критических ситуациях и, в-третьих, давлением окружающих на лиц, принимающих решения. Кризис - это, прежде всего, потеря идентификации.

Вполне очевидно, что эти моменты, с одной стороны, оказывают существенные воздействия на многие показатели функционирования предприятия и, с другой - требуют корректировки не только планов, но и соответствующих механизмов их реализации. Соответственно, возникают различные требования к организационной структуре управления, системе поощрений, стилю руководства. Различия между традиционным и антикризисным управлением существенны и принципиальны, о чем

<sup>1</sup> Кац И.Я., Ревенков А.И. Антикризисное управление: Учебно-методическое пособие. – Ульяновск. УЛГУ, 2002, с. 94

убедительно свидетельствует практика обеспечения жизнедеятельности предприятия в условиях проведения процедур банкротства, среди мер которого ведущее место принадлежит бизнес-планированию. Однако работ, в которых было бы комплексное исследование этой проблемы в антикризисном управлении предприятием в изученной диссертантом литературе не обнаружено.

Таким образом, тема бизнес-планирования как функция антикризисного управления предприятием не раскрыта и нуждается в дополнительных исследованиях и практических наработках. Исследование бизнес-планирования в контексте кризисных условий деятельности предприятия позволяет по-новому взглянуть на основные положения теории антикризисного управления предприятием, существенно обогащая их современными идеями и подходами.

*Проблема исследования:* повышение эффективности антикризисного управления предприятием путем разработки новых подходов к его основной функции - планированию.

Актуальность темы, ее теоретическая и практическая значимость, а также недостаточная разработанность обусловили *главную цель исследования*, которая состоит в разработке концепции бизнес-планирования в антикризисном управлении предприятием. Оно направлено на выявление научно обоснованного инструментария, с помощью которого менеджеры могли бы предотвращать развитие нежелательных кризисных ситуаций, или преодолевать их с наименьшими для предприятия потерями.

Для достижения указанной цели в диссертации поставлены следующие *задачи*:

- изучить и обобщить теории и концепции планирования на предприятии;
- провести ретроспективный анализ опыта планирования на предприятиях бывшего Союза ССР;

проанализировать и оценить состояние бизнес-планирования на предприятии в контексте современных условиях бизнеса и антикризисного управления им;

проанализировать роль государства в развитии бизнес-планирования на предприятии в условиях структурного кризиса;

провести анализ правовой базы развития бизнес-планирования на предприятии;

разработать концептуальные предложения по усилению планового воздействия на устойчивость предприятия в нестабильной экономической среде.

**Объектом исследования** является промышленное предприятие.

**Предметом исследования** выступает бизнес-планирование в антикризисном управлении предприятием.

**Методологической основой** диссертационного исследования послужили диалектические законы, основные направления теории планирования, принципы общей теории систем, а также теории фирмы (предприятия), управления, конкуренции и экономического развития, изложенные, в частности, Г.Л. Азовым, А.А. Богдановым, В.И. Бусовым, В.Н. Кириченко, Э.М. Коротковым, В.С. Ефремовым, Л.Д. Логвиновым, В.В. Новожиловым, А.Г. Поршневым, З.П. Румянцевой, А.В. Тихомировой, Е.М. Трененковым, Н.П. Федоренко, Ю.В. Яременко (Россия), Р. Акоффом, Д. Батлером, Дж. Ван Гигом, Л. Грейнером, П. Друкером, Р. Коузом, М. Портером, Кеничи Омае, Й. Шумпетером (зарубежные страны) и других. Опираясь на их труды, стало возможным сформулировать и развить новую концепцию бизнес-планирования в антикризисном управлении предприятием.

**Эмпирическую базу диссертации** составили: Конституция РФ, Гражданский кодекс РФ, государственная статистическая отчетность; официальные документы и материалы ЦК КПСС, Совета Министров СССР, Госплана СССР, АН СССР, Минэкономразвития РФ, Федеральной службы финансового оздоровления РФ, показатели производственно-хозяйственной



деятельности ряда предприятий, в том числе ОАО «Томский нефтехимический комбинат», Государственного унитарного предприятия «Локомотивное депо г. Назрань», ЗАО «НВЦ Системы».

*Научная новизна диссертационного исследования* выражается в разработке новой парадигмы бизнес-планирования в антикризисном управлении предприятием.

*Наиболее существенные научные результаты, полученные лично автором в ходе исследования и выносимые на защиту:*

- систематизированы концепции и методы планирования на предприятии в условиях кризиса с целью выявления его особенностей на разных стадиях жизненного цикла и процедур банкротства;

- предложено авторское определение бизнес - планирования, путем уточнения его природы и сущности в антикризисном управлении предприятием;

- уточнены фазы процесса бизнес-планирования и определены для каждой из них соответствующие методы планирования с учетом возможных оздоровительных процедур банкротства;

- дополнены принципы, выявлены специфические функции и признаки бизнес - планирования, разработаны критерии его типологии в антикризисном управлении предприятием, с учетом функционирования предприятия в условиях рынка;

- уточнена и дополнена структура бизнес-плана в антикризисном управлении и представлено обоснование его разновидностей в деятельности предприятия;

- сформулированы основные направления усиления плановой работы на предприятии, включающие в себя три направления: приоритеты и их выбор в плановой деятельности предприятия в условиях кризиса; организационно-методическое обеспечение совершенствования бизнес-планирования в антикризисном управлении предприятием; развитие и усиление роли государственных методов влияния на плановую деятельность предприятий.

**Практическая значимость работы** заключается в том, что ее основные положения могут быть использованы в практике антикризисного управления как инструмент повышения жизнеобеспечения предприятия.

**Апробация результатов исследования.** Основные теоретические положения и результаты диссертационного исследования отражены в четырех публикациях, общим объемом 1 п.л. Положения и выводы, содержащиеся в диссертации, были изложены автором на Международных научно-практических конференциях «Актуальные проблемы управления», проходивших в Государственном университете управления в 2002-2004 годах, Всероссийских научных конференциях молодых ученых и студентов «Реформы в России и проблемы управления в 2003г., заседаниях кафедры менеджмента университета, в ходе практических занятий со студентами. Отдельные рекомендации автора учтены менеджментом ряда предприятий г. Назрань.

**Объем и структура работы.** Диссертационная работа изложена на 170 страницах, содержит 33 рисунка, 13 таблиц, 3 формулы и состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка использованной литературы.

## Основное содержание работы

Во *введении* поставлена проблема исследования, отмечена ее актуальность и степень разработанности, сформулированы цель и основные задачи, объект и предмет исследования, методологическая база его проведения.

В первой главе *«Теоретические основы планирования на предприятии»* рассматривается генезис понятий «планирование», «кризис», «антикризисное управление», их место и роль в теории и практике менеджмента; представлен анализ обобщения научных работ в области планирования на предприятии; уточнены принципиальные отличия систем планирования в бывшем Союзе ССР и в современной России; проведен анализ и оценка планирования на предприятии в контексте кризисных ситуаций с целью выявления его особенностей на разных стадиях жизненного цикла и процедур банкротства.

Анализ литературных источников показал, что термины «планирование» и «бизнес-планирование» близки, но не однозначны. В советской экономике планирование на предприятии - это «совокупность действий коллектива работников предприятия по установлению всех необходимых плановых показателей его работы в области развития техники, технологии, организации производства и труда, выпуска продукции и финансовых результатов, обеспечивающих успешное выполнение основных, централизованно установленных заданий народнохозяйственного плана и повышение эффективности производства».

Опираясь на теории планирования и проанализировав имеющееся множество определений термина «бизнес-планирование», в диссертации дано авторское его определение в антикризисном управлении. По мнению диссертанта, бизнес-планирование представляет собой образ действий по своевременному выявлению средств, альтернатив, шансов и рисков, обуславливающих определенный и относительно устойчивый вектор поведения предприятия в кризисных условиях.

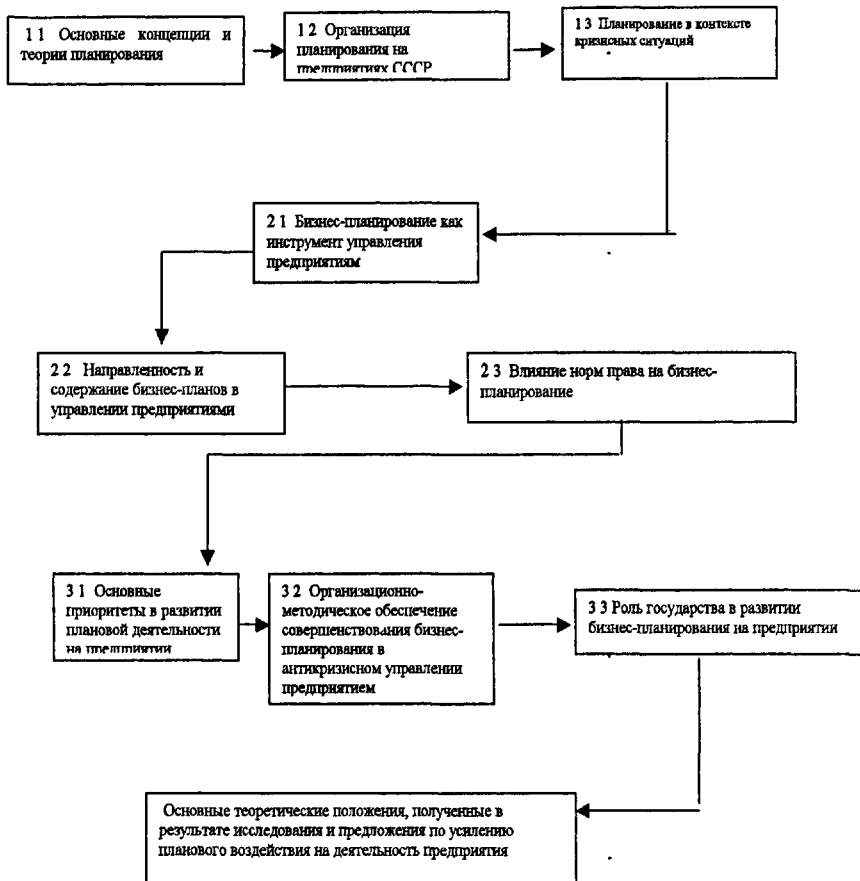


Рис 1 Логическая схема исследования.

В диссертации подчеркивается, что такой образ может складываться только в рамках соответствующей системы принципов, правил и приоритетов, устанавливающих обстоятельства места, времени, причин, способы и цели действий менеджмента и персонала предприятия в целом. Разработка этой системы составляет, по мнению диссертанта, сущность процесса бизнес-планирования в антикризисном управлении.

В соответствии с этим бизнес-планирование в антикризисном управлении обладает следующими признаками: способностью согласования целей; возможностью раннего предупреждения отклонений от установленных норм; способностью координации планов для согласования путей решения возникших проблем; быть основой при выборе альтернативы решения проблем; является отправной точкой в организации результативного контроля; быть источником информации персонала о целях, средствах, альтернативах, ограничениях и сроках; выступать важным условием усиления мотивации сотрудников, а также их стимулирования.

Процессный подход к рассмотрению бизнес-планирования в антикризисном управлении предприятием позволил выделить в нем ступени, фазы (табл.1), а также представить соответствующие для каждой из них методы планирования.

Таблица 1.

**Фазы процесса бизнес-планирования в антикризисном управлении**

Фаза процесса бизнес-планирования в антикризисном управлении	Содержательный аспект фазы
Разработка целей	Создание точной, структуризованной и пригодной к реализации системы норм для последующих действий
Постановка проблем	Выявление отклонения между представлением о цели и прогнозируем! состоянием объекта на какой-либо период планирования
Поиск альтернатив	Систематическое выявление, формулирование и анализ способов достижения целей
Прогнозирование	Вероятностное представление о появлении событий (последствий, данных) в будущем, которые основываются на наблюдениях и теоретических положениях
Оценка альтернатив и принятие решений	Соотношение альтернативы с ее целевым значением и выбор оптимальной альтернативы при заданной цели с учетом побочных условий

Опираясь на факт наличия задач для каждой из фаз бизнес-планирования, в диссертации подчеркивается, что бизнес-план в антикризисном управлении должен отражать: цели; прогнозируемые данные; постановку проблемы; находящиеся в распоряжении средства (имущество и др.); отдельные мероприятия и их комбинации; лиц, ответственных за бизнес-планирование; временные условия и сроки; прогнозируемые последствия.

Все это говорит о наличии в антикризисном управлении предприятием систем бизнес-планирования, под которыми понимается упорядоченная структура отдельных частей бизнес-планирования и обладающие специфическими особенностями: уровнем документального обеспечения; уровнем организованности; уровнем стандартизации; уровнем полноты; уровнем точности; уровнем согласованности планов.

Завершается глава анализом роли человеческого фактора в антикризисном управлении.

Во второй главе **«Планирование на предприятиях в условиях кризиса управления»** проводится анализ практики бизнес-планирования и применяемых при этом методик и моделей. Подчеркивается, что имеющиеся здесь значительные расхождения обусловлены различным пониманием сущности бизнес-планирования. Одни считают, что это процесс, порожденный результатами внутренней и внешней среды предприятия. Его цель - помочь предприятию капитализировать свои сильные стороны, минимизировать слабые, защититься от надвигающихся опасностей. Другие рассматривают бизнес-планирование как процесс разработки процедур и операций, необходимых для достижения будущего. Третьи представляют его как процесс организационного обновления и трансформации.

Разнятся взгляды на бизнес-планирование и среди специалистов-практиков. Причина также в понимании, но только различий функционирования предприятия в тех или иных условиях. Многие полагают, что бизнес-планирование ныне - это, прежде всего, главный инструмент для привлечения инвестиций, а наличие плана в советской системе хозяйствования служило главным фактором стимулирования

трудовых коллективов. В диссертации есть уточнение: в СССР ключевым звеном функционирования предприятия и экономики в целом был план, в рыночной - им является бизнес, т.е. способ целесообразной деятельности человека, направленной на создание и реализацию в обществе потребительных стоимостей с определенной коммерческой выгодой. В соответствии с этим в научном обороте имеется и своя терминология. Основу ее составляют такие понятия, как: бизнес, бизнес-система, бизнес-пространство, бизнес-среда микросфера бизнеса, позиционирование предприятия и другие.

В условиях кризиса важно знать состояние управляемого бизнеса, под которым в диссертации понимается финансово-экономическое и хозяйственное положение предприятия, и его позиционирование в бизнес-среде с учетом внутренних и внешних факторов. Процесс анализа этого состояния в диссертации представлен в виде блок-схемы (рис. 2).

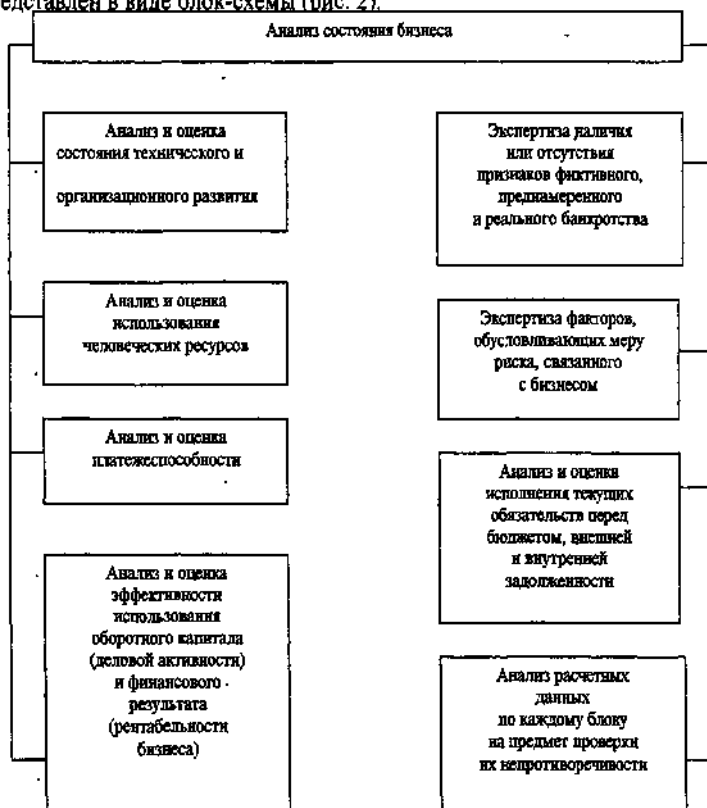


Рис. 2. Процесс анализа состояния бизнеса

Развито представление о функциях бизнес-планирования вообще и в антикризисном управлении предприятием, в частности. К числу последних диссертант относит: диагностирование слабых и узких мест в производстве; возможность усиления мотивации сотрудников; развитие стимулирования; обеспечение интеграции усилий на достижение целей в кризисных условиях, которые были выявлены в ходе исследования на предприятиях.

Предложены критерии классификации бизнес-планирования в антикризисном управлении предприятием. К их числу диссертант относит предмет планирования, соотносимые величины, формы координации, фактор времени, иерархическую зависимость.

Рассмотрены особенности планирования маркетинговой деятельности, производства, сбыта готовой продукции, финансов и персонала в кризисных условиях. При этом внимание обращено увязке основных планов (рис. 3)

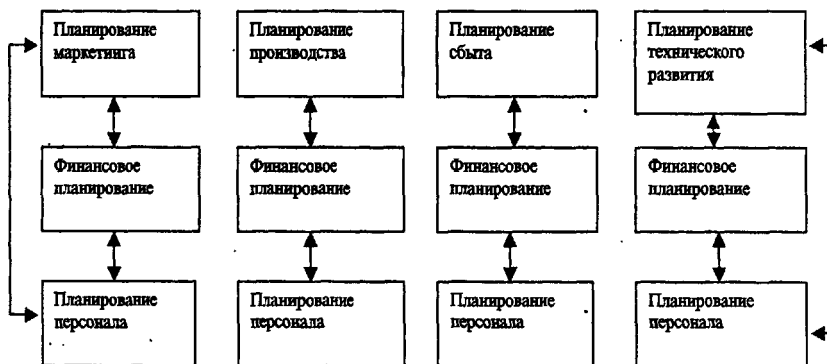


Рис. 3. Фрагмент схемы увязки планов предприятия

Проведен анализ приоритетов и содержания бизнес-планов в антикризисном управлении предприятием. Предваряет этот анализ положение, отражающее сущность планирования, его природу, что позволило обосновать необходимость разработки бизнес-плана в этом типе современного менеджмента. При этом формулируется определение бизнес-плана в антикризисном управлении: это инструмент, построенный на результатах диагностирования финансовой устойчивости и деловой активности



предприятия, выборе приоритетных направлений его деятельности в определенных границах времени.

Осуществлен анализ влияния норм права на бизнес-планирование, результаты которого выявили отсутствие правового механизма реализации важнейшего принципа законности в экономических отношениях - соблюдение прав субъектов хозяйствования органами власти и управления, а также возможность легального «захвата» имущества и т.д.

Вместе с тем Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)» внес ряд существенных поправок в правовое регулирование отдельных институтов несостоятельности. Это обстоятельство, подчеркивается в диссертации, изменило положение, например собственников финансовых ресурсов предприятия. Если прежде они были отстранены от управления ими, в основе которого лежит планирование финансовой деятельности, то теперь они наделены соответствующими полномочиями (п. 4 ст. 15; п. 2 ст. 71; ст. 77). В законе расширены возможности применения реабилитационных процедур, базирующихся на плановых началах, содержится новая норма - финансовое оздоровление, предусматривающее тщательное планирование различных направлений функционирования предприятия.

Поправки в хозяйственном законодательстве дали возможность оценивать платежеспособность предприятия на основе анализа структуры баланса, который можно проводить на основе таких показателей, как коэффициент текущей ликвидности и коэффициента обеспеченности собственными средствами. Основным показателем, характеризующим наличие реальной возможности у предприятия восстановить (либо утратить) свою платежеспособность в течение определенного времени, является коэффициент восстановления (утраты) платежеспособности.

В третьей главе **«Методы усиления планового воздействия на деятельность предприятия»**, диссертант, опираясь на результаты исследования теоретических положений о планировании, анализ и оценки бизнес-планирования в антикризисном управлении предприятиями в

современных российских условиях осуществил разработку концептуальных предложений по совершенствованию плановой деятельности на предприятии как функции антикризисного управления и фактора повышения его эффективности. Они включают в себя три направления: приоритеты и их выбор в плановой деятельности предприятия в условиях кризиса; организационно-методическое обеспечение совершенствования бизнес-планирования в антикризисном управлении предприятием; развитие и усиление роли государственных методов влияния на плановую деятельность предприятий.

Сущность первого направления разработанных предложений в диссертации составляет определение конкретного и единственного значения плановых показателей функционирования предприятия. Решение этой задачи, по мнению диссертанта, возможно, если соблюдать требования к бизнес-планированию в условиях кризиса, которыми являются: отношения соответствия, транзитность, рефлексивность, избыточность. Рассматривается математическая модель определения причин сбоев в работе предприятия, которые вместе с тем служат основой для разработки альтернативных решений по выбору приоритетов деятельности предприятия в условиях кризиса.

В диссертации подчеркивается необходимость совершенствования способов мобилизации внутренних резервов предприятия, одним из которых является качественное исполнение функций менеджмента, укрепление плановой дисциплины и повышение ответственности за разработку и исполнение плановых решений на предприятии.

В соответствии с этим, построение второго направления концепции базируется на целеполагании, повышении отдачи самообучающейся организации в условиях кризиса в результате реализации бизнес-планов в границах организационного поля бизнес-планирования на предприятии, определяемого дефицитом знания и различием между формированием и осуществлением намерений и профессионализмом менеджмента, увязки целей производства с удовлетворением потребностей людей.

Исследуя роль государства в совершенствовании бизнес-планирования на предприятии, диссертант исходит из того, что структура национального хозяйства России не вписывается в рамки существующих теорий монополии в рыночной экономике. В самой природе ее экономики заложен ряд объективных факторов, которые ограничивают роль свободного рынка, требуют большей регулирующей роли государства, его направляющих усилий. К этому добавляется фактор неустойчивости самой переходной экономики, который еще больше усиливает аргументы в пользу возрастания регулирующей роли государства.

По мнению диссертанта, государство призвано законодательно обеспечивать чистоту, прозрачность и объективность в проведении любых процедур, предусмотренных российским законодательством, сформировать приоритеты по отношению к государственной собственности и к предприятиям других форм собственности, инициировать разработку индикативных планов развития регионов, отраслей и финансово-промышленных групп, а также развитие социального партнерства на всех уровнях экономической системы между всеми субъектами отношений.

**В «Заключении»** сформулированы основные выводы и предложения, вытекающие из проведенного исследования.

Публикации по теме диссертации:

1. Планирование в контексте кризисных ситуаций // Материалы международной научно - практической конференции «Актуальные проблемы управления - 2001». Вып.2 - М.: ГУУ, 2001.- 0,3п.л.
2. Бизнес - планирование - залог эффективного менеджмента// Материалы международной научно - практической конференции «Актуальные проблемы управления - 2002». Вып. 5.- М.: ГУУ, 2002.- 0,2п.л.
3. Максимизация благосостояния организации// Реформы в России и проблемы управления- 2003: Материалы 18-ой Всероссийской научной конференции молодых ученых и студентов. Вып.2/ ГУУ.-М.,2003.- 0,25п.л.

4. Бизнес - план как инструмент управления предприятием// Материалы международной научно - практической конференции «Актуальные проблемы управления - 2003». Вып. 1- М.: ГУУ, 2003.- 0,2п.л.

Подп. в печ. 14.12.2004.      Формат 60x90/16.      Объем 1,25 печ.л.

Бумага офисная.      Печать цифровая.

Тираж 50 экз.      Заказ № 1590

ГОУВПО Государственный университет управления  
Издательский центр ГОУВПО ГУУ  
109542, Москва, Рязанский проспект, 99, Учебный корпус, ауд. 106  
Тел./факс: (095) 371-95-10, e-mail: [ic@guu.ru](mailto:ic@guu.ru)  
[www.guu.ru](http://www.guu.ru)





№ 27379