

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
АЛТАЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Кафедра антикризисного управления, оценки бизнеса и инноваций

АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Издательство Алтайского государственного университета

Барнаул 2006

Составители: канд. экон. наук, доцент Н.М.Абрамов
канд. экон. наук, доцент А.А.Бежовец

Рецензент: канд. экон. наук, профессор О.Н.Соколова

Учебно-методическое пособие для студентов экономического факультета специальности «Менеджмент организации», «Государственное муниципальное управление», «Коммерция», «Финансы и кредит» по изучению учебной дисциплины «Антикризисное управление».

План УМД 2006 г., п.

Подписано в печать . Формат 60 x 90\16.
Бумага офсетная. Печать офсетная. Усл.- печ. л.
Тираж 200 экз. Заказ

Отпечатано на экономическом факультете
656099, г. Барнаул, пр. Социалистический, 68.

Содержание

1. Цели и задачи учебной дисциплины и ее место в учебном процессе.	4
2. Структура и содержание дисциплины и распределение учебного времени по видам занятий	6
Тема 1. Кризисы в развитии организации.....	7
Тема 2. Методология антикризисного управления организацией.....	7
Тема 3. Экономические основы возникновения неплатежеспособности и банкротства предприятий	9
Тема 4. Диагностика причин возникновения кризисной ситуации и оценка вероятности банкротства	10
Тема 5. Бизнес-планирование при финансовом оздоровлении предприятия.....	11
Тема 6. Государственное регулирование отношений несостоятельности (банкротства)	12
Тема 7. Стратегия и тактика в антикризисном управлении.....	14
Тема 8. Антикризисная финансовая и инвестиционная политика.....	15
Тема 9. Маркетинг в антикризисном менеджменте	16
Тема 10. Антикризисное управление персоналом организации.....	16
3. Темы курсовых работ и рефератов по учебной дисциплине «Антикризисное управление»	18
4. Аналитические формулы расчета финансовых показателей по данным бухгалтерской отчетности	21
5. Примерный перечень вопросов для подготовки студентов к экзамену.....	24
6. Организация самостоятельной работы студентов.....	25
7. Глоссарий.....	26
8. Рекомендуемая литература	38
Основная литература.....	38
Нормативные документы.....	39
Дополнительная литература	41

1. Цели и задачи учебной дисциплины и ее место в учебном процессе.

За последние годы в России в результате резкого обострения проблем долгов, неплатежей, хронической убыточности и других тенденций, характерных для переходного периода к рыночным отношениям, термин «антикризисное управление» вошел в научный и практический оборот, используется в научно-учебных изданиях. Основанием для этого послужили кризисные ситуации, возникающие на различных этапах развития предприятия, функционирования отраслей, преобразования экономических механизмов и институтов всех уровней. С одной стороны, антикризисное управление характеризуется как обобщенное понятие, означающее новое направление в науке менеджмента, связанное с изучением средств и методов, позволяющих предотвратить несостоятельность, с другой – оно трактуется как микроэкономический процесс, представляющий собой совокупность форм и средств реализации антикризисных процедур применительно к конкретному хозяйствующему субъекту.

Цели и задачи антикризисного управления существенно менялись в ходе экономических реформ. Возникнув в области государственной политики, это понятие использовалось применительно к приватизации государственных предприятий, т.к. представлялось, что сущность кризиса заключается в нерентабельности государственных предприятий, привыкших к дотационности, финансовой поддержке за счет бюджета. В дальнейшем антикризисное управление – это управление в условиях банкротства, которое ассоциируется с механизмом санации, созданием условий для финансового оздоровления. Сегодня антикризисное управление – новое направление в теории и практике менеджмента.

Цель учебной дисциплины «Антикризисное управление» – дать комплекс экономических знаний и практических навыков студентам экономического факультета о методах и процедурах антикризисного управления предприятием в сложных экономических условиях, в условиях рыночной нестабильности на основе, прежде всего, накопленного в России опыта, а также результатов зарубежной практики в данной сфере.

Основной задачей изучения дисциплины являются реализация требований, установленных Государственным стандартом высшего профессионального образования, и подготовка специалистов в области управления бизнесом.

В ходе изучения дисциплины ставятся задачи: знать основы российского законодательства о несостоятельности (банкротстве); понимать экономическую сущность антикризисных процедур и мотивы их выбора арбитражным судом; знать основные причины кризисного финансового состояния российских предприятий; иметь представление о государственных органах антикри-

зисного регулирования; знать формы и методы реализации антикризисных процедур на микроуровне; уметь применять на практике показатели диагностики неплатежеспособности и делать аналитические выводы при оценке динамики этих показателей; знать и уметь рассчитывать нормативные критерии неплатежеспособности; иметь представление о современных подходах российских и западных экономистов к диагностике несостоятельности и повышение конкурентных преимуществ предприятий и его финансовое оздоровление; разрабатывать мероприятия по финансовому оздоровлению; знать методы внутрифирменного экономического анализа; уметь делать правильные аналитические выводы о глубине финансового кризиса исследуемого предприятия; уметь формировать информационную базу для анализа по данным оперативной бухгалтерской отчетности; определять внутренние резервы улучшения финансово-экономического состояния предприятия; уметь осуществлять проверку и учет финансового состояния предприятия; выполнения финансовых планов, а также анализировать финансовые результаты; знать методы оценки эффективности инвестиционных проектов и получения практических навыков в проведении прединвестиционных исследований, необходимых для принятия решений по реализации проектов; знать реорганизационные процедуры и порядок их осуществления; знать меры финансового оздоровления, направленные на реструктуризацию кредиторской задолженности предприятия.

В результате изучения учебной дисциплины « Антикризисное управление» студент должен знать:

- методы анализа экономического положения и перспектив развития предприятия, изучения состояния и прогнозирования внешней среды предприятия, составления и реализации стратегических планов, системы мер по финансовому оздоровлению предприятия и повышение его конкурентных преимуществ на основе диагностики причин возникновения кризисной ситуации и анализа финансово-экономического состояния;

- особенности финансового и управленческого учета в антикризисном управлении, методы оценки платежеспособности и повышения конкурентных преимуществ предприятия, реорганизационные процедуры и порядок их проведения;

- основы российского законодательства о несостоятельности (банкротстве), экономическую сущность антикризисных процедур и мотивы их выбора арбитражным судом, а также порядок их проведения;

- международный опыт банкротства, формы и методы финансового оздоровления предприятий.

- процедуры разработки стратегии по выводу неплатежеспособного предприятия из состояния кризиса.

- механизмы формирования инвестиционной, маркетинговой и кадровой политики предприятия, находящегося в условиях кризиса.

Курс «Антикризисное управление» входит в цикл общепрофессиональных для этой специальности дисциплин. Он теснейшим образом связан с другими дисциплинами как экономической подготовки, так и менеджмент подготовки. Для более глубокого осмысления проблематики антикризисного управления необходимо иметь знания в области экономической теории, макро- и микроэкономики, основ менеджмента. Большую роль в понимании антикризисного управления играют такие дисциплины как основы менеджмента, маркетинг, бухгалтерский учет, аудит, стратегический менеджмент, исследование систем управления, инновационный менеджмент, управление персоналом.

2. Структура и содержание дисциплины и распределение учебного времени по видам занятий

№	Наименование темы	Количество часов по видам занятий							
		Всего	Лекции	Семинар. и практ.	Самостоят. работа	Всего	Лекции	Семинар. и практ.	Самостоят. работа
		Менеджмент организации и ГМУ				Финансы и кредит и Коммерция			
1.	Кризисы в развитии организации	10	2	2	6	5	2	1	2
2.	Методология антикризисного управления организацией	8	2	2	4	7	1	2	4
3.	Экономические основы возникновения неплатежеспособности и банкротства предприятий	8	2	2	4	4	1	1	2
4.	Диагностика причин возникновения кризисной ситуации и оценка вероятности банкротства	22	6	8	8	13	4	4	5
5.	Бизнес-планирование при финансовом оздоровлении предприятия	12	2	4	6	8	2	2	4
6.	Государственное регулирование отношений несостоятельности (банкротства)	32	8	6	18	16	4	4	8
7.	Стратегия и тактика в антикризисном управлении	6	2	1	3	5	1	1	3
8.	Антикризисная финансовая и инвестиционная политика	7	2	2	3	4	1	1	2
9.	Маркетинг в антикризисном менеджменте	7	2	1	4	4	1	1	2
10.	Антикризисное управление персоналом организации	8	2	2	4	6	1	1	4
	Итого	120	30	30	60	72	18	18	36

Тема 1. Кризисы в развитии организации.

Сущность понятия «кризис». Теория кризисов. Диалектический характер связи функционирования и развития в наступлении и разрешении кризисов. Кризис и его взаимосвязь с понятием «риск». Причины кризиса: объективные и субъективные; внешние и внутренние. Последствия кризиса.

Типология кризисов. Необходимость в разветвленной классификации кризисов. Разделение кризисов по масштабам проявления: общие, локальные. Охват ими социально-экономических систем. Микро- и макрокризисы. Выделение отдельных групп кризисов по проблематике. Экономические, политические, социальные, организационные, психологические, экологические, культурные и технологические кризисы. Непосредственные причины возникновения кризиса и их деление на природные, общественные экологические. Деление кризисов на предсказуемые и случайные. Протекание кризисов по глубине и форме. Распознавание и преодоление кризиса. Роль человеческого фактора в распознавании кризиса и эффективном его преодолении.

Цикличность социально-экономических систем. Фазы цикла: вершина (пик, бум); сжатие (спад); дно (депрессия); оживление (расширение). Модели циклических экономических кризисов Сэя, Маркса, Туган-Барановского, Кондратьева, Хоутри, Фишера, Шпитхофа и др. Изучение кризисных процессов в основных школах управления. Кризис как материальный фактор несостоятельности (банкротства) организаций.

Вопросы для контроля

- 1) Что такое кризис?
- 2) Какую роль играют кризисы в социально-экономическом развитии?
- 3) Каковы причины возникновения кризисов?
- 4) Можно ли прогнозировать кризисы?
- 5) Как можно классифицировать кризисы?
- 6) Какие признаки характеризуют кризис и его особенности?
- 7) В чем различия между факторами, причинами и симптомами кризисов?
- 8) Как связаны между собой жизненные циклы организаций и организационные кризисы?
- 9) Опишите типы организационных кризисов.

Тема 2. Методология антикризисного управления организацией.

Методология антикризисного управления. Понятие антикризисного управления. Цель и задачи антикризисного управления. Антикризисное управление на различных стадиях жизненного цикла предприятия (этап организации; этап становления; этапы ускорения и замедления роста фирмы; этап

зрелости; этап спада; этап умирания фирмы). Связь жизненного цикла организации и жизненного цикла конкурентных преимуществ фирмы.

Тенденции развития фирмы. Факторы возникновения кризисов в организации, симптомы и причины. Возникновение и распознавание кризиса в организации. Критерии переходных периодов: процесс адаптации, процесс деструктурирования; процесс синергообразования. Превентивное антикризисное управление. Арбитражное управление предприятием. Стратегия антикризисного управления от местонахождения организации на кривой жизненного цикла. Использование рациональных методов управленческих решений.

Антикризисное управление в России: институциональные, правовые и финансовые механизмы обеспечения. Государственное антикризисное регулирование. Приоритетные направления антикризисной промышленной политики. Направления осуществления приоритетных инвестиционных проектов по совершенствованию экономики организации.

Организационно-экономический механизм антикризисного управления. Основные его участники на макро- и микроуровне. Процесс антикризисного управления. Функции менеджеров и требования, предъявляемые к ним в области антикризисного управления. Задачи изучения социально-психологических механизмов взаимодействия как фактор эффективности работы организации.

Вопросы для контроля

- 1) В чем состоит сущность антикризисного управления организацией? Опишите антикризисное управление в широком и узком смысле.
- 2) Опишите проблематику антикризисного управления организацией.
- 3) Каковы установки, цель и задачи антикризисного управления организациями?
- 4) Опишите этапы антикризисного управления организацией.
- 5) Каковы основные свойства (особенности) антикризисного управления организациями?
- 6) Из каких элементов состоит система антикризисного управления организацией?
- 7) Какие факторы определяют эффективность антикризисного управления организацией?
- 8) Государственное антикризисное управление рынками в переходной экономике: сущность, цель, миссия, основной принцип и оценка эффективности.
- 9) Назовите инструменты государственного антикризисного регулирования.
- 10) Каковы особенности государственного антикризисного регулирования рынков в России?
- 11) Назовите основные механизмы государственной поддержки неплатежеспособных предприятий, используемые в России в 90-е гг. XX в., и условия их применения.

Тема 3. Экономические основы возникновения неплатежеспособности и банкротства предприятий

Российский механизм банкротства. Банкротство как метод структурной реорганизации экономики. Кризисное состояние отдельных предприятий в условиях рынка. Несостоятельность и неплатежеспособность: причины, определение и предупреждение. Роль финансового менеджмента в антикризисном управлении. Последствия признания должника банкротом. Интересы непосредственных участников механизма банкротства – работников, кредиторов, партнеров по бизнесу.

Источники информации о кредиторской задолженности предприятия. Состав и динамика обязательств. Классификация обязательств предприятия. Постоянный и переменный капитал предприятия. Группировка обязательств по степени участия кредитора в обеспечении бесперебойного производственного процесса должника, по степени заинтересованности кредитора в бизнесе должника, по степени риска возбуждения дела о несостоятельности. Внутренние и внешние факторы, влияющих на рост просроченной кредиторской задолженности акционерных предприятий.

Механизм появления феномена неплатежеспособности. Классификация причин неплатежеспособности. Типовые причины неплатежеспособности предприятия. Финансовый оборот предприятия. «Узкие места» в финансовом обороте предприятия. Планирование и управление денежными потоками. Ликвидность активов предприятия. Проявление неплатежеспособности в изменении структуры капитала. Относительная и абсолютная неплатежеспособность. Недостаток собственных оборотных средств и наличие убытков – причина неплатежеспособности.

Вопросы для контроля

- 1) В чем состоит сущность механизма банкротства?
- 2) В чем основное отличие между несостоятельностью и неплатежеспособностью?
- 3) Каковы основные причины неплатежеспособности российских предприятий?
- 4) Каковы индикаторы запуска российского механизма банкротства?
- 5) Назовите основных участников механизма банкротства и раскройте их роли в процессе его реализации.
- 6) Каковы состав и динамика кредиторской задолженности предприятия?
- 7) Сгруппируйте обязательства предприятия по различным критериям.
- 8) Какие факторы определяют рост просроченной кредиторской задолженности?
- 9) Назовите узкие места в финансовом обороте предприятия.

Тема 4. Диагностика причин возникновения кризисной ситуации и оценка вероятности банкротства

Роль и место диагностики в антикризисном управлении. Основные методы и приемы диагностики несостоятельности. Выбор показателей деятельности предприятия. Виды анализа неплатежеспособности предприятия и его цели. Характеристика диагностики как процесса. Основные виды и направления диагностики.

Финансовый анализ в арбитражном управлении. Показатели платежеспособности и финансовой устойчивости (приказ ФСФО №16 от 23.01.2001г.). Правила проведения арбитражным управляющим финансового анализа (постановление Правительства РФ №367 от 25.06.03г.).

Метод дискриминантного анализа в диагностике несостоятельности. Комплексная однокритериальная оценка финансового состояния предприятия двухфакторная модель оценки вероятности банкротства предприятия. Система показателей для оценки финансового состояния У. Бивера. Метод нечетких множеств в диагностике банкротства. Метод бальной оценки в прогнозировании банкротства. Качественный подход к диагностике банкротства. Диагностика структуры баланса. Диагностика состава обязательств и активов предприятия. Рейтинговая оценка кредитоспособности заемщика. Рейтинговая оценка финансового состояния по методу Р.С. Сайфулина.

Комплексный подход к диагностике несостоятельности предприятия: внешние и внутренние факторы, влияющие на финансово-экономическое состояние предприятия; анализ состояния производства и реализации продукции; анализ состава и структуры выпускаемой продукции; анализ конкурентоспособности продукции; оценка емкости рынка и доли предприятия на рынке. Анализ трудовых ресурсов и их использование. Анализ состояния и движения основных средств предприятия. Анализ состояния оборотных активов. Анализ оборачиваемости оборотных активов. Внешние и внутренние факторы, влияющие на оборачиваемость. Показатели оборачиваемости оборотных активов.

Механизм диагностики финансового состояния предприятия. Основные задачи диагностики финансовых результатов. Аддитивная модель балансовой прибыли. Показатели динамики финансовых результатов. Анализ финансовой устойчивости: коэффициент автономии; степень обеспеченности запасов и затрат собственными оборотными средствами; коэффициент маневренности; коэффициент инвестирования; оценка влияния внешних факторов на текущую ликвидность предприятия. Критерии выбора методов финансового оздоровления. Алгоритм выбора методов финансового оздоровления. Оперативные методы восстановления платежеспособности. Локальные и долгосрочные методы финансового оздоровления.

Вопросы для контроля

- 1) Что такое комплексная диагностика и что она в себя включает?
- 2) Назовите ранние признаки несостоятельности организации.

- 3) Какие виды и методы диагностики несостоятельности организаций существуют?
- 4) Перечислите основные разделы методики анализа несостоятельности организаций, описанной Правилами проведения финансового анализа арбитражными управляющими, и дайте краткую характеристику этих разделов.
- 5) Опишите коэффициенты, характеризующие платежеспособность и деловую активность организации.
- 6) Опишите коэффициенты, характеризующие финансовую устойчивость организации.
- 7) Дайте характеристику стадиям неплатежеспособности организаций.
- 8) В чем состоит суть анализа дебиторской и кредиторской задолженности организации?
- 9) Какие подходы используются в мировой практике диагностики несостоятельности организаций?

Тема 5. Бизнес-планирование при финансовом оздоровлении предприятия

Задачи и особенности бизнес-планирования. Виды плана финансового оздоровления и его основные цели. Планирование в процедурах банкротства финансовое оздоровление, внешнее управление и во вне судебных процедурах. План финансового оздоровления и график погашения задолженности. Типовая структура плана финансового оздоровления неплатежеспособной организации (Приказ Минэкономразвития РФ и ФСФО РФ №№211, 295 от 28.06.01г.). Структура и содержание раздела плана финансового оздоровления: «Титульный лист», «Исполнительское резюме», «Оглавление», «Описание организации - общая характеристика», «Описание бизнеса организации и состояния рынка выпускаемой продукции», «Анализ финансового состояния организации и причин необходимости его оздоровления», «Маркетинговый план», «План производства», «Финансовый план», «Приложения».

Стратегический план основных направлений развития и преобразования организации с конкретным обоснованием в специальном разделе «Направления развития организации и пути финансового оздоровления». Направленность на прирост денежной выручки организации, сокращение издержек организации; оптимизацию управления товарно-денежными потоками; создание условий для своевременного расчета по обязательствам. Упорядочивание активов организации с целью создания эффективной рыночной структуры активов. Совершенствование организационной структуры управления. Мероприятия по реорганизации структуры управления и реструктуризации организации. Мероприятия по реструктуризации и погашению задолженности перед бюджетами, внебюджетными фондами, коммерческими кре-

дителями. Сроки и график реструктуризации задолженности в федеральный бюджет. Организационно-производственный менеджмент на неплатежеспособном предприятии. Привлечение инвестиций.

Вопросы для контроля

- 1) Назовите основные виды планирования на предприятии и дайте им краткую характеристику.
- 2) Какие основные задачи решает бизнес-план?
- 3) Каковы основные этапы проведения анализа финансового состояния организации?
- 4) Что включает в себя раздел «маркетинговый план»?
- 5) Назовите основные показатели плана производства.
- 6) Раскройте содержание раздела бизнес-план финансового оздоровления «финансовый план».
- 7) Опишите основные мероприятия, предусмотренные разделом бизнес-плана «Направления развития организации и пути финансового оздоровления».

Тема 6. Государственное регулирование отношений несостоятельности (банкротства)

Банкротство как институт рыночного хозяйства и его реализация в странах с развитой рыночной экономикой. Несостоятельность и неплатежеспособность: причины, определение и предупреждение. Международный опыт банкротства и санации предприятий. Реформа законодательства о несостоятельности (банкротства) в России. Нормативные правовые акты, регулирующие вопросы несостоятельности (банкротства). Федеральный закон РФ от 26.10.02 г. №127-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)». Основные положения нового законодательства о несостоятельности (банкротстве). Основные понятия, используемые в настоящем Федеральном законе. Проведение государственной политики в сфере банкротства. Распределение функций и полномочий между органами государственной власти в процедурах банкротства.

Внешние признаки несостоятельности (банкротства). Реорганизационные и ликвидационные процедуры. Фиктивное и преднамеренное банкротство. Лица, инициирующие признание организации несостоятельной (банкротом). Понятие и классификация кредиторов. Возбуждение производства по делам о банкротстве. Собрание и комитет кредиторов. Организационные аспекты деятельности арбитражного управляющего и членов его команды. Роль и место саморегулируемой организации в процессе банкротства.

Процедуры банкротства. Наблюдение. Первое собрание кредиторов и окончание наблюдения. Правовое содержание процедур финансового оздоровления предприятий. Государственное регулирование процессов финансового оздоровления. Внешнее управление. Порядок ведения внешнего управ-

ления. Полномочия внешнего управляющего. Конкурсное производство. Правовые последствия открытия конкурсного производства. Полномочия конкурсного управляющего. Мировое соглашение. Форма мирового соглашения, его обязательные условия. Лица уполномоченные заключать мировое соглашение.

Антикризисное управление в рамках несудебных и судебных процедур. Особенности банкротства отдельных категорий должников - юридических лиц. Упрощенные процедуры банкротства. Банкротство отсутствующего должника. Правовое содержание процедур банкротства банков. Государственное регулирование отношений несостоятельности (банкротства) и санации (финансового оздоровления) банков. Меры по финансовому оздоровлению банков. Зарубежный опыт антикризисного управления и финансового оздоровления кредитных организаций.

Вопросы для контроля

- 1) Что такое несостоятельность (банкротство) и каковы ее признаки?
- 2) Кто имеет право обращаться в арбитражный суд с заявлением о банкротстве?
- 3) Каковы требования к арбитражным управляющим? Их функции, права и обязанности в различных процедурах.
- 4) Что такое досудебная санация?
- 5) Каковы цели введения процедуры наблюдения? Каковы особенности процедуры наблюдения?
- 6) Какие решения может принять арбитражный суд после проведения процедуры наблюдения?
- 7) Какова основная цель процедуры внешнего управления?
- 8) Какие сделки внешний управляющий обязан согласовывать с собранием акционеров?
- 9) Каковы последствия введения на предприятии внешнего управления?
- 10) Какова цель конкурсного производства?
- 11) Каковы последствия введения на предприятии конкурсного производства?
- 12) Каковы функции, права и обязанности конкурсного управляющего?
- 13) Каков порядок формирования конкурсной массы?
- 14) Какова очередность расчета с кредиторами?
- 15) Что такое мировое соглашение?
- 16) Каковы последствия заключения мирового соглашения?
- 17) К каким категориям предприятий применяются особые условия банкротства?
- 18) Дайте описание неправомерных действий при банкротстве.
- 19) Каковы цель, признаки преднамеренного и фиктивного банкротства?

Тема 7. Стратегия и тактика в антикризисном управлении

Роль стратегии в антикризисном управлении. Внешние и внутренние причины кризиса. Внешние и внутренние факторы кризисного развития, проявление кризисных факторов и возможные последствия. Стратегия антикризисного управления, поиск путей выхода из экономического кризиса, устранение причин, способствующих его возникновению. Диагностика состояния предприятия – первый этап в разработке стратегии антикризисного управления деятельностью организации. Анализ внешних факторов с целью выявления причин кризиса (анализ макросреды, анализ конкурентной среды). Анализ состояния организации, находящейся в кризисной ситуации. Основные моменты, используемые при анализе стратегии организации: эффективность текущей стратегии; сила и слабость, возможности и угрозы для организации; конкурентоспособность цен и издержек предприятия; оценка прочности конкурентной позиции предприятия; выявление проблем, вызвавших кризис на предприятии.

Разработка стратегии по выводу неплатежеспособного предприятия из состояния кризиса. Пересмотр миссии и системы целей организации. Типы организационных целей. Реализация выбранной антикризисной стратегии. Организация осуществления антикризисной стратегии.

Реструктуризация как антикризисная тактика в рамках выбранной стратегии. Сущность, необходимость и цели реструктуризации российских организаций. Особенности реструктуризации в процедурах несостоятельности. Реструктуризация кредиторской и дебиторской задолженности: цели, формы, место в стратегии реструктуризации организации. Этапы проведения реструктуризации организации.

Вопросы для контроля

- 1) Какова роль стратегии в антикризисном управлении?
- 2) Как изменялись характеристики внешней среды предприятий со временем?
- 3) Как менялись представления о целях развития предприятий?
- 4) Назовите этапы разработки антикризисной стратегии организации. Каковы возможные результаты реализации стратегии развития организации?
- 5) Что такое реструктуризация, каковы ее цели и как можно оценить ее эффективность?
- 6) Какие изменения могут происходить в организационной стратегии в процессе реструктуризации? Какие стратегии и при каких условиях целесообразны?
- 7) Какие изменения могут происходить в организационной и правовой форме бизнеса?
- 8) В чем состоит реструктуризация собственности?
- 9) В чем заключается реструктуризация имущественного комплекса организации?

Тема 8. Антикризисная финансовая и инвестиционная политика

Цели, задачи и функции финансового менеджмента в кризисной ситуации. Финансовая политика неплатежеспособного предприятия. Формирование эффективной системы финансового планирования. Рационализация работы финансовой службы организации. Управление денежными потоками кризисного предприятия. Оценка финансового состояния предприятия с помощью системы финансовых коэффициентов, включающих показатели следующих направлений: 1 группа – показатели ликвидности; 2 группа – показатели финансовой устойчивости; 3 группа – показатели деловой активности; 4 группа – показатели рентабельности. Выбор и обоснование критериев для оценки полученных фактических показателей, с которыми можно сопоставить финансовые коэффициенты конкретной организации.

Антикризисная инвестиционная политика. Характеристика состояния инвестиционного процесса как основа для принятия инвестиционных решений в антикризисном управлении. Основная цель антикризисной инвестиционной стратегии государства. Предпосылки, которые необходимо создать при реализации государственной антикризисной стратегии. Структура инвестиций в основной капитал по источникам финансирования. Оценка инвестиционной привлекательности организации. Этапы процесса принятия инвестиционных решений. Источники инвестиций в условиях ограниченности финансовых ресурсов.

Вопросы для контроля

- 1) В чем состоят цели, задачи и функции финансового менеджмента в кризисной ситуации?
- 2) Назовите основные элементы системы финансового планирования в организации и дайте им краткую характеристику.
- 3) Опишите основные направления рационализации работы финансовой службы организации.
- 4) Каковы особенности управления текущими финансовыми потоками в период финансового оздоровления?
- 5) Что включает в себя программа финансового оздоровления неплатежеспособной организации?
- 6) Из чего состоит управление инвестиционной деятельностью и по каким направлениям оно осуществляется?
- 7) Опишите этапы разработки инвестиционной стратегии организации.
- 8) Назовите источники формирования инвестиционных ресурсов организации. Каковы особенности формирования инвестиционных ресурсов в кризисной ситуации?

Тема 9. Маркетинг в антикризисном менеджменте

Суть маркетинговой деятельности в антикризисном управлении. Главный принцип и основная цель маркетинга социально-экономической системы. Маркетинговые исследования в антикризисном управлении. Маркетинговая концепция управления как тип мышления управляющих и всего персонала организации. Характерные особенности и практика применения маркетинговых средств воздействия на функционирование организации. Учет внутренних факторов при выработке маркетинговой стратегии в антикризисном управлении. Мониторинг внешней среды. Факторы маркетинговой среды, контролируемые в антикризисном менеджменте. Формирование маркетинговых стратегий в антикризисном управлении и их классификация. Основные антикризисные управленческие решения по укрупненным видам маркетинговой деятельности. Маркетинговые антикризисные программы как часть стратегического и тактического плана организации по выходу из кризиса или антикризисного бизнес-плана. Использование средств маркетинга в антикризисном управлении. Маркетинговые коммуникации и информация и их роль в антикризисном менеджменте.

Вопросы для контроля

- 1) Назовите цель и задачи маркетинга в антикризисном управлении.
- 2) Опишите этапы процесса маркетинга.
- 3) На какие вопросы должна дать ответы маркетинговая стратегия в антикризисном управлении?
- 4) Каковы маркетинговые приоритеты в кризисной ситуации? Как они меняются в зависимости от стадии развития рынка?
- 5) Как меняется поведение потребителей в условиях кризиса? Как могут реагировать организации на эти изменения?
- 6) В чем заключаются маркетинговые исследования на потребительских рынках?
- 7) В чем заключаются маркетинговые исследования на индустриальных рынках?
- 8) Опишите методику определения позиции организации на рынке.

Тема 10. Антикризисное управление персоналом организации

Политика управление персоналом в условиях смены стратегии развития предприятия. Антикризисная характеристика управления персоналом. Значение терминов «управление трудовыми ресурсами», «рабочей силой», «управление кадрами», «управление персоналом», «человеческий капитал». Система антикризисного управления персоналом. Формирование надлежащей организационной культуры предприятия. Типы организационных культур: организационная, предпринимательская, бюрократическая, партиципативная. Основные черты антикризисной кадровой политики. Принципы антикризисного

управления персоналом. Группа общих принципов антикризисного управления: системности; равных возможностей; уважение человека и его достоинства; командного единства; горизонтального сотрудничества; правовой и социальной защищенности. Группа частных принципов, применяемая в условиях конкретных ситуаций: учет долгосрочной перспективы организации; интеграция и сплоченность коллектива; участие сотрудников в принятии решений; опора на профессиональное ядро кадрового потенциала; соблюдение баланса интересов руководителей и подчиненных сотрудников; сотрудничество с профсоюзами и общественностью.

Психологические аспекты несостоятельности. Объективные предпосылки адекватного восприятия банкротства трудовым коллективом. Разрешение конфликтных ситуаций в ходе арбитражного управления

Вопросы для контроля

- 1) Каковы задачи кадровой политики в условиях кризиса?
- 2) Как измерить и оценить текучесть кадров в организации?
- 3) Какие формы сопротивления персонала переменам существуют?
- 4) Каковы источники (причины) сопротивления переменам?
- 5) Какие факторы вызывают конфликты в организации и как можно классифицировать конфликты?
- 6) Как измерить и оценить взаимные отношения антикризисной команды и различных групп персонала организации?
- 7) Какими характеристиками должны обладать менеджеры антикризисной команды?
- 8) Какие методы управления сопротивлением персонала существуют?
- 9) Раскройте суть социально-психологических проблем управления персоналом в кризисных условиях.
- 10) Чувствуют ли себя информированными работники предприятий в ходе преобразований и какие каналы коммуникации следует использовать для взаимодействия с персоналом?

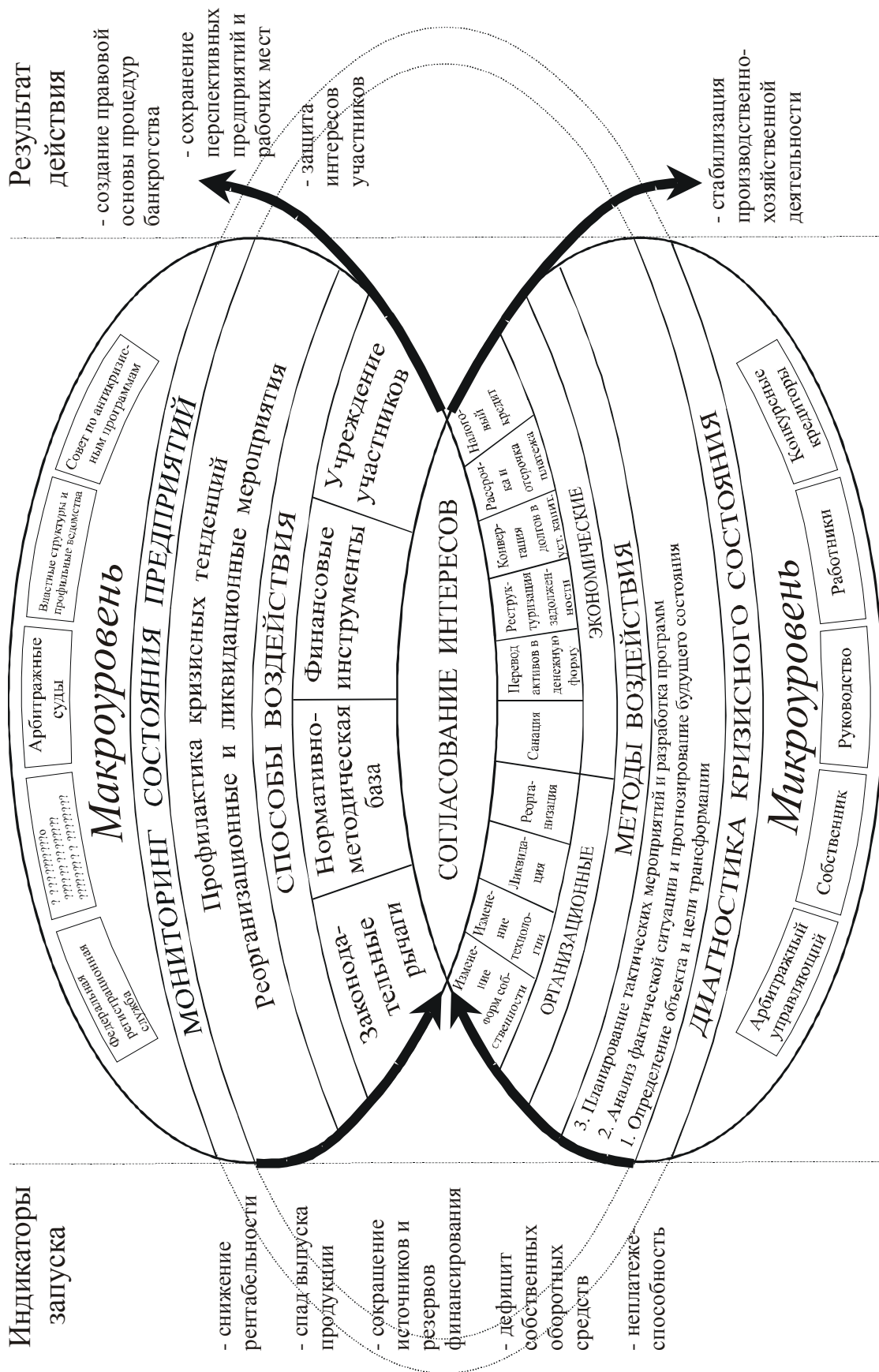


Рис. Концептуальная модель организационно-экономического механизма антикризисного управления

3. Темы курсовых работ и рефератов по учебной дисциплине «Антикризисное управление»

1. Причины неплатежеспособности и банкротства российских предприятий.
2. Механизм государственного регулирования кризисного состояния предприятий.
3. Организационно-правовые основы антикризисного управления.
4. Регулирование трудовых отношений на неплатежеспособных предприятиях.
5. Регулирование трудовых отношений в организациях, подлежащих реорганизационным процедурам.
6. Регулирование трудовых отношений в организациях, подлежащих ликвидационным процедурам.
7. Диагностика экономического состояния и оценка перспектив развития неплатежеспособного предприятия.
8. Финансовый анализ неплатежеспособного предприятия.
9. Финансовый механизм повышения устойчивости предприятия.
10. Механизм приспособления предприятий к неблагоприятным условиям хозяйствования.
11. Пути финансового оздоровления предприятия.
12. Необходимость и цели оценки бизнеса.
13. Затратный и доходный подходы к оценке предприятия.
14. Рыночный подход к оценке действующего предприятия.
15. Механизм маркетинга в условиях санации предприятия.
16. Ассортиментная политика, проводимая в процессе финансового оздоровления предприятия.
17. Ценовая политика предприятия в процессе санации.
18. Антикризисная инвестиционная политика.
19. Методология разработки инвестиционной стратегии.
20. Критерии оценки инвестиций.
21. Антикризисная инвестиционная стратегия.
22. Инвестиционная политика в процессе осуществления реорганизационных процедур.
23. Источники финансирования инвестиций в условиях ограниченных финансовых ресурсов.
24. Разработка инвестиционных предпринимательских проектов.
25. Оценка привлекательности инвестиционных проектов.
26. Организационно-производственный менеджмент неплатежеспособных предприятий.
27. Оперативное управление как фактор преодоления кризиса предприятия.
28. Оперативное управление в условиях судебной санации предприятия.
29. Организационные механизмы оздоровления предприятия и повышения его устойчивости.

30. Научно-техническая политика на неплатежеспособном предприятии.
31. Техническая политика на неплатежеспособном предприятии.
32. Ассортиментная политика в целях оздоровления производства.
33. Стратегия организации антикризисного производства.
34. Управление персоналом кризисного предприятия.
35. Стратегия поведения антикризисного управляющего.
36. Кадровая политика в условиях финансового оздоровления предприятия.
37. Принципы и методы управления персоналом кризисного предприятия.
38. Диагностика системы управления персоналом кризисного предприятия.
39. Организационный механизм ликвидации предприятия.
40. Оценка ликвидационной стоимости предприятия.
41. Особенности антикризисного государственного управления в странах развитой рыночной экономики.
42. Зарубежный опыт антикризисного управления предприятиями.
43. Реструктуризация кредиторской задолженности предприятия.
44. Рационализация финансовых потоков в процессе антикризисного управления.
45. Разработка процедур финансового оздоровления в процессе антикризисного управления.
46. Внутрифирменный анализ финансового состояния предприятия и его место в диагностике банкротства.
47. Механизм диагностики финансового состояния предприятия.
48. Диагностика причин возникновения кризисной ситуации на предприятии.
49. Механизм государственного регулирования кризисного состояния предприятия.
50. Составление и реализация маркетинговой программы по предотвращению кризисных ситуаций.
51. Повышение эффективности антикризисного управления.
52. Формирование и использование маркетинговых стратегий в антикризисном управлении.
53. Стратегия и тактика в антикризисном управлении.
54. Антикризисное управление риском.
55. Государственная инновационная стратегия антикризисного развития.
56. Источники финансирования инвестиций в условиях антикризисного управления.
57. Модель менеджера в антикризисном управлении.
58. Антикризисное управление на различных стадиях жизненного цикла предприятия.

4. Аналитические формулы расчета финансовых показателей по данным бухгалтерской отчетности

№ п/п	Наименование показателя	Формула
1	Общий показатель платежеспособности	$K_{ОПС} = \frac{A1 + 0,5A2 + 0,3A3}{П1 + 0,5П2 + 0,3П3}$
2	Коэффициент абсолютной ликвидности	$K_{АЛ} = \frac{A1}{П1 + П2}$
3	Коэффициент быстрой ликвидности	$K_{БЛ} = \frac{A1 + A2}{П1 + П2}$
4	Коэффициент текущей ликвидности	$K_{ТЛ} = \frac{A1 + A2 + A3}{П1 + П2}$
5	Коэффициент маневренности функционирующего капитала	$K_{МФК} = \frac{A3}{[A1 + A2 + A3] - [П1 + П2]}$
6	Коэффициент обеспеченности собственными средствами (источниками финансирования)	$K_{ОСС} = \frac{П4 - A4}{A1 + A2 + A3}$
7	Коэффициент восстановления платежеспособности	$K_{ВПС} = \frac{K_{ТЛ}^{КП} + \frac{6}{T} [K_{ТЛ}^{КП} - K_{ТЛ}^{НП}]}{2}$
8	Коэффициент утраты платежеспособности	$K_{УПС} = \frac{K_{ТЛ}^{КП} + \frac{3}{T} [K_{ТЛ}^{КП} - K_{ТЛ}^{НП}]}{2}$
9	Коэффициент капитализации	$K_K = \frac{П1 + П2 + П3}{П4}$
10	Коэффициент финансовой независимости	$K_{ФНЗ} = \frac{П4}{Б}$
11	Коэффициент концентрации заемного капитала (финансовый леверидж)	$K_{КЗК} = \frac{П1 + П2 + П3}{Б}$
12	Коэффициент финансирования	$K_{\Phi} = \frac{П4}{П1 + П2 + П3}$
13	Коэффициент финансовой устойчивости	$K_{\PhiУ} = \frac{П4 + 590 \text{стр.}}{Б}$

14	Производительность труда (среднегодовая выработка), тыс. руб.	$ГВ = \frac{B}{КР}$
15	Фондоотдача	$ФО = \frac{B}{ОС}$
16	Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности	$К_{оск} = \frac{B}{ДЗ}$
17	Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности	$К_{оск} = \frac{B}{КЗ}$
18	Коэффициент оборачиваемости собственного капитала	$К_{освк} = \frac{B}{П4}$
19	Коэффициент оборачиваемости со- вокупного капитала (общей обра- чиваемости)	$К_{оск} = \frac{B}{B}$
20	Рентабельность продаж	$R_{пп} = \frac{Пп}{B}$
21	Рентабельность собственного капи- тала	$R_{свк} = \frac{Пб}{П4}$
22	Рентабельность совокупного капи- тала	$R_{ск} = \frac{Пб}{B}$
23	Экономическая рентабельность	$R_э = \frac{Пч}{B}$
24	Коэффициент Бивера	$\frac{Пч + A}{П1 + П2 + П3}$
25	Коэффициент покрытия активов собственными оборотными средст- вами	$К_{па} = \frac{П4 - А4}{B}$
26	Коэффициент обеспеченности обя- зательств активами	$К_{ооа} = \frac{А1 + А2 + А3 + А4_{скор}}{П1 + П2 + П3}$
27	Коэффициент платежеспособности по текущим обязательствам	$К_{пто} = \frac{П1 + П2 + П3}{\frac{B}{12}}$

Где:

$A1$ – наиболее ликвидные активы – статьи денежных средств организации и краткосрочные финансовые вложения (ценные бумаги):

$A1 = \text{стр. 250} + \text{стр. 260 (ф.№1)}$;

$A2$ – быстрореализуемые активы – дебиторская задолженность, платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты:

- A2* = стр. 240 (ф.№1);
- A3* – медленно реализуемые активы – запасы, налог на добавленную стоимость, дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются более чем через 12 месяцев после отчетной даты) и прочие оборотные активы:
A3 = стр. 210 + стр. 220 + стр. 230 + стр. 270 (ф.№1);
- A4* – труднореализуемые активы – статьи раздела I актива баланса (внеоборотные активы):
A4 = стр. 190 (ф.№1);
- П1* – наиболее срочные обязательства – кредиторская задолженность:
П1 = стр. 620 (ф.№1);
- П2* – краткосрочные пассивы – краткосрочные заемные средства, задолженность участникам по выплате доходов, прочие краткосрочные пассивы:
П2 = стр. 610 + стр. 630 + стр. 660 (ф.№1);
- П3* – долгосрочные пассивы – долгосрочные кредиты и заемные средства, доходы будущих периодов, фонды потребления, резервы предстоящих расходов и платежей:
П3 = стр. 590 + стр. 640 + стр. 650 (ф.№1);
- П4* – постоянные, или устойчивые, пассивы – статьи раздела III баланса (Капитал и резервы):
П4 = стр. 490 (ф.№1);
- В* – валюта баланса [стр.300 или стр.700 (ф.№1)];
- В* – выручка (нетто) от реализации продукции [стр.10 (ф.№2)];
- $K_{\text{тл}}^{\text{нп}}$ – коэффициент текущей ликвидности на начало отчетного периода;
- $K_{\text{тл}}^{\text{кп}}$ – коэффициент текущей ликвидности на конец отчетного периода;
- T* – расчетный период, мес.;
- РК* – среднесписочная численность работников [стр.760 (ф.№5)];
- ОС* – средняя стоимость основных средств [стр.120 (ф.№1)];
- ДЗ* – дебиторская задолженность [стр.230 (ф.№1) + стр.240(ф.№1)];
- КЗ* – кредиторская задолженность [стр.620(ф.№1)];
- Пп* – прибыль (убыток) от продаж [стр.50 (ф.№2)];
- ПБ* – балансовая прибыль или прибыль (убыток) до налогообложения [стр.140 (ф.№2)];
- Пч* – чистая прибыль (нераспределенная прибыль (убыток) отчетного периода) [стр.190 (ф.№2)];
- A* – амортизация [стр.411 + стр.412, кол.4 (п.4,ф.№5)].
- A4скор* – скорректированные внеоборотные активы (*A4*) – сумма стоимости нематериальных активов (без деловой репутации и организационных расходов), основных средств (без капитальных затрат на арендуемые основные средства), незавершенных капитальных вложений (без незавершенных капитальных затрат на арендуемые основные средства), доходных вложений в материальные ценности, долгосрочных финансовых вложений, прочих внеоборотных активов;

5. Примерный перечень вопросов для подготовки студентов к экзамену

1. Понятие кризиса и причины его возникновения.
2. Цикличность социально-экономических систем.
3. Тенденция возникновения и разрешения экономических кризисов.
4. Понятие антикризисного управления и его место в жизненном цикле организации.
5. Государственное антикризисное регулирование.
6. Этапы антикризисного управления и арбитражного процесса управления.
7. Организационно-экономический механизм антикризисного управления.
8. Российский механизм банкротства.
9. Состав и классификация обязательств предприятия.
10. Предпосылки и признаки проявления неплатежеспособности предприятия.
11. Диагностика причин возникновения кризисной ситуации на предприятии.
12. Показатели диагностики неплатежеспособности.
13. Метод коэффициентов в прогнозировании банкротства.
14. Метод бальной оценки в прогнозировании банкротства.
15. Качественный подход к диагностике банкротства.
16. Задачи бизнес-плана.
17. Метод рейтинговой оценки финансового состояния предприятия.
18. Факторы, влияющие на финансово-экономическое состояние предприятия.
19. Виды плана финансового оздоровления и его основные цели.
20. Структура и содержание разделов плана финансового оздоровления.
21. Реформирование организаций как основной инструмент регулирования рынка.
22. Банкротство как метод структурной реорганизации экономики.
23. Сущность и содержание досудебной санации, и ее роль в предупреждении банкротства.
24. Субъекты, существенные черты и признаки несостоятельности.
25. Общая характеристика арбитражного управляющего и саморегулируемой организации в конкурсном процессе.
26. Роль собрания и комитета кредиторов в конкурсном процессе.
27. Характеристика наблюдения как процедуры банкротства.
28. Характеристика финансового оздоровления как процедуры банкротства.
29. Характеристика внешнего управления как процедуры банкротства.
30. Характеристика конкурсного производства как процедуры банкротства.
31. Сущность, содержание и формы мирового соглашения.
32. Внесудебные процедуры.
33. Банкротство градообразующих предприятий.
34. Разработка антикризисной стратегии организации.
35. Виды стратегий.

36. Реализация выбранной антикризисной стратегии.
37. Реструктуризация на предприятии.
38. Финансовая политика неплатежеспособного предприятия.
39. Антикризисная инвестиционная стратегия государства.
40. Источники инвестиций в условиях ограниченности финансовых ресурсов.
41. Оценка инвестиционной привлекательности предприятий.
42. Организация и планирование маркетинга.
43. Маркетинговые стратегии в антикризисном управлении.
44. Маркетинговые коммуникации.
45. Управление персоналом кризисного предприятия.
46. Поиск, отбор и планирование кадров в антикризисном управлении.
47. Мотивация персонала предприятий, находящихся в кризисе.
48. Управление конфликтами.

6. Организация самостоятельной работы студентов

Самостоятельная работа студентов (СРС) под руководством преподавателя является составной частью «самостоятельная работа студентов», принятого в высшей школе. СРС под руководством преподавателя представляет собой вид занятий, в ходе которых студент, руководствуясь методической и специальной литературой, а также указаниями преподавателя, самостоятельно выполняет учебное задание, приобретая и совершенствуя при этом знания, умения и навыки практической деятельности. При этом взаимодействие студента и преподавателя приобретает вид сотрудничества: студент получает непосредственные указания преподавателя об организации своей самостоятельной деятельности, а преподаватель выполняет функцию руководства через консультации и контроль.

Познавательная деятельность студентов при выполнении самостоятельных работ данного вида заключается в накоплении нового для них опыта деятельности на базе усвоенного ранее формализованного опыта (опыта действий по известному алгоритму) путем осуществления переноса знаний, умений и навыков. Суть заданий работ этого вида сводится к поиску, формулированию и реализации идей решения. Это выходит за пределы прошлого формализованного опыта и в реальном процессе мышления требует от обучаемых варьирования условий задания и усвоенной ранее учебной информации, рассмотрения ее под новым углом зрения. В связи с этим самостоятельная работа данного вида должна выдвигать требования анализа незнакомых студентом ситуаций и генерирования новой информации для выполнения задания. В практике вузовского обучения в качестве самостоятельной работы чаще всего используются домашние задания, отдельные этапы лабораторных и семинарско-практических занятий, написание рефератов, курсовое и дипломное проектирование.

7. Глоссарий

Административный управляющий - арбитражный управляющий, утвержденный арбитражным судом для проведения финансового оздоровления в соответствии с Федеральным законом «О несостоятельности (банкротстве)».

Анализ внешней среды - процесс стратегического планирования, предназначенный для контроля факторов, внешних по отношению к организации, с целью определения возможностей и опасностей.

Анализ на безубыточность - метод, используемый при принятии решений, для определения положения дел, при котором общий доход равен совокупным издержкам.

Антикризисное регулирование - это воздействие на предприятие-должника на макроуровне. Антикризисное регулирование содержит меры организационно-экономического и нормативно-правового воздействия со стороны государства, направленные на защиту предприятий от кризисных ситуаций, предотвращение банкротства или ликвидацию в случае неэффективности его дальнейшего функционирования.

Антикризисное управление - это применение антикризисных процедур на микроуровне к конкретному предприятию: предварительная диагностика причин возникновения кризисной ситуации; анализ внешней среды и потенциала конкурентных преимуществ предприятия для выбора стратегии его развития; бизнес-планирование, разработка процедур финансового оздоровления и системы контроля за их реализацией.

Антикризисные процедуры (процедуры банкротства) - это процедуры, которые должны быть направлены на сохранение предприятий, выпускающих конкурентоспособную, социально значимую продукцию.

Антикризисный процесс - применение к предприятию-должнику реорганизационных или ликвидационных процедур. Начинается с комплексной оценки его финансово-экономического состояния.

Антикризисный управляющий - специалист, получивший соответствующее образование и имеющий аттестат управляющего, представляющего интересы государства в органах управления акционерных обществ.

Арбитражный суд - суд, который осуществляет судебную власть при разрешении возникающих в процессе предпринимательской деятельности споров, вытекающих из гражданских правоотношений (экономические споры), либо из правоотношений в сфере управления.

Арбитражный управляющий - физическое лицо, назначаемое арбитражным судом, не являющееся заинтересованным в отношении должника и кредитора. Он должен обладать специальными знаниями и быть зарегистрирован в качестве индивидуального предпринимателя. К нему относятся: временный управляющий, внешний управляющий, конкурсный управляющий.

Арбитражный управляющий (временный управляющий, административный управляющий, внешний управляющий или конкурсный управляющий) - гражданин РФ, утверждаемый арбитражным судом для проведения

процедур банкротства и осуществления иных установленных Федеральным законом «О несостоятельности (банкротстве)» полномочий, являющийся членом одной из саморегулируемых организаций, специалист по антикризисному управлению, имеющий аттестат управляющего, представляющего интересы государства в органах управления акционерных обществ.

Аттестат антикризисного управляющего - выдавался ФСФО после соответствующего курса обучения, является основанием для рассмотрения вопроса о назначении его владельца в качестве управляющего предприятием-должником, а также рекомендацией для назначения в качестве арбитражного или конкурсного управляющего.

Аттестация антикризисных управляющих - проводится аттестационной комиссией в форме аттестационного собеседования, к которому допускаются лица, прошедшие обучение по согласованной с Госкомимуществом России программе и выдержавшие согласованные с последним тестовые испытания.

Базовые условия реструктуризации долгов - разработанные федеральной комиссией и утвержденные Правительством Российской Федерации варианты реструктуризации долгов, предлагаемые в зависимости от показателей финансового состояния должника, рассчитанных в соответствии с методикой расчета указанных показателей.

Банк-агент - банк, утвержденный Правительством Российской Федерации для выполнения расчетных функций и контроля за своевременным исполнением должником обязательств по соглашению о реструктуризации долгов.

Банкрот - должник, у которого есть несколько кредитов и который не в состоянии в дальнейшем выполнять свои платежные обязательства. Им может быть физическое и юридическое лицо.

Банкротство преднамеренное - это банкротство по вине учредителей (участников) должника или иных лиц, в том числе по вине его руководителя, которые имеют права давать обязательные для должника указания или имеют возможность иным образом определять его действия. В таких случаях эти лица при недостаточности имущества должника могут быть привлечены к субсидиарной ответственности по обязательствам должника.

Бизнес-план - внутрифирменный документ, представляющий основные аспекты разрабатываемого коммерческого предприятия, анализ возникающих проблем, возможные "препятствия" и методы их преодоления, показатели-индикаторы, по которым целесообразно слежение за текущим состоянием дел.

Будущая оценка - это некоторая сумма, в которую превратятся ваши платежи к известному моменту в будущем с условием расчета этой величины по сложному проценту.

Вероятность - уровень вероятности конкретного события. Взаимозависимость факторов внешней среды - сила, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы.

Внешнее управление - процедура банкротства, применяемая к должнику в целях восстановления его платежеспособности.

Внешнее управление (судебная санкция) - процедура банкротства, применяемая к должнику в целях восстановления его платежеспособности с передачей полномочий по управлению должником внешнему управляющему, назначенному арбитражным судом по заявлению должника. Внешнее управление продолжается 12 месяцев - на этот период предприятие получает отсрочку по погашению обязательств, льготы по начислению штрафов и пеней по налоговым платежам.

Внешний управляющий - арбитражный управляющий, утвержденный арбитражным судом для проведения внешнего управления и осуществления иных установленных настоящим Федеральным законом полномочий.

Внешняя неопределенность - это функция объема доступной информации в отношении фактора окружающей среды и относительной уверенности в точности этой информации.

Временный управляющий - физическое лицо, назначенное арбитражным судом для наблюдения и осуществления мер по обеспечению сохранности имущества должника.

Высоколиквидные активы - называются активы, которые легко мобилизуются в денежные средства в целях расчета.

Гарантии достоверности оценки - совокупность взаимосвязанных правил, условий и требований, соблюдение которых обеспечивает правильное проведение оценки объекта, а нарушение влечет применение мер ответственности в соответствии с действующим законодательством по оценке.

Дебиторская задолженность - остаток, недополученный с клиента.

Деловой риск - риск, связанный с прогнозом будущего дохода от основной деятельности компании.

Денежное обязательство - обязанность должника уплатить кредитору определенную денежную сумму по гражданско-правовой сделке и (или) иному предусмотренному Гражданским кодексом Российской Федерации основанию.

Долг - просроченная, отсроченная или рассроченная задолженность сельскохозяйственного товаропроизводителя по платежам в бюджеты всех уровней, а также за поставленные ему товары (выполненные работы, оказанные услуги).

Долговое обязательство: 1) экономические определения: долгосрочное долговое обстоятельство; свидетельство задолженности, по которому выплачивается процент; 2) юридическое определение: сумма, внесенная для обеспечения взятого обязательства.

Должник - гражданин, в том числе индивидуальный предприниматель, или юридическое лицо, оказавшиеся не способными удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам и (или) исполнить обязанность по уплате обязательных платежей в течение срока, установленного настоящим Федеральным законом.

Досудебная санация - меры по восстановлению платежеспособности должника, принимаемые собственником имущества должника и иными лицами в целях предупреждения банкротства; процедура, когда собственником предприятия, кредитором и заинтересованным в деятельности предприятия инвестором оказывается финансовая помощь предприятию-должнику. Ходатайство о проведении санации должно быть подано в арбитражный суд.

Задолженность - подлежащие уплате, но еще не уплаченные денежные суммы.

Задолженность по налогам и сборам - недоимка, отсроченные (рассроченные) налоги и сборы и приостановленные к взысканию платежи.

Заявление на объявление конкурса - подается должником, кредитором, иным лицом (по специальному закону).

Заявление на прохождение аттестации в качестве управляющего, представляющего интересы государства в органах управления акционерных обществ, подается заявителем в соответствии с утвержденной формой и перечнем необходимых документов. В течение пятнадцати календарных дней с даты получения документов аттестационная комиссия принимает решение о допущении (недопущении) заявителя к прохождению аттестации.

Иск - предъявляемое в судебном или арбитражном порядке требование, вытекающее из принадлежащего истцу права в силу договора или других, предусмотренных в законе оснований.

Исковое требование - неудовлетворенные долги или доказательства того, что должник является банкротом.

Истец - тот, кто предъявляет иск. Гражданин или организация, обладающая правами юридического лица, обращающиеся в суд, арбитраж или третейский суд за защитой своего нарушенного или оспариваемого права, либо охраняемого законом интереса.

Кадровая политика на кризисном предприятии - составная часть стратегии вывода предприятия из кризиса.

Комиссия Госкомимущества по аттестации управляющих - представляющих интересы государства в органах управления акционерных обществ - создается в соответствии с распоряжением Госкомимущества России от 22 июня 1996 г. №849-Р, состоит из двенадцати постоянных членов, а также членов комиссии, временно привлекаемых для проведения аттестации в состав рабочих групп аттестационной комиссии, представители заинтересованных органов могут привлекаться с правом совещательного голоса (в настоящее время расформировано).

Комитет кредиторов - комитет, который создается в обязательном порядке, если количество конкурсных кредиторов более пятидесяти. Он представляет интересы конкурсных кредиторов и осуществляет контроль за действиями внешнего управляющего и конкурсного управляющего, вправе обжаловать действие последних в арбитражный суд. В нем должно быть не более 11 человек.

Конкурсная масса - стоимость ликвидируемого имущества должника, распределяемая между кредиторами в порядке очередности.

Конкурсное производство - процедура банкротства, применяемая к должнику, признанному банкротом, в целях соразмерного удовлетворения требований кредиторов.

Конкурсный кредитор - кредитор по денежным обязательствам, за исключением граждан, перед которыми должник несет ответственность за причинение вреда жизни и здоровью, а также учредителей (участников) должника - юридического лица по обязательствам, вытекающим из такого участия. Правом на подачу заявления кредитора о признании должника банкротом обладают лица, признанные конкурентными кредиторами - кредиторами, участвующими в конкурсном производстве.

Конкурсный суд - суд, рассматривающий дела о конкурсном производстве. Решение принимает, как правило, один судья.

Конкурсный управляющий - физическое лицо, назначенное арбитражным судом на конечной стадии банкротства для проведения в основном конкурсного производства, то есть реализации имущества должника. Он формирует конкурсную массу, взимает дебиторскую задолженность, оценивает финансовое состояние должника, управляет банкротом и т.д.

Контроллинг - совокупность методов стратегического и оперативного менеджмента, учета, планирования, анализа и контроля на качественно новом этапе развития рынка; единая система, направленная на достижение стратегических целей компании.

Концепция подготовки кадров по антикризисному управлению - включает три основных аспекта: 1) управленческий - приобретение знаний и навыков, необходимых для успешного функционирования производства и процветания фирмы; 2) личностный - самоутверждение и самореализация работников в результате профессионального роста и карьерного продвижения; 3) социальный - социализация личности и расширение ее вклада в развитие общества.

Коэффициент абсолютной (строгой) ликвидности - отношение высоколиквидных активов (денежных средств, ценных бумаг и счетов к получателю) к текущим пассивам. Удовлетворительному финансовому положению предприятия обычно отвечают значения этого коэффициента, превышающие 0,8- 1,0.

Коэффициент долга - данный коэффициент представляет собой отношение суммарной задолженности к суммарной величине активов.

Коэффициент долгосрочного привлечения заемных средств - отношение долгосрочной задолженности к общему объему капитализированных средств (сумма собственных средств и долгосрочных займов);

Коэффициент качества управления активами - ряд коэффициентов, с помощью которых определяется, насколько эффективно компания управляет своими активами.

Коэффициент оборачиваемости активов - отношение выручки от продаж к средней за период стоимости активов;

Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности - отношение выручки от продаж в кредит к средней за период дебиторской задол-

женности. Иногда вместо этого показателя используют средний срок оборота дебиторской задолженности, рассчитываемый как отношение количественной в отчетном периоде к коэффициенту оборачиваемости дебиторской задолженности.

Коэффициент платежеспособности - отношение заемных средств (общая сумма долгосрочной и краткосрочной задолженности) к собственным.

Коэффициент покрытия краткосрочных обязательств - отношение текущих активов к текущим пассивам. Удовлетворительному финансовому положению предприятия обычно отвечают значения этого коэффициента, превышающие 1,6-2,0.

Коэффициент покрытия неплатежеспособности - данный коэффициент показывает, в какой степени краткосрочные кредиты могут быть покрыты активами, возможность превращения которых в наличный денежный капитал ожидается в ближайшем будущем.

Коэффициент покрытия платежей - отношение доходов предприятий за вычетом налогов и выплат процентов к суммарным процентным платежам; характеризует способность предприятия регулярно выплачивать проценты.

Коэффициент финансовой устойчивости - отношение собственных средств предприятия и субсидий к заемным. Этот коэффициент обычно анализируется банками при решении вопроса о предоставлении долгосрочного кредита.

Коэффициенты ликвидности применяются для оценки способности фирмы выполнить свои краткосрочные обязательства.

Коэффициенты оборачиваемости применяются для оценки эффективности операционной деятельности и политики в области цен, сбыта и закупок.

Кредитная политика - комплекс решений, включающих срок действия кредита компании, стандарты кредитоспособности, порядок погашения покупательской задолженности и предлагаемые скидки.

Кредиторская задолженность - задолженность данного предприятия другим предприятиям, организациям, ответственным лицам, государству (кредиторам).

Кредиторы - лица, имеющие по отношению к должнику права требования на взыскание задолженности по денежным и иным обязательствам, об уплате обязательных платежей, о выплате выходных пособий и об оплате труда лиц, работающих по трудовому договору; лица, имеющие право на подачу заявления в арбитражный суд о признании должника банкротом, ими являются российские и иностранные физические и юридические лица, а также Российская Федерация, субъекты РФ, муниципальные образования.

Критерии для принятия решения - нормы, с которыми можно соотнести альтернативные варианты решения.

Ликвидатор - лицо, ответственное за принятие всех решений по ликвидации предприятий.

Ликвидационная стоимость предприятия - чистая денежная сумма, которую собственник предприятия может получить при ликвидации предприятия и отдельной распродаже его активов.

Ликвидационная стоимость - прекращения существования активов организации - стоимость списываемых и уничтожаемых активов, у которого закончился физический цикл жизни.

Ликвидационные процедуры - процедуры, ведущие к прекращению деятельности предприятия. К ним относятся: принудительная ликвидация предприятия-должника по решению арбитражного суда; добровольная ликвидация несостоятельного предприятия под контролем кредиторов.

Ликвидность баланса организации - показатели способности предприятия оплачивать текущие обязательства, совершать оборот средств. В качестве официального показателя ликвидности используется «коэффициент текущей ликвидности», определяемый как отношение оборотных средств предприятия к текущей задолженности.

Ликвидные активы - активы, легко обращаемые в денежные средства, которые можно потратить.

Метод экспертных оценок - метод прогнозирования, основанный на достижении согласия группой экспертов.

Методика расчета показателей финансового состояния должника - разработанные федеральной комиссией и утвержденные Правительством Российской Федерации методические указания по расчету показателей финансового состояния должника, учитываемых при определении условий реструктуризации долгов.

Мировое соглашение - может быть заключено между должником и конкурсными кредиторами на любом этапе производства по делу о несостоятельности. Суть мирового соглашения - в достижении договоренности должника и кредиторов относительно отсрочки или рассрочки платежей или о скидках с долгов.

Мораторий - приостановление исполнения должником денежных обязательств и уплаты обязательных платежей.

Наблюдение - процедура банкротства, применяемая к должнику с момента принятия арбитражным судом заявления о признании должника банкротом до момента, определяемого в соответствии с законом РФ в целях обеспечения сохранности имущества должника, проведения анализа финансового состояния должника, составления реестра требований кредиторов и проведения первого собрания кредиторов.

Недоимки - сумма налога и сбора, не уплаченная в установленный законодательством о налогах и сборах срок.

Необеспеченное долговое обязательство - инструмент долгосрочной задолженности, которая не обеспечена ипотекой на определенную собственность.

Неопределенность внешней среды - функция количества информации по конкретному фактору внешней среды и относительной уверенности в точности такой информации.

Неплатежеспособность - невозможность предприятия погасить свои обязательства - проявляется в нарушении финансовых потоков, обеспечивающих производство и реализацию продукции.

Несостоятельность (банкротство) - это признанная арбитражным судом или объявленная должником неспособность должника в полном объеме удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам и (или) исполнить обязанность по уплате обязательных платежей.

Нестабильная внешняя среда - внешнее окружение с высоким уровнем взаимосвязанности факторов, что влечет за собою сложность, подвижность и неопределенность среды.

Обманное производство - ложное разбирательство, которое предоставило особые выгоды отдельным кредиторам.

Обязательные платежи - налоги, сборы и иные обязательные взносы в бюджет соответствующего уровня и государственные внебюджетные фонды в порядке и на условиях, которые определяются законодательством Российской Федерации.

Оценка - деятельность экспертов по оценке, результатом которой является определение стоимости объекта с соблюдением соответствующих требований законодательства и стандартов; 2) результат оценки.

Оценка деятельности - формальная процедура оценки работы сотрудника в основном путем сбора информации о выполнении поставленных задач.

План финансового оздоровления - включает следующие разделы: 1. Общая характеристика предприятия. 2. Краткие сведения по плану финансового оздоровления. 3. Анализ финансового состояния предприятия. 4. Мероприятия по восстановлению платежеспособности и поддержке эффективной хозяйственной деятельности. 5. Рынок и конкуренция. 6. Деятельность в сфере маркетинга предприятия. 7. План производства. 8. Финансовый план.

Погашение долгов - досудебная процедура, но решается судом. Участники: должник, содолжники, кредиторы.

Полная рентабельность продаж - отношение суммы валовой прибыли от операционной деятельности и включаемых в себестоимость, уплаченных процентов по займам сумме выручки от реализации продукции и от внеоперационных операций.

Представитель комитета кредиторов - лицо, уполномоченное комитетом кредиторов участвовать в арбитражном процессе по делу о банкротстве должника от имени комитета кредиторов.

Представитель работников должника - лицо, уполномоченное работниками должника представлять их законные интересы при проведении процедур банкротства.

Представитель собрания кредиторов - лицо, уполномоченное собранием кредиторов участвовать в арбитражном процессе по делу о банкротстве должника от имени собрания кредиторов.

Представитель собственника имущества должника - унитарного предприятия - лицо, уполномоченное собственником имущества должника -

унитарного предприятия на представление его законных интересов при проведении процедур банкротства.

Представитель учредителей (участников) должника - председатель совета директоров (наблюдательного совета) или иного аналогичного коллегиального органа управления должника, либо лицо, избранное советом директоров (наблюдательным советом) или иным аналогичным коллегиальным органом управления должника, либо лицо, избранное учредителями (участниками) должника для представления их законных интересов при проведении процедур банкротства.

Прекращение конкурса - объявление постановления суда о случае принудительного погашения долгов.

При разных вариантах схемы финансирования (например, при разных условиях кредитования) балансовая прибыль на одном и том же шаге может оказаться разной, соответственно будут различаться и оба показателя рентабельности. В целях обеспечения сопоставимости расчетов в этих случаях могут использоваться показатели полной рентабельности (продажи активов), при исчислении которых балансовая прибыль увеличивается на сумму уплачиваемых процентов за кредит, включаемых в себестоимость.

Принудительное погашение долгов - осуществляется по предложению банкрота до решения вопроса и распределении судом с согласия большинства кредиторов.

Программа финансового оздоровления сельскохозяйственных товаропроизводителей - комплекс мер, направленных на выработку всеми кредиторами единых условий проведения реструктуризации долгов в целях улучшения финансового состояния сельскохозяйственных товаропроизводителей.

Продолжниковская система банкротства - система банкротства, позволяющая должнику, попавшему в тяжелое финансовое положение волею обстоятельств, освободиться от долгов и получить возможность «fresh start» (нового старта). Действует во Франции и США.

Прокредиторская система банкротства - такая система, целью которой является наиболее полное удовлетворение требований кредиторов, когда зачастую уже интересы должника не принимаются во внимание. Главное в этой системе заключается в жестком контроле за сохранностью активов должника и оперативной его ликвидации. Используется в Европе (за исключением Франции).

Просроченная задолженность - непогашенная в сроки, установленные договором.

Регулирующий орган - федеральный орган исполнительной власти, осуществляющий контроль за деятельностью саморегулируемых организаций арбитражных управляющих.

Рентабельность капитала общая (рентабельность активов, рентабельность совокупных средств, совокупная рентабельность капитала) определяется как отношение балансовой прибыли к средней за период стоимости иму-

щества. Общая рентабельность характеризует эффективность использования всего имущества предприятий.

Рентабельность по прибыли от реализации по отношению к производственным фондам характеризует прибыльность основной хозяйственной деятельности по отношению к вложенным в нее средствам.

Рентабельность капитала (чистая рентабельность предприятий, чистая рентабельность активов, экономическая рентабельность по чистой прибыли) определяется как отношение чистой прибыли к стоимости всего имущества предприятий. С помощью этого показателя характеризуется рентабельность всего используемого капитала - собственного и заемного исходя из величины прибыли, остающейся в распоряжении предприятий.

Рентабельность собственного капитала (финансовая рентабельность по чистой прибыли) характеризует прибыльность собственных вложений собственников. Динамика этого показателя влияет на рыночную котировку акций. Отдача собственного капитала возрастает с увеличением доли заемных средств.

Рентабельность активов - отношение балансовой прибыли к стоимости активов (остаточная стоимость основных средств + стоимость текущих активов).

Рентабельность продаж - отношение балансовой прибыли к сумме выручки от реализации продукции и от внереализационных операций.

Реорганизационные процедуры - процедуры, применяемые к предприятиям-должникам с целью его сохранения, а также для того, чтобы вывести предприятия из неплатежеспособного состояния. К ним относятся внешнее управление имуществом предприятия-должника; досудебная санация, наблюдение.

Реструктуризация долгов - основанное на соглашении прекращение долговых обязательств путем замены указанных обязательств иными долговыми обязательствами, предусматривающими другие условия обслуживания и погашения обязательств.

Реструктуризация кредиторской задолженности - комплекс мероприятий, направленных на сокращение обязательств предприятия перед контрагентами, бюджетом, внебюджетными фондами.

Реструктуризация предприятия - это структурная перестройка в целях обеспечения эффективного распределения и использования всех ресурсов предприятия (материальных, финансовых, трудовых, земли, технологий), заключающаяся в создании комплекса бизнес-единиц на основе разделения, соединения, ликвидации (передачи) действующих и организации новых структурных подразделений, присоединения к предприятию других предприятий, приобретения определяющей доли в уставном капитале или акций сторонних организаций.

Риск неплатежа - риск, связанный с тем, что заемщик не будет выплачивать проценты или основную сумму займа.

Руководитель должника - единоличный исполнительный орган юридического лица или руководитель коллегиального исполнительного органа, а

также иное лицо, осуществляющее в соответствии с федеральным законом деятельность от имени юридического лица без доверенности.

Саморегулируемая организация арбитражных управляющих (саморегулируемая организация) - некоммерческая организация, которая основана на членстве, создана гражданами Российской Федерации, включена в единый государственный реестр саморегулируемых организаций арбитражных управляющих и целями деятельности которой являются регулирование и обеспечение деятельности арбитражных управляющих.

Сельскохозяйственные товаропроизводители - организации, крестьянские (фермерские) хозяйства и индивидуальные предприниматели, доля выручки которых от реализации произведенной, произведенной и переработанной ими сельскохозяйственной продукции в общей выручке от реализации продукции (выполнения работ, оказания услуг) за предшествующий год составила не менее 50 процентов.

Собрание кредиторов - собрание, которое созывается арбитражным управляющим по собственной инициативе, требованию комитета кредиторов, конкурсных кредиторов, налоговых или иных уполномоченных органов. А также может созываться судом.

Соглашение о реструктуризации долгов - соглашение между кредиторами и должником, устанавливающее порядок и условия проведения реструктуризации долгов.

Средний срок оборота кредиторской задолженности - отношение краткосрочной кредиторской задолженности к расходам на закупку товаров и услуг умноженное на количество дней в отчетном периоде.

Средний срок оборота кредиторской задолженности (average payable period) - отношение краткосрочной кредиторской задолженности (счета к оплате) к расходам на закупку товаров и услуг, умноженное на количество дней в отчетном периоде.

Теория жизненного цикла - ситуационная теория поведения руководителей, основанная на концепции, согласно которой наиболее эффективное поведение достигается тогда, когда оно меняется в зависимости от «зрелости» подчиненных, т.е. от их способности взять на себя ответственность, от их стремления достичь каких-либо целей, уровня их образования и качества профессиональной подготовки.

Тестовые испытания антикризисных управляющих - это форма, в которой проводится аттестация антикризисных управляющих; они должны соответствовать утвержденной Госкомимуществом России программе подготовки управляющих, при этом аттестационная комиссия устанавливает виды деятельности, отраслевую принадлежность и местонахождение предприятий, по которым может привлекаться к работе данный специалист, и принимает решение об аттестации (в отказе аттестации) специалиста.

Требования к участнику программы - требования к должнику, разработанные федеральной комиссией по финансовому оздоровлению сельскохозяйственных товаропроизводителей (далее - федеральная комиссия) и утвер-

жденные Правительством Российской Федерации, соответствие должника которым дает ему право на участие в программе.

Уполномоченные органы - федеральные органы исполнительной власти, уполномоченные Правительством Российской Федерации представлять в деле о банкротстве и в процедурах банкротства требования об уплате обязательных платежей и требования Российской Федерации по денежным обязательствам, а также органы исполнительной власти субъектов Российской Федерации, органы местного самоуправления, уполномоченные представлять в деле о банкротстве и в процедурах банкротства требования по денежным обязательствам соответственно субъектов Российской Федерации и муниципальных образований.

Управляющий конкурсной массой - физическое лицо, полностью способное к совершению юридических действий, имеющее профессиональную подготовку, материально беспристрастное, давшее письменное согласие. Выбирается из списка, определяемого судом.

Уровни лицензирования антикризисных управляющих - установлено 3 уровня лицензий, дающих право управления предприятиями, находящимися на той или иной стадии банкротства. Лицензия I уровня дает право осуществлять антикризисное управление на малых и средних предприятиях. Лицензия II уровня - это уровень управления средними и крупными предприятиями. Лицензия III уровня - это уровень управления крупными, крупнейшими, градообразующими предприятиями, естественными монополиями.

Участники конкурса - конкурсные кредиторы, управляющие конкурсной массой и должник.

Ущерб - сокрытие предмета, принадлежащего к конкурсной массе.

Финансовое оздоровление - процедура банкротства, применяемая к должнику в целях восстановления его платежеспособности и погашения задолженности в соответствии с графиком погашения задолженности.

Финансовая устойчивость - определенное состояние счетов организации, гарантирующее её постоянную платежеспособность.

ФСФО (ФСДН) - Федеральная служба по финансовому оздоровлению и банкротству - государственный орган, проводивший политику антикризисного регулирования (в настоящее время упразднен).

Чистая рентабельность активов - отношение чистой прибыли к средней за период стоимости активов.

Чистая рентабельность продаж - отношение чистой прибыли (после уплаты налогов) от операционной деятельности к сумме выручки от реализации продукции и от реализационных операций. Иногда определяется как отношение чистой прибыли к стоимости реализованной продукции.

Чистая рентабельность собственного капитала - отношение чистой прибыли к средней за период стоимости собственного капитала.

8. Рекомендуемая литература

Основная литература

- 1) Антикризисное управление предприятиями и банками: Учеб.-практич. пособие (Гриф УМО РФ) / Рук. авт. кол. Г.К. Таль. – М.: Дело, 2001.– 840 с.
- 2) Антикризисное управление. Общие основы и особенности России: Учеб. пособие / Ларионов И.К., Брагин Н.И., Алиев А.Т.; под ред. И.К. Ларионова. – М.: Дашков и Ко, 2001.– 248 с.
- 3) Антикризисное управление: теория, практика, инфраструктура: Учебно-практическое пособие/ Отв. ред. Г. А. Александров. – М.: Издательство БЕК, 2002. - 544 с.
- 4) Антикризисное управление: Учеб. пособие: В 2 т. Т. 2.: Экономические основы / Отв. ред. Г.К. Таль. - М.: ИНФРА-М, 2004. – 1027 с.
- 5) Антикризисное управление: Учебник / Под ред. Э.М. Короткова. М.: ИНФРА-М, 2005.
- 6) Антикризисное управление: Учебное пособие для технических вузов / В.Г. Крыжановский, В.И. Лапенков, В.И. Лютер и др.; под ред. Э.С. Минаева и В.П. Панагушина. – М.: ПРИОР, 1998. – 432 с.
- 7) Антикризисный менеджмент: (Учебник)/Ассоц. авт. и изд. «ТАНДЕМ»; под ред. А.Г. Грязновой. - М.: ЭКМОС, 1999. - 366 с.
- 8) Антикризисный менеджмент: Учеб. пособие для вузов (Гриф МО РФ)/Родионова Н.В. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001.– 223 с.
- 9) Антонова О.В. Управление кризисным состоянием организации (предприятия): Учеб. пособие для вузов / Под ред. проф. В.А. Швандара. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 141 с.
- 10) Аунапу Э.Ф. Антикризисное управление, ч. 1, 2, 3 / Алт. акад. экономики и права. – Барнаул: Изд-во Алт. акад. экономики и права.
- 11) Баринов В.А. Антикризисное управление: Учебное пособие. – М.: ИД ФБК-ПРЕСС, 2002. – 520 с.
- 12) Введение в специальность «Антикризисное управление»: Учеб. пособие (Гриф УМО РФ) / Новоселов Е.В., Романчин В.И. и др. – М.: Дело, 2001.– 176 с.
- 13) Гусева Т.А., Владыка Е.Е. Арбитражный управляющий как участник процедур банкротства. Краткое практическое пособие 2005. – 304 с.
- 14) Жарковская Е.П., Бродский Б.Е. Антикризисное управление: учебник. М.: Омега-Л, 2005.
- 15) Зайцева Н.А. Антикризисное управление предприятием: теория и практика. Учебное пособие. М.: Международная академия оценки и консалтинга, 2004.
- 16) Захаров В.Я. Антикризисное управление. Теория и практика: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления / В.Я. Захаров, А.О. Блинов, Д.В. Хавин. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2006. - 287 с.

- 17) Кошкин В.И. Антикризисное управление: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 11. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 560 с.
- 18) Крутик А.Б., Муравьев А.И. Антикризисный менеджмент. – СПб: Питер, 2001. – 432 с.
- 19) Новоселов Е.В., Романчин В.И., Тарапанов А.С., Харламов Г.А. Введение в специальность «Антикризисное управление»: Учеб. пособие. М.: Дело, 2001.
- 20) Онуфриева Л.С. Антикризисное регулирование воспроизводственного процесса в Российской Федерации. М.: ТК Велби, изд-во Проспект, 2004. – 96 с.
- 21) Патласов О.Ю., Сергиенко О.В. Антикризисное управление в АПК. Диагностика банкротства коммерческой организации. Омск – Тара: Изд-во ОмГАУ, 2005. – 420 с.
- 22) Попов Р.А. Антикризисное управление: Учебник/Р.А. Попов. – М.: Высш. шк., 2003. – 429 с.
- 23) Родионова Н.В. Антикризисный менеджмент: Учеб. пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 223 с.
- 24) Самоукина Н. Антикризисное управление компанией. – СПб.: Питер, 2003. – 192 с.
- 25) Теория и практика антикризисного управления: Учебник для экон. спец. вузов / Под Ред. С.Г. Беляева, В.И. Кошкина. – М.: Закон и право: Изд. об-ние «ЮНИТИ», 1996. – 469 с.
- 26) Юн Г.Б. Антикризисное управление предприятием: теоретические и практические аспекты. – М.: Московский издательский дом, 2002. – 624 с.
- 27) Юн Г.Б. Методология антикризисного управления: Учеб-практич. пособие. М.: Дело, 2004. – 432 с.

Нормативные документы

- 28) Федеральный закон от 26 октября 2002 г. № 127-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)» (с изм. и доп. от 22 августа, 29, 31 декабря 2004 г., 24 октября 2005 г.).
- 29) Федеральный закон от 24 июня 1999 г. № 122-ФЗ «Об особенностях несостоятельности (банкротства) субъектов естественных монополий топливно-энергетического комплекса» (с изм. и доп. от 18 июля 2005 г.).
- 30) Федеральный закон от 25 февраля 1999 г. № 40-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве) кредитных организаций» (с изм. и доп. от 2 января 2000 г., 19 июня, 7 августа 2001 г., 21 марта 2002 г., 8 декабря 2003 г., 28 июля, 20 августа 2004 г.).
- 31) Федеральный закон от 9 июля 2002 г. № 83-ФЗ «О финансовом оздоровлении сельскохозяйственных товаропроизводителей» (с изм. и доп. от 29 июня 2004 г.).
- 32) Федеральный закон от 21 июля 1997 г. № 119-ФЗ «Об исполнительном производстве» (с изм. и доп. от 24 декабря 2002 г., 10 января, 8, 23 декабря 2003 г., 29 июня, 22 августа 2004 г., 12 октября, 27 декабря 2005 г.).

- 33) Распоряжение Федерального управления по делам о несостоятельности (банкротстве) от 12 сентября 1994 г. № 56-р «Об оценке финансового состояния предприятий, имеющих признаки несостоятельности».
- 34) Приказ Минэкономразвития РФ и ФСФО РФ от 28 июня 2001 г. №№ 211, 295 «О применении постановления Правительства Российской Федерации от 3 сентября 1999 г. № 1002».
- 35) Постановление Правительства РФ от 22 мая 2003 г. № 299 «Об утверждении Общих правил подготовки отчетов (заключений) арбитражного управляющего».
- 36) Постановление Правительства РФ от 28 мая 2003 г. № 308 «Об утверждении Правил проведения и сдачи теоретического экзамена по единой программе подготовки арбитражных управляющих» (с изм. и доп. от 11 февраля 2005 г.).
- 37) Приказ ФСФО РФ от 23 января 2001 г. № 16 «Об утверждении «Методических указаний по проведению анализа финансового состояния организаций».
- 38) Постановление Правительства РФ от 25 июня 2003 г. № 367 «Об утверждении Правил проведения арбитражным управляющим финансового анализа».
- 39) Постановление Правительства РФ от 25 июня 2003 г. № 365 «Об утверждении Положения о проведении проверки деятельности саморегулируемой организации арбитражных управляющих регулирующим органом».
- 40) Постановление Правительства РФ от 9 июля 2003 г. № 414 «Об утверждении Правил проведения стажировки в качестве помощника арбитражного управляющего» (с изм. и доп. от 25 сентября 2003 г.).
- 41) Приказ Минюста РФ от 14 августа 2003 г. № 195 «Об утверждении типовых форм отчетов (заключений) арбитражного управляющего».
- 42) Постановление Правительства РФ от 19 сентября 2003 г. № 586 «О требованиях к кандидатуре арбитражного управляющего в деле о банкротстве стратегического предприятия или организации».
- 43) Постановление Правительства РФ от 29 мая 2004 г. № 257 «Об обеспечении интересов Российской Федерации как кредитора в делах о банкротстве и в процедурах банкротства» (с изм. и доп. от 3 декабря 2004 г., 5 декабря 2005 г.).
- 44) Постановление Правительства РФ от 9 июля 2004 г. № 345 «Об утверждении Общих правил ведения арбитражным управляющим реестра требований кредиторов».
- 45) Указ Президента РФ от 4 августа 2004 г. № 1009 «Об утверждении перечня стратегических предприятий и стратегических акционерных обществ» (с изм. и доп. от 22, 29 ноября, 7 декабря 2004 г., 19 января, 26 августа, 2 сентября, 12 декабря 2005 г.).
- 46) Постановление Правительства РФ от 21 октября 2004 г. № 573 «О порядке и условиях финансирования процедур банкротства отсутствующих должников».

- 47) Приказ Минэкономразвития РФ от 5 ноября 2004 г. № 297 «О порядке выбора уполномоченным органом в делах о банкротстве и в процедурах банкротства саморегулируемой организации арбитражных управляющих при подаче в арбитражный суд заявления о признании должника банкротом».
- 48) Постановление Правительства РФ от 27 декабря 2004 г. № 855 «Об утверждении Временных правил проверки арбитражным управляющим наличия признаков фиктивного и преднамеренного банкротства».
- 49) Приказ Минюста РФ от 30 декабря 2004 г. № 202 «Об утверждении Положения о порядке ведения единого государственного реестра саморегулируемых организаций арбитражных управляющих и формы выписки из единого государственного реестра саморегулируемых организаций арбитражных управляющих» .
- 50) Постановление Правительства РФ от 3 февраля 2005 г. № 52 «О регулирующем органе, осуществляющем контроль за деятельностью саморегулируемых организаций арбитражных управляющих».
- 51) Приказ Минюста РФ от 4 февраля 2005 г. № 10 «Об утверждении Инструкции по организации работ по оформлению допуска к государственной тайне руководителей саморегулируемых организаций арбитражных управляющих и арбитражных управляющих».
- 52) Приказ Федеральной регистрационной службы от 13 апреля 2005 г. № 48 «Об утверждении формы свидетельства о сдаче теоретического экзамена по единой программе подготовки арбитражных управляющих».
- 53) Постановление Правительства РФ от 17 ноября 2005 г. № 684 «О стратегических предприятиях и стратегических акционерных обществах, в отношении которых применяются специальные правила банкротства».

Дополнительная литература

- 54) Аистова М.Д. Реструктуризация предприятий: вопросы управления. Стратегии, координация структурных параметров, снижение сопротивления преобразованиям. М.: Альпина Паблишер, 2002.
- 55) Алпатов А.А. Управление реструктуризацией предприятий. – М.: Высшая школа приватизации и предпринимательства, 2000. – 268 с.
- 56) Ансофф И. Стратегическое управление: Сокр. пер. с англ. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
- 57) Антикризисное управление: от банкротства – к финансовому оздоровлению / Под ред. Г.П. Иванова. – М.: Закон и право: ЮНИТИ, 1995. – 320 с.
- 58) Арбитражное управление предприятием: Практик. пособие. – М.: Дело, 2000. – 384 с.
- 59) Арбитражное управление: теория и практика наблюдения / Н.А. Васильева, В.В. Голубев, А.Н. Ерофеев и др.; под общей редакцией В.В. Голубева. – М.: Статут, 2000. – 320 с.
- 60) Бадаев В. Эффективность внесудебных процедур по профилактике банкротств // Вестник федеральной службы России по делам о несостоятельности и финансовому оздоровлению. 2000. №2. С. 25–26.

- 61) Балабанов И.Т. Основы финансового менеджмента: Учебн. пособие для сред. спец. учеб. заведений. - М.: Финансы и статистика, 1998. - 477с.
- 62) Бандурин В.В., Ларицкий В.Е. Проблемы управления несостоятельными предприятиями в условиях переходной экономики. - М.: Наука и экономика, 1999.
- 63) Банкротство: вопросы правоспособности должника - юридического лица: Научно-практическое издание / А.Н. Семина. - 2-е изд., перераб. и доп. - М: Издательство «Экзамен», 2004. - 224 с.
- 64) Беляева Т. План финансового оздоровления: особенности, риски, экспертиза // Вестник федеральной службы России по финансовому оздоровлению и банкротству. 2003. №7.
- 65) Бендиков М.А., Джамай Е.В. Совершенствование диагностики финансового состояния промышленного предприятия // Менеджмент в России и за рубежом. 2001. №5. С.80-95.
- 66) Бланк И.А. Основы финансового менеджмента. – Киев: Ника-Центр, 1999. – 325 с.
- 67) Бляхман Л.С. Основы функционального и антикризисного менеджмента. – СПб.: Изд-во Михайлова В.А., 1999. – 379 с. 1.
- 68) Богомолов В.А., Богомолова А.В. Антикризисное регулирование экономики. Теория и практика: Учеб. пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 271 с.
- 69) Богочаров В., Конончук Д. Мировое соглашение // Эффективное антикризисное управление. 2000. ноябрь-декабрь. С. 24–27.
- 70) Бородин В.А. Промышленная политика Алтайского края: пути выхода из кризиса // ЭКО. 2000. №3.
- 71) Бочаров В.В. Финансовый анализ. – СПб.: Пирер, 2001. – 240 с.
- 72) Булгадаева С.А., Чонаева Г.В. Формирование механизма антикризисного регулирования в Российской экономике // Экономический анализ: теория и практика. 2005. №7.
- 73) Булычева Г., Гусев В., Федоров А. Роль стратегического управления в предотвращении развития кризиса на предприятии // Вестник федеральной службы России по делам о несостоятельности и финансовому оздоровлению. 2000. №10. С. 29–33.
- 74) Бурмистрова Т., Карелин А. Банкротства в современной России: результаты и практика применения // Право и экономика. 2004. №3.
- 75) Валдайцев С.В. Оценка бизнеса и управление стоимостью предприятия: Учеб. пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002. – 720 с.
- 76) Ван Хорн Дж. Основы управления финансами: пер. с англ. (под редакцией И.И. Елисеевой – М., Финансы и статистика 1997. – 800 с.
- 77) Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник, 3-е изд. – М.: Гардарики, 1998. – 528 с.
- 78) Воронков В. О законодательстве по финансовому оздоровлению и банкротству в Венгрии // Вестник федеральной службы России по делам о несостоятельности и финансовому оздоровлению. 2000. №6. С. 30–31.

- 79) Герчикова И.Н. Менеджмент. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1995. – 480 с.
- 80) Глушченко В.В. Управление рисками. Страхование. - Железнодорожный, Моск. обл.: НПЦ "Крылья", 1999. - 334с.
- 81) Гончаров А.И. Финансовое оздоровление промышленности: роль и возможности государства // Экономический анализ: теория и практика. 2005. №7.
- 82) Грушенко В.И., Фомченкова Л.В. Кризисное состояние пред приятия: поиск причин и способ его преодоления // Менеджмент в России и за рубежом. — 1998. - №1(4).
- 83) Гуиляр Ф.Ж., Келли Дж.Н. Преобразование организации: Пер. с англ. - М.: Дело, 2000. – 376 с.
- 84) Гусев В.И., Митина Ю.В., Ушморова О.В., Дусалеев В.Ю. Основные направления развития антикризисного управления в России // Вестник федеральной службы России по финансовому оздоровлению и банкротству. 2001. №8. С.34–40.
- 85) Гуськов И.Б., Давыдова В.М. Практика антикризисного управления предприятиями АПК. – М, 1999.
- 86) Давыдова Г.В., Беликов А.Ю. Методика количественной оценки риска банкротства и предприятий // Управление риском - 1999.- №3.
- 87) Дёмин Ю. М. Управление кадрами в кризисных ситуациях. – СПб.: Питер, 2004. – 219с.
- 88) Донцова Л.В., Никифорова Н.А. Комплексный анализ бухгалтерской отчетности. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Дело и Сервис, 2001. – 304 с.
- 89) Ермаков В.В. Менеджмент организации в условиях кризиса. - М.: Прогресс, 2000.
- 90) Ермолаева М. Практика неправомерных и преднамеренных действий при банкротстве // Вестник федеральной службы России по финансовому оздоровлению и банкротству. 2003. №6.
- 91) Ефимова О.В. Финансовый анализ / О.В. Ефимова. 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Бухгалт. учет, 2002. – 526 с.
- 92) Завьялов Ф., Зотова М. Актуальные вопросы составления промежуточного ликвидационного баланса предприятия-банкрота // Вестник федеральной службы России по делам о несостоятельности и финансовому оздоровлению. 2000. №3. С. 38–43.
- 93) Завьялов Ф., Зотова М. Дискуссионные вопросы налогообложения в ходе конкурсного производства // Вестник федеральной службы России по финансовому оздоровлению и банкротству. 2001. №6. С.39–41.
- 94) Зайцева О.П. Антикризисный менеджмент в российской фирме // Аваль. (Сибирская финансовая школа). – 1998. – № 11–12.
- 95) Зефиоров С., Корнеева К. Финансовый анализ в практике оценки банкротства предприятия // Вестник федеральной службы России по финансовому оздоровлению и банкротству. 2002. №12. С.21-24.

- 96) Зотова М. О практике составления ликвидационных балансов кредитной организации в ходе конкурсного производства // Вестник федеральной службы России по финансовому оздоровлению и банкротству. 2001. №1. С. 40–43.
- 97) Зотова М. Особенности налогообложения предприятия-банкрота в ходе конкурсного производства // Вестник федеральной службы России по делам о несостоятельности и финансовому оздоровлению. 2000. №7. С. 31–32.
- 98) Зотова М. Практические вопросы проведения инвентаризации в ходе процедур банкротства // Вестник федеральной службы России по финансовому оздоровлению и банкротству. 2002. №3.
- 99) Иванов В. и др. Методика комплексного анализа предприятия для целей антикризисного управления // Рынок ценных бумаг. – 1999. – №23. – С. 69–72.
- 100) Ивашкевич В.Б., Семенова И.М. Учет и анализ дебиторской и кредиторской задолженности. – М.: Изд-во Бухгалтерский учет, 2003. – 192 с.
- 101) Информационное письмо Президиума ВАС РФ от 26.07.2005 №94 «О порядке рассмотрения заявления должника о признании его банкротом при отсутствии у него имущества, достаточного для покрытия расходов по делу о банкротстве».
- 102) Калько Д. Первое собрание кредиторов: подготовка и проведение // Вестник федеральной службы России по финансовому оздоровлению и банкротству. 2001. №2. С. 50–54.
- 103) Каширская Е. Добровольная и принудительная ликвидация компаний в рамках процедуры несостоятельности (банкротства) в Великобритании // Вестник федеральной службы России по финансовому оздоровлению и банкротству. 2002. №4.
- 104) Клейнер Г.Б., Качалов Р.М., Тамбовцев В.Л. Предприятие в нестабильной экономической среде: риски, стратегии, безопасность. - М.: Экономика, 1997. - 286 с.
- 105) Ковалев А.П. Финансовый анализ и диагностика банкротств. Учебное пособие Минэкономики РФ - М. Экономическая академия 1998.
- 106) Ковалев В.В., Волкова О.Н. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. – М.: ПБОЮЛ М.А. Захаров, 2001. – 424 с.
- 107) Кожевина О.В., Кундиус В.А. Антикризисное регулирование и управление как механизм преодоления неплатежей в АПК региона: Монография. - Барнаул: Изд-во АГУ, 2000.
- 108) Кокорев В.П. Краткий курс по менеджменту. - Барнаул: Изд-во АГУ, 1998. - 435 с.
- 109) Коласс Б. Управление финансовой деятельностью предприятия: проблемы, концепции и методы / Пер. с фр.; под ред. Я.В. Соколова. – М.: Финансы: ЮНИТИ, 1997. – 576 с.
- 110) Колинченко Е.А. Защита должника при несостоятельности (банкротстве) в Великобритании, США, Германии, Франции и России (сравнительный анализ) // Вестник высшего арбитражного суда РФ. 2000. №9. С. 114–124.

- 111) Колинченко Е.А. Признаки банкротства в Великобритании, США, Германии, Франции и России (сравнительный анализ) // Вестник высшего арбитражного суда РФ. 2000. №8. С. 102–111.
- 112) Котлер Ф. Основы маркетинга. М.: Прогресс, 1990.
- 113) Коцюба Н. Вопросы антикризисного управления в условиях действия нового закона о банкротстве // Вестник федеральной службы России по финансовому оздоровлению и банкротству. 2002. №10.
- 114) Коцюба Н., Федотова М., Пихтовникова В. Модели восстановления платежеспособности промышленных предприятий при арбитражном управлении // Вестник федеральной службы России по финансовому оздоровлению и банкротству. 2000. №12. С. 30–39.
- 115) Кочуков И. Об опыте ФРГ по государственному регулированию процедур несостоятельности и контролю за деятельностью арбитражных управляющих // Вестник федеральной службы России по делам о несостоятельности и финансовому оздоровлению. 2000. №2. С. 29–31.
- 116) Круглов М.И. Стратегическое управление компанией. – М.: Рус. деловая лит, 1998. – 758 с.
- 117) Лившиц Н.Г. Мировое соглашение в деле о банкротстве // Вестник высшего арбитражного суда РФ. 1999. №1. С. 101–108.
- 118) Линкевич В., Клыков С. Антикризисная стратегия внешнего управления на ЗАО «Югтекс» // Вестник федеральной службы России по финансовому оздоровлению и банкротству. 2002. №7.
- 119) Мазур И.И. и др. Реструктуризация предприятий и компаний. М.: Рассиана. 2000.
- 120) Малявина А.В. и др. Лизинг и антикризисное управление: Учеб. пособ. для вузов /А.В.Малявина, С.А.Попов, Н.Б. Пашина. - М.: Издательство «Экзамен», 2002. - 256 с.
- 121) Матвеева В.М., Шутенко В.В. Финансовый анализ позволяет предупредить несостоятельность // Менеджмент в России и за рубежом. – 2000. – №6. – С. 114–129.
- 122) Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф., Основы менеджмента. Пер. с англ. – М.: Дело, 1998. – 704 с.
- 123) Михайлов Л.М. Антикризисное управление в промышленности: Научно-практическое издание / Л.М. Михайлов. – М.: Издательство «Экзамен», 2004. – 224 с.
- 124) Мясоедова Л.В., Любанова Т.П. Банкротство предприятий: экономические аспекты. - М.: Приор, 1998.
- 125) О порядке и сроках проведения реструктуризации кредиторской задолженности юридических лиц по налогам и сборам, а также задолженности по начисленным пеням и штрафам перед федеральным бюджетом: Постановление Правительства РФ от 3 сентября 1999 г. №1002.
- 126) Ойхман Е.Г., Попов Э.В. Реинжиниринг бизнеса: реинжиниринг организаций и информационные технологии. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 334 с.

- 127) Олевинский Э.Ю. О страховании ответственности арбитражных управляющих // Вестник федеральной службы России по финансовому оздоровлению и банкротству. 2003. №1. С.16-18.
- 128) Пелих А.С. Бизнес-план или как организовать собственный бизнес. - 1999.
- 129) Пидкасистый А. Технология оздоровления предприятий // Человек и труд. 1999. №7. С.15-17.
- 130) Подъяблонская Л. М., Поздняков К. К. Финансовая устойчивость и оценка несостоятельности предприятий // Финансы. – 2000. – №12. – С. 18–20.
- 131) Положительные примеры проведения процедур банкротства // Вестник федеральной службы России по финансовому оздоровлению и банкротству. 2003. №12.
- 132) Помигалов И.А. Понятие антикризисного управления в работах российских и зарубежных ученых // Менеджмент в России и за рубежом. 2005. №4.
- 133) Предприятие – банкрот. - М.: ПРИОР, 1998. - 240с.
- 134) Прыкина Л.В. Экономический анализ предприятия: Учебник для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 260 с.
- 135) Райзберг Б., Костецкий Н., Янковский Е. Антикризисное управление – основа оздоровления предприятий // Экономист. 2000. №10. С.31-36.
- 136) Реструктурирование предприятия. – М.: Дело, 1996. – 200 с.
- 137) Ришар Ж. Аудит и анализ хозяйственной деятельности предприятия: Пер. с франц. – М.: Аудит ЮНИТИ, 1997. – 375 с.
- 138) Ружикин А.А., Лукманова И.Г. Управление в условиях кризиса: опыт передовых предприятий России. - М.: ИНФРА-М, 1998.
- 139) Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: Учеб. пособие / Г.В. Савицкая. – 6-е изд., перераб. и доп. – Мн.: Новое знание, 2001. – 704 с.
- 140) Сайковский В. Законодательное обеспечение процессов несостоятельности в Швеции // Вестник федеральной службы России по делам о несостоятельности и финансовому оздоровлению. 2000. №7. С. 33–36.
- 141) Сакоренко В. Мировое соглашение как эффективный инструмент финансового оздоровления предприятий // Вестник федеральной службы России по финансовому оздоровлению и банкротству. 2002. №7.
- 142) Самолкин О. Мировое соглашение по делам о банкротстве // Вестник федеральной службы России по финансовому оздоровлению и банкротству. 2003. №3.
- 143) Самочкин В.Н. Гибкое развитие предприятия: анализ и планирование. – М.: Дело, 1999. – 336 с. СПИСОК
- 144) Семин А. Парадоксы банкротства // Вестник федеральной службы России по финансовому оздоровлению и банкротству. 2001. №1. С. 29–38.
- 145) Серпилин А. Основные подходы к разработке и внедрению стратегии развития предприятия // Проблемы теории и практики управления. 2000. №6. С.78-86.

- 146) Солодова Н. Управление корпоративным поведением в кризисных ситуациях // Человек и труд. 2004. №10.
- 147) Солодова Н. Формирование кадровой политики кризисного предприятий // Вестник федеральной службы России по финансовому оздоровлению и банкротству. 2002. №12. С.26-28.
- 148) Справочник кризисного управляющего/Ассоц. авт. и изд. ТАНДЕМ; Под. ред. Э.А. Уткина. - М.: ЭКМОС, 1998. - 430с.
- 149) Степанов В. Английская система регулирования несостоятельности // Вестник высшего арбитражного суда РФ. 1999. №1. С. 116–122.
- 150) Степанов В.В. Несостоятельность (банкротство) в России, Франции, Англии, Германии. М.: «Статут», 1999.
- 151) Стратегия и тактика антикризисного управления / Под ред. А.П. Градова, Б.И. Кузьмина. – СПб.: Спец. лит., 1996. – 510 с.
- 152) Таль Г., Гусев В., Юн Г. Организация внутрифирменного управления // Вестник федеральной службы России по делам о несостоятельности и финансовому оздоровлению. 2000. №4. С. 18–23.
- 153) Ткачев В.Н. Несостоятельность (банкротство) в Российской Федерации. Правовое регулирование конкурсных отношений. - М.: Книжный мир, 2004. – 249 с.
- 154) Торкановский Е. Антикризисное управление // Хозяйство и право. 2000. №1. С.14–30.
- 155) Трененков Е.М., Дведененидова С.А. Диагностика в антикризисном управлении // Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. – №1. – С. 3–25.
- 156) Троцкий А.Я., Чертов Н.А. Экономика Алтайского края в условиях реформирования: Учеб. пособие. Барнаул: Изд-во Алт. ун-та, 2001.
- 157) Тутунджян А.К. Реструктуризация предприятий в условиях перехода к рыночной экономике: проблемы теории и практики. - М.: Экономика, 2000. - 262с.
- 158) Управление организацией: Учебник / Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Соломатина. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 669 с.
- 159) Управление реструктуризацией предприятий. – М.: Высшая школа приватизации и предпринимательства, 2000. – 268 с.
- 160) Уткин Э.А. Антикризисное управление/Ассоц. авт. и изд. «ТАНДЕМ». - М.: ЭКМОС, 1997. - 400с.
- 161) Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент. — М.: ЗАО Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1998.
- 162) Федорова Г.В. Финансовый анализ предприятия при угрозе банкротства. Учебное пособие. - М.: Омега-Л, 2003. - 272 с.
- 163) Федотова М., Коцюба Н., Булычева Г., Шамис Ю. Управление внеоборотными активами в системе антикризисных мероприятий // Вестник федеральной службы России по делам о несостоятельности и финансовому оздоровлению. 2000. №8. С. 26–31.
- 164) Федотова М.А. Как оценить финансовую устойчивость предприятия // Финансы. – 1995. – № 6. – С. 13–16.

- 165) Филиппов Л.А. Оценка бизнеса и смежные вопросы. – Барнаул: Изд-во Алт. гос. ун-та, 2001. – 469 с.
- 166) Финансовый менеджмент: теория и практика: учебник для вузов/Под ред. Е.С. Стояновой. - М.: Перспектива, 1998. - 655с.
- 167) Финансовый менеджмент: Учебник для вузов по экон. спец. / Под ред. Н.Ф. Самсонова. – М.: Финансы: ЮНИТИ, 1999. – 495 с.
- 168) Фомин Я.А. Диагностика кризисного состояния предприятия: Учеб. пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 349 с.
- 169) Хаерзаманова Д. Особенности управления персоналом на кризисном предприятии // Экономика и управление. 2001. №2.
- 170) Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе. – СПб.: Изд-во СПбГУ, 1997. – 329 с.
- 171) Хорн Дж. К. Ван Основы управления финансами. - М.: Финансы и статистика, 1996.
- 172) Шанин В. О государственном регулировании процедур несостоятельности в Великобритании // Вестник федеральной службы России по делам о несостоятельности и финансовому оздоровлению. 2000. №2. С. 31–32.
- 173) Шеремет А.Д., Сайфулин Р.С., Негашев Е.В. Методика финансового анализа. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 208 с.
- 174) Шеховцов А. Актуальные вопросы ликвидации (банкротства) кредитных организаций // Вестник федеральной службы России по делам о несостоятельности и финансовому оздоровлению. 2000. №8. С. 32–34.
- 175) Экономика и организация безопасности хозяйствующих субъектов, 2-е изд. – СПб.: Питер, 2004. – 288 с.
- 176) Экономическая стратегия фирмы: Учебное пособие/Под ред. А.П. Градова. - СПб.: Специальная лит., 1995. - 414 с.
- 177) Юн Г. Б., Воронова Ю. А., Григорьев В. В. Конкурсное производство: Учеб.-практич. пособие. М.: Дело, 2004. – 432с.
- 178) Яковец Ю. Экономические кризисы: неизбежная реальность // Экономические стратегии. 2004. №1.
- 179) Яковец Ю.В. Циклы. Кризисы. Прогнозы. - М.: Наука, 1999. – 448 с.
- 180) Яценко Ю. Антикризисное управление и пути восстановления платежеспособности предприятий // Вестник федеральной службы России по финансовому оздоровлению и банкротству. 2001. №12.