

**ЧАСТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
ИНСТИТУТ СОЦИАЛЬНЫХ И ГУМАНИТАРНЫХ ЗНАНИЙ  
ЧОУ ВПО «ИСГЗ»**



**0126.02.01**

**Макаров П.И., Шакиров Р.В.**

**АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ**

**УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ  
для студентов экономического факультета**

*3-е издание, пересмотренное*



**УДК 338**  
**ББК 65.050**  
**М15**

*Утверждено решением Учебно-методического совета ИСГЗ  
(протокол №1 заседания УМС ИСГЗ от 01.10.2015).*

**Рецензенты:**

**М.Х. Газетдинов** – д.эконом.н., профессор Казанского государственного аграрного университета;

**Г.Р. Хамидуллина** – д.эконом.н., зав. кафедрой государственного и муниципального управления ТГГПУ.

**Макаров П.И.**

**М15** Антикризисное управление: Учебное пособие для студентов экономического факультета / Макаров П.И., Шакиров Р.В. — 3-е изд., пересмотр. — Казань: Юниверсум, 2016. — 53 с.  
**ISBN 978-5-9991-0375-8**

Учебное пособие составлено в соответствии с требованиями государственного образовательного стандарта высшего профессионального образования по специальности 080507 «Менеджмент организации». Дисциплина входит в блок специальных дисциплин и является обязательной для изучения. Предназначено для студентов и преподавателей экономических факультетов высших учебных заведений.

**УДК 338**  
**ББК 65.050**

© Макаров П.И., Шакиров Р.В., 2010  
© ИСГЗ, 2016

© Оформление. Издательство «Юниверсум», 2016

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение .....	4
Объем дисциплины и виды учебной работы .....	6
Государственный образовательный стандарт высшего профессионального образования Специальность 061100 – «Менеджмент организации» .....	7
Рабочая программа учебной дисциплины .....	8
Краткий курс лекций .....	10
Планы семинарских (практических) занятий .....	32
Самостоятельная работа студентов .....	38
Контроль знаний студентов .....	41
Литература .....	53

## ВВЕДЕНИЕ

Реформирование экономики страны на пути развития рыночных отношений тесно связано с реализацией института банкротства. Еще более актуальной данная проблема становится в связи с началом мирового финансово-экономического кризиса. Банкротство одних организаций часто вызывает ухудшение финансового состояния многих других.

Предотвращение кризисных явлений или смягчение их влияния на результаты деятельности организации возможно с помощью антикризисного управления. При этом количество специалистов, способных управлять организацией в кризисных условиях, в России сегодня недостаточно.

Дисциплина «Антикризисное управление» входит в цикл дисциплин специализации в системе подготовки менеджеров по специальности «Менеджмент организации».

Государственный образовательный стандарт по дисциплине «Антикризисное управление» для специальности «Менеджмент организации» включает следующие основные положения:

Причины возникновения кризисов и их роль в социально-экономическом развитии. Разновидности кризисов. Особенности и виды экономических кризисов. Потребность и необходимость в антикризисном управлении. Механизмы антикризисного управления. Государственное регулирование кризисных ситуаций. Банкротство предприятий и банков. Диагностика банкротства. Санация предприятий. Управление рисками. Инвестиционная политика в антикризисном управлении. Стратегия и тактика антикризисного управления. Взаимодействие с профсоюзами в процессах антикризисного управления. Инновации и механизмы повышения антикризисной устойчивости. Человеческий фактор антикризисного управления.

Согласно учебному плану дисциплина «Антикризисное управление» рассчитана на 90 часов: 34 часа общеаудиторных, из них 18 лекционных часов, 16 часов семинарских занятий, 56 часов самостоятельной работы.

**Цель изучения дисциплины** – формирование у будущих менеджеров базовых знаний по основным проблемам управления предприятием в условиях кризиса, принципам и формам организации антикризисного регулирования, формирования оптимальных объемов производства и реализации готовой продукции.

**Задачами** при изучении дисциплины «Антикризисное управление» является приобретение студентами:

- знаний о природе, причинах и типологии кризисов в социально-экономических системах и путях их преодоления;
- навыков практического применения принципов и методов анализа кризисных ситуаций в организациях;
- умения работать с персоналом организации в кризисной ситуации, опираясь на опыт лучших отечественных и зарубежных менеджеров.

Наряду с рассмотрением и усвоением общих вопросов теории антикризисного управления у студентов должна быть сформирована подготовленность

к профессиональной деятельности, обеспечены практические знания и навыки, соответствующие современному уровню состояния науки и практики в данной сфере экономики.

Важная роль отводится вопросам адекватного восприятия несостоятельности всеми субъектами антикризисного управления и поведения арбитражных управляющих в конфликтных стрессовых ситуациях, возникающих при осуществлении процедур банкротства.

### **Требования к уровню освоения дисциплины**

В результате изучения дисциплины **студент должен знать:**

- основы антикризисного управления организацией;
- причины возникновения кризисов организации;
- виды и последствия кризисов;
- правовое поле антикризисного управления и его совершенствование;
- методологические основы антикризисного управления;
- теоретические предпосылки проведения реструктуризации предприятий;
- организационные факторы несостоятельности и банкротства.

**Студент должен уметь:**

- оценивать негативные и позитивные последствия кризисов;
- управлять процессом реформирования бизнеса;
- применять инновационные стратегии развития бизнеса;
- оценивать экономическое состояние организации;
- решать конкретные задачи по управлению организацией в условиях кризиса;
- работать с законодательными и нормативными актами, а также со специальной литературой.

**Приобрести навыки:**

- диагностики хозяйственной деятельности предприятия (организации);
- мониторинга и контроллинга финансового состояния предприятия;
- реформирования предприятия при смене собственника;
- антикризисного планирования;
- предотвращения развития кризиса в организации;
- анализа эффективности антикризисного управления в коммерческих и некоммерческих организациях и др.

Курс «Антикризисное управление» входит в цикл специальных дисциплин специальности «Менеджмент организации». Большую роль в понимании антикризисного управления играют такие дисциплины, как: «Менеджмент», «Экономика предприятия», «Стратегический менеджмент», «Исследование систем управления», «Инновационный менеджмент», «Организационное поведение», «Управленческие решения».

## ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ И ВИДЫ УЧЕБНОЙ РАБОТЫ

Вид учебной работы	Объем работы в часах			
	Очная		Заочная	
	Специалист	Бакалавр	Специалист	Бакалавр
№ семестра	9	6	10	7
Всего часов	90	70	90	70
Лекции	30	18	14	10
Практические и семинарские занятия	14	14	–	–
Самостоятельная работа	46	36	76	60
Итоговая аттестация	<b>Экзамен</b>	<b>Зачет</b>	<b>Экзамен</b>	<b>Зачет</b>

**ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЙ СТАНДАРТ  
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
СПЕЦИАЛЬНОСТЬ 061100 – «МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНИЗАЦИИ»**

*Специальные дисциплины*

**Антикризисное управление (СД.04)**

Причины возникновения кризисов и их роль в социально-экономическом развитии. Разновидности кризисов. Особенности и виды экономических кризисов. Потребность и необходимость в антикризисном управлении. Механизмы антикризисного управления. Государственное регулирование кризисных ситуаций. Банкротство предприятий и банков. Диагностика банкротства. Санация предприятий. Управление рисками. Инвестиционная политика в антикризисном управлении. Стратегия и тактика антикризисного управления. Взаимодействие с профсоюзами в процессах антикризисного управления. Инновации и механизмы повышения антикризисной устойчивости. Человеческий фактор антикризисного управления.

# **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ**

## **Тема 1. Концептуальные основы антикризисного управления**

Антикризисное управление как тип управления. Основные проблемы антикризисного управления. Концепция антикризисного управления. Предмет, основные понятия, методы исследования, применяемые в курсе антикризисного управления. Взаимосвязь курса «Антикризисное управление» с другими научными и учебными дисциплинами.

## **Тема 2. Причины возникновения и теории социально-экономических кризисов**

Виды кризисов. Классический цикл общественного воспроизводства и место в нем кризиса. Влияние циклов общественного воспроизводства на отдельные отрасли и предприятия.

Различные теории о причинах кризисов. Производственные циклы. Разбалансированность макроэкономики. Политическая нестабильность. Обострение конкуренции.

## **Тема 3. Кризис организации**

Кризисы организации: их возникновение, виды, фазы и последствия. Негативные последствия кризиса для организации. Система антикризисного управления. Содержание антикризисного управления. Позитивные последствия кризиса.

Антикризисные стратегии. Стратегия восстановления. Стратегия поворота. Стратегия выхода.

## **Тема 4. Процедуры антикризисного управления**

Роль и деятельность арбитражного суда. Арбитражные процедуры. Наблюдение. Финансовое оздоровление. Внешнее управление. Конкурсное производство. Мировое соглашение.

Особенности проведения процедур банкротства отдельных важных категорий организаций-должников. Банкротство стратегические предприятий и организаций. Банкротство субъектов естественных монополий. Особенности банкротства кредитных организаций.

## **Тема 5. Государственное регулирование кризисных ситуаций**

Роль государства в антикризисном управлении. Виды государственного регулирования кризисных ситуаций. Нормативно-правовая деятельность государства в области антикризисного управления.

Признаки и порядок установления банкротства предприятия. Основные параметры диагностирования банкротства организаций. Предупреждение банкротства.

## **Тема 6. Санация предприятия**

Программа антикризисного финансового оздоровления организации. Диагностика финансового состояния организации, ее этапы. Горизонтальный и вертикальный анализ статей баланса организации. Оценка ликвидности баланса. Оценка финансовой устойчивости и экономической эффективности организации.

Методика анализа финансового состояния организации на предмет наличия (отсутствия) признаков фиктивного или преднамеренного банкротства. Этапы и меры возможной стабилизации финансового состояния организации. Реструктуризация долгов и обязательств организации. Бизнес-план финансового оздоровления организации.

## **Тема 7. Инвестиционная политика в антикризисном управлении**

Методология разработки инвестиционной стратегии. Цели антикризисной инвестиционной государственной политики. Условия успешной реализации государственной политики. Оценка доходности инвестиционных проектов и программ.

Критерии выбора инвестора при принятии решения об инвестировании нововведений. Антикризисное управление риском. Методы оценки инвестиционного риска. Меры, направленные на уменьшение страхового риска капиталовложений.

## **Тема 8. Взаимодействие с профсоюзами в процессах антикризисного управления**

Экономические интересы работников и профессиональных союзов в условиях кризиса организации, проведении процедур банкротства, оздоровления.

Роль коллектива работников и профсоюзных организаций в преодолении кризиса, в процедурах банкротства и санации.

## **Тема 9. Инновации и механизмы повышения антикризисной устойчивости**

Понятие инновационного потенциала. Виды инноваций. Содержание плана инновационной работы организации. Методологические основы и практика инновационной деятельности. Инновации – ведущее средство антикризисного менеджмента. Антикризисная устойчивость организации. Государственная инновационная стратегия антикризисного развития. Формирование инновационных инфраструктур как условие выхода из кризиса. Анализ критериев и методов обоснования инновационных решений.

## **Тема 10. Человеческий фактор в антикризисном управлении**

Функции антикризисного менеджера. Оптимизация кадрового состава организации. Механизмы антикризисного управления, его основные процессы и стиль.

Типичные ошибки антикризисного управления.

Функции, права и обязанности внешнего управляющего и конкурсного управляющего, их вознаграждение.

## КРАТКИЙ КУРС ЛЕКЦИЙ

### Тема 1. Концептуальные основы антикризисного управления

#### Вопросы:

1. Потребность и необходимость в антикризисном управлении.
2. Предмет, основные категории антикризисного управления.
3. Взаимодействие курса с другими учебными и научными дисциплинами.

Вступление экономики России в рыночные отношения, открытие отечественного рынка для товаров зарубежных товаропроизводителей поставило в начале 90-х годов XX века большинство российских организаций в сложное финансовое и экономическое положение. Результатом явились рост неплатежеспособности организаций и их последующее банкротство. Проблема антикризисного управления несостоятельным предприятием вытекала в тот период из самой природы проводимых в России экономических реформ. Воздействие на предприятие с помощью института банкротства позволяло не только перестроить работу самого предприятия, но и улучшить финансово-экономический климат других хозяйствующих субъектов, снизить объем неплатежей. Банкротство неэффективных и финансово слабых производств являлось основой структурной перестройки российской экономики.

В условиях продолжающегося в 2009-2010 годах мирового финансового кризиса значительная доля российских предприятий также столкнулась с явлениями, поднимающими проблему антикризисного управления на уровень общероссийской проблемы.

Предотвращение кризисных явлений и смягчение их влияния на результаты деятельности организаций возможно с помощью системы мер, именуемых «антикризисное управление».

Антикризисное управление – это:

- диагностика причин возникновения кризисных ситуаций в экономике и финансах предприятия;
- комплексный анализ финансово-экономического состояния предприятия для установления методов его финансового оздоровления;
- бизнес-планирование финансового оздоровления предприятия;
- выработка процедур антикризисного управления и контроль над их проведением.

Основной целью антикризисного управления является обеспечение в течение длительного периода ее конкурентного преимущества, которое позволит за счет реализации продукции получать достаточно денежных средств для оплаты всех обязательств, сохранения надежной финансовой устойчивости и дальнейшего развития.

Курс «Антикризисное управление» входит в цикл специальных дисциплин специальности «Менеджмент организации». Большую роль в понимании

антикризисного управления играют такие дисциплины, как: «Менеджмент», «Экономика предприятия», «Стратегический менеджмент», «Исследование систем управления», «Инновационный менеджмент», «Организационное поведение», «Управленческие решения».

## **Тема 2. Теории причин возникновения социально-экономических кризисов**

### **Вопросы:**

1. Классификация кризисов.
2. Классический социально-экономический кризис, его фазы.
3. Причины кризисов.

В социально-экономической литературе используется ряд понятий, связанных с кризисом: экономический, финансовый, социальный, политический, мировой экономический и региональный экономический кризис, кризис национальной экономики, в развитии организации и т.д.

Существует ряд признаков, по которым ведется классификация кризисов. Их разделяют на: общие и локальные; макро- и микрокризисы; экономические, социальные, организационные, технологические, психологические кризисы; природные, общественные, экологические; предсказуемые и неожиданные; явные и латентные; глубокие и легкие.

Кризис – это крайнее обострение социально-экономических отношений в обществе. В данном случае кризис будет рассматриваться как один из этапов классического цикла общественного воспроизводства, состоящего из фаз: кризис (спад), депрессия, оживление и подъем.

Причины кризиса могут подразделяться на объективные, связанные с циклическими потребностями реструктуризации, модернизации, и субъективные, обусловленные ошибками в управлении, природные (климат, недра, водная среда и др.). Причины кризиса могут подразделяться на внешние и внутренние. Первые связаны с действием макро- или внешнеэкономических факторов, вторые – с внутренними факторами, с рискованной стратегией маркетинга, несовершенством производства и управления, ограниченной инновационной и инвестиционной политикой, неэффективным управлением персоналом.

Если согласиться с тем, что кризис может возникнуть вследствие действия всего многообразия внешних и внутренних факторов, можно сделать вывод, что опасность кризиса существует постоянно, его необходимо предвидеть и прогнозировать.

По проблеме выявления причины кризисов существует ряд противоречивых точек зрения, для чего есть немало объективных предпосылок. Дело в том, что воздействие на цикличность воспроизводства одних и тех же факторов в разные периоды весьма различно и к тому же проявление их в отдельных государствах имеет свои особенности.



Рис. 1. Классификация кризисов.

Взгляды на цикличность и ее причины видоизменялись во времени вместе с изменением самой социально-экономической действительности. С учетом этого заслуживает внимания точка зрения ряда российских экономистов, которые выделяют три этапа в изменении взглядов на экономические циклы.

Первый этап охватывает период с начала XVIII в. до середины 30-х годов XX в. В этот период преобладали суждения о том, что экономические кризисы либо вообще невозможны при капитализме (Дж.С. Милль, Ж.-Б. Сэй, Д. Рикардо), либо они носят лишь случайный характер и что система свободной конкуренции способна самостоятельно их преодолевать (Ж.-Ш. Сисмонди, Р. Родбертус, К. Каутский).

Второй этап охватывает период с середины 30-х до середины 60-х годов XX в. Выделение этого периода связано с трудами Дж. М. Кейнса и прежде всего с его выводом о том, что экономические кризисы (точнее, депрессия, застой) неизбежны в условиях классического капитализма и вытекают из природы присущего ему рынка. Дж. М. Кейнс одним из первых среди западных экономистов прямо заявил о том, что капиталистический рынок включает в себя различные проявления монополизма и сочетается с государственным регулированием, от чего цены и заработная плата являются негибкими.

Третьим этапом в исследовании причин экономических циклов является период с середины 60-х годов до настоящего времени. В этот период, во-первых, стало уделяться особое внимание разграничению экзогенных (внутренних) и эндогенных (внешних) причин цикличности рыночной экономики, причем именно эндогенным факторам стало уделяться преимущественное внимание. Во-вторых, определилась позиция ряда специалистов, согласно которой государство в развитых странах далеко не всегда стремится к антикризисному регулированию, сглаживанию циклических колебаний и к стабилизации экономического равновесия, а проводит нередко так называемую про циклическую политику, т.е. провоцирует и поддерживает цикличность.

### **Тема 3. Кризис организации**

#### **Вопросы:**

1. Кризис организации: его виды, фазы и причины.
2. Позитивные и негативные последствия кризисов.
3. Антикризисные стратегии.

Кризисы организации отражают как общие ритмы развития других организаций или всей экономики, так и ее собственные ритмы – выделяют как внешние, так и внутренние факторы кризисов. Первые связаны с тенденциями и стратегией макроэкономического развития или даже развития мировой экономики, конкуренцией, политической ситуацией в стране, вторые – с рискованной стратегией маркетинга, внутренними конфликтами, недостатками в организации производства, несовершенством управления, инновационной и инвестиционной политикой. Различают факторы, симптомы, причины кризиса.

Кризисные ситуации могут возникнуть на любой стадии деятельности организации: как в период становления и развития, так и в периоды стабилизации, расширения производства, при начале спада и т.д. Они выражаются в колебаниях объемов производства и сбыта производимой продукции, росте кредиторской задолженности поставщикам, банкам, налоговым органам, в дефиците оборотных средств и т.д., что служит предпосылкой появления состояния неплатежеспособности.

В понимании кризиса большое значение имеют не только его причины, но и разнообразные последствия: возможно обновление организации или ее

разрушение, оздоровление или возникновение нового кризиса. Последствия кризиса могут вести к резким изменениям или мягкому продолжительному и последовательному выходу. Разные последствия кризиса определяются не только его характером, но и антикризисным управлением, которое может смягчать кризис или обострять его.

Влияния на экономические результаты выразятся в снижении всех показателей экономической эффективности, росте затрат, необходимых для функционирования предприятия.

Влияния на социально-экономические результаты деятельности предприятия выразятся в противоречии интересов и степени их удовлетворенности отдельного человека, социальных групп коллектива.

По мере развития социально-экономической системы наблюдается повышение роли человеческого фактора в антикризисном ее развитии, которое означает не исключение кризиса, не борьбу с ним, а предвидение и уверенное, своевременное и, по возможности, безболезненное его разрешение. Таким образом, антикризисное развитие – это не абсолютное отсутствие кризиса, а наличие таких кризисов, которые являются импульсом успешного, с позиций интересов собственников предприятия, его менеджмента и сотрудников, развития. Цель и интересы может иметь только человек. Именно они являются основой распознавания кризисов и управления их преодолением.

Возможными позитивными последствиями наступления кризисного состояния организации являются ее финансовое оздоровление, сохранение как юридического лица, реструктуризация. А негативными являются усиление кризисного состояния с последующей ее ликвидацией, сменой собственника.

В качестве основных антикризисных стратегий выделяют: стратегию восстановления, стратегию поворота, стратегию выхода.

#### **Тема 4. Процедуры антикризисного управления**

##### **Вопросы:**

1. Арбитражные процедуры.
2. Наблюдение.
3. Внешнее управление.
4. Конкурсное производство.

К арбитражным процедурам относят: наблюдение, финансовое оздоровление, внешнее управление имуществом организации-должника. Они применяются по решению и под контролем арбитражного суда.

Особенность применения указанных арбитражных процедур состоит в том, что правовое положение юридического лица организации-должника не изменяется: сохраняется как сама организация в качестве субъекта права, так и единый имущественный комплекс.

Наличие таких признаков, как неспособность должника в данный момент погасить денежные обязательства и уплатить налоги в бюджет и социальные фонды, не означает, что должник как банкрот будет подлежать обязательной ликвидации. Помимо процедуры конкурсного производства, применяемой при ликвидации должника – юридического лица, к нему могут быть применены и иные процедуры: наблюдение; внешнее управление; мировое соглашение. В отношении должника-гражданина возможно либо конкурсное производство, либо мировое соглашение. Решение о выборе конкретной процедуры, применяемой к должнику, всегда принимается арбитражным судом.

На любой стадии рассмотрения арбитражным судом дела о банкротстве должник и кредиторы вправе заключить мировое соглашение. Утверждение арбитражным судом мирового соглашения влечет прекращение производства по делу о банкротстве. Если мировое соглашение заключается на стадии конкурсного производства, принятое арбитражным судом решение о признании должника банкротом и открытии конкурсного производства не подлежит исполнению. Условием утверждения арбитражным судом мирового соглашения является погашение должником задолженности перед кредиторами первой и второй очереди: по требованиям граждан, перед которыми должник несет ответственность за причинение вреда жизни или здоровью; по расчетам по выплате выходных пособий и оплате труда с лицами, работающими по трудовому договору, и по выплате вознаграждений по авторским договорам.

При разбирательстве дела о банкротстве арбитражным судом вводится процедура наблюдения в отношении предприятия-должника.

Смысл установления данной дополнительной процедуры состоит в том, что на момент принятия арбитражным судом к производству заявления о банкротстве должника еще не ясно, является ли он фактически несостоятельным (то есть в состоянии ли он удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам и (или) исполнить обязанность по уплате обязательных платежей в полном объеме). Поэтому введение наблюдения и ограничение полномочий его руководителя позволяют определить состояние платежеспособности должника, сохранить его имущество.

Наблюдение – одна из процедур банкротства, применяемая к должнику с момента принятия арбитражным судом заявления о признании должника банкротом до момента, определяемого в соответствии с Законом о банкротстве (принятия арбитражным судом решения о признании должника банкротом и открытии конкурсного производства, или введения внешнего управления, или утверждения мирового соглашения, или отказа в признании должника банкротом), в целях обеспечения сохранности имущества должника и проведения анализа финансового состояния. Указанная процедура вводится арбитражным судом на 3 месяца с момента принятия им заявления о банкротстве.

Арбитражный суд в определении о введении наблюдения указывает о назначении временного управляющего (наблюдателя). Основным средством, создающим условия для восстановления платежеспособности должника, является мораторий на удовлетворение требований кредиторов. Федеральное законодательство детально регламентирует осуществление мер по восстановлению

платежеспособности должника: продажа предприятия, продажа имущества, уступка прав требований должника, погашение обязательства должника третьими лицами. Принятие арбитражным судом решения о признании должника банкротом влечет открытие конкурсного производства.

Важная роль в осуществлении процедур банкротства отводится собранию кредиторов, образуемому в целях защиты интересов всех кредиторов. Арбитражный суд на основании решения собрания кредиторов принимает решение о признании должника банкротом и открытии конкурсного производства, или выносит определение о введении внешнего управления, либо утверждает мировое соглашение. Вместе с тем арбитражный суд вправе принять иное решение в установленных законом случаях. В частности, если имеются достаточные основания полагать, что решение собрания кредиторов об обращении в арбитражный суд с ходатайством о признании должника банкротом и открытии конкурсного производства принято в ущерб большинства кредиторов и установлена реальная возможность восстановления платежеспособности должника, арбитражный суд вправе ввести внешнее управление.

Арбитражный суд, перед тем как принять решение о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства, или вынести определение о введении внешнего управления, или утвердить мировое соглашение, обязан проверить правомочность первого собрания кредиторов.

В том случае, если собрание кредиторов не приняло решения о введении внешнего управления или решения о заключении мирового соглашения либо временный управляющий в недельный срок не представил ни одно из указанных решений при наличии признаков банкротства, арбитражный суд принимает решение о признании должника банкротом и открытии конкурсного производства.

Вместе с тем в случаях, предусмотренных в Законе о банкротстве, в частности, если после проведения первого собрания кредиторов появились обстоятельства, дающие достаточные основания полагать, что платежеспособность должника может быть восстановлена, арбитражный суд вправе вынести определение о введении внешнего управления. Определение арбитражного суда о введении внешнего управления подлежит немедленному исполнению и может быть обжаловано.

С момента принятия какого-либо из указанных выше решений арбитражным судом процедура наблюдения прекращается.

Временный управляющий продолжает исполнять свои обязанности до момента назначения внешнего или конкурсного управляющего.

Основным средством, создающим условия для восстановления платежеспособности должника, является мораторий на удовлетворение требований кредиторов. Это означает не только приостановление исполнения судебных решений и иных исполнительных документов о взыскании с должника задолженности, возникшей по обязательствам, срок исполнения по которым наступил до введения внешнего управления. В этот период также не начисляются неустойки (штрафы, пени) по этим обязательствам и финансовые (экономические) санкции по обязательным платежам, а также проценты за пользование

чужими денежными средствами. В целях компенсации потерь кредиторов и государства (по обязательным платежам) на все «замороженные» суммы должны начисляться лишь проценты по ставке рефинансирования Центрального банка РФ.

Осуществление процедуры внешнего управления возлагается на внешнего управляющего, кандидатура которого предлагается арбитражному суду собранием кредиторов. Руководитель организации-должника отстраняется от выполнения своих обязанностей. Полномочия всех органов юридического лица переходят к внешнему управляющему, в том числе и полномочия по распоряжению имуществом должника. Однако крупные сделки – сделки с недвижимостью и сделки с иным имуществом, стоимость которого превышает 20 процентов балансовой стоимости активов должника, – внешний управляющий сможет заключить только с согласия собрания (комитета) кредиторов, если иное не будет предусмотрено планом внешнего управления.

Внешнему управляющему предоставляется право отказаться от исполнения договоров должника, которые носят длительный характер либо рассчитаны на получение положительных результатов лишь в долгосрочной перспективе, а также от договоров, исполнение которых повлечет убытки для должника. Правда, кредиторы по таким договорам будут вправе потребовать от должника возмещения убытков в виде реального ущерба, но на данные требования распространяется действие моратория. Мероприятия, направленные на восстановление платежеспособности должника, будут осуществляться внешним управляющим, как и прежде, на основе плана внешнего управления, одобренного собранием кредиторов.

Конкурсное производство – одна из процедур банкротства, применяемая к должнику, признанному банкротом, в целях соразмерного удовлетворения требований кредиторов. На конкурсного управляющего возлагаются обязанности по аккумулированию имущества должника и формированию конкурсной массы в целях продажи имущества и расчета с кредиторами в порядке очередности, предусмотренной Гражданским кодексом РФ. Срок конкурсного производства не может превышать один год; суд может продлить этот срок на шесть месяцев. При открытии конкурсного производства арбитражный суд назначает конкурсного управляющего в порядке, предусмотренном для назначения внешнего управляющего.

Российское законодательство отдает предпочтение требованиям работников должника о выплате им задолженности по заработной плате перед требованиями кредиторов по обязательствам, обеспеченным залогом. Имущество, служившее предметом залога по обязательствам должника, не исключается из массы его имущества, а кредитор с обеспеченным требованием не имеет возможности обратиться взыскание на предмет залога вне очереди. Вместе с тем кредитор по обязательству, обеспеченному залогом, находится в третьей, льготной очереди, опережая не только большинство остальных кредиторов по гражданско-правовым обязательствам, но и требования государства по уплате налогов и иных обязательных платежей. Кредитор, требования которого обеспечены залогом, получает удовлетворение своих претензий за счет всего имущества

должника (а не только того, что является предметом залога). Кредиторы по обеспеченным обязательствам пользуются также определенными преимуществами на собрании кредиторов при принятии основных решений. В частности, для заключения мирового соглашения с должником требуется единогласное решение всех кредиторов по обеспеченным обязательствам (при наличии более половины голосов всех остальных конкурсных кредиторов).

## **Тема 5. Государственное регулирование кризисных ситуаций**

### **Вопросы:**

1. Роль государства в антикризисном управлении.
2. Нормативно-правовая база деятельности государства в области антикризисного управления.
3. Признаки и порядок установления банкротства предприятия.

Государство устанавливает требования к качеству хозяйствования предприятий. Если качество хозяйствования ниже этих норм, то происходит банкротство. Данные нормы непосредственно влияют на структуру и организацию внутрифирменного управления. Эффективное антикризисное управление формируется под воздействием норм санации, контроля за финансовыми потоками и пр., устанавливаемых в целом для национальной экономики, а также упорядоченности конкурентного сектора экономики или сферы деятельности.

В нормативную базу санации предприятий должны входить две группы норм: нормы, распространяющиеся на хозяйствующих субъектов общерыночной ориентации, и специальные нормы, регулирующие отношения эффективного хозяйствования в целевых сферах государственного управления экономикой (структурная перестройка, социальная сфера, формирование федеральных отношений).

Сущность процедуры банкротства предполагает определенную взаимосвязь проблем государственного уровня. Так, одновременно с реализацией мер по санации хозяйствующего субъекта необходимо решение его социальных проблем. Высвобождаемый персонал нуждается в социальной поддержке и трудоустройстве. Особенно важна эта проблема в условиях моногородов, наличия в них градообразующих предприятий. Таким образом, сложность и важность задачи государственного управления процессами санации в условиях современной экономики обуславливает необходимость наличия специального органа по регулированию сферы финансового оздоровления хозяйствующих субъектов. Вместе с тем закрепление за государственным органом конкретных функций связано с дополнительным анализом организации управления финансовыми процессами. В России функции реализации технологии финансового оздоровления предприятий закреплены за федеральной службой финансового оздоровления. К основным направлениям ее деятельности относят:

– утверждение методических указаний по проведению экспертизы финансового состояния неплатежеспособных организаций, ведение учета юридических и физических лиц, занимающихся деятельностью, связанной с проведением такой экспертизы;

– осуществление в установленном порядке контроля за соблюдением организациями-должниками принятой законодательством Российской Федерации дисциплины платежей и расчетов;

– проведение анализа финансового состояния организаций-должников и принятие решения о признании их неплатежеспособными, определение порядка ведения учета неплатежеспособных организаций и ведение такого учета;

– оформление заключений по вопросам, связанным с определением несостоятельности (банкротства) и финансовым оздоровлением организаций, в том числе по вопросам о платежеспособности организаций, наличии признаков фиктивного или преднамеренного банкротства, реальной возможности восстановления платежеспособности организации должника, обязательствах, связанных с особенностями банкротства отдельных категорий должников – юридических лиц, планах финансового оздоровления организации-должника, возможных последствиях обращения взыскания на имущество должника и целесообразности возбуждения в арбитражном суде производства по делу о его несостоятельности (банкротстве), результатах независимой оценки рыночной стоимости имущества акционерных обществ – должников.

Руководитель предприятия-должника, учредители организации-должника, собственник имущества должника, органы исполнительной власти на различных уровнях управления обязаны принимать своевременные меры по предупреждению банкротства организаций.

В целях предупреждения банкротства необходимо систематически силами аппарата управления проводить анализ финансовой устойчивости и при проявлении первых признаков ухудшения финансового положения предприятия выявить причины такого положения и их устранять, такую работу следует проводить до полного восстановления финансовой устойчивости предприятия. В случае возникновения первых признаков несостоятельности руководитель организации-должника обязан направить собственнику имущества, учредителям должника сведения о наличии признаков банкротства организации.

Для этого руководство разрабатывает программу выхода из кризиса. Меры по предупреждению ухудшения финансового положения предприятия следует предпринимать до момента просрочки платежей кредиторам свыше трех месяцев, т.е. до возможного момента подачи кредиторами в арбитражный суд заявления о признании должника банкротом.

Меры, направленные на восстановление платежеспособности должника, могут быть также приняты кредиторами или иными лицами по соглашению с организацией должника. К ним можно отнести: оказание временной финансовой помощи собственникам предприятия, кредитором по соглашению с должником, третьим лицом с согласия должника или под залог

и гарантию указанных лиц; укрепление руководства предприятием; сокращение различного рода затрат; улучшение производственного процесса.

Учредителем организации-должника, собственником имущества и иными лицами в рамках по предупреждению банкротства должнику может быть предоставлена финансовая помощь в размере, достаточном для погашения денежных обязательств и обязательных платежей и восстановления платежеспособности.

Оказание финансовой помощи должнику может иметь место лишь с его согласия и быть как на возмездной, так и на безвозмездной основе, в виде предоставления необходимых денежных средств под различные гарантии: залог, поручительство, банковская гарантия, может быть даже отсрочка по уплате налогов по соглашению с налоговой инспекцией.

В целях результативного проведения досудебной санации организация-должник осуществляет разработку программы (плана) мер по выходу из неустойчивого финансового положения, в которой должны быть четко прописаны действия должника по мобилизации внутренних ресурсов и резервов, по рациональному использованию получаемых финансовых средств, а также по устранению негативных причин, повлекших возникновение первых признаков несостоятельности организации.

Деятельность по мониторингу предприятий и финансовому оздоровлению подразумевает формирование информационной среды, реструктуризацию предприятий, подготовку кадров – антикризисных управляющих, а также методическое и нормативное обеспечение процессов финансового оздоровления.

#### **Выделяют следующие признаки банкротства:**

1. Гражданин считается не способным удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам и (или) исполнить обязанность по уплате обязательных платежей, если соответствующие обязательства и (или) обязанность не исполнены им в течение трех месяцев с даты, когда они должны были быть исполнены, и если сумма его обязательств превышает стоимость принадлежащего ему имущества.

2. Юридическое лицо считается не способным удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам и (или) исполнить обязанность по уплате обязательных платежей, если соответствующие обязательства и (или) обязанность не исполнены им в течение трех месяцев с даты, когда они должны были быть исполнены.

## Тема 6. Санация предприятия

### Вопросы:

1. Диагностика финансового состояния организации.
2. Признаки фиктивного или преднамеренного банкротства.
3. Меры возможной стабилизации финансового состояния организации.

Результатами всестороннего анализа финансового состояния организации является установление причин ухудшения ее финансово-экономического положения, выбор методов оздоровления и определение, какие органы управления и другие организации могут урегулировать кризисные процессы в рассматриваемой организации, не доводя ее до полного банкротства с продажей всего имущества.

Горизонтальный (трендовый) анализ состоит в сравнении показателей бухгалтерского баланса с показателями балансов предыдущих периодов (желательно не менее двух лет). Его проводят на основании форм № 1, № 2 и № 5 бухгалтерского баланса, учитывая уровень инфляции. Вертикальный анализ осуществляется для определения удельного веса отдельных статей баланса в итоговом показателе и последующего сравнения результатов с данными предыдущих периодов, что позволяет установить структуру активов и капитала организации, ее вложений и динамику ее изменения за рассматриваемые периоды.

Оценка ликвидности баланса организации возникает в связи с необходимостью определения платежеспособности. Ликвидность баланса определяется как степень покрытия обязательств организации ее активами, срок превращения которых в денежные средства соответствует сроку погашения денежных обязательств. В качестве показателей, характеризующих финансовую устойчивость и платежеспособность организации, применяют такие коэффициенты, как сводный коэффициент платежеспособности, коэффициент быстрой ликвидности, коэффициент текущей ликвидности, коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами.

Рассмотрение фиктивного и преднамеренного банкротства обусловлено тем, что банкротство не только начинает представлять проблему платежеспособности, но и используется как способ решить свои проблемы недобросовестным представителям менеджмента предприятия. Например, случаи безнадежных долгов со стороны заказчиков, нереализованных товарных запасов, невыплаченной заработной платы, а также банкротства с корыстной целью связывают с попытками незаконного выведения активов предприятий.

Санация – реорганизационная процедура. Она заключается в том, что предприятию-должнику может быть предоставлена финансовая помощь в размере, достаточном для погашения денежных обязательств и обязательных платежей и восстановления платежеспособности должника.

Санация предприятия проводится в трех основных случаях:

1) до возбуждения кредитором дела о банкротстве, если предприятие в попытке выхода из кризисного состояния прибегает к внешней помощи по своей инициативе;

2) если само предприятие, обратившееся в арбитражный суд с заявлением о своем банкротстве, одновременно предлагает условия своей санации;

3) если решение о проведении санации выносит арбитражный суд по поступившим предложениям от желающих удовлетворить требования кредиторов и предприятия-должника и выполнить его обязательства перед бюджетом.

В зависимости от глубины кризиса предприятия и условий предоставления ему внешней помощи различают два вида санации, каждая из которых имеет ряд форм.

1. Санация предприятия, направленная на реорганизацию долга (без изменения статуса юридического лица санлируемого предприятия). Такая санация обычно осуществляется для помощи предприятию в устранении его неплатежеспособности, если его кризисное состояние рассматривается как временное явление:

– погашение долга предприятия за счет средств бюджета. В такой форме санятся только государственные предприятия;

– погашение долга предприятия за счет целевого банковского кредита. Такая форма санации осуществляется, как правило, коммерческим банком, обслуживающим предприятие, после тщательного аудита деятельности последнего;

– перевод долга на другое юридическое лицо. Таким юридическим лицом может быть любое предприятие, осуществляющее предпринимательскую деятельность, которое пожелало принять участие в санации предприятия-должника;

– выпуск облигаций (и других ценных бумаг) под гарантию санатора. Такая форма санации осуществляется, как правило, коммерческим банком, обслуживающим предприятие.

2. Санация предприятия с изменением, как правило, статуса юридического лица санлируемого предприятия. Эта форма санации носит название реорганизации предприятия и требует осуществления ряда реорганизационных процедур, связанных со сменой его формы собственности, организационно-правовой формы деятельности и т.п. (слияние, поглощение, разделение, преобразование в открытое акционерное общество, передача в аренду, приватизация). Она осуществляется при более глубоком кризисном состоянии предприятия.

Санация осуществляется в порядке и на условиях, определенных в соглашении и под контролем арбитражного суда.

Продолжительность санации не должна превышать 18 месяцев. Арбитражным судом ее срок может быть продлен, но не более чем на 6 месяцев. Санация завершается по достижении ее цели прекращением производства по

делу о несостоятельности (банкротстве) предприятия либо в случае ее неэффективности решением арбитражного суда о признании предприятия несостоятельным (банкротом) и открытии конкурсного производства. Санация осуществляется в порядке и на условиях, определенных в соглашении и под контролем арбитражного суда.

## **Тема 7. Инвестиционная политика в антикризисном управлении**

### **Вопросы:**

1. Разработка и оценка инвестиционной стратегии.
2. Критерии выбора инвестора.
3. Антикризисное управление риском.

Снижение риска инвестиционной деятельности требует как выработки инвестиционной стратегии, так и проведения ее оценки. Одним из методов оценки является метод определения срока окупаемости инвестиций. Под ним понимается продолжительность периода, в течение которого сумма чистых доходов, дисконтированных на момент завершения инвестиций, равна сумме инвестиций. Другим методом является метод расчета коэффициента эффективности инвестиций. Этот коэффициент определяется путем деления среднегодовой прибыли на среднюю величину инвестиций. В расчет принимается среднегодовая чистая прибыль (балансовая прибыль за вычетом отчислений в бюджет).

Антикризисное управление в значительной части решаемых проблем является рисковым. В кризисных ситуациях возникает множество рисков, разнообразных по содержанию, источнику проявления, величине вероятности и размеру возможных потерь и негативных последствий для данного бизнеса, а иногда и экономики в целом.

Критерии выбора риск-решения предусматривают разработку пределов (границ) риска, динамику изменения потерь (увеличения, снижения) в зависимости от объема продаж, размера затрат, изменения цен, инфляции и тому подобное.

Разработка путей и средств минимизации потерь, нейтрализации и компенсации негативных последствий риск-решений, страхование и другие возможности защиты от риска рассматриваются как необходимые условия выработки и реализации риск-решений и используются, в той или иной степени, при выполнении работ на каждой стадии процесса управления риском. Защита организации от риска выступает важной функцией управления риском в условиях антикризисного управления.

В настоящее время широкое распространение получила диверсификация: развитие производств, находящихся на разных уровнях развития или в разных регионах страны, направление инвестиций в другие сферы деятельности, формирование параллельных структур по изготовлению различных модификаций изделий или для решения одной сложной проблемы.

В российской экономике широко используют организационно-правовые формы с ограниченной ответственностью субъекта собственности, который рискует лишь производственными инвестициями, например, акциями, а не всем своим имуществом. Распределение риска между партнерами и снижение уровня риска для каждого партнера создается при взаимном владении акциями в условиях объединений, корпораций, финансово-промышленных групп.

## **Тема 8. Взаимодействие с профсоюзами в процессах антикризисного управления**

### **Вопросы:**

1. Социально-экономические интересы работников и профессиональных союзов в условиях кризиса организации.
2. Роль коллектива работников и профсоюзных организаций в преодолении кризиса, в процедурах банкротства и санации.

Основные интересы работников предприятий в условиях кризиса состоят как в их достойном материальном обеспечении, так и в сохранении за ними социальных гарантий, предоставляемых государством. Их интересы часто обеспечиваются профсоюзами. Деятельность профессиональных союзов направлена на обеспечение экономического роста предприятия лишь при обеспечении социальной справедливости. Профсоюзы выступают одним из гарантов социального мира, а значит, успешного проведения процедур финансового оздоровления. Их деятельность строится на следующих принципах:

- равноправия и полномочия сторон в постановке и обсуждении вопросов на переговорах и консультациях, в принятии решений и контроле за их выполнением;
- соблюдения норм законодательства и штрафных санкций за их нарушение для всех договаривающихся сторон;
- добровольности в принятии обязательств;
- честности в достижении договоренностей, неприемлемости ущемления какой-либо стороны.

В целом политика профсоюзов направлена на примирение при общенациональных или крупных забастовках и конфликтах.

Профсоюзные организации располагают различными методами и средствами для реализации экономических и социальных интересов работников и их защиты. Это собрания, митинги, демонстрации, шествия, пикетирование и другие акции выражения коллективного протеста. Также они могут применить заявления, обращения, петиции, выражающие недовольство профсоюзов по конкретным проблемам. В этом же ряду наиболее действенное средство давления на работодателей – забастовки.

С начала периода перехода к рыночной экономике основными поводами для трудовых конфликтов были: низкий уровень оплаты труда, задержки в выплате заработной платы, плохие условия труда, изменение режима работы и угроза увольнений.

В настоящее время предприятия не гарантированы от сокращения объемов производства под воздействием неблагоприятной экономической конъюнктуры и, в конечном счете, от банкротства. Это неизбежно влечет за собой снижение реальной занятости, административные отпуска, увольнение части, а то и всех работников по экономическим причинам, не зависящим от них самих. То есть не только предприниматели, но и работающие по найму объективно действуют в условиях риска. Это коренным образом меняет концепцию социальной защиты на уровне предприятий. Система социальной защиты наемных работников – это механизм амортизации рисков. На предприятии он обеспечивает согласование интересов менеджмента и работников. Однако зачастую предприниматели в условиях кризиса, надвигающегося банкротства предпочитают перекладывать всю тяжесть ответственности за положение предприятия на работников, вовремя не выплачивая им заработную плату и прибегая к их увольнению или отправке в административные отпуска.

Многое в развитии социально-трудовых отношений зависит от самих переговоров профсоюзных лидеров и работодателей. Различают следующие стили ведения переговоров:

– **Соревновательный** (признаки – сильный напор, низкая готовность к сотрудничеству). Этот стиль может быть оправдан, когда применяются непопулярные меры или отсутствие времени не позволяет использовать другие подходы.

– **Уклончивый** (признаки – слабое давление, слабое сотрудничество). Это может оказаться правильным подходом, если возникает ощущение, что угроза столкновения противоречий перевешивает возможные плюсы рассмотрения некоторых вопросов.

– **Примирительный** (признаки – слабое давление, высокая степень сотрудничества). Данный подход оправдан в случае, когда предмет переговоров рассматривается как тривиальный, не имеющий большого значения. Уступка противоположной стороне по такому вопросу может создать кредит доверия, который будет использован в дальнейших переговорах по более важному вопросу.

– **Компромиссный** (признаки – средняя степень давления, средний уровень готовности к сотрудничеству). Он может быть использован, если рассматриваемый вопрос не оправдывает более настойчивого подхода, свойственного соревновательному стилю, и готовности к сотрудничеству. Если обе стороны обладают более или менее одинаковой силой и статусом, но преследуют противоположные цели, компромиссный подход может быть единственным реалистичным вариантом.

– **Ориентированный на сотрудничество** (признаки – высокая степень давления, высокая готовность к сотрудничеству). Этот стиль наилучшим образом может быть проиллюстрирован в идеальной ситуации, в которой две стороны, преследующие свои собственные отличные цели и проповедующие различные методы действий, обсуждают вопросы конструктивно, в духе сотрудничества и вырабатывают новую линию поведения, которая позволяет достигать обе группы целей.

## **Тема 9. Инновации и механизмы повышения антикризисной устойчивости**

### **Вопросы:**

1. Предпосылки к развитию инновационной деятельности организации.
2. Инновационные стратегии в антикризисном управлении организацией.

В условиях рынка инновационная деятельность является необходимой, поскольку продукция предприятий, не способных к нововведениям, перестает пользоваться спросом, что влечет за собой банкротство. Наличие большого количества производителей, завоевавших и охраняющих свои позиции на рынке, увеличивает цену конкуренции, поскольку в основном исчерпываются экстенсивные источники, и ограничивается применение ценовой конкуренции.

Можно выделить следующие виды инноваций, применяющиеся при антикризисном управлении: 1) изготовление нового, т.е. еще неизвестного потребителям, блага или создание нового качества того или иного блага; 2) внедрение нового, т.е. данной отрасли промышленности еще практически неизвестного, метода (способа) производства, в основе которого лежит новое научное открытие и который может заключаться также в новом способе коммерческого использования соответствующего товара; 3) освоение нового рынка сбыта, т.е. такого рынка, на котором до сих пор данная отрасль промышленности этой страны не была представлена, независимо от того, существовал этот рынок прежде или нет; 4) получение нового источника сырья или полуфабрикатов равным образом независимо от того, существовал ли этот источник прежде, или считался недоступным, или его еще только предстояло создать; 5) проведение соответствующей реорганизации, например обеспечение монопольного положения (посредством создания трестов) или подрыв монопольного положения другого предприятия.

Инновационная стратегия предприятия – специфическое явление, сложившееся и оформившееся в течение нескольких последних десятилетий. Сущность инновационной стратегии состоит в активном воздействии хозяйственным субъектом на рынок и перспективном изменении внутренней среды фирмы в соответствии со сложившимися социально-хозяйственными тенденциями.

Наряду с совокупностью внешних по отношению к предприятию условий, обуславливающих необходимость перехода к инновационной стратегии,

необходим ряд изменений внутренней среды предприятия. Инновационная стратегия, эффективная для одного предприятия, может оказаться неэффективной для другого в силу объективных и субъективных причин, таких как территориальная расположенность предприятия, уровень компетенции персонала по основным направлениям инновационного проекта, состояние основных фондов и т.п.

Механизм применения инноваций в антикризисном управлении представлен на рисунке 2:

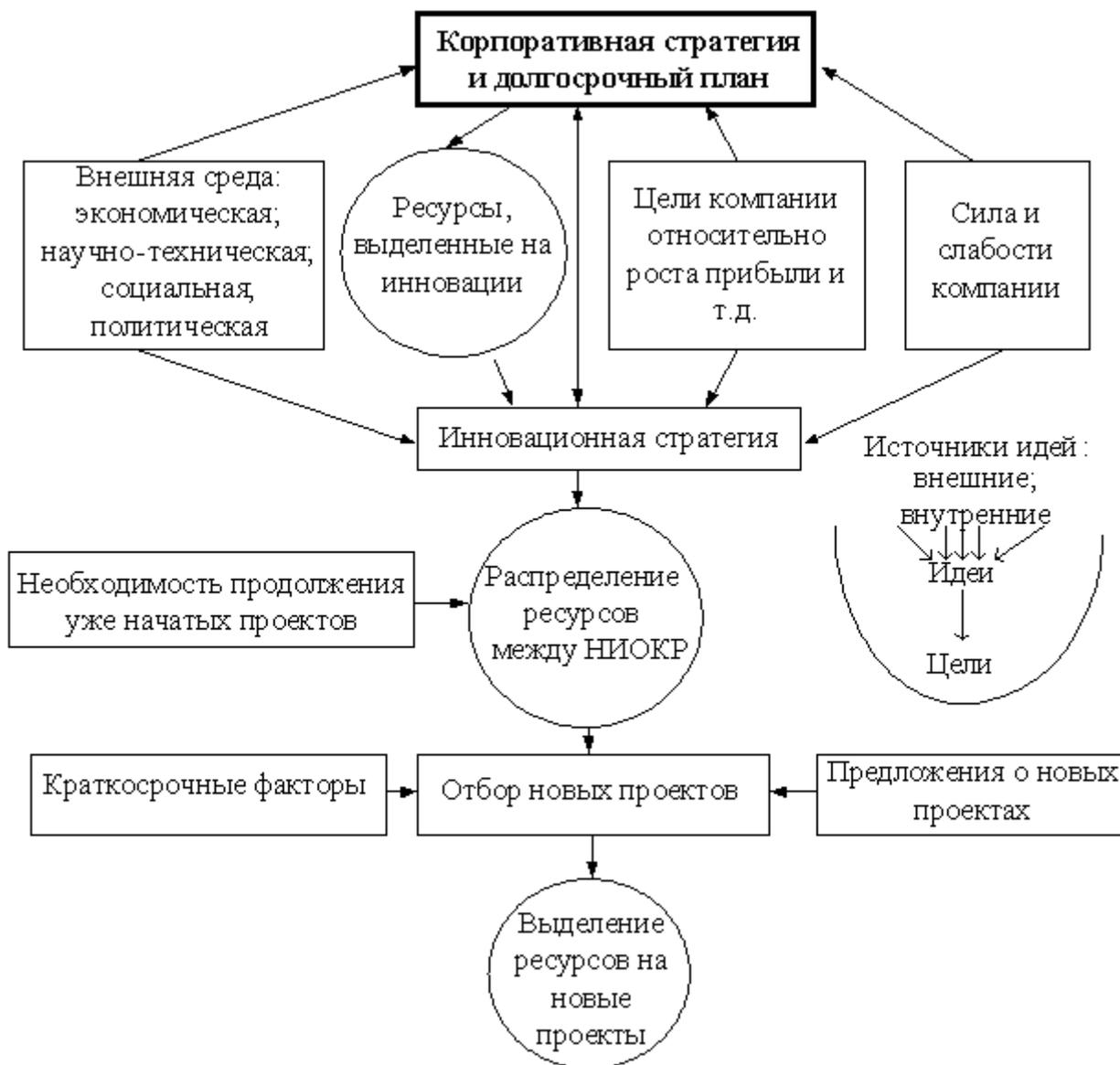


Рис. 2. Механизм применения инноваций в антикризисном управлении.

Под антикризисной устойчивостью понимается способность предприятия возвращаться в состояние экономического равновесия, после того как оно было выведено из него негативными возмущающими воздействиями, вызванными кризисом.

Диагностика антикризисной устойчивости включает в себя диагностику:

- финансовой устойчивости;
- потенциала ее кадрового состава;

- адаптации организационных структур к изменяющимся условиям;
- ее финансового состояния;
- информационной культуры сотрудников;
- изменения научно-технического потенциала организации и отрасли;
- влияния правового поля на деятельность организации в целом и ее сотрудников;
- изменения экологической ситуации и ее влияния на деятельность организации;
- решения проблем безопасности;
- экономической ситуации в организации.

Отметим основные показатели финансовой устойчивости:

Коэффициент автономии – доля собственных средств предприятия в общей сумме активов баланса. Коэффициент автономии характеризует степень финансовой независимости предприятия от кредиторов. Применительно к акционерным обществам применяется разновидность этого показателя – коэффициент концентрации акционерного капитала. Коэффициенты автономии и концентрации акционерного капитала не должны снижаться ниже 0,5-0,6. Считается, что при малых значениях этих коэффициентов невозможно рассчитывать на доверие к предприятию со стороны банков и других инвесторов.

Производными от коэффициента автономии являются такие показатели, как коэффициент соотношения заемных и собственных средств и коэффициент финансовой зависимости. Коэффициент соотношения заемных и собственных средств – это отношение привлеченного капитала к собственному капиталу. При допустимом значении коэффициента автономии коэффициент соотношения заемных и собственных средств не должен превышать 0,5.

Коэффициент финансовой зависимости рассчитывается либо как величина, обратная коэффициенту автономии, либо как разность между единицей и коэффициентом автономии (т.е. как доля заемных средств в активах).

Коэффициент долгосрочного привлечения заемных средств рассчитывается путем деления суммы долгосрочных обязательств на сумму собственных средств и долгосрочных обязательств.

Коэффициент покрытия инвестиций характеризует долю собственных средств и долгосрочных обязательств в общей сумме активов предприятия. Нормальное значение коэффициента – около 0,9; критическим считается его снижение до 0,75.

Коэффициент маневренности собственных средств – отношение собственных оборотных средств к общей сумме источников собственных средств. Данный коэффициент показывает, какая часть собственных средств предприятия находится в мобильной форме, позволяющей относительно свободно маневрировать этими средствами.

В дополнение к данному показателю может рассчитываться коэффициент обеспеченности запасов и затрат собственными источниками путем деления собственных оборотных средств на стоимость запасов и затрат. Этот показатель по обобщенным статистическим данным по ряду предприятий не должен опускаться ниже 0,6.

Коэффициент покрытия платежей по кредитам – показатель, характеризующий соотношение прибыли предприятия и платежей по кредитам. Этот показатель используется кредиторами для приблизительной оценки способности предприятия покрыть свои обязательства по платежам.

Коэффициент обеспеченности долгосрочных инвестиций показывает, какая доля инвестированного капитала, складывающегося из собственного капитала и долгосрочных обязательств, иммобилизована в основные средства.

Коэффициент иммобилизации – отношение основных средств к текущим активам, т.е. оборотным средствам.

Существуют следующие методы формирования антикризисной устойчивости:

- методы усиления финансовой устойчивости за счет управления ликвидностью и структурой активов и источников средств;
- управления себестоимостью за счет оптимизации постоянных и переменных затрат;
- управления доходами предприятия по основному виду деятельности, операционным и внереализационным доходам;
- антикризисного управления персоналом.

## **Тема 10. Человеческий фактор в антикризисном управлении**

### **Вопросы:**

1. Управление персоналом в кризисной ситуации.
2. Функции, права и обязанности внешнего управляющего и конкурсного управляющего, их вознаграждение.

В руководстве предприятием важно управление всеми факторами производства и всеми видами используемых ресурсов, однако ведущее место, несомненно, принадлежит управлению персоналом. Одной из важных ее составляющих является кадровая политика. Существуют четыре типа кадровой политики в условиях кризиса предприятий: пассивная кадровая политика, реактивная кадровая политика, превентивная кадровая политика, активная (рациональная) кадровая политика. Руководство предприятия имеет удовлетворительный диагноз и обоснованный прогноз развития ситуации, а также средства для воздействия на нее.

К функциям менеджера при антикризисном регулировании относятся: предкризисное управление, управление в условиях кризиса, управление процессами выхода из кризиса, стабилизация неустойчивых ситуаций (обеспечение управляемости), минимизация потерь и упущенных возможностей, своевременное принятие решений.

Введение внешнего управления в организации-должнике производится на основе определения арбитражного суда, в котором утверждается и кандидатура внешнего управляющего. Внешнее управление вводится на срок не более

восемнадцати месяцев, который может быть продлен не более чем на шесть месяцев, в случае если есть основания полагать, что причиной тяжелого финансового положения явилось неудовлетворительное управление организацией. В отличие от полномочий временного управляющего, административного управляющего, внешний управляющий осуществляет руководство организацией-должником в полном объеме вместо отстраненных органов управления должника.

В случае если платежеспособность должника не была восстановлена в установленный период внешнего управления и при наличии ходатайства собрания кредиторов о признании должника банкротом арбитражный суд принимает решение о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства. Конкурсное производство вводится сроком на 12 месяцев и может быть продлено не более чем на 6 месяцев. Основной задачей конкурсного управляющего является определение активов и пассивов в имуществе ликвидируемого должника, выделение конкурсной массы, то есть имущества, которое может быть направлено на удовлетворение требований конкурсных кредиторов, включенных в реестр требований кредиторов. В ходе конкурсного производства конкурсный управляющий осуществляет инвентаризацию и оценку имущества должника с привлечением независимых оценщиков и иных специалистов с оплатой их услуг за счет имущества должника.

Антикризисное управление – один из наиболее рискованных видов деятельности, поскольку его результаты влияют не только на развитие предприятия, но и на репутацию специалиста, взявшегося за его финансовое оздоровление. От того, насколько временный, внешний или конкурсный управляющий энергичен, грамотен и умеет работать с людьми, зависит успех дела.

Функции антикризисного управляющего специфичны, достаточно трудоемки и требуют компетенции в различных отраслях знаний. Поэтому более эффективны команды, включающие бухгалтеров, специалистов по аудиту, юристов и других нужных управляющему сотрудников.

Вполне оправдана специализация по видам арбитражного управления – временному, внешнему и конкурсному, т.к. для конкурсного управляющего более важна юридическая подготовка, а для внешнего – талант и опыт менеджера. Опытный юрист, скорее всего, станет хорошим конкурсным управляющим, а вот внешний управляющий из него вряд ли получится. Хороший экономист-аналитик может грамотно провести наблюдение (то есть быть временным управляющим), но у него могут возникнуть сложности с юридическими тонкостями конкурсного производства.

Важно, чтобы руководитель предприятия правильно понимал содержание антикризисного управления, был осведомлен о том, что введение процедур несостоятельности на предприятии не обязательно грозит ему увольнением. При введении процедур несостоятельности главой предприятия действительно становится арбитражный управляющий. Его главная задача – правильно, с соблюдением всех законов провести процедуру. Руководить же производством на предприятии будет исполнительный директор. Не исключено, что им станет бывший директор, хорошо знающий производство. Подобная ситуация может

сложиться в том случае, если предприятие дошло до кризиса по объективным экономическим причинам, а не по вине руководства. Ведь именно реструктуризация предприятия в ходе процедур несостоятельности дает возможность за довольно короткий срок избавиться от бремени старых долгов. Нужно только пересмотреть свое отношение к банкротству.

Мотивы у профессиональных антикризисных управляющих могут быть разными. Должность арбитражного управляющего достаточно прибыльна: когда распродается имущество банкрота, появляется возможность получения хорошего вознаграждения. Контроль над финансовыми потоками, занижение истинной цены сделок по продаже неиспользуемых объектов недвижимости, включение в состав затрат по арбитражному управлению заведомо ненужных и т.д. представляют собой лишь часть списка способов получения доходов помимо установленного вознаграждения.

Мотивация тех, кто избрал арбитражное управление своей основной профессией, состоит в создании и поддержании своей высокой репутации. В этом смысле профессия управляющего сродни адвокатской: от его репутации зависит, какие у него будут клиенты и какие он получит гонорары.

Профессиональное сообщество арбитражных управляющих, как и членов адвокатских коллегий, формирует свою этику, свои критерии в оценке профессиональных качеств того или иного управляющего.

Таким образом, все большее значение должны приобретать репутация, имидж антикризисных управляющих, представляющих собой новый менеджерский слой отечественного предпринимательства. Уровень их профессионализма в проведении антикризисных мер является определяющим в достижении стабилизации экономического развития.

# ПЛАНЫ СЕМИНАРСКИХ (ПРАКТИЧЕСКИХ) ЗАНЯТИЙ

## Методические указания

Семинарские (практические) занятия – одна из важных форм аудиторных занятий со студентами, обеспечивающая наиболее активное участие их в учебном процессе и требующая от них самостоятельной работы. В планах для подготовки студентов к занятию сформулированы вопросы, определены номера задач или упражнения, которые необходимо решить при домашней подготовке или обсудить в ходе аудиторных групповых занятий, указаны контрольные вопросы или тесты для самопроверки.

При домашней подготовке к занятиям по каждой теме студенты должны проработать конспекты лекций, литературные источники, выбрать дополнительную литературу по своему усмотрению, подготовить ответы на вопросы, решить задачи и т.д.

Сформулированные вопросы и задачи в рекомендованных планах занятий по теме коллективно обсуждаются студентами. По мере необходимости в ходе занятия преподаватель может заострить внимание студентов и на других вопросах и задачах.

## Семинар 1. Кризисы в социально-экономических системах

### Вопросы для обсуждения

1. Причины возникновения кризисов и их роль в социально-экономическом развитии.
2. Типология кризисного состояния экономических систем.
3. Влияние кризисных ситуаций на устойчивость экономических систем.
4. Кризисы современной России.
5. Кризис в системах народного хозяйства как кризис менеджмента.

### Контрольные вопросы

1. В чем проявляется опасность кризиса? Каковы его симптомы?
2. Что такое кризис и какую роль он играет в процессах социально-экономического развития?
3. Каковы причины возникновения кризисных ситуаций?
4. Какая из теорий имеет наибольшее число приверженцев сегодня?
5. Какие последствия возможны в результате разрешения кризиса?
6. В чем разнообразие кризисов и как можно их классифицировать?
7. Охарактеризуйте каждую из фаз классического цикла воспроизводства.

### Литература

1. Антикризисное управление: учебник. / Под ред. проф. Э.М. Короткова. 2-е изд., доп. и перераб. М.: ИНФРА-М, 2008. 620 с. (Высшее образование).

2. Антикризисное управление: учебник. / К.В. Балдин, Н.П. Гапоненко, В.И. Орехов. 2-е изд., доп. и перераб. М.: ИНФРА-М, 2009. 540 с. (Высшее образование).

3. Антикризисный менеджмент: превентивные методы управления / А.Б. Крутик, А.И. Муравьев. СПб.: Питер, 2001. 430 с. (Теория и практика менеджмента).

4. Антикризисное управление / Под ред. С.Н. Кукушкина. Ульяновск: УлГТУ, 2000. 205 с.

## **Семинар 2. Кризис организации**

### **Вопросы для обсуждения**

1. Типы кризисных ситуаций в организациях.
2. Этнический фактор в кризисной организации.
3. Диагностика кризисных процессов в организации с использованием метода планирования эксперимента.
4. Основные причины возникновения кризисной ситуации на предприятии.
5. Механизм стабилизации предприятия (организации) при угрозе кризиса.

### **Контрольные вопросы**

1. Как относятся управление функционированием организации и управление ее развитием?
2. Как взаимосвязаны эти факторы между собой?
3. Какие факторы развития организации характеризуют опасность кризиса?
4. Что такое жизнеспособность организации?
5. Каковы возможные причины и симптомы кризисного развития организации?
6. Каковы тенденции циклического развития организации?
7. Когда повышается вероятность и опасность кризиса?
8. Всегда ли банкротство является неприятностью для предприятия?
9. Какой тип менеджмента преобладает в антикризисном оздоровлении предприятия-должника?

### **Литература**

1. Митин А., Федорова А., Токарева Ю., Овчинников А. Антикризисное управление персоналом организации. СПб.: Питер, 2005. 272 с.
2. Орехов В.И., Балдин К.В., Гапоненко Н.П. Антикризисное управление: учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 2008.
3. Самоукина Н. Антикризисное управление компанией / Серия: Бизнес-психология. 1-е изд. 2003.

### **Семинар 3. Процедуры антикризисного управления**

#### **Вопросы для обсуждения**

1. Особенности антикризисного управления.
2. Оценка бизнеса в системе антикризисного управления.
3. Экономические и правовые механизмы антикризисного управления предприятиями в условиях современного законодательства о банкротстве: наблюдение, финансовое оздоровление, внешнее управление, конкурсное производство, мировое соглашение.
4. Проблемы, возникающие при антикризисном управлении.
5. Эффективность антикризисного управления.

#### **Контрольные вопросы**

1. Под чьим контролем осуществляются арбитражные процедуры?
2. На что направлены арбитражные процедуры?
3. Раскройте порядок проведения арбитражных процедур.
4. Каким образом проводятся процедуры банкротства?
5. Как организуется внешнее управление?
6. Какие меры восстановления платежеспособности должника вы знаете?
7. В каких случаях возможно мировое соглашение? Как оно реализуется?

#### **Литература**

1. Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)» от 26.10.2002 г. № 127-ФЗ.
2. Блинов А.О., Захаров В.Я., Хавин Д.В. Антикризисное управление: теория и практика. Финансы и статистика, Юнити-Дана, 2009.
3. Гусева Т.А., Владыка Е.Е. Арбитражный управляющий как участник процедур банкротства: краткое практ. пособие. Волтерс Клувер, 2005. 304 с.

### **Семинар 4. Государственное регулирование кризисных ситуаций**

#### **Вопросы для обсуждения**

1. Роль и функции антикризисного регулирования.
2. Российские особенности антикризисного регулирования.
3. Взаимосвязь государственного и микроэкономического антикризисного регулирования.
4. Роль государства в антикризисном управлении.

#### **Контрольные вопросы**

1. Перечислите основные законодательные акты, обеспечивающие антикризисную деятельность.
2. Раскройте содержание правил проведения арбитражными управляющими финансового анализа.

3. Раскройте основные коэффициенты, рекомендуемые при анализе финансово-хозяйственной деятельности должника.

4. Раскройте содержание методических указаний по проведению анализа финансового состояния организации.

### **Литература**

1. Антикризисное управление: учебник / Под ред. Э.М. Короткова. М.: ИНФРА-М, 2003.

2. Государственное регулирование экономики / Под ред. А.Н. Петрова. СПб., 2007.

3. Зуб А.Т. Антикризисное управление: учеб. пособ. для студентов вузов. М.: Аспект Пресс, 2006.

4. Коротков Э.М. Антикризисное управление: учебник. 2-е изд. М.: ИНФРА-М, 2008.

5. Экономическая безопасность хозяйственных систем: учебник / Под ред. А.В. Колосова. М.: Изд-во РАГС, 2004.

## **Семинар 5. Санация предприятия**

### **Вопросы для обсуждения**

1. Роль санации в антикризисном управлении.
2. Сущность, виды и формы санации.
3. Критерии необходимости проведения санации.
4. План финансового оздоровления (план санации).
5. Мероприятия по предупреждению санации предприятий.

### **Контрольные вопросы**

1. Когда возникает необходимость в реструктуризации?
2. Каково практическое значение принципов реструктуризации?
3. Что определяет эффективность реструктуризации?
4. Какие проблемы позволяет решить реструктуризация в антикризисном управлении?
5. Какие организационные факторы определяют успех реструктуризации?
6. В чем состоят причины ухудшения финансового состояния организаций?

### **Литература**

1. Глазов М.М. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: учебник. СПб: Андреевский Издательский Дом, 2006.

2. Ендовицкий Д.А., Щербаков М.В. Диагностический анализ финансовой несостоятельности организаций: учеб. пособие. М.: Экономистъ, 2007.

3. Ларионов И.К. Антикризисное управление: учеб. пособие. М.: Дашков и К°, 2005. 292 с.

4. Фурилец И.В. Финансовый лизинг как инструмент санации: монография / И.В. Фурилец. М.: Маркет ДС, 2004. 106 с.

## **Семинар 6. Инвестиционная политика в антикризисном управлении**

### **Вопросы для обсуждения**

1. Роль инвестиционной политики в антикризисном управлении.
2. Критерии отбора инвестиционных проектов.
3. Источники финансирования инвестиций в условиях ограниченных финансовых ресурсов.
4. Оценка инвестиционной привлекательности предприятий.
5. Подготовка инвестиционного предложения.

### **Контрольные вопросы**

1. Что такое инвестиционная стратегия?
2. Каковы цели государственной инвестиционной политики?
3. Какие методы оценки инвестиционных проектов и программ вы знаете? Какие из них наиболее достоверные?
4. Какие существуют источники финансирования инвестиций?
5. Каковы критерии выбора инвестора?
6. Какие факторы могут стимулировать привлечение иностранного капитала в российскую экономику?
7. Как оценить инвестиционный риск? Каковы главные источники бизнес-риска в современной кризисной ситуации в России?

### **Литература**

1. Балдин К.В., Орехов В.И. Антикризисное управление: учебник. М.: Инфра-Инженерия, 2008.
2. Зуб А.Т. Антикризисное управление: учеб. пособие для студентов вузов. М.: Аспект Пресс, 2006.
3. Коротков Э.М. Антикризисное управление: учебник. 2-е изд. М.: ИНФРА-М, 2008.
4. Попов Р.А. Антикризисное управление: учебник. М.: Высшая школа, 2005.

## **Семинар 7. Взаимодействие с профсоюзами в процессах антикризисного управления**

### **Вопросы для обсуждения**

1. Роль профсоюза при взаимодействии с руководством предприятия в процессе антикризисного управления.
2. Основные направления действий профсоюзов в условиях кризиса.
3. Социальные конфликты и ведение переговоров с профсоюзами.

### **Контрольные вопросы**

1. Каковы цели и принципы работы профсоюзов в условиях кризиса? Постарайтесь дать им объяснения.

2. Каким образом профсоюзы как открытая система подвергаются воздействию внешнего окружения? Приведите примеры.

3. Что такое «социальная компетентность» и каково ее значение в антикризисном управлении?

4. Что такое конфликт? Изложите письменно основные стили преодоления конфликтов.

5. Приведите как можно больше вопросов, которые вы способны рассмотреть в рамках переговоров с работодателем. Распределите их по значимости.

### **Литература**

1. Антикризисное управление: учебник. / Под ред. проф. Э.М. Короткова. 2-е изд., доп. и перераб. М.: ИНФРА-М, 2008. 620 с. (Высшее образование).

2. Ланкин В.Е. Менеджмент организации: учеб. пособие. Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2006.

## **Семинар 8. Человеческий фактор в антикризисном управлении**

### **Вопросы для обсуждения**

1. Межличностные отношения в антикризисном управлении.

2. Роль конфликтов в развитии организации.

3. Классификация организационных конфликтов, причины их возникновения и протекание.

4. Антикризисное управление конфликтами.

5. Антикризисное управление персоналом организаций: принципы, методы, организация работы.

6. Роль организационной культуры в антикризисном управлении.

### **Контрольные вопросы**

1. Каковы экономические интересы участников процесса антикризисного управления? Как они реализуют свои интересы?

2. Какова мотивация деятельности временного управляющего, конкурсного управляющего?

3. Может ли физическое лицо эффективно выполнять роль временного управляющего или конкурсного управляющего или данную функцию лучше возложить на специальные организации?

4. Какую роль играет человеческий капитал в антикризисном управлении?

5. Какую роль в кризисных ситуациях играет человеческий фактор?

### **Литература**

1. Коротков Э.М. Антикризисное управление: учебник для вузов / О.Н. Александрова, А.А. Беляев и др.; под ред. Э.М. Короткова. М.: ИНФРА-М, 2007.

2. Попов Р.А. Антикризисное управление: учебник для вузов. М.: Высш. шк., 2006. (Гриф МО).

## САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА СТУДЕНТОВ

### Методические указания

Самостоятельная работа студентов, предусмотренная учебным планом, должна соответствовать более глубокому усвоению изучаемого материала, формировать навыки исследовательской работы и ориентировать их на умение применять теоретические знания на практике. В процессе этой деятельности решаются задачи:

- научить работать с учебной литературой;
- формировать у них соответствующие знания, умения и навыки;
- стимулировать профессиональный рост студентов, воспитывать творческую активность и инициативу.

Самостоятельная работа студентов предполагает:

- подготовку к занятиям (изучение лекционного материала, чтение рекомендуемой литературы, ответы на вопросы, решение задач и т.д.);
- подготовку к экзамену.

Контролируемая самостоятельная работа студентов заключается в написании рефератов.

### РЕФЕРАТ

#### Методические рекомендации

Подготовка и написание реферата способствует выработке у студентов навыков самостоятельной работы, что особенно важно для будущей деятельности, когда при исполнении возложенных обязанностей им необходимо принять единоличное решение и нести полную ответственность за его законность и обоснованность.

Написание реферата дает возможность студенту глубоко и обстоятельно изучить литературу по выбранной теме, проанализировать те или иные спорные проблемы, критически осмыслить сложные положения теории и практики, сформулировать свою позицию и дать ей теоретическое обоснование.

Перечень указанных ниже тем рефератов позволяет студенту выбрать одну из них, наиболее близкую по избранной специализации и научному интересу. Тему реферата следует согласовывать с преподавателем.

Изложение материалов должно носить творческий, самостоятельный характер. Если необходимо обратиться к какому-либо источнику, то надо сделать на него ссылку. Критические замечания в адрес других авторов должны быть сделаны в корректной, уважительной форме.

При домашней подготовке реферата студент должен решить следующие задачи:

- обосновать актуальность и значимость темы;
- ознакомиться с литературой и сделать ее анализ;
- собрать необходимый материал для исследования;
- провести систематизацию и анализ собранных данных;
- изложить свою точку зрения по дискуссионным вопросам по теме исследования;

– по результатам полученных данных сделать выводы.

Структура реферата: титульный лист, введение, отражающее актуальность и цель работы, основная часть, содержащая основные положения рассматриваемой темы, заключение – как краткое изложение выводов; список использованных источников (не менее 7–8), включающий только те из них, которыми пользовался студент и на которые имеются ссылки в тексте реферата.

Работа оформляется в соответствии с требованиями ГОСТа № 6.39-72, выполняется на бумаге формата А4, шрифт – 14 Times New Roman, межстрочный интервал – полуторный, границы полей: верхнее и нижнее – 20 мм, правое – 10 мм, левое – 30 мм. Оптимальный объем реферата – 15-20 страниц.

Реферат должен быть оформлен: напечатан, подписан и сдан преподавателю.

### **Тематика рефератов**

1. Кризис в социально-экономическом развитии.
2. Кризисные явления и методы антикризисного управления.
3. Сущность и закономерности экономических кризисов.
4. Фазы цикла и виды экономических кризисов.
5. Кризисы государственного управления: причины, последствия, преодоление.
6. Кризисы в развитии организации.
7. Возможные последствия наступления кризисного состояния организации.
8. Банкротство организации: его виды, цель и последствия.
9. Стадии банкротства.
10. Платежеспособность организации: сущность, причины ее потери.
11. Особенности возникновения причин неплатежеспособности организаций в России.
12. Организационные меры по предотвращению кризиса.
13. Экономические меры по предотвращению кризиса.
14. Типичные ошибки антикризисного управления.
15. Коммуникации во время кризиса.
16. Внутриорганизационные коммуникации во время кризиса.
17. Коммуникации со средствами массовой информации во время кризиса.
18. Понятие и сущность антикризисного планирования.
19. Инновационный потенциал предприятий, его роль в антикризисном управлении.
20. Антикризисное управление риском.
21. Стратегия поведения антикризисного управляющего.
22. Кризисные явления и борьба с кризисами как элементы механизма рыночной экономики.
23. Кризисы как фактор проявления несостоятельности предприятия.
24. Мониторинг предприятия и прогнозирование кризиса.
25. Контроль и профилактика кризисных явлений на предприятии.
26. Методика выбора антикризисной стратегии и тактики.

27. Проблемы оптимизации управления предприятием в состоянии кризиса.
28. Этапы процесса выведения предприятия из кризиса.
29. Необходимость и сущность проведения реструктуризации предприятия.
30. Современные направления и средства реструктуризации.
31. Зарубежный опыт проведения структурных преобразований предприятия.
32. Условия и практика проведения реструктуризации отечественных предприятий.
33. Реструктурирование и повышение эффективности антикризисного управления.
34. Амортизационные отчисления и налоговая система как фактор антикризисного управления.
35. Тенденции развития антикризисного законодательства.
36. Правовое регулирование несостоятельности.
37. Правовое обеспечение реструктурирование бизнеса.
38. Роль арбитражного суда в осуществлении несостоятельности.
39. Государственные органы по финансовому оздоровлению и банкротству.
40. Арбитражные управляющие и контроль за их деятельностью.
41. Процесс восприятия несостоятельности субъектами антикризисного управления.
42. Конфликтные ситуации в ходе арбитражного управления.
43. Экспертная система поддержки принятия антикризисных решений.
44. Анализ бизнес-плана для финансового оздоровления предприятия.
45. Кризисные явления и методы антикризисного управления.
46. Оценка финансовой устойчивости проектов.
47. Определение качества инвестиционных проектов с учетом риска.
48. Зарубежный опыт проведения реструктуризации предприятий.
49. Управленческий аспект реструктуризации предприятий.
50. Методические основы подготовки и оценки плана реструктуризации предприятий.
51. Проблемы инвестиционной деятельности в России.
52. Практика реструктуризации предприятий в различных странах.
53. Инвестиционные проблемы развития предпринимательства и экономического роста.
54. Определение безубыточности объема продаж и зоны безопасности предприятия.
55. Анализ критериев и методов обоснования инновационных решений.
56. Инновационные стратегии предприятия.
57. Методологические основы и практика инновационной деятельности.
58. Государственное регулирование инвестиционной деятельности как инструмент антикризисного управления.
59. Финансовый менеджмент как инструмент антикризисного управления.
60. Методические рекомендации подготовки и оценки плана реструктуризации предприятия.

## КОНТРОЛЬ ЗНАНИЙ СТУДЕНТОВ

В рамках изучения курса предусматривается:

- текущий контроль, проводимый в виде дискуссий по тематическим вопросам на лекциях. Текущий контроль проводится в устной форме;
- промежуточный контроль, представляющий собой три промежуточные аттестации в форме семинарских занятий, в виде тестов, а также в форме защиты по реферату;
- итоговая аттестация, проводимая в виде устного или письменного экзамена. Для получения итоговой аттестации по курсу на экзамене студент должен посещать занятия и проявлять активность в аудитории, выполнять тестовые задания во время промежуточной аттестации, подготовить и защитить реферат по выбранной теме.

### Тесты для промежуточной аттестации

#### 1. Симптом кризиса – это...

- а) внешнее проявление начала «болезни» организации;
- б) события или явления, вследствие которых появляются факторы кризиса;
- в) событие, или зафиксированное состояние объекта, или установленная тенденция, свидетельствующая о наступлении кризиса.

#### 2. Причина кризиса – это...

- а) внешнее проявление начала «болезни» организации;
- б) события или явления, вследствие которых появляются факторы кризиса;
- в) событие, или зафиксированное состояние объекта, или установленная тенденция, свидетельствующая о наступлении кризиса.

#### 3. Фактор кризиса – это...

- а) внешнее проявление начала «болезни» организации;
- б) события или явления, вследствие которых появляются факторы кризиса;
- в) событие, или зафиксированное состояние объекта, или установленная тенденция, свидетельствующая о наступлении кризиса.

#### 4. Кризис – это...

- а) задолженность предприятия другим предприятиям, ответственным лицам и государству;
- б) это крайнее обострение внутрипроизводственных и социально-экономических отношений, а также отношений организации с внешнеэкономической средой;
- в) это результат негативного влияния разнообразных внешних и внутренних факторов развития организации в рыночных условиях.

#### 5. Реальное банкротство организации...

- а) ложное объявление организацией о своей неплатежеспособности;
- б) характеризуется преднамеренным созданием руководителями и собственниками организации состояния ее неплатежеспособности;
- в) характеризуется таким состоянием неплатежеспособности организации, которое вызвано существенной просрочкой ее кредиторской задолженности;

г) характеризуется неспособностью предприятия восстановить свою платежеспособность в силу реальных потерь собственного и заемного капитала.

#### **6. Временное, условное банкротство...**

а) ложное объявление организацией о своей неплатежеспособности;

б) характеризуется преднамеренным созданием руководителями и собственниками организации состояния ее неплатежеспособности;

в) характеризуется таким состоянием неплатежеспособности организации, которое вызвано существенной просрочкой ее кредиторской задолженности;

г) характеризуется неспособностью предприятия восстановить свою платежеспособность в силу реальных потерь собственного и заемного капитала.

#### **7. Преднамеренное банкротство...**

а) ложное объявление организацией о своей неплатежеспособности;

б) характеризуется преднамеренным созданием руководителями и собственниками организации состояния ее неплатежеспособности;

в) характеризуется таким состоянием неплатежеспособности организации, которое вызвано существенной просрочкой ее кредиторской задолженности;

г) характеризуется неспособностью предприятия восстановить свою платежеспособность в силу реальных потерь собственного и заемного капитала.

#### **8. Фиктивное банкротство...**

а) ложное объявление организацией о своей неплатежеспособности;

б) характеризуется преднамеренным созданием руководителями и собственниками организации состояния ее неплатежеспособности;

в) характеризуется таким состоянием неплатежеспособности организации, которое вызвано существенной просрочкой ее кредиторской задолженности;

г) характеризуется неспособностью предприятия восстановить свою платежеспособность в силу реальных потерь собственного и заемного капитала.

#### **9. Какая несостоятельность организации в дореволюционной России характеризовалась как несостоятельность не по вине собственников:**

а) злостная;

б) простое банкротство;

в) несчастная;

г) тяжкое банкротство.

#### **10. Расточительная несостоятельность организации в дореволюционной России характеризовалась как:**

а) несостоятельность не по вине собственников;

б) несостоятельность из-за нерациональной финансовой политики, неправильного использования доходов;

в) несостоятельность в результате умышленного сокрытия должником собственного имущества для получения личной выгоды.

#### **11. Корыстное банкротство характеризовалось как:**

а) несостоятельность не по вине собственников;

б) несостоятельность из-за нерациональной финансовой политики, неправильного использования доходов;

в) несостоятельность в результате умышленного сокрытия должником собственного имущества для получения личной выгоды.

**12. Неосторожная несостоятельность в дореволюционной России характеризовалась как:**

- а) несостоятельность не по вине собственников;
- б) несостоятельность из-за нерациональной финансовой политики, неправильного использования доходов;
- в) несостоятельность в результате умышленного сокрытия должником собственного имущества для получения личной выгоды.

**13. К факторам внешней среды относятся такие факторы, как (несколько вариантов ответа):**

- а) операционные;
- б) общеэкономические;
- в) финансовые;
- г) государственные;
- д) инвестиционные;
- е) рыночные;
- ж) прочие.

**14. Обязательства организации перед кредиторами – это обязательства...**

- а) по налогам, штрафам и пени перед бюджетами, платежами в Пенсионный фонд России, ФОМС и другие фонды;
- б) перед банками, финансовыми компаниями в случае, если организация взяла ссуду или заем в денежной форме или в виде ценных бумаг на основе кредитного договора;
- в) перед другими предприятиями или предпринимателями, которые возникают в результате договора поставки или оказания услуг и др.

**15. Горизонтальный анализ баланса организации...**

- а) состоит в сравнении показателей бухгалтерского баланса с показателями балансов предыдущих периодов;
- б) осуществляется в целях определения удельного веса отдельных статей баланса в общем итоговом показателе и последующего сравнения результатов с данными предыдущих периодов, что позволяет установить структуру активов и капитала организации и ее вложений и динамику ее изменения за рассматриваемые периоды.

**16. Слияние осуществляется...**

- а) путем приобретения организации-должника организацией-кредитором;
- б) путем объединения организации-должника с другой финансово устойчивой организацией;
- в) по инициативе группы учредителей, позволяет существенно расширить финансовые возможности предприятия;
- г) в целях обособления наиболее здоровой части производства в самостоятельное юрлицо.

**17. Бизнес-план составляется в целях...**

- а) обособления наиболее здоровой части производства в самостоятельное юридическое лицо;

б) обоснования и принятия решений по восстановлению в полном объеме платежеспособности организации, ее финансовой устойчивости и эффективной деятельности в долгосрочном периоде времени;

в) нет верного.

**18. Краткосрочные обязательства – это...**

а) задолженность предприятия, которая должна быть погашена в течение 12 месяцев;

б) задолженность предприятия, которая должна быть погашена не менее чем через 12 месяцев.

**19. Активы – это...**

а) собственный капитал плюс заемные средства;

б) стоимость средств, которыми владеет предприятие;

в) сумма чистого дохода.

**20. Крайнее обострение внутрипроизводственных и социально-экономических отношений, а также отношений организации с внешнеэкономической средой – это...**

а) банкротство;

б) кризис;

в) ухудшение финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

**21. Кризисные ситуации могут возникать:**

а) на любой стадии жизнедеятельности предприятия;

б) только на стадии спада;

в) на стадиях зрелости и спада.

**22. Событие, или зафиксированное состояние объекта, или установленная тенденция, свидетельствующая о наступлении кризиса, – это...**

а) причина кризиса;

б) симптом кризиса;

в) фактор кризиса.

**23. С точки зрения воздействия на организацию причины возникновения кризиса в ней можно классифицировать на:**

а) внутренние и внешние;

б) макро и микро;

в) слабые и сильные.

**24. Кризис, возникающий в результате нерационального использования собственного капитала и заемных средств, называется:**

а) организационным;

б) финансовым;

в) технологическим.

**25. В РФ государственным органом, проводящим политику антикризисного регулирования, является:**

а) Министерство финансов;

б) ФСФО;

в) Казначейство.

**26. Какие из перечисленных последствий кризиса можно отнести к позитивным?**

- а) смена собственника;
- б) ослабление кризиса;
- в) переход к новому кризису;
- г) реструктуризация организации.

**27. Ложное объявление организацией о своей неплатежеспособности с целью введения в заблуждение кредиторов для получения от них отсрочки платежей по своим обязательствам называется:**

- а) фиктивным банкротством;
- б) умышленным банкротством;
- в) условным банкротством.

**28. Какие факторы не относятся к внешней среде предприятия?**

- а) Операционные;
- б) государственные;
- в) рыночные.

**29. Этапы возникновения кризиса можно представить следующей цепочкой:**

- а) симптомы – причины – факторы;
- б) причины – симптомы – факторы;
- в) факторы – причины – симптомы.

**30. Положительными сторонами проведения процедур банкротства являются:**

- а) начало нового бизнеса;
- б) потеря кредиторами части своего капитала;
- в) покрытие организацией своих задолженностей;
- г) сокращение рабочих мест.

**31. Иски кредиторов рассматриваются:**

- а) Верховным судом;
- б) Арбитражным судом;
- в) оба ответа верны.

**32. К внешним обязательствам перед фискальной системой относятся обязательства:**

- а) перед банками;
- б) перед налоговыми органами;
- в) перед поставщиками.

**33. Основной информационной базой и источником финансовой информации для диагностики состояния организации служит:**

- а) налоговая отчетность;
- б) статистическая отчетность;
- в) бухгалтерская отчетность.

**34. Что представляет собой организация в общей экономической системе?**

- а) Некоторое относительно обособленное структурное звено;
- б) некоторое звено, обладающее финансами;
- в) звено, не зависящее от внешних факторов;

г) все верно.

**35. Что служит критериями обособления организации?**

- а) экономическая самостоятельность;
- б) организационная целостность;
- в) наличие специализированных информационных структур;
- г) все верно.

**36. Какие объекты могут рассматриваться в качестве организации?**

- а) Фирма;
- б) предприятие;
- в) ОАО;
- г) ООО;
- д) все верно.

**37. Какие факторы воздействуют на организацию?**

- а) внешние;
- б) внутренние;
- в) государство;
- г) верны «а» и «б».

**38. Несоответствие показателей закономерным соотношениям называется...**

- а) кризис;
- б) причина;
- в) симптом;
- г) нет верного.

**39. Крайнее обострение внутрипроизводственных и социально-экономических отношений, отношений организации с внешней средой называется...**

- а) депрессия;
- б) причина;
- в) кризис;
- г) нестабильность.

**40. Могут ли кризисные ситуации возникать на любой стадии деятельности организации?**

- а) могут;
- б) не могут;
- в) могут только при наступлении спада;
- г) зависит от воздействия внешних факторов.

**41. Вид кризиса, при котором устаревшее оборудование и технология не позволяют выпускать качественную продукцию?**

- а) социальный;
- б) организационный;
- в) технологический;
- г) финансовый.

**42. Вид кризиса, возникающий в результате конфликта между персоналом организации?**

- а) социальный;

- б) финансовый;
- в) деловой;
- г) межличностный.

**43. Этот кризис возникает при нерациональном использовании собственного капитала и заемных средств, прибыли:**

- а) финансовый;
- б) социальный;
- в) экономический;
- г) производственный.

**44. Между какими лицами возникает кризис взаимодействия?**

- а) работник и управляющий;
- б) между управляющими;
- в) собственники организации, власть;
- г) покупатели.

**45. Вид банкротства организации, которое характеризуется неспособностью предприятия восстановить свою неплатежеспособность в силу реальных потерь капитала:**

- а) реальное;
- б) временное;
- в) фиктивное;
- г) умышленное.

**46. Это банкротство характеризуется таким состоянием неплатежеспособности организации, которое вызвано просроченной кредиторской задолженностью и большими размерами дебиторской задолженности:**

- а) фиктивное;
- б) умышленное;
- в) реальное;
- г) временное.

**47. Банкротство, характеризующееся преднамеренным созданием неплатежеспособности, нанесением ей экономического вреда, хищением средств:**

- а) временное;
- б) реальное;
- в) фиктивное;
- г) умышленное.

**48. Умышленное создание неплатежеспособности организации для получения отсрочки платежа по своим финансовым обязательствам, получение скидки с долгов называется... банкротством?**

- а) фиктивным;
- б) умышленным;
- в) реальным;
- г) временным.

**49. К какой среде относятся поставщики, покупатели, конкуренты, материалы?**

- а) внешняя;
- б) внутренняя;

- в) прямая;
- г) косвенная.

**50. Что такое риск?**

- а) возможность возникновения потерь, убытков;
- б) убытки;
- в) потери;
- г) банкротство.

**51. На какие два основных типа классифицируют риски в общем виде?**

- а) производственные и реализационные;
- б) предпринимательские и непредпринимательские;
- в) внешние и внутренние;
- г) нет верного.

**52. Что означает контроллинг?**

- а) «управлять, контролировать»;
- б) «предпринимать действия»;
- в) «сбор данных»;
- г) нет верного.

**53. Что служит источником информации для документального контроля?**

- а) СМИ;
- б) статистика;
- в) первичные документы, бухгалтерская отчетность;
- г) нет верного.

**54. Предпринимательская деятельность по независимой проверке бухгалтерской и финансовой отчетности называется:**

- а) контроль;
- б) аудит;
- в) ревизия;
- г) учет.

**55. Вид риска, возникающий в процессе НИОКР, производства, реализации продукции?**

- а) производственный;
- б) финансовый;
- в) коммерческий;
- г) внутренний.

**56. Кто такие стейкхолдеры?**

- а) владельцы доли;
- б) держатели заклада;
- в) лица, заинтересованные в финансовых результатах;
- г) верны все.

**57. В каком году в РФ была принята первая редакция ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)»?**

- а) 1991;
- б) 1992;
- в) 1999;
- г) 2002.

**58. Редакция какого года ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)» действует в настоящее время?**

- а) 1991;
- б) 1992;
- в) 1999;
- г) 2002;
- д) нет верного.

**59. Как называется процедура при политике жесткого следования нормам законодательства?**

- а) внесудебная санация;
- б) досудебная санация;
- в) арбитражная санация;
- г) «а», «б»;
- д) «б», «в».

**60. На каком этапе банкротства может быть реализована процедура «мировое соглашение»?**

- а) внешнего управления;
- б) конкурсного производства;
- в) финансового оздоровления;
- г) наблюдения;
- д) на любом.

**61. Какие из нижеперечисленных процедур являются оптимистическими?**

- а) внешнее управление;
- б) конкурсное производство;
- в) финансовое оздоровление;
- г) наблюдение;
- д) досудебная санация;
- е) мировое соглашение.

**62. С какой процедуры начинается дело о банкротстве?**

- а) внешнее управление;
- б) конкурсное производство;
- в) финансовое оздоровление;
- г) наблюдение;
- д) мировое соглашение.

**63. В какую очередь выплачивается вознаграждение арбитражному управляющему?**

- а) в первую;
- б) во вторую;
- в) в третью;
- г) вне очереди.

**64. Во вторую очередь выплачиваются:**

- а) судебные издержки;
- б) долги по зарплате;
- в) налоги;
- г) долги, обеспеченные залогом имущества предприятия.

- 65. Причины кризиса, связанные с циклической потребностью:**  
а) объективные;  
б) субъективные.
- 66. Причины кризиса, связанные с тенденциями и строением:**  
а) внешние;  
б) внутренние.
- 67. Этап развития фирмы, требующий перестройки структуры:**  
а) патиентный;  
б) виолентный;  
в) коммутантный.
- 68. Состояние упадка или старения:**  
а) патиентный;  
б) виолентный;  
в) коммутантный.
- 69. Кризисы, охватывающие всю систему:**  
а) общие;  
б) локальные;  
в) затяжные.
- 70. Кризисы, охватывающие часть системы:**  
а) общие;  
б) локальные;  
в) затяжные.
- 71. Средства диагноза, основанные на обобщении оценок экспертов:**  
а) линейное программирование;  
б) динамическое программирование;  
в) экспертная диагностика;  
г) диагностика.
- 72. Определение состояния объекта – это:**  
а) линейное программирование;  
б) динамическое программирование;  
в) экспертная диагностика;  
г) диагностика.
- 73. Продолжительность санации не должна превышать:**  
а) 6 месяцев;  
б) 9 месяцев;  
в) 18 месяцев.

## Вопросы для подготовки к экзамену

1. Сущность и методы антикризисного управления организацией.
2. Проблемы антикризисного управления.
3. Взаимодействие курса «Антикризисное управление» с другими научными и учебными дисциплинами.
4. Понятие кризиса в социально-экономическом развитии и причины его возникновения.
5. Виды кризисов, их особенности.
6. Признаки кризиса: распознавание и разрешение.
7. Этапы и методы диагностики кризиса.
8. Причины возникновения кризисов
9. Роль кризисов в социально-экономическом развитии общества.
10. Управляемость кризисов.
11. Механизмы антикризисного управления.
12. Государственное регулирование кризисных ситуаций.
13. Роль государства в антикризисном управлении организаций.
14. Закон РФ «О несостоятельности (банкротстве)».
15. Кривая роста бизнеса по Л.Г. Грейнеру.
16. Тенденции развития фирмы-эксплорента.
17. Тенденции развития фирмы-патента.
18. Тенденции развития фирмы-виолента.
19. Тенденции развития фирмы-коммутанта.
20. Виды банкротства.
21. Стадии банкротства.
22. Банкротство градообразующих организаций.
23. Банкротство сельскохозяйственных организаций.
24. Банкротство стратегических предприятий и организаций.
25. Банкротство банков.
26. Предупреждение банкротства.
27. Арбитражные процедуры.
28. Диагностика банкротства.
29. Диагностика предкризисных сигналов.
30. Диагностика финансового состояния организации.
31. Признаки и порядок установления банкротства предприятия.
32. Диагностика банкротства предприятия.
33. Потребность и необходимость в реструктуризации
34. Принципы и критерии эффективности реструктуризации.
35. Наблюдение.
36. Финансовое оздоровление.
37. Внешнее управление.
38. Конкурсное производство.
39. Мировое соглашение.
40. Досудебная санация. Мораторий.
41. Классификация рисков в антикризисном управлении.

42. Управление рисками на предприятии.
43. Инвестиционная политика в антикризисном управлении.
44. Стратегия антикризисного управления.
45. Тактика антикризисного управления.
46. Взаимодействие с профсоюзами в процессах антикризисного управления.
47. Функции антикризисного менеджера.
48. Система антикризисного управления.
49. Инновации и механизмы повышения антикризисной устойчивости.
50. Человеческий фактор антикризисного управления.
51. Антикризисные стратегии.
52. Антикризисное управление риском.
53. Формирование инновационных инфраструктур как условие выхода из кризиса.
54. Методология разработки инвестиционной стратегии.
55. Эффективность антикризисного управления.

## ЛИТЕРАТУРА

### Основная:

1. Конституция Российской Федерации.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации.
3. Трудовой кодекс Российской Федерации.
4. Уголовный кодекс Российской Федерации.
5. Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях.
6. Антикризисное управление: учебник. / Под ред. проф. Э.М. Короткова. 2-е изд., доп. и перераб. М.: ИНФРА-М, 2008. 620 с. (Высшее образование).
7. Антикризисное управление: учебник. / К.В. Балдин, Н.П. Гапоненко, В.И. Орехов. 2-е изд., доп. и перераб. М.: ИНФРА-М, 2009. 540 с. (Высшее образование).
8. Балдин К.В., Орехов В.И. Антикризисное управление: учебник. М.: Инфра-Инженерия, 2008.
9. Зуб А.Т. Антикризисное управление: учеб. пособие для студентов вузов. М.: Аспект Пресс, 2006.
10. Коротков Э.М. Антикризисное управление: учебник. 2-е изд. М.: ИНФРА-М, 2008.
11. Попов Р.А. Антикризисное управление: учебник. М.: Высшая школа, 2005.

### Дополнительная:

1. Балдин К.В. Антикризисное управление: учеб. пособие для студентов вузов. М.: Гардарики, 2007.
2. Балдин К.В., Рукосуев А.В., Зверев В.С. Антикризисное управление: макро- и микроуровень: учеб. пособие. 2-е изд. М.: ИД «Дашков и К», 2007.
3. Валдайцев С.В. Антикризисное управление на основе инноваций: учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 2005.
4. Глазов М.М. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: учебник. СПб: Андреевский Издательский Дом, 2006.
5. Ендовицкий Д.А., Щербаков М.В. Диагностический анализ финансовой несостоятельности организаций: учеб. пособие. М.: Экономистъ, 2007.
6. Захаров В.Я. Антикризисное управление: теория и практика: учеб. пособие. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007.
7. Крутик А.Б., Муравьев А.И. Антикризисный менеджмент. Превентивные методы управления: учеб. пособие. СПб: Питер, 2005
8. Ларионов И.К. Антикризисное управление: учеб. пособие. 5-е изд., перераб. и доп. М.: ИД «Дашков и К», 2007.
9. Панина Е.М., Зуб А.Т. Антикризисное управление организацией: учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, Форум, 2007.
10. Хит Роберт. Антикризисное управление для руководителей и менеджеров: учеб. пособие. М.: Лори, 2004.

*Учебное издание*

МАКАРОВ Петр Ильич,  
ШАКИРОВ Роберт Вафич

**АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ**

УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ  
для студентов экономического факультета

Корректор *Орлова М.Л.*  
Техническое редактирование, оформление *Издательство «Юниверсум»*

---

Формат 60\*90 <sup>1/16</sup>. Бумага газетная. Гарнитура New Roman. Печать офсет.  
Усл. печ. л. 3,5. Уч.-изд. л. 2,55. Тираж 800 экз. Заказ №

Издательство «Юниверсум».  
420111, г. Казань, ул. Профсоюзная, д.13/16.

Отпечатано в полном соответствии с качеством предоставленных материалов  
в типографии ОАО «Щербинская типография».  
117623, г. Москва, ул. Типографская, д.10. Тел. 659-2327.

**ДЛЯ ЗАМЕТОК**

**ДЛЯ ЗАМЕТОК**