

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное агентство по образованию  
Ярославский государственный университет им. П.Г. Демидова

**Л.В. Широкова**

## **Антикризисное управление предприятием**

*Учебное пособие*

*Рекомендовано  
Научно-методическим советом университета  
для студентов, обучающихся по специальности  
Менеджмент организации*

Ярославль 2007

УДК 658.5(075)  
ББК У9(2)29-2я73  
Ш 64

*Рекомендовано  
Редакционно-издательским советом университета  
в качестве учебного издания. План 2007 года*

Рецензенты  
кафедра экономической теории и мировой экономики ЯФ МЭСИ;  
канд. экон. наук Е.П. Кужельная

**Широкова, Л.В.** Антикризисное управление предприятием :  
Ш 64 учебное пособие / Л.В. Широкова ; Яросл. гос. ун-т. – Ярославль :  
ЯрГУ, 2007. – 128 с.  
ISBN 5-8397-0520-9 (978-5-8397-0520-3)

В соответствии со спецификой дисциплины «Антикризисное управление» весь материал пособия разделен на три тематических блока. Первый раздел посвящен общим теоретическим вопросам антикризисного управления на предприятии, включая авторскую интерпретацию истории развития теории и практики антикризисного управления в России, государственное регулирование кризисных ситуаций. Во втором разделе освещаются особенности антикризисного управления несостоятельным предприятием (банкротом), раскрываются организационные основы деятельности арбитражных управляющих. Третий раздел посвящен прикладным вопросам деятельности кризис-менеджера как на неблагополучном, так и на стабильно работающем предприятии с целью недопущения кризиса. В конце каждого раздела даны списки изданий, которые желательно использовать для расширения знаний в соответствующей области. Вопросы к каждой теме помогут оценить качество усвоения материала, проверить уровень подготовки.

Предназначено для студентов специальности 080507 Менеджмент организации (курс «Антикризисное управление», блок ДС), всех форм обучения.

Табл. 3. Рис. 1. Библиогр.: 45 назв.

УДК 658.5(075)  
ББК У9(2)29-2я73

ISBN 5-8397-0520-9 (978-5-8397-0520-3)

© Ярославский  
государственный  
университет, 2007  
© Широкова Л.В., 2007

## Содержание

|  |                  |
|--|------------------|
| <b>Введение .....</b>  | <b>3</b>         |
| <b>Раздел 1. Теоретические основы антикризисного<br/>управления предприятием.....</b>                  | <b>5</b>         |
| <i><b>Глава 1. Сущность и основные этапы развития<br/>антикризисного управления в России .....</b></i> | <i><b>5</b></i>  |
| Контрольные вопросы .....  | 10               |
| <i><b>Глава 2. Кризисы в развитии организации .....</b></i>  | <i><b>11</b></i> |
| 2.1. Факторы и признаки кризисных явлений<br>в экономике предприятия .....                             | 11               |
| 2.2. Сущность кризиса в развитии организации .....   | 13               |
| 2.3. Причины неплатежеспособности предприятий ..   | 15               |
| 2.4. Профилактика банкротства в управлении<br>предприятием.....  | 16               |
| Контрольные вопросы .....  | 19               |
| <i><b>Глава 3. Государственное регулирование кризисных<br/>ситуаций .....</b></i>                      | <i><b>19</b></i> |
| 3.1. Роль и функции государства в антикризисном<br>управлении .....                                    | 19               |
| 3.2. Формы государственного регулирования<br>кризисных процессов .....                                 | 22               |
| 3.3. Региональный и муниципальный уровень<br>государственного антикризисного управления...             | 27               |
| Контрольные вопросы .....  | 29               |
| Рекомендуемая литература .....   | 29               |

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Раздел 2. Основы несостоятельности (банкротства) предприятий .....</b>  | <b>31</b> |
| <b><i>Глава 4. Особенности порядка признания несостоятельности (банкротства) предприятий и организаций .....</i></b> | <b>31</b> |
| 4.1. Основные положения закона «О несостоятельности (банкротстве)» .....   | 31        |
| 4.2. Принципиально новые моменты правового регулирования порядка банкротства в РФ .....                              | 36        |
| Контрольные вопросы .....  | 47        |
| <b><i>Глава 5. Диагностика кризиса и прогнозирование банкротства.....</i></b>  | <b>48</b> |
| 5.1. Диагностика банкротства как часть политики антикризисного финансового управления .....                          | 48        |
| 5.2. Цели проведения анализа финансового состояния во время процедуры банкротства .....                              | 50        |
| 5.3. Оценка баланса организации (предприятия) и прогнозирование банкротства.....                                     | 54        |
| 5.4. Зарубежная практика оценки вероятности банкротства .....  | 57        |
| Контрольные вопросы .....  | 62        |
| <b><i>Глава 6. Процедуры банкротства предприятий и порядок их реализации.....</i></b>                                | <b>64</b> |
| 6.1. Досудебные процедуры. Наблюдение .....  | 64        |
| 6.2. Финансовое оздоровление.....  | 68        |
| 6.3. Внешнее управление.....   | 70        |
| 6.4. Конкурсное производство и ликвидация должника .....   | 72        |
| Контрольные вопросы .....  | 75        |

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Глава 7. Организационные основы деятельности арбитражных управляющих .....</b>                             | <b>75</b> |
| 7.1. Система подготовки антикризисных управляющих .....   | 75        |
| 7.2. Порядок прохождения стажировки и вступления в саморегулируемую организацию арбитражных управляющих ..... | 78        |
| Контрольные вопросы .....   | 82        |
| Рекомендуемая литература .....  | 82        |
| <b>Раздел 3. Содержание антикризисного управления .....</b>   | <b>83</b> |
| <b>Глава 8. Основные черты антикризисного управления .83</b>  |           |
| 8.1. Идеология антикризисного управления.....   | 83        |
| 8.2. Процессы антикризисных изменений в организации .....   | 86        |
| 8.3. Эффективность антикризисного управления .....  | 90        |
| Контрольные вопросы .....   | 93        |
| <b>Глава 9. Организационно-производственный менеджмент на неплатежеспособном предприятии.....</b>             | <b>94</b> |
| 9.1. Организационные основы оздоровления предприятия и повышения его устойчивости.....                        | 94        |
| 9.2. Конструкторско-технологические решения и научно-техническая политика в антикризисном управлении .....    | 95        |
| 9.3. Реструктуризация производственных мощностей.....   | 97        |
| Контрольные вопросы .....   | 100       |

|   |            |
|---|------------|
| <b>Глава 10. Человеческий фактор антикризисного управления .....</b>  | <b>101</b> |
| 10.1. Управление персоналом<br>в кризисной ситуации .....   | 101        |
| 10.2. Регулирование социально-трудовых<br>отношений в процессе антикризисного<br>управления .....   | 105        |
| 10.3. Взаимодействие с профсоюзами<br>в процессах антикризисного управления .....   | 107        |
| 10.4. Антикризисный управляющий<br>в системе управления персоналом .....  | 109        |
| Контрольные вопросы .....   | 113        |
| Рекомендуемая литература .....  | 113        |
| <b>Приложение 1. Система показателей, используемых<br/>при проведении финансового анализа .....</b>   | <b>115</b> |
| <b>Приложение 2. Перечень образовательных учреждений,<br/>с которыми Федеральной регистрационной службой<br/>заключены соглашения по подготовке арбитражных<br/>управляющих .....</b> | <b>117</b> |
| <b>Приложение 3. Сведения о саморегулируемых<br/>организациях (07.11.2006) .....</b>  | <b>121</b> |