

УДК 658.16(075.8)
ББК 65.290-93я73
А72

Авторы:

В.Я. Захаров, А.О. Блинов, Д.В. Хавин, И.В. Захаров, О.С. Рудакова

Рецензенты:

доктор экономических наук, профессор *Ю.П. Морозов*;

доктор экономических наук, профессор *Ф.Е. Удалов*

Главный редактор издательства *Н.Д. Эриашвили*,
кандидат юридических наук, доктор экономических наук, профессор,
лауреат премии Правительства РФ в области науки и техники

Антикризисное управление. Теория и практика: учеб. пособие
А72 для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики
и управления / [В.Я. Захаров и др.]; под ред. В.Я. Захарова. — 2-е
изд., перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. — 304 с.

И. Захаров, Владимир Яковлевич.

ISBN 978-5-238-01513-2

Агентство СІР РГБ

Излагаются современная концепция управления организацией, раскрывающая сущность и принципы кризисов и возможности их диагностики, а также методология антикризисного управления как на стратегическом, так и на тактическом уровнях.

Обобщен опыт антикризисного управления в разных странах. Рассматриваются как теоретические основы антикризисного управления, так и практика применения инструментов антикризисного управления: реконструкция, инвестиции, инновации, процедуры банкротства. Подробно анализируется российский опыт антикризисного управления 1990-х годов.

Для студентов, обучающихся по специальностям экономики и управления, преподавателей вузов, а также для менеджеров и специалистов различных отраслей национальной экономики.

ББК 65.290-93я73

ISBN 978-5-238-01513-2

© ИЗДАТЕЛЬСТВО ЮНИТИ-ДАНА, 2006, 2009

Принадлежит исключительное право на использование
и распространение издания.

© Оформление «ЮНИТИ-ДАНА», 2009

АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА

Редактор Т.М. Дубович. Корректор *Л.П. Кравченко*

Оригинал-макет *Н.В. Спасской.* Оформление художника *А.П. Яковлева*

Санитарно-эпидемиологическое заключение № 77.99.60.953.Д.005315.05.07 от 08.05.2007 г.

Подписано в печать 28.07.2008 (с готовых ps-файлов). Изд. № 1357

Формат 60×90 1/16. Бум. офс. Усл. печ. л. 19,0. Уч.-изд. л. 14,0. Тираж 2000 экз. Заказ

ООО «ИЗДАТЕЛЬСТВО ЮНИТИ-ДАНА». Генеральный директор *В.Н. Закаидзе*

123298, Москва, ул. Ирины Левченко, 1. Тел.: 8-499-740-60-14

Тел./факс: 8-499-740-60-15. www.unity-dana.ru E-mail: unity@unity-dana.ru

Отпечатано в ОАО ИПК «Ульяновский Дом печати». 432980, г. Ульяновск, ул. Гончарова, 14

ОГЛАВЛЕНИЕ

От авторов	3
Часть I. КРИЗИСЫ. ДИАГНОСТИКА КРИЗИСОВ	5
Глава 1. Кризисы: сущность и причины	6
1.1. Понятие «кризис»	6
1.2. Причины и последствия кризисов	9
1.3. Типология и признаки кризисов	11
Глава 2. Государственное регулирование кризисных ситуаций	14
2.1. Развитие теоретических представлений о рыночном механизме	14
2.2. Государственное антикризисное управление рынками	19
2.3. Государственное антикризисное регулирование в условиях кризиса	25
2.4. Тенденции развития антикризисного управления на российских рынках	29
Глава 3. Кризисы в развитии организации	33
3.1. Факторы, причины и симптомы возникновения кризисов в организациях	33
3.2. Жизненный цикл развития организаций (их продуктов) и кризисы	34
3.3. Типы организационных кризисов	38
Глава 4. Методология антикризисного управления организацией	40
4.1. Сущность антикризисного управления организацией	40
4.2. Методология антикризисного управления организацией	43
4.3. Обеспечение платежеспособности организации	49
Глава 5. Диагностика кризисных ситуаций	56
5.1. Комплексная диагностика состояния организации	56
5.2. Диагностика несостоятельности организации	60
5.3. Стадии неплатежеспособности организации	74
5.4. Анализ дебиторской и кредиторской задолженности	76
5.5. Международная практика определения и прогнозирования несостоятельности организаций	78
Глава 6. Стратегические аспекты антикризисного управления	81
6.1. Стратегия в антикризисном управлении	81
6.2. Стратегические преобразования на российских предприятиях в 1990-е годы	97
6.3. Разработка антикризисной стратегии организации	101
6.5. Реализация антикризисной стратегии	115
Часть II. ИНСТРУМЕНТЫ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ	119
Глава 7. Финансовый менеджмент в кризисной ситуации	120
7.1. Цели, задачи и функции финансового менеджмента в кризисной ситуации	120

7.2. Формирование эффективной системы финансового планирования	121
7.3. Рационализация работы финансовой службы организации	126
7.4. Управление текущими финансовыми потоками в период финансового оздоровления	128
7.5. Программа финансового оздоровления неплатежеспособной организации	133
Глава 8. Маркетинг в антикризисном управлении	140
8.1. Цель, задачи, стратегия и тактика маркетинга в кризисной ситуации	140
8.2. Маркетинговые исследования в антикризисном управлении	147
Глава 9. Реструктуризация организаций в процессе антикризисного управления	159
9.1. Сущность, цели и эффективность реструктуризации	159
9.2. Основные направления реструктуризации организации	166
9.3. Разработка программы реструктуризации организации	186
9.4. Управление процессом реализации преобразований	189
9.5. Реинжиниринг бизнес-процессов организации	191
Глава 10. Инвестиции, инновации и управление рисками	197
10.1. Инвестиционная стратегия	197
10.2. Формирование инвестиционных ресурсов	200
10.3. Инновации: научно-техническая политика организации в антикризисном управлении	207
10.4. Проблемы стремительного роста организаций	210
10.5. Управление рисками	213
Глава 11. Антикризисное управление персоналом	223
11.1. Антикризисная кадровая политика	223
11.2. Сопротивление персонала переменам	230
11.3. Коммуникации в антикризисном управлении персоналом	241
Глава 12. Юридические аспекты банкротства организаций	247
12.1. Законодательство о банкротстве	247
12.2. Понятие «несостоятельность» (банкротство)	248
12.3. Основания для возбуждения дела о банкротстве	250
12.4. Арбитражный управляющий	255
12.5. Процедуры банкротства	259
12.6. Проблемы применения законодательства о банкротстве	290
12.7. Преступления в сфере банкротства	292
Библиографический список	299