

Основы антикризисного управления предприятиями: Учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений / Н. Н. Кожевников, Е. И. Борисов, А. Г. Зубкова и др.; Под ред. Н. Н. Кожевникова. — М: Издательский центр «Академия», 2005. — 496 с.

*Приведены основные закономерности экономического функционирования предприятия. Рассмотрены сущность кризисных явлений и факторы, приводящие к их возникновению; организационно-правовые вопросы банкротства. Приведены варианты стратегии по выводу предприятий из кризиса; формирование маркетинговой стратегии на неплатежеспособном предприятии и другие вопросы, связанные с выводом предприятий из кризиса.*

*Для студентов высших учебных заведений направления 350000 (междисциплинарная специальность), обучающихся по специальности 351000 «Антикризисное управление».*

## ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие.....	3
<b>Раздел I. КРИЗИСНЫЕ ЯВЛЕНИЯ. БАНКРОТСТВО ПРЕДПРИЯТИЙ</b>	
Глава 1. Основные закономерности экономического функционирования предприятий.....	5
Глава 2. Кризисные явления, их причины, развитие, диагностика.....	16
2.1. Сущность кризисных явлений и факторы, приводящие к их возникновению .....	16
2.2. Формы кризисных явлений, их основа и причины.....	20
2.3. Диагностика кризисного состояния предприятия .....	27
Глава 3. Организационно-правовые аспекты банкротства предприятий	47
3.1. Банкротство как институт рыночного хозяйства.....	47
3.2. Банкротство как один из методов структурной реорганизации экономики .....	51
3.3. Организационно-правовые аспекты деятельности арбитражного (внешнего) управляющего и членов его команды.....	59
Глава 4. Международный опыт санации и банкротства предприятий.....	64
<b>Раздел II. ВЫВОД ПРЕДПРИЯТИЯ ИЗ КРИЗИСА, ЕГО ФИНАНСОВОЕ ОЗДОРОВЛЕНИЕ</b>	
Глава 5. Государственное регулирование отношений неплатежеспособности (банкротства) предприятий.....	70
5.1. Государственное регулирование процессов санации в экономике.....	70
5.2. Государственное управление системой финансового оздоровления .....	76

Глава 6. Антикризисное управление на различных стадиях жизненного цикла предприятия.....	82
6.1.Профилактика банкротства в управлении предприятием .....	82
6.2.Жизненный цикл предприятия. Стадии банкротства .....	85
6.3.Содержание антикризисного управления .....	85
Глава 7. Разработка стратегии по выводу неплатежеспособного предприятия из состояния кризиса .....	103
7.1. Выбор антикризисной стратегии .....	103
Разработка стратегии и программы действий (основные положения) .....	115
7.2.Реструктуризация предприятия как путь сохранения и развития его производственного потенциала.....	116
7.3.1.Общие положения .....	116
7.3.2.Основные принципы проведения реструктуризации.....	118
7.3.3.Обоснованность и последовательность шагов.....	120
Глава 8. Организационно-производственный менеджмент на неплатежеспособном предприятии .....	122
8.1.Понятие, цели и задачи антикризисного менеджмента .....	122
8.2.Рекомендации по управлению изменениями организационной структуры предприятия .....	124
8.3.Основные элементы антикризисного организационно-производственного менеджмента.....	131
8.3.1.Блоки антикризисного менеджмента .....	132
8.3.2.Организационные механизмы оздоровления предприятия и повышения его устойчивости.....	132
8.3.3.Конструкторско-технологические решения и научно-техническая политика.....	135
8.3.4.Концентрация производственных мощностей.....	140
8.3.5.Снижение материальных запасов.....	142

8.3.6.Оперативное управление как фактор преодоления кризиса предприятия .....	143
Глава 9. Формирование маркетинговой стратегии.....	147
9.1Сущность маркетинговой стратегии и ее взаимосвязь с корпоративной и бизнес-стратегиями.....	147
9.2.Алгоритм разработки системы стратегического маркетинга для промышленных предприятий.....	153
9.3.Разработка маркетинговой стратегии в период антикризисного управления предприятием .....	166
9.3.1.Маркетинговая стратегия и тактика в период осуществления процедуры финансового оздоровления предприятия .....	166
9.3.2.Планирование ассортимента продукции .....	169
9.3.3.Планирование товародвижения и сбыта продукции.....	171
9.3.4.Ценовая политика предприятия .....	174
9.3.5.Комплекс маркетинга в бизнес-плане финансового оздоровления предприятия.....	176
Глава 10. Финансовая политика неплатежеспособного предприятия.....	183
10.1. Финансовая оценка состояния предприятия .....	183
10.1.1.Финансово-экономическая оценка состояния предприятия.....	183
10.1.2.Методика оценки стоимости предприятия .....	192
10.1.3.Определение ликвидационной стоимости предприятия .....	196
10.2.Методические и практические аспекты финансового оздоровления несостоятельных предприятий .....	198
10.2.1. Основные принципы финансового оздоровления несостоятельных предприятий .....	198

10.2.2. Состав и структура плана финансового оздоровления предприятия .....	203
10.2.3. Типы бизнес-планов и основные этапы их разработки .....	208
10.2.4. Алгоритм выбора методов финансового оздоровления предприятия .....	210
10.2.5. Разработка процедур налогового планирования в процессе антикризисного управления.....	212
10.3. Финансовый менеджмент на несостоятельных предприятиях....	215
10.3.1. Анализ финансовых потоков .....	215
10.3.2. Прогнозирование наличия и движения денежных средств .....	220
10.3.3. Реструктуризация предприятий при антикризисном управлении .....	223
Глава 11. Антикризисная инвестиционная политика.....	227
11.1. Инвестиционная политика в антикризисном управлении .....	227
11.1.1. Инвестиционный процесс как фактор антикризисного управления.....	227
11.1.2. Источники финансирования инвестиций в условиях ограниченных финансовых ресурсов.....	229
11.1.3. Оценка инвестиционной привлекательности предприятий.....	233
11.2. Инвестиционный риск-менеджмент в антикризисном управлении .....	237
11.2.1. Природа и классификация управленческих рисков .....	237
11.2.2. Моделирование инвестиционных процессов с учетом фактора риска .....	240
11.2.3. Методы оценки регионального инвестиционного риска .....	248

11.3.Инвестиционный анализ в условиях антикризисного управления.....	249
11.3.1.Понятие «рационализация капитала» .....	249
11.3.2.Методы оценки инвестиций при дефиците финансовых ресурсов .....	250
11.3.3.Оценка инвестиционных проектов в кризисной ситуации .....	258
Глава 12. Конкурентоспособность .....	264
12.1.Основные понятия .....	264
12.2.Энергосбережение как фактор повышения конкурентоспособности продукции .....	271
Глава 13. Качество продукции .....	276
13.1. Общие сведения.....	276
13.2.Основные понятия и показатели качества продукции.....	277
13.2.1.Определения понятия «качество» и показателей качества продукции.....	277
13.2.2.Технический уровень качества продукции.....	280
13.2.3.Технический контроль качества.....	282
13.3.Организационно-правовые основы систем управления качеством .....	288
13.4.Основы менеджмента качества .....	290
13.4.1.Методология управления качеством продукции .....	290
13.4.2.Эволюция подходов менеджмента качества продукции .....	295
13.5.Международные стандарты /ISO-9000 .....	298
13.6.Сертификация систем качества .....	302
13.7.Экономические аспекты управления качеством продукции.....	304
Глава 14. Организация энергосбережения как форма снижения	

затрат на предприятии .....	310
14.1. Энергосбережение .....	310
14.2. Вопросы энергосбережения на промышленных предприятиях.....	321
14.3. Энергосбережение за счет рациональной загрузки предприятия .....	324
14.4. Энергосбережение за счет рационального использования электрооборудования .....	327
14.5. Энергосбережение первичных топливно-энергетических ресурсов .....	328
Глава 15. Бизнес-планирование.....	332
15.1. Общие положения.....	332
15.2. Сущность планирования .....	333
15.3. Понятие и задачи бизнес-плана.....	334
15.4. Виды бизнес-планов .....	335
15.5. Структура бизнес-плана (в общем случае) .....	335
Глава 16. Организация системы бюджетирования на предприятии.....	348
16.1. Состояние внутрифирменного финансового планирования на предприятиях России .....	348
16.2. Методология и инструментарий бюджетного планирования .....	351
16.3. Разработка и внедрение на предприятии системы бюджетирования.....	356
16.4. Принципы формирования основного бюджета.....	360
16.4.1. Подготовка основного бюджета.....	360
16.4.2. Подготовка операционного бюджета .....	361
16.4.3. Подготовка финансового бюджета.....	365
16.5. Положительные и отрицательные стороны использования	

бюджетирования.....	367
Раздел III. КОРПОРАТИВНЫЕ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ	
Глава 17. Пути интеграции бизнеса.....	370
17.1.Эволюция управления и поиск форм интеграции бизнеса.....	370
17.2.Факторы формирования интегрированных структур.....	374
17.3Организационные формы интегрированных корпоративных структур в российской экономике .....	377
Глава 18. Интегрированные корпоративные структуры.....	380
18.1.Компоненты модели интегрированной корпоративной структуры.....	380
18.2.Концепция интегрированной корпоративной структуры управления.....	382
18.3.Типы корпоративных структур управления.....	385
Глава 19. Предпосылки создания интегрированных корпоративных структур отраслевого типа в России .....	391
Глава 20. Создание и развитие российской модели интегрированных корпоративных структур .....	397
20.1Создание интегрированных корпоративных структур отраслевого типа (на примере компании «Русский алюминий») ..	397
20.2.Реструктуризация. Основные этапы .....	400
20.3.Стратегия развития компании .....	400
20.4.Основные задачи топ-менеджера компании .....	404
20.5.Преимущества, достигаемые при создании крупной интегрированной корпоративной структуры отраслевого типа.....	404
20.6.Кодекс корпоративной этики.....	407
20.7.Логотип .....	410
Глава 21. Социальная ответственность бизнеса .....	411
21.1.Состояние социальной среды в стране .....	411

21.2.Социальная ответственность бизнеса компании	
«РУСАЛ» .....	414
21.2.1.Общая характеристика.....	414
21.2.2.Заработная плата .....	414
21.2.3.Жилищные условия работающих .....	418
21.2.4.Здравоохранение .....	419
21.2.5.Состояние экологии на заводах дивизионов. Международные сертификаты.....	420
21.2.6.Недостатки в организации безопасности труда на алюминиевых заводах.....	428
21.2.7Образование, повышение квалификации персонала .....	431
21.3.Эффективность социальной ответственности бизнеса в масштабе страны .....	437
Глава 22. Управление персоналом в условиях смены стратегии предприятия .....	440
22.1Управление персоналом в условиях кризиса .....	440
22.1.1.Кадровая политика в условиях кризиса.....	440
22.1.2.Кадровый потенциал: ценность, оценка, реструктуризация.....	442
22.1.3.Социально-психологические аспекты управления персоналом в кризисных условиях .....	444
22.2.Мотивация персонала. Подготовка и обучение кадров. Управление изменениями в организации.....	446
22.3.Система управления персоналом методом делегирования ответственности .....	462
22.4.Организация заработной платы персонала предприятия.....	468
Приложения .....	476
Список литературы .....	488