

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

А72 **Антикризисное управление. Теория и практика: учеб. пособие**
для студентов вузов, обучающихся по специальностям
экономики и управления / [В.Я. Захаров и др.]; под ред.
В.Я. Захарова. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ-
ДАНА, 2015. — 319 с.

И. Захаров, Владимир Яковлевич.

ISBN 978-5-238-01689-4

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 уровне.

Обобщен опыт антикризисного управления в разных странах. Рассматриваются не только теоретические основы антикризисного управления, но и практика применения инструментов антикризисного управления: реконструкция, инвестиции, инновации, процедуры банкротства. Подробно анализируется российский опыт антикризисного управления 1990-х гг. и 2008—2009 гг.

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 978-5-238-01689-4

© ИЗДАТЕЛЬСТВО ЮНИТИ-ДАНА, 2002, 2006, 2009, 2010

Принадлежит исключительное право на использование и распространение издания (ФЗ № 94-ФЗ от 21 июля 2005 г.).

Воспроизведение всей книги или любой ее части любыми средствами или в какой-либо форме, в том числе в интернет-сети, запрещается без письменного разрешения издательства.

© Оформление «ЮНИТИ-ДАНА», 2010

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	35
3.1. Факторы, причины и симптомы возникновения кризисов в организациях	35
3.2. Жизненный цикл развития организаций (их продуктов) и кризисы	36
3.3. Типы организационных кризисов	41
Глава 4. Методология антикризисного управления организацией	43
4.1. Сущность антикризисного управления организацией	43
4.2. Методология антикризисного управления организацией	44
4.3. Обеспечение платежеспособности организации	51
Глава 5. Диагностика кризисных ситуаций	58
5.1. Комплексная диагностика состояния организации	58
5.2. Диагностика несостоятельности организации	62
5.3. Стадии неплатежеспособности организации	77
5.4. Анализ дебиторской и кредиторской задолженности	78
5.5. Международная практика определения и прогнозирования несостоятельности организаций	81
Глава 6. Стратегические аспекты антикризисного управления	83
6.1. Стратегия в антикризисном управлении	83
6.2. Стратегические преобразования на российских предприятиях в кризисные периоды	99
6.3. Разработка антикризисной стратегии организации	105
6.5. Реализация антикризисной стратегии	118

Часть II. ИНСТРУМЕНТЫ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ	123
Глава 7. Финансовый менеджмент в кризисной ситуации	124
7.1. Цели, задачи и функции финансового менеджмента в кризисной ситуации	124
7.2. Формирование эффективной системы финансового планирования	125
7.3. Рационализация работы финансовой службы организации	130
7.4. Управление текущими финансовыми потоками в период финансового оздоровления	132
7.5. Программа финансового оздоровления неплатежеспособной организации	137
Глава 8. Маркетинг в антикризисном управлении	144
8.1. Цель, задачи, стратегия и тактика маркетинга в кризисной ситуации	144
8.2. Маркетинговые исследования в антикризисном управлении	151
Глава 9. Реструктуризация организаций в процессе антикризисного управления	162
9.1. Сущность, цели и эффективность реструктуризации	162
9.2. Основные направления реструктуризации организации	169
9.3. Разработка программы реструктуризации организации	191
9.4. Управление процессом реализации преобразований	194
9.5. Реинжиниринг бизнес-процессов организации	196
Глава 10. Инвестиции, инновации и управление рисками	203
10.1. Инвестиционная стратегия	203
10.2. Формирование инвестиционных ресурсов	206
10.3. Инновации: научно-техническая политика организации в антикризисном управлении	213
10.4. Проблемы стремительного роста организаций	216
10.5. Управление рисками	220
Глава 11. Антикризисное управление персоналом	230
11.1. Антикризисная кадровая политика	230
11.2. Сопротивление персонала переменам	237
11.3. Коммуникации в антикризисном управлении персоналом	248
Глава 12. Юридические аспекты банкротства организаций	254
12.1. Понятие и признаки банкротства. Законодательство о банкротстве	254
12.2. Возбуждение дела о банкротстве	257
12.3. Арбитражные управляющие	262
12.4. Разбирательство дела о банкротстве в арбитражном суде	267
12.5. Процедуры банкротства	269
12.6. Тенденции развития законодательства о банкротстве	302
12.7. Преступления в сфере банкротства	305
Библиографический список	313