

**Антикризисное управление: механизмы государства, технологии бизнеса** : учебник и практикум для академического бакалавриата / под общ. ред. А. З. Бобылевой. — М.: Издательство Юрайт, 2015. — 639 с. — Серия : Бакалавр. Академический курс.

## Оглавление

<b>Авторский коллектив.....</b>	<b>15</b>
<b>Введение.....</b>	<b>17</b>
<b>Глава 1. Цикличность как закономерность экономического развития.....</b>	<b>20</b>
1.1. Основы цикличности развития экономики.....	20
Что такое экономический цикл и что лежит в его основе?.....	20
Какова периодичность циклических колебаний?.....	24
Какие фазы цикла обычно выделяются?.....	26
В каких условиях увеличивается вероятность возникновения экономического кризиса?.....	28
1.2. Цикличность развития организаций.....	30
Как проявляется цикличность на уровне организации?.....	30
Какие фазы цикла организаций обычно выделяются?.....	32
Как макроэкономический цикл влияет на деятельность компаний?.....	35
1.3. Экономические кризисы в постсоветской России.....	37
По каким критериям можно оценить устойчивость и риск погружения в кризисы для страны?.....	37
Применяем критерии: оцениваем кризисоустойчивость России....	38
В чем особенности экономических кризисов современной России?.....	41
Вместо резюме.....	43
<i>Какой литературой следует пользоваться.....</i>	<i>44</i>
<i>Практические задания.....</i>	<i>44</i>
<i>Задачи, кейсы.....</i>	<i>46</i>
<b>Глава 2. Государственное антициклическое регулирование и антикризисное управление.....</b>	<b>50</b>
2.1. Содержание и цели государственного антициклического регулирования и антикризисного управления.....	50
Как можно трактовать некоторые ключевые понятия в области антикризисного управления?.....	51
Каковы стратегические задачи государственного антициклического регулирования?.....	54

Как формулируются цели и задачи государственного антикризисного управления?.....	55
2.2. Методы и инструменты государственного антициклического регулирования.....	56
Каковы основные методы государственного антициклического регулирования и антикризисного управления?.....	57
Как действуют денежно-кредитные инструменты в антициклическом регулировании?.....	58
Какие бюджетно-налоговые инструменты антициклического регулирования применяются?.....	62
Какими инструментами можно регулировать развитие крупного бизнеса и повышать его кризисоустойчивость?.....	66
Какую роль играет развитие малого и среднего предпринимательства в антициклическом регулировании?.....	75
2.3. Острая фаза кризиса: формирование системы инструментов управления на федеральном и региональном уровнях.....	78
Как взаимосвязаны инструменты антициклического регулирования и антикризисного управления?.....	78
Какие экстренные антикризисные инструменты используются в специфических российских условиях?.....	80
Какие приоритетные направления должны содержать государственные антикризисные программы?.....	86
Какие инструменты антикризисного управления возможны на региональном уровне?.....	88
Вместо резюме.....	91
<i>Какой литературой следует пользоваться.....</i>	91
<i>Практические задания.....</i>	92
<i>Задачи, кейсы.....</i>	93

### **Глава 3. Антикризисное управление организацией:**

<b>стратегия и механизмы.....</b>	<b>97</b>
3.1. Факторы, способствующие развитию кризисов в организации....	97
Как классифицировать глобальные факторы развития организационных кризисов?.....	98
Какие национальные факторы влияют на развитие организационных кризисов?.....	98
Как можно структурировать эндогенные для каждой фирмы факторы развития кризисов?.....	101
Что может служить индикатором кризиса в организации?.....	104
3.2. Антикризисная стратегия как встроенный стабилизатор развития организации.....	106

Что понимают под антикризисной стратегией компании?.....	107
Какие черты имеет антикризисная стратегия компании на разных фазах цикла и каковы этапы ее разработки?.....	107
Каковы критерии оценки качества и эффективности антикризисного управления?.....	108
3.3. Инструменты антикризисного управления.....	109
Какая терминология обычно используется при разработке антикризисной стратегии компании и ее реализации?.....	109
Как руководство компании обычно реагирует на кризис?.....	110
Что такое программа финансового оздоровления и чем она отличается от программы развития бизнеса?.....	112
Вместо резюме.....	115
<i>Какой литературой следует пользоваться.....</i>	116
<i>Практические задания.....</i>	116
<i>Задачи, кейсы.....</i>	117

#### **Глава 4. Мониторинг операционной, инвестиционной, финансовой деятельности организации как инструмент диагностики и смягчения кризисных явлений.....128**

4.1. Методические подходы к диагностике финансового состояния....	128
Каковы цели подготовки аналитической информации?.....	129
Кто является пользователем аналитической информации о проблемной компании?.....	129
Что представляет собой информационная база анализа проблемной компании?.....	131
Каковы традиционные этапы и последовательность анализа состояния компании?.....	132
Какие группы показателей обычно выделяют?.....	133
4.2. Оценка рыночной позиции и имущественного положения компании.....	134
Какова роль индикаторов рыночной позиции и имущественного положения компании в современной России?...	134
Какие индикаторы рыночной позиции открытых акционерных обществ используются наиболее часто?.....	134
Какую информацию дают показатели имущественного положения?.....	138
4.3. Диагностика финансовых результатов и эффективности деятельности компании.....	141
Как измерить абсолютные результаты деятельности компании?.....	141
Какую дополнительную информацию дают показатели доходности?.....	143

По каким показателям осуществляется мониторинг деловой активности компании?.....	148
4.4. Технологии определения финансовой устойчивости, ликвидности, платежеспособности компании.....	155
Как осуществляется мониторинг финансовой устойчивости и кредитоспособности компании?.....	155
Что такое ликвидность и как ее оценить?.....	160
Каковы возможности коэффицентного анализа ликвидности?.....	160
Как управлять ликвидностью и платежеспособностью?.....	162
4.5. Анализ вероятности ухудшения финансового состояния и возможности банкротства.....	164
Какие модели прогнозирования возможности кризисных ситуаций и банкротства традиционно используются?.....	164
Как провести комплексную диагностику компании?.....	167
Какие факторные модели помогают провести комплексную диагностику компании?.....	171
Какую управленческую информацию можно получить на основе анализа денежных потоков?.....	176
Вместо резюме.....	179
<i>Какой литературой следует пользоваться.....</i>	180
<i>Практические задания.....</i>	181
<i>Задачи, кейсы.....</i>	183

## **Глава 5. Эконометрические методы оценки финансового состояния.....190**

5.1. Методы прогнозирования с использованием временных рядов....	190
Каковы особенности прогнозирования на основе анализа временных рядов?.....	191
В чем заключается метод скользящего среднего?.....	192
Как использовать метод экспоненциального сглаживания?.....	194
Когда полезен метод проецирования тренда?.....	197
5.2. Анализ временных рядов с учетом сезонной компоненты.....	198
Какие подходы к учету сезонной компоненты существуют при прогнозировании возможности ухудшения финансового положения?.....	199
Какие возможности открывает использование модели с аддитивной компонентой?.....	200
Какие особенности имеет модель с мультипликативной компонентой?.....	204
5.3. Критерии принятия решения в условиях отсутствия информации.....	208

Какие основные этапы принятия решений можно выделить?...	208
Каковы правила принятия решений в условиях полной неопределенности?.....	210
Как принимаются решения в условиях стохастической неопределенности?.....	211
Вместо резюме.....	212
<i>Какой литературой следует пользоваться.....</i>	213
<i>Практические задания.....</i>	213
<i>Задачи, кейсы.....</i>	214

## **Глава 6. Планирование и моделирование деятельности компании в кризисной ситуации.....216**

6.1. Содержание и технологии планирования текущей деятельности компании в кризисном и предкризисном состоянии.....	216
Каковы задачи планирования при ухудшении индикаторов деятельности компании и в кризисе?.....	217
В чем заключаются особенности планирования в условиях финансово-экономической нестабильности?.....	217
Какие технологии планирования обычно применяются?.....	218
Какие недостатки типичны для процедуры планирования и как их преодолеть?.....	220
6.2. Практические процедуры планирования.....	221
Как планируется выручка от продаж?.....	222
Как учесть все затраты при планировании?.....	223
Как выглядит <i>таблица</i> ?.....	225
Еще раз о важности управления денежными потоками.....	229
Как и зачем составляется плановый баланс активов и пассивов?.....	232
6.3. Использование гибких бюджетов для анализа отклонений и контроля затрат.....	235
Как обеспечить контроль исполнения бюджетов?.....	235
Какие принципы лежат в основе построения гибких бюджетов?.....	236
Как провести факторный анализ отклонений?.....	238
6.4. Нахождение точки безубыточности и анализ чувствительности компании к изменениям.....	240
Почему важен анализ по точке безубыточности?.....	240
Как найти точку безубыточности?.....	242
Как использовать точку безубыточности в анализе чувствительности?.....	244
6.5. Управление затратами как мера предупреждения банкротства и выхода из кризиса.....	247

Каковы основные задачи управления затратами в системе антикризисного управления?.....	248
Как различные системы учета затрат влияют на финансовые результаты организаций?.....	250
6.6. Моделирование сбалансированных темпов роста компании . . .	258
Как рассчитать сбалансированный темп роста компании?.....	258
Каковы практические шаги при нарушении сбалансированных темпов роста компании?.....	260
Вместо резюме. . . . .	262
<i>Какой литературой следует пользоваться</i> .....	263
<i>Практические задания</i> .....	265
<i>Задачи, кейсы</i> .....	266
<b>Глава 7. Управление оборотным капиталом при финансовых затруднениях</b> .....	<b>272</b>
7.1. Стратегия и тактика управления оборотным капиталом для предотвращения кризиса и в период кризиса.....	272
Почему важно разрабатывать стратегию управления оборотным капиталом в условиях финансово-экономического неблагополучия?.....	273
Какие цели преследует управление оборотным капиталом в кризисных условиях?.....	273
Как управлять оборотным капиталом на основе баланса?.....	275
Как управлять оборотным капиталом на основе длительности оборота?.....	275
7.2. Методические подходы к определению потребности в оборотном капитале в проблемной организации.....	277
Почему важно рассчитывать потребность в оборотном капитале?.....	278
Какие методы определения потребности в запасах обычно применяются?.....	279
Почему метод ЛВС носит характер идеологии в антикризисном управлении оборотным капиталом?.....	279
Как рассчитать оптимальную партию заказа сырья и материалов?.....	282
Как должна изменяться оптимальная величина заказа при изменении объема продаж?.....	283
В каких случаях управление запасами строится на основе поддержания оптимального уровня запасов?.....	284
Какова техника нормирования запасов сырья и материалов?...	284
Что следует учитывать при расчете потребности в оборотном капитале?.....	287

7.3. Возможности улучшения финансового состояния компании за счет гибкой политики управления дебиторской задолженностью.....	288
Какова роль дебиторской задолженности в управлении оборотным капиталом неблагополучной компании?.....	288
Что такое кредитная политика компании?.....	289
Как применять скидки для ускорения оплаты продукции?.....	290
В каких случаях возможно использование факторинга?.....	293
Как оценить платежеспособность клиента?.....	294
7.4. Способы финансирования оборотного капитала в условиях дефицита денежных средств.....	294
Как можно классифицировать источники финансирования оборотных активов?.....	295
В чем заключаются особенности использования собственных средств для финансирования оборотных активов?.....	295
Какие заемные источники финансирования наиболее доступны при финансово-экономическом неблагополучии? ...	296
Какое обеспечение предпочитают банки в качестве залога?.....	296
Какова роль кредиторской задолженности как источника финансирования?.....	297
Как найти оптимальное соотношение между собственными и заемными источниками финансирования оборотных активов?.....	297
7.5. Повышение эффективности использования оборотных средств.....	299
Как управлять расчетным счетом?.....	299
Какие индикаторы эффективности использования оборотных средств могут быть полезны при анализе?.....	300
Как обобщить данные для комплексного анализа эффективности использования оборотного капитала?.....	300
Как политика управления оборотными активами связана с доходностью компании и со способами финансирования?.....	302
Как величина текущих финансовых потребностей зависит от нормы добавленной стоимости?.....	303
Как снизить финансовые потребности за счет «дешевой» продажи?.....	303
Вместо резюме.....	304
<i>Какой литературой следует пользоваться.....</i>	305
<i>Практические задания.....</i>	306
<i>Задачи, кейсы.....</i>	307



<b>Глава 8. Инвестиции и инновации при финансовом оздоровлении организации.....</b>	<b>314</b>
8.1. Возможности инвестирования в кризисной ситуации и методические подходы к отбору проектов.....	314
Каковы особенности инвестиционных решений при финансовом неблагополучии?.....	315
Какие инвестиционные проекты приемлемы в кризисной ситуации?.....	315
Какие факторы определяют инвестиционную политику компании?.....	318
Какие принципы лежат в основе отбора инвестиционных проектов для финансового оздоровления?.....	319
Каковы критерии отбора инвестиционных проектов для финансового оздоровления компании?.....	320
Как сформировать портфель проектов для компании с финансовыми проблемами?.....	328
8.2. Источники финансирования инвестиций на финансово неблагополучных предприятиях.....	329
Каковы пути увеличения собственного капитала у финансово неблагополучных компаний?.....	330
На каких условиях привлекают заемный капитал компании в кризисе?.....	333
Как использовать гибридные инструменты финансирования?.....	335
8.3. Учет стоимости капитала при разработке инвестиционной политики компании.....	338
Как стоимость капитала влияет на принятие инвестиционных решений?.....	338
Как рассчитать стоимость капитала?.....	339
Как разработать тактику формирования структуры капитала для инвестиций?.....	341
Вместо резюме.....	343
<i>Какой литературой следует пользоваться.....</i>	344
<i>Практические задания.....</i>	345
<i>Задачи, кейсы.....</i>	347
<b>Глава 9. Учет факторов риска при финансовом оздоровлении организации.....</b>	<b>355</b>
9.1. Классификация и типологизация рисков, сопутствующих кризисному состоянию организации.....	355
Как риски влияют на выбор проектов финансового оздоровления?.....	356
Как структурировать анализ и оценку рисков?.....	356

Какие виды рисков наиболее характерны для финансово неблагополучной компании?.....	358
Как проявляются риски на разных стадиях производственно-коммерческого цикла?.....	358
9.2. Измерение степени риска проектов и отдельных мер по финансовому оздоровлению.....	359
Какие показатели рассматриваются при оценке риска проектов?.....	360
Какие методики оценки риска отдельного проекта обычно используются?.....	361
9.3. Управление корпоративным риском.....	370
Как управлять корпоративным риском путем формирования портфеля проектов?.....	371
Можно ли управлять риском путем влияния на стоимость капитала?.....	373
Как связан риск компании с производственным и финансовым левереджем?.....	374
Как учесть изменение уровня риска в связи с новым проектом?.....	379
Какие методы управления корпоративным риском наиболее распространены?.....	380
Вместо резюме.....	381
<i>Какой литературой следует пользоваться.....</i>	382
<i>Практические задания.....</i>	383
<i>Задачи, кейсы.....</i>	384

## **Глава 10. Оценочная деятельность в системе**

<b>антикризисного управления предприятием.....</b>	<b>392</b>
10.1. Особенности оценки стоимости кризисного предприятия.....	392
Для чего проводится оценка кризисного предприятия?.....	393
Что включают в себя понятия «рыночная стоимость», «инвестиционная стоимость», «ликвидационная стоимость»?.....	395
Какую стоимость целесообразно рассчитывать в различных кризисных ситуациях?.....	397
10.2. Оценка стоимости компании на разных стадиях антикризисного управления.....	399
Что представляют собой традиционные подходы к оценке предприятия?.....	399
Каковы методы доходного подхода к оценке бизнеса?.....	400
Каковы методы сравнительного подхода к оценке бизнеса?.....	406
Каковы методы затратного подхода к оценке бизнеса?.....	408
Каковы возможности и ограничения использования традиционных методов оценки в кризисной ситуации?.....	409

Как определить стоимость кризисного предприятия с помощью метода реальных опционов?.....	412
Вместо резюме.....	418
<i>Какой литературой следует пользоваться.....</i>	419
<i>Практические задания.....</i>	420
<i>Задачи, кейсы.....</i>	421
<b>Глава 11. Реструктуризация и реорганизация как основа реформирования и финансового оздоровления компании.....</b>	<b>426</b>
11.1. Реструктуризация в системе восстановления бизнеса.....	426
Что такое реструктуризация?.....	427
Как формируется базовая модель реструктуризации?.....	429
Какие формы реструктуризации существуют?.....	431
Какие меры предполагает оперативная реструктуризация?.....	432
Как проводится реструктуризация задолженности?.....	435
Как разработать систему мер для стратегической реструктуризации?.....	438
Как проводить реструктуризацию компании на основе реинжиниринга бизнес-процессов?.....	442
Каковы основные риски, связанные с проведением реструктуризации?.....	446
Каковы критерии оценки успеха реструктуризации и финансового оздоровления?.....	448
11.2. Правовые аспекты реорганизации компаний.....	449
Что такое реорганизация и каковы ее виды?.....	449
Какие цели имеет реорганизация?.....	451
В чем состоят особенности формирования имущества реорганизуемой компании и как защитить права акционеров реорганизуемых обществ?.....	453
Что такое передаточный акт и разделительный баланс?.....	455
Как защищаются права кредиторов реорганизуемых хозяйственных обществ?.....	456
Как осуществляется реорганизация?.....	458
Вместо резюме.....	463
<i>Какой литературой следует пользоваться.....</i>	464
<i>Практические задания.....</i>	465
<i>Задачи, кейсы.....</i>	467
<b>Глава 12. Антикризисное управление в банковском секторе.....</b>	<b>481</b>
12.1. Банковский кризис: содержание, формы проявления, факторы и причины.....	482

Что такое банковские кризисы и в чем их особенность?.....	482
Какие факторы и причины обуславливают кризис в банке?....	485
Как распознать банковский кризис?.....	488
Как развивается кризис в банке?.....	491
Какие виды банковских кризисов бывают?.....	493
12.2. Организация антикризисного управления в банке.....	495
Какие виды антикризисного управления выделяют?.....	495
Какие методы и инструменты используются при упреждающем антикризисном управлении?.....	496
Управление в период кризиса: какие мероприятия проводятся в банке при выводе его из кризиса?.....	505
12.3. Система государственного антикризисного управления банками в России.....	509
Какие элементы системы государственного антикризисного управления в банковском секторе можно выделить?.....	509
Как в банке организуется антикризисное управление, осуществляемое по инициативе Центрального банка России?.....	515
Какие функции в рамках антикризисного управления возложены на Агентство по страхованию вкладов?.....	521
Вместо резюме.....	528
<i>Какой литературой следует пользоваться.....</i>	529
<i>Практические задания.....</i>	531
<i>Задачи, кейсы.....</i>	534
<i>Приложение 12.1. Методика финансового анализа деятельности банка.....</i>	541
<i>Приложение 12.2. Финансовый анализ российского банка.....</i>	546
<b>Глава 13. Антикризисный потенциал института банкротства....</b>	<b>556</b>
13.1. Содержание и признаки банкротства.....	556
Почему важно различать понятия «неплатежеспособность», «несостоятельность» и «банкротство»?.....	556
Какие виды банкротства можно выделить?.....	558
Какие функции выполняет институт банкротства?.....	563
По каким критериям определяется несостоятельность?.....	565
Каковы основные модели банкротства?.....	567
Как выглядит механизм банкротства в России?.....	571
13.2. Банкротство как механизм антикризисного управления.....	573
Как банкротство включено в систему антикризисного управления?.....	574

Почему Глава 11 Кодекса США о банкротстве считается эталоном реорганизации?.....	576
Какие механизмы используются для восстановления неплатежеспособных компаний в Европе?.....	578
Какие компании подлежат восстановлению в первую очередь?...	582
13.3. Особенности восстановления бизнеса в процедурах банкротства в России.....	583
Каковы задачи процедуры наблюдения?.....	583
Что можно сказать о результативности процедур банкротства?.....	586
Каковы особенности процедуры финансового оздоровления?.....	589
Какие антикризисные мероприятия включает процедура внешнего управления?.....	592
Каковы особенности процедуры замещения активов для восстановления компании?.....	593
Какие требования предъявляются к арбитражным управляющим и как вознаграждается их работа?.....	598
Какие возможности для антикризисного управления открывает заключение мирового соглашения?.....	601
13.4. Основные направления совершенствования института банкротства в России.....	603
Что можно предложить для увеличения антикризисного потенциала банкротства в России?.....	603
Как можно решить проблему погашения задолженности перед работниками предприятия-банкрота?.....	603
Как повысить эффективность процедур банкротства компаний, входящих в холдинги?.....	605
Почему необходимо создание механизма признания трансграничной несостоятельности?.....	608
Вместо резюме.....	611
<i>Какой литературой следует пользоваться.....</i>	613
<i>Практические задания.....</i>	614
<i>Задачи, кейсы.....</i>	617
<i>Приложение 13.1. Краткая сравнительная характеристика российских законов о несостоятельности (банкротстве).....</i>	637
<b>Заключение.....</b>	<b>639</b>