БЕЛОРУССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИНФОРМАТИКИ И РАДИОЭЛЕКТРОНИКИ

Кафедра менеджмента

РЕФЕРАТ

на тему:

# «Разработка МЕРОПРИЯТИй по снижению себестоимости И ПОВЫШЕНИЮ РЕНТАБЕЛЬНОСТИ ПРОИЗВОДСТВА РУП «МАЗ»»

МИНСК, 2009

Предложения по снижению себестоимости продукциии повышению её рентабельности на РУП «МАЗ»

Итак, в силу сложившейся проблемы в Республике Беларусь по удорожанию энергоресурсов снижение себестоимости продукции принимает ещё большее значение с точки зрения получаемой прибыли и уровня предлагаемых цен. В связи с этим возникает потребность в совершенствовании планирования, учета и изыскания резервов снижения себестоимости.

При этом должно обеспечиваться оптимальное сочетание снижения затрат и повышения качества. Снижение затрат не должно приводить к ухудшению качества продукции.

В практике работы РУП «МАЗ», мероприятия по снижению себестоимости производства проводят по трём основным направлениям:

* организационном;
* техническом;
* экономическом.

Отметим, что приведённые выше направления взаимосвязаны: например, невозможно поднять цену на рынке, которая формируется не затратным методом, а определена в долях конкуренции с аналогами на рынке по рыночному методу, без повышения качества, улучшения её характеристик. Нецелесообразно производить продукцию, которая не пользуется спросом или имеет низкий спрос в большем объёме, чем потребность на рынке.

По результатам проведенного анализа можно сделать вывод о достаточно стабильном и устойчивом положении РУП «МАЗ». Об этом свидетельствует постоянно увеличивающийся объём продаж за 2004-2006 гг., как в сопоставимых ценах, так и в натуральном выражении. Получаемая от реализации произведенной продукции прибыль, свидетельствует о устойчивом положении на рынке.

Необходимо отметить высокую заинтересованность предприятия в сохранении своих позиций и его большую работу по постоянному обновлению ассортимента выпускаемой продукции, что в условиях рыночной экономики и сокращения величины жизненного цикла изделия имеет первостепенное значение для сохранения и упрочнения своего положения на рынке.

Предприятие имеет устойчивые рынки сбыта своей продукции, и около 70 % изделий реализуется в Российской Федерации. Увеличение отпускной цены, вследствие удорожания энергоресурсов, не является оптимальным выходом из ситуации, так как в условиях жесткой конкуренции грозит потерей части потребителей. Единственный выход состоит во всесторонней экономии средств и снижении себестоимости производства продукции всеми доступными методами.

Одним из определяющих факторов стабильного функционирования и успешного развития для промышленного предприятия становится современная профессиональная система управления во всех его звеньях. С этой целью, в качества первого мероприятия предлагаю провести анализ эффективности принимаемых решений управленческого состава планово-экономического управления, на основе степени их загрузки. В результате проведённого анализа, будет дана общая оценка действующей структурной схемы управления, и в случае её нерациональности будет определён путь для её оптимизации, и более эффективного принятия управленческих решений.

В качество второго мероприятия предлагаю модернизировать муфту ограничения скорости вращения первичного вала коробки передач относительно вторичного, с целью снижения себестоимости её производства. По моему мнению, это направление достаточно важное для такого стратегически важного промышленного предприятия так как, основной резерв снижения себестоимости продукции сконцентрирован в нерациональном использовании сырья и материалов.

С целью снижения общих затрат производства, немаловажное значение для РУП «МАЗ» играет всеобщая автоматизация производственных, управленческих и трудовых процессов. Это обусловлено в первую очередь тем, что одним из важнейших факторов в конкурентной борьбе является ускорение разработки конструкторской и технологической документации. Данный вопрос можно решить путем применения современной электронной вычислительной техники и программных продуктов. Ближайшей задачей для РУП «МАЗ» является расширение локальной сети САПР конструктора и технолога с последующим подключением ее в сеть завода. Конечная цель данной работы – организация параллельного проектирования и подготовки производства. Статистика применения вычислительной техники показывает, что эта концепция сокращает время проектирования и затраты на него до 50%. Это обеспечивается экономией средств для изготовления опытных образцов, которые можно заменить компьютерным моделированием. В качестве объекта работ, которые следует реализовать, предлагаю выбрать процесс учета хранения и движения материалов на складах как один из важнейших процессов в цепочке обеспечения производства материалами. Автоматизация учета складских операций позволяет автоматизировать эти операции на предприятии и упростить систему документооборота за счет замены бумажных документов их электронными копиями. В частности, с помощью различных инструментов можно разработать автоматизированную информационную систему, поддерживающую и упрощающую работу склада.

Таким образом, в силу сложившейся негативной экономической проблемы в нашей стране, предложенный комплекс мероприятий, по моему мнению, приобретёт наибольшую эффективность при проведении его на рассматриваемом предприятии с целью снижения себестоимости продукции и повышения её рентабельности.

Мероприятие по рерганизации ПЭУ

Проанализируем управленческий состав планово-экономического управления, и дадим общую оценку эффективности структурной схемы управления планово-экономического управления. При этом во внимание примем степень загрузки этого подразделения и их руководителей. Расчет трудоёмкости осуществляется по следующей формуле

, (1)

где Qp – суммарная трудоемкость, ч;

Ti – трудоемкость i-го управленческого решения, ч;

Kij – число повторений i-го решения на j-м уровне;

 – количество процедур.

Число руководителей, необходимых для принятия управленческих решений заданной трудоемкости, определяется по формуле

, (2)

где Ср – расчетное число руководителей;

Qp – трудоемкость принятия управленческих решений, ч;

Fg– действительный фонд времени одного сотрудника, ч.

Полученное число руководителей сравнивается с допустимым значением, если расчетное число руководителей равно либо больше допустимого значения, ставится вопрос о формировании дополнительного подразделения на данном уровне. Если же меньше весьма допустимого значения рассматривается вопрос о возможной передаче полномочий другому уровню или подразделению.

Произведём расчет численности руководителей планово-экономического управления на основе расчета трудоемкости. Управлением планово-экономического управлением на РУП «МАЗ» осуществляется начальником и тремя его заместителя:

* 1-й заместитель начальника управления
* заместителя начальника управления;
* заместителя начальника управления по вопросам ценообразования
* заместитель начальника управления – начальник отдела;

В результате наблюдения были установлены следующие показатели:

Ti = 0,2 ч, Kij *=* 57, = 45.

Отсюда по формуле (1), получим: Qp = 0,2 · 57 ∙ 43 = 513 ч.

Фактический фонд времени руководителей ПЭУ примем 168 часов в месяц, по формуле (2), определим число руководителей, необходимых для принятия управленческих решений.

 чел.

Полученное число руководителей меньше фактического на одного, значит необходимо рассмотреть вопрос о возможной передаче полномочий.

Аналогичным образом, произведём расчет степени загрузки начальника планово-экономического управления и его заместителей, и получим: начальник планово-экономического управления – Кзаг = 1,01; 1-й заместитель начальника управления - Кзаг = 0,32; заместителя начальника управления - Кзаг = 0,67; зам. начальника управления по вопросам ценообразования Кзаг.= 0,99; заместитель начальника управления – начальник отдела: Кзаг. = 0,99.

Таким образом, в результате расчетов приходим к выводу о том, что необходимо полномочия 1-го заместителя начальника управления – передать заместителю начальника управления, в результате структурная схема управления планово-экономического управления РУП «Минский автомобильный завод» примет иную структуру (см. рис. П.2.2).

Рассмотрим основные обязанности заместителя начальника управления, которые обеспечивают коэффициент его загрузки 0,67:

* обеспечивает руководство работой по охране труда в подчинённых подразделениях ПЭУ;
* обеспечивает содержание и эксплуатацию помещений, оборудования, вентиляционных устройств, инструмента, рабочих мест в соответствии с действующими нормами, стандартными и другими нормативными документами по охране труда;
* обеспечивает систематический контроль состояния охраны труда в подчиненных: подразделениях: ЛЭУ, выполнение должностных инструкций руководителями подчинённых подразделений по охране труда;
* обеспечивает разработку в своевременное представление управлению охраны труда предложений по улучшению условий труда в подчинённых ему подразделениях ПЭУ для включения в проект общего плана предприятия в соглашения профсоюзного комитета с администрацией на осуществление мероприятий по охране труда;
* обеспечивает организацию обучения и проверки знаний по охране труда подчинённых руководителей подразделений, контроль соответствия выполняемой исполнителями работы их профессии и квалификации;
* обеспечивает организацию проведения в установленные сроки инструктажей по охране труда персонала управления подчинённых подразделений;
* обеспечивает режим труда и отдыха, установленный в ПЭУ;
* своевременное устранение недостатков в организации труда, отмеченных в ходе проверки службой охраны труда предприятия и органов надзора;
* отстранение в установленном порядке от выполнения функциональных обязанностей лиц, не прошедших проверку знаний по охране труда;
* своевременное расследование причин несчастных случаев, происшедших в подчинённых подразделениях управления в соответствии с "Положением о расследовании и учёте несчастных случаев на производстве" и разработку мероприятий по их предупреждению;
* обеспечивает организацию проведения аттестации рабочих мест;
* обеспечивает соблюдение законодательства по охране труда, в тон числе по охране труда женщин и подростков;
* участвует в рассмотрении основных вопросов развития экономики РУП «МАЗ» и объединения в целом;
* участвует в составлении планов улучшения условий труда подчиненных подразделений РУП «МАЗ»;
* координирует разработку проектов перспективных и текущих планов по всем делам техпромфинплана по предприятию и объединению, участвует в разработке бизнес-планов;
* ведёт переписку со структурными подразделениями предприятия, предприятиями объединения по вопросам, касающиеся компетенции управления;
* осуществляет функциональное, методическое руководство планово-экономическими службами предприятий объединения и РУП «МАЗ»;
* рассматривает и согласовывает проекты перспективных и текущих планов предприятий объединения;
* подготавливает необходимые материалы для обсуждения итогов работы РУП "«МАЗ» и объединения в целом на балансовую комиссию;
* координирует работой по организации хозрасчета на предприятиях объединения и на РУП»МАЗ»;
* контроль через подчиненные подразделения за правильным использован нем выделенных денежных средств на выполнение планов улучшения условий и охраны труда;
* координирует разработкой и внедрением инструкции и методики, способствующие совершенствованию системы хозрасчета на РУП «МАЗ» и объединении в целом;
* участвует в рассмотрении договоров на поставку продукции в части правильности применения цен, доплат и скидок;
* координирует разработку и согласование с заказчиком проектов оптовых цен на продукцию и оказываемые услуга, выпускаемые по разовым заказам, оформляет их в установленном порядке и получает документы об утверждении цен;
* подготавливает заключения по калькуляциям и проектам оптовых цен на продукцию и услуги, получаемые объединением и предприятием со стороны, согласовывает с заказчиком оптовые цены при изменении комплектности, обновлении и модернизации изделий;
* координирует работу и осуществляет методическое руководство в области внутризаводского хозрасчета, прогнозирования и анализа затрат на производство на РУП «МАЗ» предприятиях объединения;
* вносит изменения в нормативные калькуляции;
* планирует задания по снижению себестоимости товарной продукции;
* с участием функциональных служб определяет плановое значение хозрасчетных показателей и доводит их до всех подразделений предприятия;
* координирует разработку экономических нормативов расхода всех видов сырья, материалов, топлива, а также условно-постоянных расходов и распределяет по видам продукции (услуг) и по производствам (цехам) предприятия.

К числу передаваемых полномочий следует отнести следующие:

* на время отсутствия начальника планово-экономического управления исполнять его функции;
* утверждает по согласованию с начальником планово-экономического управления штатное расписание;
* обеспечивает систематический контроль состояния охраны труда в подчиненных: подразделениях: ЛЭУ, выполнение должностных инструкций руководителями ПЭУ и подчинённых подразделений по охране труда;
* обеспечивает разработку в своевременное представление управлению охраны труда предложений по улучшению условий труда в ПЭУ для включения в проект общего плана предприятия в соглашения профсоюзного комитета с администрацией на осуществление мероприятий по охране труда;
* обеспечивает организацию обучения и проверки знаний по охране труда подчинённых руководителей подразделений, контроль соответствия выполняемой исполнителями работы их профессии и квалификации;
* обеспечивает организацию проведения в установленные сроки инструктажей по охране труда персонала управления подчинённых подразделений;
* проводить комплексный экономический анализ производственно-хозяйственной деятельности предприятия, его подразделений с целью разработки рекомендаций и мероприятий по ликвидации убыточности продукции, непроизводственных расходов и снижению себестоимости выпускаемой продукции;
* ведение журналов учета поступающих инструкций и директивных документов вышестоящих инстанций;
* ведение переписки со структурными подразделениями предприятия, предприятиями объединения по вопросам, касающиеся компетенции управления;
* участие в рассмотрении основных вопросов развития экономики РУП «МАЗ» и объединения в целом;
* планирование производственно-хозяйственной деятельности структурных подразделений РУП «МАЗ» на основе утверждённого бизнес-плана;
* обеспечивает периодическая проверка счетов на отгружаемую продукцию в части правильности применения и обоснования оптовых и розничных цен, правильности расчётов с населением за оказываемые услуги в изготовленную продукцию;
* обеспечивает выборочный контроль соблюдения государственной дисциплины цен на предприятиях объединения и в подразделениях РУП «МАЗ»;
* участие в разработке проекта коллективного договора.

Таким образом, совмещение данных функций обеспечит загрузку начальника ПЭУ на 99%; В результате сокращения 1-го заместителя начальника управления, годовая экономия будет равна оплате его труда и других дополнительных расходов в размере 19 253 000 р.

## Мероприятие по снижению себестоимости производства муфты

Рыночные отношения характеризуются ростом номенклатуры выпускаемых предприятием изделий. Одновременно конкуренция вынуждает производителя предъявлять высокие требования к качеству промышленной продукции, совершенству конструкции, её размерной точности, шероховатости поверхности и т. п. Технологическая сложность изготовления современных изделий, высокие требования, предъявляемые к испытаниям на работоспособность и ресурс, приводят к резкому возрастанию объёма технологической подготовки производства (ТПП). В то же время необходимость постоянного обновления продукции в соответствии с требованиями рынка обострила задачу всемирного сокращения длительности производственного цикла ТПП. Решение этих проблем возможно лишь при:

* использовании последних научно-технических достижений в процессе подготовки производства;
* внедрении политики инноваций на технологическое оборудования.

 Технологическая подготовка производства – совокупность взаимосвязанных процессов, призванных обеспечить готовность предприятия к выпуску продукции высокого качества и установленные сроки при наименьших трудовых, материальных и финансовых затратах; приспособленности производства к непрерывному, его совершенствовании.

Высокий уровень ТПП является условием эффективной работы производства любого типа (единичного, серийного, массового), обеспечивая его стабильность и надёжность функционирования, гибкость и малооперационность и безотходность. В данном разделе дипломного проекта проведём анализ выпуска двух муфт. В недавнем прошлом минский автомобильный завод производил и использовал в своёй продукции длинную муфту ограничения скорости вращения первичного вала коробки передач относительно вторичного. Она предназначена для того, чтобы более эффективно подготовится к последующему переключению коробки передач. Проведя мероприятия, которые были исследованы разработчиком данного проекта, по модернизации муфты, была создана более совершенствованная муфта. Расход материалов для производства короткой муфты представим в табл. 1.

Таблица 1

Расход материалов для производства короткой муфты

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Наименование материала | Ед. изм. | Норма расхода на единицу продукции |
| 1 | 2 | 3 |
| чугун литейный | кг | 0,67320 |
| лом стальной | кг | 0,56880 |
| ферросилиций 45% | кг | 0,03560 |
| песок формовочный  | кг | 1,17300 |
| глина формовочная | кг | 0,00980 |
| крепитель | кг | 0,01390 |
| смола фенолформальдегидная | кг | 0,00910 |
| известняк | кг | 0,20150 |
| средний сорт круг 20 | кг | 0,01280 |
| бентоглина порошкообразная | кг | 0,06930 |
| силумин | кг | 0,00044 |
| противопригарные добавки | кг | 0,01980 |
| томильные емкости | кг | 0,00810 |
| Топливо кокс литейный | кг | 0,67400 |
| газ природный | м3 | 0,52000 |
| электроэнергия | кВт | 0,54000 |

В табл. 2 приведён расход материалов на производство длинной муфты. Сопоставим данные представленные в табл. 1 с данными длинной муфты представленных в табл. 2. Просуммировав расходы на материалы получается, что затраты на длинную муфту равны 3,94087 кг на единицу, а на короткую – 3,46934 кг на единицу. Итого разница составляет 0,47153 кг на единицу. Это говорит о том, что уменьшился расход материалов, снизилась материалоёмкость и появилась возможность использования производственной мощности для производства большого количества продукции. При этом качество продукции осталось неизменным. Это способствует увеличению объёма производства, что приводит к увеличению прибыли предприятия. Расходы на топливо и энергию тоже уменьшились. Это всё говорит о том, что завод провел эффективное внедрение нового изделия. В табл. 3 и 4 проведём калькуляцию.

Таблица 2

Расход материалов для производства длинной муфты

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Наименование материала | Ед. изм. | Норма расхода на единицу продукции |
| 1 | 2 | 3 |
| чугун литейный | кг | 0,79930 |
| лом стальной | кг | 0,63000 |
| ферросилиций 45% | кг | 0,03790 |
| песок формовочный  | кг | 1,39000 |
| глина формовочная | кг | 0,01080 |
| крепитель | кг | 0,01160 |
| смола фенолформальдегидная | кг | 0,01550 |
| известняк | кг | 0,21290 |
| средний сорт круг 20 | кг | 0,01360 |
| бентоглина порошкообразная | кг | 0,07590 |
| силумин | кг | 0,00047 |
| противопригарные добавки | кг | 0,02170 |
| томильные емкости | кг | 0,00950 |
| Топливо кокс литейный | кг | 0,71170 |
| газ природный | м3 | 0,96000 |
| электроэнергия | кВт | 0,60070 |

Таблица 3

Калькуляция затрат длинной муфты

|  |  |
| --- | --- |
| Статьи затрат | Сумма, р. |
| 1 | 2 |
| Сырье и материалы | 27 000 |
| Основная з/п основных производственных рабочих | 10 000 |
| Доп. з/п основных производственных рабочих | 1 000 |
| Отчисления органам социального страхования и в фонд занятости | 3 960 |
| Чрезвычайный налог | 440 |
| Топливо и электроэнергию для технических целей | 2 400 |
| Расходы на подготовку и освоение производства | 1 000 |
| Износ инструмента и приспособлений целевого назначения | 1 000 |
| Амортизационные отчисления осн. производственных фондов | 500 |
| Общепроизводственные расходы | 15 000 |
| Общехозяйственные расходы | 14 000 |
| **Производственная себестоимость единицы продукции**  | **81 000** |
| Прочие производственные расходы | 810 |
| **Итого производственная с/с** | **81 810** |
| Коммерческие расходы | 3 270 |
| **Итого полная с/с** | **85 080** |
| Нормативная прибыль на единицу продукции | 25 530 |
| Цена предприятия | 110 610 |
| Отчисления в спецфонды единым платежом  | 4 490 |
| Отпускная цена без учёта НДС | 115 100 |
| НДС | 20 720 |
| **Цена реализации с учётом косвенных налогов** | **135 820** |

Таблица 4

Калькуляция затрат короткой муфты

|  |  |
| --- | --- |
| Статьи затрат | Сумма, р. |
| 1 | 2 |
| Сырье и материалы | 26 700 |
| Основная з/п основных производственных рабочих | 9 000 |
| Доп. з/п основных производственных рабочих | 900 |
| Отчисления органам социального страхования и в фонд занятости | 3 960 |
| Чрезвычайный налог |  440 |
| Топливо и электроэнергию для технических целей | 2150 |
| Расходы на подготовку и освоение производства | 1 000 |
| Износ инструмента и приспособлений целевого назначения | 1 000 |
| Амортизационные отчисления осн. производственных фондов | 500 |
| Общепроизводственные расходы | 15 000 |
| Общехозяйственные расходы | 14 000 |
| **Производственная себестоимость единицы продукции**  | **76 650** |
| Прочие производственные расходы | 766 |
| **Итого производственная с/с** | **77 417** |
| Коммерческие расходы | 3 097 |
| **Итого полная с/с** | **80 514** |
| Нормативная прибыль на единицу продукции | 24 154 |
| Цена предприятия | 104 668 |
| Отчисления в спецфонды единым платежом  | 4 248 |
| Отпускная цена без учёта НДС | 108916 |
| НДС | 19 605 |
| **Цена реализации с учётом косвенных налогов** | **128 521** |

Таким образом, себестоимость нового изделия уменьшилась, за счет сокращения расходов материала. Внедрение нового изделия привело к снижению затрат но производство, и как следствие этого некому экономическому эффекту. Произведем расчет экономического эффекта.

Прогноз объема продаж и расчетного периода.

Прогноз объема продаж строится на основании анализа существующих мощностей предприятия, наличия производственной базы, возможности расширения производства. Огромную роль в прогнозировании играет определение и оценка рынка для будущего производства. В первую очередь это касается оценки вероятных доходов.

Объем производства равен объёму выпуска произведенных коробок передач. Исходя из этого, объем производства данной коробки передач, будет составлять 960 штук в год.

В качестве расчетного периода примем один год.

Расчет уровня рентабельности продукции.

Расчёт уровня рентабельности муфты (Уизд)

Уизд.j =  , (3)

где Цпi – цена предприятия, р.;

Спi – полную себестоимость единицы продукции р.;

Тогда, уровень рентабельности единицы изделия:

до внедрения новой муфты: Уизд.j= ≈ 30%

после внедрения новой муфты: Уизд.j = ≈ 30%

Таким образом, в результате внедрения новой технологии, которая предполагала снижение сырьевых и материальных, топливных и электроэнергетических затрат, а также налога и отчислений, наблюдается снижение прибыли с единицы изделия на ∆Пti = 19 403 – 18 357 = 1 046 р., или на 1003 930 р. для годовой программы. При этом рентабельность нового изделия не изменилась.

Рассчитаем годовой экономический эффект.

Э = (С1 - С2) + N · (V1 - V2), (4)

где Э – годовой экономический эффект от внедрения новой технологии изготовления изделия;

(С1 – С2) – изменение суммы постоянных затрат за счет внедрения новой технологии;

(V1 – V2) – изменение суммы переменных затрат на изготовление одного изделия за счет внедрения новой технологии.

Изменение технологии не предусматривает закупку нового оборудования, изменения суммы амортизационных отчислений, затрат на содержание и ремонт оборудования и площадей. Следовательно, изменение суммы постоянных затрат за счет внедрения новой технологии будет равно нулю.

Рассмотрим изменение переменных затрат при изменении технологии. К переменным издержкам в данном случае отнесем: расходы на сырье и материалы; расходы на основную и дополнительную заработную плату основных производственных рабочих; топливо и электроэнергию для технических целей

Рассчитаем годовой экономический эффект от внедрения новой технологии изготовления муфты:

Э = 0 + 960 · (27 000 – 10 000 – 1 000 – 2 400) - (19 500 – 9 000 – 900 –

– 2 150) = 5904 000 р.

Таким образом, при внедрении нового технологического процесса изготовления муфты получен годовой экономический эффект в размере 5904 000 р. за счет снижения затрат на сырьё и материалы.

Рассчитаем снижение себестоимости изготовленного изделия по следующей формуле

Сс = , (5)

где Сс – снижение себестоимости (%);

 С1 – себестоимость (по измененным статьям) изделия до внедрения нового техпроцесса, р.;

 С2 – себестоимость (по измененным статьям) изделия после внедрения нового техпроцесса, р.

Сс = = 5,37%

Таким образом, проведённые мероприятия по укорочению муфты привели к снижению себестоимости, однако наблюдается уменьшение прибыли за год на (25 530 – 24 154) · 960 = 1320 960 р. при неизменной рентабельности единицы изделия. Общий экономический эффект по планируемым мероприятиям представим в виде табл. 5.

Таблица 5

Общий экономический эффект, р.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Проектныемероприятия | Затраты,р. | Высвободившиесяденежныесредства, р. | Эффект,р. |
| Реорганизация планово-экономического отдела | - | 19 253 000 | 19 253 000 |
| Модернизация муфты ограничения скоростивращения первичного вала коробки передач относительно вторичного | - | 5904 000 | 5904 000 |
| ИТОГО | - | 25 157 000 | 25 157 000 |

**ЛИТЕРАТУРА**

1. Антикризисное управление. Под ред. Э. М. Короткова. – М.: ИНФРА – М, 2006. – 432 с.
2. Антикризисное управление предприятием / В. П. Ельсуков,

В. С. Каменков и др. - Мн.: Аверсэв, 2004, - 574 с.

1. Грачев, А. В. Финансовая устойчивость предприятия: анализ, оценка и управление: Учебно-практическое пособие. - М.: Дело и Сервис, 2005г. - 192 с.
2. В. М. Родионова. Финансовая устойчивость предприятия в условиях инфляции / В. М. Родионова [и др.]. - М.:Перспектива, 2006г. - 98 с.
3. Менеджмент организации. Учебное пособие. З. П. Румянцева [и др.]. - М.: ИНФРА-М, 2007г. - 432 с.