

УДК 005.334.4(075.8)  
ББК 65.291.931я73-1  
А86

Р е ц е н з е н т ы:

заслуженный деятель науки РФ,  
доктор экономических наук, профессор *А.Л. Гапоненко*  
(зав. кафедрой менеджмента РАГС при Президенте РФ)  
заслуженный работник высшей школы РФ,  
доктор экономических наук, профессор *М.Н. Кулапов*  
(декан факультета менеджмента РЭА им. Г.В. Плеханова)

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

**Арутюнов, Юрий Аванесович.**

**А86** Антикризисное управление: учебник для студентов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации» / Ю.А. Арутюнов. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. — 416 с.

ISBN 978-5-238-01664-1

Агентство СІР РГБ

Рассмотрены вопросы организации системы антикризисного управления на предприятии, исследованы нормативно-правовые и финансовые основы деятельности арбитражных управляющих. На основе опыта, накопленного в России и за рубежом, рассматриваются причины возникновения, виды и последствия кризиса организации.

Большое внимание уделено методам анализа финансового состояния предприятий, оценки предприятий (бизнеса) и их имущества, рассматриваются вопросы инновационного менеджмента на несостоятельном предприятии, а также подробно описаны процедуры реструктуризации предприятий и защиты от враждебных поглощений. Учтены последние правовые и нормативные документы по состоянию на декабрь 2008 г.

Для антикризисных управляющих и консультантов, а также преподавателей, студентов и слушателей учебных заведений, ведущих подготовку экономистов и менеджеров.

**ББК 65.291.931я73-1**

ISBN 978-5-238-01664-1

© ИЗДАТЕЛЬСТВО ЮНИТИ-ДАНА, 2009

Принадлежит исключительное право на использование и распространение издания (ФЗ № 94-ФЗ от 21.07.2005 г.)

© Оформление «ЮНИТИ-ДАНА», 2009

# Оглавление

Введение	3
Часть I. Организационно-правовые основы антикризисного управления	7
Глава 1. Основные понятия и вводные положения антикризисного управления	8
1.1. Предпосылки и основные понятия в определении банкротства предприятия	8
1.2. Прогнозирование и выявление экономического кризиса на предприятии	19
1.3. Сущность антикризисного управления	30
1.4. Организация деятельности арбитражных управляющих	47
1.5. Саморегулируемые организации арбитражных управляющих	61
Глава 2. Особенности банкротства отдельных категорий должников — юридических лиц	69
2.1. Банкротство градообразующих организаций	69
2.2. Банкротство сельскохозяйственных организаций	71
2.3. Банкротство финансовых организаций	73
2.3.1. Особенности антикризисного управления в кредитной организации	73
2.3.2. Банкротство страховой организации	79
2.3.3. Банкротство профессиональных участников рынка ценных бумаг	82
2.4. Банкротство стратегических предприятий и организаций	84
2.5. Банкротство субъектов естественных монополий	92
2.6. Особенности конкурсного производства на социально значимых объектах	95
2.7. Упрощенные процедуры банкротства	97
2.7.1. Банкротство ликвидируемого должника	97
2.7.2. Банкротство отсутствующего должника	98
Глава 3. Наблюдение как процедура в деле о банкротстве	102
3.1. Меры по обеспечению сохранности имущества должника	102
3.2. Выявление причин ухудшения финансового состояния	108

3.3. Составление реестра требований кредиторов и подготовка проведения первого собрания кредиторов	115
<b>Глава 4. Финансовое оздоровление как процедура в деле о банкротстве</b>	<b>122</b>
4.1. Порядок введения финансового оздоровления	122
4.2. Управление должником в ходе финансового оздоровления	127
4.3. План финансового оздоровления и график погашения задолженности	131
<b>Глава 5. Внешнее управление как процедура в деле о банкротстве</b>	<b>140</b>
5.1. Порядок и последствия введения внешнего управления	140
5.2. Управление должником в ходе внешнего управления	143
5.3. План внешнего управления	148
5.4. Меры по восстановлению платежеспособности должника	151
<b>Глава 6. Конкурсное производство как процедура в деле о банкротстве</b>	<b>166</b>
6.1. Последствия открытия конкурсного производства	166
6.2. Деятельность конкурсного управляющего в ходе конкурсного производства	167
6.3. Оценка имущества должника	170
6.4. Порядок удовлетворения требований кредиторов	176
<b>Глава 7. Мировое соглашение как процедура в деле о банкротстве</b>	<b>185</b>
<b>Глава 8. Антикризисные инновации</b>	<b>193</b>
8.1. Процессные инновации	193
8.1.1. Содержание процессных инноваций	193
8.1.2. Первоочередные некапиталоемкие процессные инновации в антикризисном управлении	195
8.1.3. Антикризисные инновации в организации работы с заказчиками и поставщиками	199
8.1.4. Капиталоемкие процессные инновации по совершенствованию технологий и экономии переменных операционных издержек	206
8.2. Продуктовые инновации	209
8.2.1. Содержание продуктовых инноваций	209
8.2.2. Консервативный подход к выбору нового продукта	213
8.2.3. Радикальный подход при обновлении продукции	214

Оглавление	415
8.2.4. Обновление продукции кризисных предприятий в наукоемких отраслях	222
8.3. Аллокационные антикризисные инновации	225
Глава 9. Слияния и поглощения в антикризисном управлении	227
9.1. Сущность слияний и поглощений	227
9.2. Упреждающие методы защиты от враждебного поглощения	235
9.3. Контратакующие методы защиты от враждебного поглощения	239
Глава 10. Формы реструктуризации в антикризисном управлении	247
10.1. Сущность и основные этапы реструктуризации в системе управления организацией	247
10.2. Формирование стратегии развития в условиях реструктуризации	262
Часть II. Финансово-экономические основы антикризисного управления	275
Глава 11. Управление оборотным капиталом и формы его финансирования	276
11.1. Понятие оборотного капитала и его классификация	276
11.2. Стратегии финансирования оборотного капитала	279
11.3. Анализ оборотного капитала	285
11.4. Формы финансирования краткосрочных обязательств	290
11.4.1. Основные источники краткосрочного финансирования	290
11.4.2. Дополнительные источники краткосрочного финансирования	311
Глава 12. Управление дебиторской задолженностью на несостоятельном предприятии	323
12.1. Содержание и виды дебиторской задолженности	323
12.2. Анализ текущей дебиторской задолженности	328
12.3. Кредитная политика предприятия	330
12.4. Контроль дебиторской задолженности	338
12.5. Инкассация текущей дебиторской задолженности	343

Глава 13. Управление денежными средствами на несостоятельном предприятии	350
13.1. Операционный, производственный и финансовый циклы	350
13.2. Основные виды денежных активов в составе оборотных средств предприятия	356
13.3. Основные этапы управления денежными средствами	359
13.3.1. Анализ денежных активов в предшествующем периоде	360
13.3.2. Оптимизация среднего остатка денежных активов	362
13.3.3. Дифференциация среднего остатка денежных активов в разрезе национальной и иностранной валюты	372
13.3.4. Выбор эффективных форм регулирования среднего остатка денежных активов	372
13.3.5. Обеспечение рентабельного использования временно свободного остатка денежных активов	374
13.4. Методы управления денежными средствами	375
Приложение 1. Примерный тест по курсу «Антикризисное управление» для студентов дистанционного обучения	384
Приложение 2. Об утверждении правил проведения арбитражным управляющим финансового анализа. Постановление Правительства Российской Федерации от 25 июня 2003 г. № 367	392
Приложение 3. Оценка финансового состояния и установление неудовлетворительной структуры баланса на примере ЗАО «МотоСтар»	407
Список литературы	414