

## Оглавление

|   |     |
|---|-----|
| Сокращения, принятые в учебном пособии.....   | 7   |
| Введение.....   | 8   |
| Глава 1. Анализ состояния и перспективы развития современной экономики .....                              | 22  |
| 1.1. Современное состояние мировой экономики.....   | 22  |
| 1.2. Современное состояние российской экономики.....  | 22  |
| 1.3. Перспективы развития экономики России .....  | 26  |
| Глава 2. Антикризисное управление в современной экономике.....  | 30  |
| 2.1. Необходимость антикризисного управления для обеспечения экономической безопасности предприятия ..... | 30  |
| 2.2. Основные задачи антикризисного управления.....   | 37  |
| 2.3. Особенности кризисов в социально-экономическом развитии .....  | 38  |
| 2.4. Формирование основ функционирования предприятий промышленного комплекса в условиях кризиса .....     | 55  |
| 2.5. Особенности антикризисного управления в современных условиях .....                                   | 68  |
| 2.6. Различия моделей традиционного (оперативного) и антикризисного управления .....                      | 85  |
| Глава 3. Основные понятия кризиса предприятий промышленного комплекса.....                                | 89  |
| 3.1. Понятие «кризис». Типология кризисов.....  | 89  |
| 3.2. Классификация кризисов .....   | 92  |
| 3.3. Причины возникновения, факторы и симптомы кризисов .....   | 94  |
| 3.4. Содержание и последствия кризисов .....  | 101 |
| 3.5. Сущность банкротства предприятий .....   | 108 |
| 3.6. Этапы банкротства.....   | 113 |
| 3.7. Факторы, влияющие на кризисное состояние предприятий .....   | 118 |
| Глава 4. Сущность платежеспособности предприятий промышленного комплекса .....                            | 123 |
| 4.1. Понятие платежеспособности предприятий.....  | 123 |
| 4.2. Виды обязательств у предприятий и их неплатежеспособность.....                                       | 131 |

|  |     |
|--|-----|
| 4.3. Основные причины неплатежеспособности.....  | 134 |
| 4.4. Характеристика причин возникновения неплатежеспособности предприятий в России.....                      | 138 |
| Глава 5. Основные методы анализа устойчивости предприятий промышленного комплекса .....                      | 144 |
| 5.1. Понятие и сущность диагностики финансово-экономического состояния предприятия .....                     | 144 |
| 5.2. Методы диагностики несостоятельности предприятий.....   | 149 |
| 5.3. Комплексный подход анализа несостоятельности предприятий.....   | 152 |
| 5.4. Горизонтальный (трендовый) финансовый анализ .....  | 162 |
| 5.5. Вертикальный (структурный) финансовый анализ .....  | 163 |
| 5.6. Анализ относительных показателей (коэффициентов).....   | 165 |
| 5.7. Факторный финансовый анализ .....   | 170 |
| 5.8. Сравнительный финансовый анализ.....  | 176 |
| Глава 6. Формирование механизмов антикризисного управления предприятиями промышленного комплекса.....        | 178 |
| 6.1. Механизмы с целью профилактики.....   | 179 |
| 6.2. Механизмы в условиях кризиса.....   | 180 |
| 6.3. Механизмы финансовой стабилизации.....  | 181 |
| 6.4. Механизмы прогнозирования банкротства предприятия .....   | 183 |
| Глава 7. Особенности системы регулирования финансовым оздоровлением российских предприятий .....             | 191 |
| 7.1. Социально-экономическая обоснованность государственного регулирования процессов санации экономики ..... | 192 |
| 7.2. Государственное регулирование антикризисного управления .....   | 201 |
| 7.2.1. Государственное антикризисное регулирование рынков .....  | 215 |

|   |     |
|---|-----|
| 7.2.2. Предупреждение кризисных ситуаций на экономически и социально значимых предприятиях.....             | 216 |
| 7.3. Государственное регулирование системы финансового оздоровления.....                                    | 217 |
| 7.4. Особенности антикризисного регулирования в современных российских условиях.....                        | 220 |
| 7.5. Методологические основы формирования стратегий антикризисного регулирования.....                       | 237 |
| 7.6. Финансовые потоки в условиях антикризисного регулирования.....   | 256 |
| Глава 8. Разработка стратегии антикризисного управления на предприятиях промышленного комплекса.....        | 278 |
| 8.1. Методические основы анализа финансово-экономического состояния предприятий производственной сферы..... | 278 |
| 8.2. Совершенствование механизма антикризисного управления предприятиями промышленного комплекса.....       | 296 |
| 8.3. Банкротство как основная причина разработки стратегии антикризисного управления.....                   | 308 |
| 8.4. Методы оценки устойчивого развития предприятия промышленного комплекса.....                            | 335 |
| 8.4.1. Метод на базе нечетких множеств [112, 113].....  | 337 |
| 8.4.2. Метод на базе четких множеств и целостного подхода.....  | 340 |
| 8.4.3. Метод на базе формальной модели комплекса технологий [110, 113].....                                 | 344 |
| Глава 9. Основы управления персоналом предприятий промышленного комплекса в кризисных условиях.....         | 352 |
| 9.1. Анализ состояния работы с персоналом на российских предприятиях [106].....                             | 352 |
| 9.1.1. Кадровые службы предприятий в России.....  | 354 |
| 9.1.2. Организационные структуры управления персоналом.....   | 363 |

|  |     |
|--|-----|
| 9.1.3. Кадровые проблемы российских предприятий.....                             | 368 |
| 9.2. Особенности управления персоналом в кризисной ситуации.....                 | 377 |
| 9.2.1. Кадровая политика и способы управления персоналом .....                   | 378 |
| 9.2.2. Управление организационными изменениями в условиях кризиса.....           | 385 |
| 9.2.3. Российский опыт управления .....  | 396 |
| 9.3. Конфликт как основная форма проявления нестабильности.....                  | 403 |
| 9.3.1. Структура регулируемого конфликтного процесса.....                        | 404 |
| 9.3.2. Стадии конфликта .....  | 406 |
| 9.3.3. Типология (классификация) конфликтов.....                                 | 408 |
| 9.3.4. Стратегии управления конфликтами.....                                     | 412 |
| 9.3.5. Организационный подход к управлению конфликтами.....                      | 416 |
| 9.3.6. Классификация конфликтных ситуаций на предприятии.....                    | 420 |
| 9.3.7. Структура процесса управления конфликтом.....                             | 422 |
| 9.3.8. Эффективность управления конфликтом в условиях кризиса .....              | 429 |
| 9.4. Формирование инновационного менеджмента в управлении персоналом [106].....  | 430 |
| Глава 10. Правовое регулирование процедур антикризисного управления.....         | 448 |
| 10.1. Правовой механизм защиты предприятий от банкротства.....                   | 448 |
| 10.2. Финансовый анализ предприятия — инструмент арбитражного управляющего ..... | 455 |
| Заключение.....  | 472 |
| Вопросы для самоконтроля .....   | 478 |
| Список использованной литературы .....   | 497 |
| Глоссарий.....   | 508 |

## **Сокращения, принятые в учебном пособии**

*АПК* — аграрно-промышленный комплекс.

*ВНП* — внутренний национальный продукт.

*НТП* — научно-технический прогресс.

*ОМФ* — организационно-материальная форма.

*ОПК* — оборонно-промышленный комплекс.

*ТФП* — текущая финансовая потребность.

*ТХП* — текущая хозяйственная потребность.

*ТЭК* — топливно-энергетический комплекс.

*УПЦ* — управление персоналом по целям.

*ФПГ* — финансово-промышленная группа.

*ФСДН* — федеральная служба по делам несостоятельности и финансового оздоровления.

*ФСФО* — федеральная служба по финансовому оздоровлению.

## Введение

В условиях пандемии коронавируса все страны мира столкнулись с самым серьезным вызовом для системы государственного управления за последние десятилетия. Эффективность и своевременность решений, принятых в условиях высокой неопределенности, в том числе в сравнении с действиями органов власти других стран, еще предстоит оценить. Однако уже сейчас можно сформулировать ряд тезисов относительно целевой модели «постковидного» государственного управления, которые, по итогам завершения эпидемии, могут быть дополнены и трансформированы в полноценную концепцию необходимых преобразований. Отметим, что пандемия создала новые вызовы для системы госуправления, усилив проблемы и недостатки, которые в обычной ситуации успешно преодолевались, но привели к сбою всей системы в период кризисной ситуации.

В настоящее время в условиях роста нестабильности в мировой экономике, глобализации экономического пространства угроза банкротства для многих российских предприятий приобрела чрезвычайную актуальность. Российская экономика настолько прочно интегрирована со всеми «внешними обстоятельствами», что важнейшие структурные сдвиги в ней, которым предстоит состояться в ближайшие 8–10 лет, почти полностью определяются необходимостью адекватных ответов на вызовы международной конкуренции.

Своевременная диагностика вероятности наступления банкротства является актуальной задачей любого предприятия особенно в таких отраслях народного хозяйства, как оборонной, машиностроительной, судостроительной, авиационно-космической, металлургической, энергетической, продовольственной и т. д., которые являются основными в обеспечении национальной безопасности страны [111]. Более того, сильные и жизнеспособные отечественные предприятия являются ключевой предпосылкой развития российской экономики в целом. Процедура банкротства играет все большую роль в повышении эффективности использования производственных ресурсов, что является приоритетной целью экономической политики государства.

Анализ финансового состояния на основе расчета разнообразных аналитических коэффициентов дает оценку текущему финансовому положению предприятия и не всегда учитывает влияние всех факторов на финансово-хозяйственную деятельность. С целью решения проблемы эффективного менеджмента предприятий необходимо сделать главный выбор методов антикризисного управления, а также возникает необходимость превращение данного метода в один из важнейших рычагов повышения предпринимательской активности [107, 109].

С другой стороны, в настоящее время управление предприятием происходит при неблагоприятных условиях, вызванных как внешними макроэкономическими, отраслевыми, социально-политическими факторами, так и факторами внутрифирменной среды. Причины, которые провоцируют неблагоприятные изменения условий функционирования предприятия, могут быть разными и их может быть множество, однако результаты их воздействия во многом схожи. Симптомы проявления неблагоприятных явлений, как правило, одни и те же: снижение ликвидности, потеря прибыльности, финансовой устойчивости, рост издержек, уменьшение доли рынка, падение конкурентного статуса и т. д. Вследствие тесной связи между факторами, определяющими экономическое благополучие предприятия, ухудшение одного из показателей функционирования предприятия немедленно влечет за собой отрицательное изменение множества других, результатом чего является лавинообразное падение позиций предприятия, снижение уровня его прибыльности на рынке [113].

Поэтому основной целью антикризисного управления предприятием должно быть обеспечение в течение длительного периода его конкурентного преимущества (или равновесия на рынке), которое позволит за счет реализации продукции получать достаточно денежных средств для оплаты всех обязательств, сохранения надежной финансовой устойчивости и дальнейшего развития производства [116].

Решение задач по предотвращению кризисных явлений или смягчения их влияния на результаты деятельности предприятий возможно с помощью системы мер, именуемой

за рубежом «кризис-менеджмент» (crisis-management), а в России — «антикризисное управление». Под этими терминами понимают либо управление в условиях наступившего кризиса, либо управление, которое должно способствовать выводу предприятия из этого состояния. Вместе с тем антикризисное управление необходимо трактовать выше, т. е. точно представлять себе состояние, в которое должно быть переведено предприятие в результате такого управления. Прежде всего, речь идет о состоянии, при котором предотвращается неплатежеспособность и несостоятельность предприятия. Иными словами, антикризисное управление социально-экономической системой должно обеспечивать реализацию бизнес-процессов в режимах, которые не приводят к несостоятельности.

«Антикризисное управление», «антикризисный менеджмент», «антикризисная стратегия и тактика», «антикризисный управляющий» — эти термины стали популярными в деловых кругах России.

В них вкладываются различные понятия, а именно:

- управление предприятием в условиях общего экономического кризиса страны;
- управление предприятием в условиях его финансовой несостоятельности и продвижения к банкротству;
- любое управление предприятием, которое должно иметь антикризисную направленность;
- антикризисное управление, связанное с деятельностью арбитражных управляющих в рамках судебных процедур по банкротству предприятия.

Некоторые экономисты считают, что антикризисное управление следует применять тогда, когда перспективы банкротства предприятия становятся реальными и его надо выводить из кризисного состояния. При этом они игнорируют диагностику финансового состояния предприятия для предупреждения банкротства.

Итак, понятие антикризисного управления является дискуссионным и трактуется по-разному: как управление предприятием в период кризиса мировой экономики; как проведение антикризисных процедур на предприятии-должнике; как управление нерентабельным предприятием,



стоящим на грани банкротства; как минимизация негативных последствий, преодоление кризисного состояния с наименьшими потерями; как управление, целью которого является прогнозирование кризисных явлений и их предупреждение. Описанные подходы к пониманию антикризисного управления отражают его сущность, но не в полной мере. Одни подходы обращают внимание на выявление кризиса, другие — на устранение его последствий.

В основе антикризисного управления должно лежать управление на базе постоянного мониторинга деятельности предприятия с целью своевременного диагностирования причин ухудшения финансового состояния и определения путей его восстановления, обеспечения существующей рентабельности деятельности, а также экономического роста и развития предприятия [99]. Для этого в любом предприятии нужен менеджер, основная функция которого — обеспечить жизнедеятельность предприятия, устранять влияние и внутренние «помехи», принимать нетрадиционные решения, т. е. осуществлять антикризисное управление.

Проблема антикризисного управления несостоятельным предприятием обусловлена природой проводимых в России экономических реформ. Использование института банкротства позволяет не только перестроить работу самого предприятия, но и улучшить финансово-экономический климат других хозяйствующих субъектов, снизить объем неплатежей. Банкротство неэффективных и финансово слабых предприятий как инструмент санации экономики в целом является необходимым элементом структурной перестройки российской экономики. В связи с этим проблема формирования механизма банкротства, неминуемые издержки данного процесса являются обязательными атрибутами переходной экономики и за рубежом (Германия, Япония в конце 40-х и в 50-е годы) и в России. Если цель создания механизма банкротства — переход к новой структуре экономики, то критерием служит минимизация издержек при переходе. Такая постановка задачи управления ориентирует на создание структуры, обеспечивающей эффективное функционирование экономики России на рыночных принципах. Речь идет о реформах, как на уровне

государственного регулирования экономики, так и на уровне предприятия, т. е. менеджмента. Ключевой задачей государственного управления экономикой в этом направлении является создание условий для эффективного хозяйствования предприятий. Главная задача руководителей предприятий — организация такого менеджмента, который будет эффективен в условиях ограничений, диктуемых полномасштабным действием механизма банкротства.

Современный менеджмент рассматривает антикризисное управление как комплекс мер, охватывающих все сферы управленческой деятельности: финансы, управление персоналом, маркетинг, отношения с прессой, клиентами и поставщиками и другие [105]. Разработаны методики комплексного анализа показателей деятельности компании, максимально полно отражающие состояние предприятия. Широко известен метод SWOT-анализа, а в последнее время большую популярность получила Система Сбалансированных Показателей, позволяющая оперативно и максимально точно реагировать на малейшие изменения в текущих показателях.

Довольно активно используется в современной практике методика управления рисками [112], которая позволяет оценить вероятность наступления неблагоприятных последствий от принимаемых решений. Эти методы помогают значительно снизить риски возникновения кризисных ситуаций, но не исключают их полностью. Поэтому большое значение имеет умение предвидеть наступающий кризис, готовиться к нему и преодолевать его последствия.

Однако неэффективность института банкротства объясняется [11], с одной стороны, отсутствием методического обеспечения применения процедур несостоятельности, а с другой — недостатком арбитражных управляющих. Несмотря на достаточно большое количество работ по проблематике, связанной с антикризисным управлением, следует отметить, что теоретическая его изученность явно недостаточна, практические методики по антикризисному управлению не соответствуют реалиям финансово-экономической ситуации на предприятиях промышленного комплекса. Недостаточно исследованы вопросы, весьма важные с мето-

дологической и практической точек зрения. До сих пор не выработано общепринятой экономической трактовки понятия «антикризисное управление»; не раскрыта его экономическая сущность и содержание; не разработана инвариантная различным экономическим условиям методологическая схема реализации антикризисного управления в условиях риска; не разработано методическое обеспечение антикризисного управления, позволяющее решать задачи анализа, оценки и управления промышленными предприятиями в современных условиях. В работах отечественных и западных авторов превалирует односторонний подход в исследовании антикризисного управления, ведется постоянный поиск так называемых «узких мест» существующей проблемы, из всего комплекса факторов вычленяется лишь какая-то одна сторона. Но особенно мало специальных исследований, посвященных комплексному изучению проблемы антикризисного управления предприятиями оборонных и оборонно-ориентированных отраслей производства в целях обеспечения наиболее эффективного их функционирования и укрепления обороны страны.

В целом, менеджмент, обеспечивающий эффективную работу в кризисном режиме, представляет собой комплекс мероприятий, ориентированных на перевод предприятия в иной режим работы. Ключевая характеристика этого режима — устойчивое финансовое положение.

С точки зрения стратегии антикризисное управление должно создать предприятию условия для формирования в течение достаточно длительного периода конкурентного преимущества, позволяющего производить потребляемую рынком продукцию и получать достаточно денежных средств для оплаты всех своих обязательств, возникающих при ее создании и сбыте.

Под критическим будем понимать положение [82], которое характеризуется ощутимым ухудшением состояния предприятия и возникновением тенденций, несущих угрозу банкротства.

В первую очередь рассмотрим наиболее острые проблемы, связанные с угрозой банкротства предприятия; а затем

проблемы повышения его конкурентоспособности. Такие проблемы типичны для предприятий, находящихся в двух полярных состояниях:

1) *неблагополучном*. Для него характерны спад производства и уменьшение оборота, снижение жизненного уровня работающих, неплатежеспособность и другие признаки постепенного приближения к состоянию банкротства;

2) *процветающем*. Для него характерны тенденции быстрого роста оборота (2–6 раз за год) с более высоким уровнем жизни работников и значительными представительскими расходами.

Типичные признаки критического состояния таких предприятий следующие:

1) снижается рентабельность, кредиты в основном направляются на погашение процентов и возврат взятых ранее кредитов (предприятие попадает в кредитную ловушку);

2) все чаще возникают накладки, срывы поставок клиентам, руководство с трудом может объективно оценить состояние предприятия, предприятием все сложнее управлять и любое неблагоприятное событие может создать реальную угрозу банкротства.

В первом случае основными причинами, приводящими к критическому положению и банкротству, являются: неспособность бывшей командной системы управления перестроиться на рыночные условия, отслеживать изменения во внешней среде и быстро реагировать на них; неумение эффективно планировать и правильно использовать финансы; нехватка квалифицированных менеджеров, финансистов, маркетологов и др.

Главные причины во втором случае — болезнь роста: отставание системы управления и других внутренних механизмов, как правило, оставшихся от времен организации малой фирмы, от новых масштабов деятельности (например, холдинга, финансово-промышленной или другой группы); неумение вовремя и комплексно вводить необходимые изменения; непонимание неизбежности перехода от «дикого» ненасыщенного рынка с большой маржей, когда рентабельность составляла десятки, а то и сотни процентов,

к насыщенному цивилизованному рынку, когда при наличии растущей конкуренции прибыль приходится считать до одного процента, а потери от несовершенного управления могут составлять десятки процентов. В новой ситуации решает дело уже не только и не столько удача, сколько система и устойчивое развитие.

Иными словами, финансовое неблагополучие — это результат плохого управления предприятием и непрофессионального менеджмента.

Возникает вопрос: что и как нужно делать предприятию, чтобы выйти из критического состояния?

Ответ на вопрос «что делать?» в общих чертах известен: привлечь квалифицированные кадры, способные эффективно работать в условиях современной экономики, использовать зарубежный опыт работы в рыночных условиях, пригласить профессионалов-консультантов и т. п. и решить в комплексе («под ключ») все проблемы предприятия, начав с совершенствования системы управления.

Однако при реализации этих очевидных мер возникают серьезные трудности. Где взять необходимые кадры? Их регулярная подготовка только начинается; взять со стороны удачно проявивших себя практиков почти нереально.

В таком положении приходится рассчитывать в основном на свой, уже имеющийся персонал и организовывать его обучение и переподготовку, начиная с руководства и заканчивая созданием необходимой «критической массы» — команды, способной достаточно эффективно решать реальные проблемы.

Зарубежный опыт накоплен в других условиях (равновесный рынок, менталитет нескольких поколений, проживших в рыночных условиях и пр.) и потому примененный сразу и «один к одному» (например, почерпнутый из переводных книг или от зарубежных консультантов), скорее всего, не даст положительного эффекта, а может дать и отрицательные результаты. Необходима его адаптация к российским условиям, которая предприятиям не под силу.

Понятно, что в обозримом будущем придется жить в основном своим умом, постепенно используя в адаптированном виде и зарубежный опыт. Соответствующие рекомендации

могут быть подготовлены совместно российскими и зарубежными исследователями и преподавателями; результаты необходимо испытать на пилотных объектах и тиражировать для общего использования.

Анализ статистических материалов, а также публикаций в периодической печати и других источниках показывает, что 85–90 % российских предприятий в современных условиях имеют потенциальные возможности повышения эффективности работы как минимум на 20–30 %. Этого достаточно для преодоления негативных тенденций и самостоятельного перехода из критического состояния в конкурентоспособное. Вопрос только в том, как реализовать этот потенциал.

Для достижения необходимых результатов (сначала ближайшей цели — выживания, а затем долгосрочной цели — конкурентоспособности и прибыльного развития) придется использовать весь комплекс возможностей, выбирать наиболее эффективные направления деятельности и проекты [105].

Анализ российского опыта реструктуризации бизнеса показывает [93, 94], что 80–90 % успешного результата дают крупные, стратегические изменения структуры ассортимента выпускаемой продукции и (или) услуг, кардинальные изменения системы управления, создание, как правило, заново эффективной финансово-экономической системы и основательной переподготовки управленческого звена и т. п.

По сути дела, речь идет о выработке и реализации новой стратегии развития и функционирования предприятия, включая создание на перспективу правил и механизмов непрерывного своевременного отслеживания внешних и внутренних изменений, оперативного и эффективного реагирования на них.

Выделяя главное, можно следующим образом обобщить особенности рассматриваемых проблем:

1. Ключевым фактором успеха является способность (особенно в случае угрозы краха) концентрации ресурсов и усилий всех подразделений предприятия на комплексном решении проблем, обеспечивающем получение общего позитивного конечного результата за минимальные сроки.

Такое положение обуславливает необходимость перехода на технологии управления по результатам (различные варианты таких технологий известны за рубежом, но в отечественных условиях требуется их конкретизация и существенная доработка).

2. Основной вклад в результат дают крупные, стратегические изменения в работе и развитии предприятия. В связи с этим в качестве методологической основы координации инновационной деятельности подразделений полезно применять методы стратегического планирования и управления, принятые в мировой практике, но пока почти не используемые на российских предприятиях.

3. Ключом к рабочей методике являются комплексный, системный подход, технология управления по конечным результатам, применение методов стратегического планирования и управления и другие рациональные методы и подходы.

Это не означает, что нужно отменить апробированную структуру антикризисного управления. Поэтому необходимо помнить, что в классической схеме данного вида управления реализуются следующие функции:

1) анализ внешней среды и потенциальных конкурентных преимуществ предприятия. Результаты анализа служат базой для альтернативного выбора стратегии развития предприятия по критерию финансового состояния;

2) диагностика причин возникновения кризисных ситуаций в экономике и финансах предприятия, осуществляемая на основе комплексного анализа текущего финансово-экономического состояния предприятия. Выбор методов и направлений анализа определяется необходимостью поиска эффективных способов финансового оздоровления предприятия;

3) бизнес-планирование финансового оздоровления предприятия с учетом основных аспектов реструктуризации предприятия в целом, а также дебиторской и кредиторской задолженности. В бизнес-плане предусматриваются показатели, по которым целесообразно отслеживать текущее состояние дел [105];

4) организация процесса антикризисного управления как упорядочение и согласование всех процессов, происходящих на предприятии, а также выполнение мероприятий, предусмотренных бизнес-планом, и их ориентация на цели финансового оздоровления;

5) обеспечение контроля в форме систематического наблюдения за выполнением запланированных мероприятий, своевременное фиксирование отклонений фактических показателей от плановых для оперативной корректировки.

Необходимо подчеркнуть тот факт, что различные предприятия, находящиеся на сходных этапах в своем развитии, переживают сходные проявления кризиса. Это означает, что и основные причины таких кризисов, в общем, сходны. Предкризисное управление, а также квалифицированное управление предприятием в период кризиса, именно в связи с объективным характером кризиса может привести к положительным результатам, поскольку в глобальном смысле с точки зрения рыночного развития кризис действует положительно, так как устраняет выявленные недостатки. К сожалению, до сих пор преобладает отношение к кризису как к чрезвычайной, катастрофической ситуации, что приводит к авральным, разрозненным действиям менеджеров, которые зачастую малоэффективны.

В этих условиях не вызывает сомнения необходимость формирования новой системы управления, что должно найти отражение и в современном понимании особенностей антикризисного управления как объекта исследования и изучения.

В то же время существует серьезное отставание теоретических разработок в сфере антикризисного управления, что связано и с чисто практическими трудностями, возникающими в ходе осуществления масштабных изменений в экономике страны в принципиально новых для России условиях.

Поэтому в современных условиях роль антикризисного управления с теоретической и практической точек зрения возрастает.

Следует подчеркнуть, что после объявления неплатежеспособного предприятия банкротом, антикризисные ме-



Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно

в интернет-магазине

«Электронный универс»

[e-Univers.ru](http://e-Univers.ru)