

А. П. СМОЛЬСКИЙ

АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Д о п у щ е н о
Министерством образования Республики Беларусь
в качестве учебного пособия для студентов
учреждений высшего образования
по экономическим и управленческим специальностям

Минск
«Амалфея»
«Мисанта»
2013

УДК 65.290-21
ББК 658
С51

Р е ц е н з е н т ы:

кафедра управления региональными системами АПК
Академии управления при Президенте Республики Беларусь;
кафедра менеджмента УО «Витебский
государственный технологический университет»;
доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой
экономики и управления УО «Белорусский государственный
экономический университет» А.А. Быков

Смольский, А. П.

С51 Антикризисное управление : учеб. пособие / А. П. Смольский. – Минск:
Амалфея : Мисанта, 2013. – 334 с.

ISBN 978-985-7034-79-6

ISBN 978-985-6719-87-8

Рассмотрены виды, характеристики и особенности кризисов социально-экономических систем на макро- и микроуровне, специфика переходной экономики, технология и основные элементы антикризисного управления. Значительное внимание уделено процессам трансформации экономики Беларуси, банкротству как крайнему проявлению кризиса в деятельности организаций, финансово-экономическому анализу и диагностике кризисных ситуаций, нормативно-правовому регулированию отношений банкротства, направлениям и способам вывода организаций из кризисного состояния.

Для студентов высших учебных заведений, обучающихся по экономическим и управленческим специальностям. Может быть использовано в системе повышения квалификации и переподготовки кадров, а также руководителями и специалистами предприятий, работниками государственных органов и хозяйственных судов, антикризисными управляющими.

**УДК 65.290-21
ББК 658**

ISBN 978-985-7034-79-6

ISBN 978-985-6719-87-8

© Смольский А.П., 2013

© Оформление: ООО «Мисанта», 2013

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	6
 ЧАСТЬ I. ЦИКЛИЧНОСТЬ, КРИЗИСЫ И БАНКРОТСТВО В РАЗВИТИИ ЭКОНОМИКИ И ОРГАНИЗАЦИЙ	
Глава 1. ЗАКОНОМЕРНОСТИ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ И КРИЗИСЫ	9
1.1. Цикличность и кризисы как закономерность социально- экономического развития.....	9
1.2. Системный подход к изучению закономерностей социально- экономического развития.....	13
1.3. Понятие и классификация кризисов.....	16
Глава 2. КРИЗИСЫ В РАЗВИТИИ ЭКОНОМИКИ	21
2.1. Кризисы в рыночной экономике.....	21
2.2. Кризис трансформации экономики.....	26
2.3. Трансформация экономики Беларуси и изменение условий деятельности организаций.....	29
Глава 3. КРИЗИСЫ В РАЗВИТИИ ОРГАНИЗАЦИИ	57
3.1. Организация как система. Концепция жизненного цикла организации.....	57
3.2. Виды, причины и последствия кризисов на различных стадиях жизненного цикла организации.....	62
3.3. Кризисы, не связанные с цикличностью развития организации.....	64
Глава 4. БАНКРОТСТВО КАК ПРОЯВЛЕНИЕ КРИЗИСА В РАЗВИТИИ ОРГАНИЗАЦИИ	69
4.1. Понятие, сущность и функции банкротства.....	69
4.2. Банкротство, экономическая несостоятельность, неплатежеспособность и убыточность.....	71
4.3. Виды, причины и стадии наступления банкротства.....	75
4.4. Конфликты интересов при банкротстве.....	78
 ЧАСТЬ II. ДИАГНОСТИКА КРИЗИСНЫХ СИТУАЦИЙ	
Глава 5. ДИАГНОСТИКА ВЕРОЯТНОСТИ КРИЗИСА И БАНКРОТСТВА ОРГАНИЗАЦИИ	84
5.1. Источники и особенности информации, используемой для диагностики кризиса и банкротства.....	84
5.2. Расчет и оценка интегрального показателя финансовой устойчивости.....	87
5.3. Анализ системы формализованных и неформализованных критериев оценки положения организации.....	93
5.4. Анализ и оценка ограниченного количества показателей платежеспособности.....	95

Глава 6. ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ КРИЗИСНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ	100
6.1. Основные задачи, принципы, виды, способы и направления анализа...	100
6.2. Анализ и оценка имущественного положения организации	103
6.3. Анализ и оценка финансового состояния организации	107
6.4. Анализ и оценка деловой активности организации	109
6.5. Выявление признаков криминального банкротства	112

ЧАСТЬ III. ОСОБЕННОСТИ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Глава 7. СОДЕРЖАНИЕ И ТЕХНОЛОГИЯ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ	122
7.1. Понятие, проблематика и особенности антикризисного управления...	122
7.2. Технология антикризисного управления.....	125
7.3. Контроль в кризисных ситуациях.....	130

Глава 8. ОПЕРАТИВНЫЕ И СТРАТЕГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ	140
8.1. Соотношение оперативных и стратегических элементов антикризисного управления.....	140
8.2. Содержание и основные подходы оперативного антикризисного управления.....	142
8.3. Разработка и реализация антикризисной стратегии развития.....	146

Глава 9. НОРМАТИВНО-ПРАВОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ	153
9.1. Общая характеристика нормативно-правового регулирования антикризисного управления	153
9.2. Правовое регулирование экономической несостоятельности (банкротства).....	157
9.3. Правовое регулирование финансового оздоровления и санации.....	161
9.4. Правовое регулирование деятельности антикризисных управляющих	168
9.5. Правовое регулирование экономического анализа и экспертизы деятельности несостоятельной организации.....	174

ЧАСТЬ IV. ОСНОВНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Глава 10. ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ ФАКТОР В АНТИКРИЗИСНОМ УПРАВЛЕНИИ	183
10.1. Конфликты в организации и их причины.....	183
10.2. Разрешение конфликтных ситуаций в антикризисном управлении...	188
10.3. Антикризисное управление персоналом организации	193
10.4. Антикризисный менеджер, его команда, роли и модели действий.....	197

Глава 11. УПРАВЛЕНИЕ ОБОРОТНЫМ КАПИТАЛОМ ПРИ РЕАЛИЗАЦИИ АНТИКРИЗИСНЫХ ПРОГРАММ.....	204
11.1. Понятие, характеристики оборотного капитала и его влияние на платежеспособность и прибыльность организации.....	204
11.2. Совершенствование управления запасами	208
11.3. Улучшение управления дебиторской задолженностью	214
10.4. Развитие системы управления денежными средствами.....	219
Глава 12. МАРКЕТИНГ, ИННОВАЦИИ И ИНВЕСТИЦИИ В АНТИКРИЗИСНОМ УПРАВЛЕНИИ.....	228
12.1. Маркетинг в антикризисном управлении.....	228
12.2. Инновации в антикризисном управлении.....	233
12.3. Инвестиции в антикризисном управлении.....	234
Глава 13. ЭФФЕКТИВНОСТЬ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ...	240
13.1. Понятие, основные факторы и подходы к оценке эффективности антикризисного управления.....	240
13.2. Увеличение стоимости капитала собственников	246
13.3. Получение экономической добавленной стоимости.....	251
13.4. Сбалансированная система показателей.....	256
ГЛОССАРИЙ.....	262
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	270
Приложение А.....	270
Приложение Б.....	279
Приложение В.....	309
ЛИТЕРАТУРА.....	328

ВВЕДЕНИЕ

Рыночная экономика и организации характеризуются цикличностью процессов развития и наличием кризисов, во время которых происходят количественные и качественные изменения. Наступление кризисов закономерно и неизбежно, хотя их частота, тяжесть протекания и последствия в каждом конкретном случае могут быть различными.

Трансформация экономики из планово-административной в социально ориентированную рыночную систему также сопровождается возникновением кризиса, носящего специфический характер и связанного с перестройкой всей общественной системы, приспособлением экономики и организаций к деятельности в совершенно иных условиях.

Состояние многих организаций требует от органов управления и менеджмента осуществления такого управления, которое принято называть антикризисным. Однако в это понятие может вкладываться различный смысл. Антикризисное управление можно рассматривать как направленное на предотвращение кризисов, и в этом смысле таковым является любое эффективное управление, т.е. правильное планирование, организация, мотивация и контроль. Эти аспекты подробно рассматриваются в соответствующих учебных курсах и поэтому не являются в данном случае основным предметом изучения. Антикризисное управление можно рассматривать и как направленное на преодоление кризисов, восстановление нормальной деятельности и развитие организации, чему и будет посвящено изучению дисциплины.

Следует также отличать понятия управления на уровне организации и регулирования на уровне национальной экономики. Государственное антикризисное регулирование играет важную роль и в странах с развитой рыночной экономикой, и в Беларуси, но также выходит за рамки изучения данного курса.

Крайним проявлением кризиса в организации является банкротство, в результате проведения процедур которого происходит либо ее оздоровление, либо ликвидация. Исходя из места и роли данного института в обеспечении функционирования рыночной экономики и нормальной финансово-хозяйственной деятельности организаций, банкротству и выводу субъектов хозяйствования из этого состояния уделено особое внимание.

Целью дисциплины «Антикризисное управление» является формирование необходимых профессиональных знаний и расчетно-аналитических умений по распознаванию кризисов в деятельности организаций, выводу субъектов хозяйствования из кризисного состояния и преодолению негативных последствий кризисов.

Исходя из этой цели, определяются следующие задачи изучения дисциплины:

- усвоение знаний о закономерностях развития социально-экономических систем и кризисов;

- получение представления о специфике организации как социально-экономической системы, причинах, видах и последствиях кризисов в ее развитии;
- овладение навыками диагностики кризисных ситуаций;
- изучение основных элементов системы антикризисного управления;
- приобретение основ знаний о нормативно-правовом регулировании антикризисного управления в Республике Беларусь;
- ознакомление с особенностями антикризисного управления при банкротстве.

В результате изучения предмета студенты должны знать систематизацию кризисов социально-экономического развития, причины наступления кризисов и банкротства организаций, опыт преодоления кризисов в различных странах и организациях, основы законодательства о банкротстве, технологию антикризисного управления организацией; уметь анализировать состояние организации, выявлять признаки кризисных ситуаций, работать с нормативными правовыми актами в области антикризисного управления, определять меры по выводу организации из кризиса.

Дисциплина «Антикризисное управление» базируется на знаниях экономической теории, макро- и микроэкономики, экономики организации, менеджмента и маркетинга, анализа хозяйственной деятельности.

Учебное пособие включает в себя тринадцать тем, сгруппированных в четыре части, логика которых предусматривает движение от изучения общих закономерностей развития и кризисов социально-экономических систем, специфики переходной экономики и банкротства как крайнего проявления кризиса в развитии организации (главы 1-4) к рассмотрению направлений и способов диагностики кризисных ситуаций и финансово-экономического анализа деятельности организации (главы 5-6), определению содержания и особенностей антикризисного управления, его оперативных и стратегических аспектов, нормативно-правового регулирования отношений банкротства (главы 7-9) и учету таких важнейших факторов антикризисного управления, как люди, маркетинг, инновации, инвестиции и оборотный капитал (главы 10-13).

Каждая глава заканчивается краткими выводами, позволяющими напомнить и зафиксировать наиболее важные мысли из представленного материала. В конце каждой главы размещены контрольные вопросы, которые предназначены для проверки понимания темы и подготовки к экзамену, а также дополнительная литература для углубленного изучения проблем, затронутых в теме.

Представленные в приложениях система основных показателей анализа и оценки финансово-хозяйственной деятельности организации и экспертные заключения по делам о банкротстве реальных организаций показывают, как изложенные в теоретическом аспекте вопросы реализуются на практике.