



## ШАРОНИН ПАВЕЛ НИКОЛАЕВИЧ

КАНДИДАТ ЭКОНОМИЧЕСКИХ НАУК, СТАРШИЙ ПРЕПОДАВАТЕЛЬ КАФЕДРЫ «ЭКОНОМИКА И МЕНЕДЖМЕНТ МЕДИАБИЗНЕСА» ФАКУЛЬТЕТА ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ МОСКОВСКОГО ПОЛИТЕХНИЧЕСКОГО УНИВЕРСИТЕТА  
РУКОВОДИТЕЛЬ ТРЕНИНГОВ, ПРАКТИЧЕСКИХ СЕМИНАРОВ И ВЕБИНАРОВ, ПРАКТИК-КОНСУЛЬТАНТ В СФЕРЕ ИНТЕГРАЦИОННЫХ ПРОЦЕССОВ И ОЦЕНКИ ВЛИЯНИЯ ИХ ПОСЛЕДСТВИЙ, А ТАКЖЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ В МЕДИАБИЗНЕСЕ.  
АВТОР 150 ТРУДОВ, СРЕДИ НИХ КНИГИ ПО ЭКОНОМИЧЕСКОМУ АНАЛИЗУ, БИЗНЕС-КОНСАЛТИНГУ, УПРАВЛЕНИЮ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ КАПИТАЛОМ, ИННОВАЦИОННОМУ И ИНВЕСТИЦИОННОМУ МЕНЕДЖМЕНТУ.

ISBN 978-5-6046033-0-7



ШАРОНИН П.Н.

# АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ



электронный учебник

МОСКВА 2021

**П.Н. Шаронин**

# **АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ**

**УЧЕБНИК**

(электронное издание сетевого распространения)

Москва

2021

**УДК 658(075.8)**  
**ББК 65.290-2я73**  
**Ш25**

*Автор:*

*Шаронин Павел Николаевич* – кандидат экономических наук, старший преподаватель кафедры «Экономика и менеджмент медиабизнеса» Факультета экономики и управления Московского политехнического университета

*Рецензенты:*

*Никандрова Лариса Константиновна*, доктор экономических наук, профессор кафедры «Национальная экономика» ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации»

*Чванов Роберт Александрович*, доктор экономических наук, профессор кафедры «Экономика и финансы общественного сектора» ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации»

**Шаронин П.Н.**

**Ш25** Антикризисное управление организацией [Электронный ресурс]: учебник / П.Н. Шаронин – М.: ИП Шаронин П.Н., 2021. – 214 с. – Режим доступа: <http://vog32.ru/product/328/> – Загл. с экрана.

**ISBN 978-5-6046033-0-7**

В учебнике рассматриваются актуальные вопросы управления организацией в кризисных условиях. Раскрыта концепция кризиса, его характеристика и роль в развитии экономической системы. Представлены характеристики стратегий антикризисного управления в организациях. Рассматриваются теоретические, методологические и практические аспекты современного антикризисного менеджмента на различных уровнях управления.

Учебник предназначен для студентов и преподавателей экономических вузов, а также может быть полезен менеджерам и руководителям организаций.

УДК 658(075.8)  
ББК 65.290-2я73

**ISBN 978-5-6046033-0-7**

© Шаронин П.Н., 2021

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
ГЛАВА 1. КОНЦЕПЦИЯ КРИЗИСА В СОЦИАЛЬНО- ЭКОНОМИЧЕСКОМ РАЗВИТИИ .....	9
1.1. Сущность и содержание «кризиса» социально- экономических систем.....	9
1.2. Роль «кризиса» в развитии экономической системы.....	20
1.3. Общая характеристика цикла кризиса.....	31
Вопросы для самоконтроля.....	69
ГЛАВА 2. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ АНТИКРИЗИСНОГО МЕНЕДЖМЕНТА В ОРГАНИЗАЦИИ.....	70
2.1. Сущность и содержание антикризисного менеджмента...	70
2.2. Основные тактики антикризисного менеджмента в организации.....	88
2.3. Характеристика стратегий антикризисного менеджмента в различных видах бизнеса.....	101
2.4. Виды кризисных ситуаций в организациях.....	136
Вопросы для самоконтроля.....	146
ГЛАВА 3. КОМПЛЕКСНАЯ ДИАГНОСТИКА ФИНАНСОВО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ И ЕЁ ЗНАЧЕНИЕ В СТАДИИ КРИЗИСА...	147
3.1. Понятие и сущность диагностики финансово- экономического состояния организации.....	147
3.2. Анализ финансового состояния организации.....	157
3.3. Диагностика кризисного состояния организации.....	164
Вопросы для самоконтроля.....	171

ГЛАВА 4. ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ МЕХАНИЗМ АНТИКРИЗИСНОГО МЕНЕДЖМЕНТА В ОРГАНИЗАЦИИ.....	172
4.1. Разработка и внедрение антикризисной стратегии организации.....	172
4.2. Модель бизнес-процессов антикризисной стратегии организации.....	178
4.3. Организационный механизм антикризисного менеджмента в организации.....	188
Вопросы для самоконтроля.....	201
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	202
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	207

## **ВВЕДЕНИЕ**

Курс «Антикризисное управление» представляет одну из отраслей теории и практики управления организациями. В условиях рыночной экономики для предприятий различных форм собственности, занимающихся различными видами деятельности, необходимы эффективные механизмы управления, нацеленные, с одной стороны, на снижение рисков банкротства предприятия, а с другой стороны – на снижение рисков (ущерба) взаимодействий с другими хозяйствующими субъектами, которые также подвержены риску банкротства.

Для формирования подобных механизмов необходима теория и практика комплексного анализа финансово-экономического состояния предприятий; нормативно-правовая база, регламентирующая порядок разрешения конфликтов; корпоративная культура и подготовленные кадры. В силу возрастания числа хозяйствующих субъектов базовые знания, навыки и компетенции в сфере антикризисного управления необходимы широкому кругу специалистов, занятых в российской экономике.

Управление системами в состоянии неравновесия и дисбаланса, требует от руководителей освоения новых

практических навыков предвидения и распознавания кризисов, устранения отрицательных последствий возникающих негативных факторов. Данный подход неразрывно связан с антикризисным управлением. Это словосочетание часто используется в обороте теоретиков и практиков, решающих проблемы управления предприятием.

Антикризисное управление включает комплекс методов, применяемых в разных функциональных подсистемах менеджмента. Социальные технологии, методы экономического анализа, прогнозирование, разработка сложных инвестиционных проектов и антикризисных программ, планов реструктуризации и реорганизации – применяются в комплексе для своевременного предупреждения и преодоления кризисов.

Антикризисное управление включает совокупность знаний и результаты анализа практического опыта, которые направлены на оптимизацию механизмов регуляции систем, выявления скрытых ресурсов, потенциала развития на сложном этапе развития, а также в долгосрочной перспективе. Специфика антикризисного управления связана с необходимостью принятия сложнейших управленческих решений в условиях крайнего ограничения финансовых средств, большой степени неопределенности и риска. Менеджер, решающий подобные задачи, сталкивается с необходимостью действовать адекватно,

своевременно и быстро, что находит отражение в росте уровня его ответственности.

Следует отметить, что в мире не было ни одной организации, которая в той или иной мере в своей производственно-хозяйственной деятельности не испытала на себе кризисные явления, экономические и финансовые проблемы, нередко приводящие к банкротству. Особая острота проявилась и проявляется в России в силу определенных особенностей перехода ее экономики на рыночные отношения.

В связи с этим перед руководством организаций, органами государственной и муниципальной власти встают задачи предотвратить кризисные явления и обеспечить устойчивое положение организаций, т.к. банкротство одних организаций часто вызывает ухудшение финансового состояния (платежеспособности) многих других, порождая так называемый эффект домино.

Решение задач по предотвращению кризисных явлений или смягчения их влияния на результаты деятельности организаций возможно с помощью системы мер, именуемой за рубежом «кризис-менеджмент» (crisis-management), а в России – «антикризисное управление». Кризисным явлениям подвержены организации любых форм собственности (государственные (муниципальные), акционерные, частные и т. д.), вида

деятельности и масштабов деятельности. В связи с этим проблема управления организациями в таких условиях для России весьма актуальна.

Сам же термин «антикризисное управление» стал одним из самых «популярных» в последнее время в России, однако его содержание, до сих пор, весьма расплывчато, т.к. в учебной литературе часто не определяются признаки различия антикризисного и обычного управления. Внимание, как правило, акцентировано не на «лечении» кризиса, а на мерах его недопущения и на механизме банкротства. Поскольку на достижение этой цели направлена вся управленческая теория и практика, особое содержание антикризисного управления остаётся непонятно.

Таким образом, даже можно сказать, что единственным обоснованием существования данного термина являются некие правительственные постановления, создавшие институт антикризисных управляющих: антикризисное управление – это то, чем занимаются антикризисные управляющие.

# ГЛАВА 1. КОНЦЕПЦИЯ КРИЗИСА В СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОМ РАЗВИТИИ

## 1.1. Сущность и содержание понятия «кризис» социально-экономических систем

Существует большое многообразие кризисов – военные, политические, социальные и пр. Но сейчас, когда глобализация мира вышла на пик своего развития, когда страны чрезвычайно связаны и зависимы друг от друга, особую важность приобретает понятие экономического кризиса, понимание его сути.

Однако, необходимо быть последовательными – для того чтобы понять частное, в первую очередь, необходимо вникнуть в смысл общего. Следовательно, изначально необходимо дать определение – что же такое «кризис»?

Определений данного понятия достаточно много. Поэтому рассмотрим наиболее распространенные.

В наиболее общем виде *кризис* (от др.греч. - κρίσις — *решение, поворотный пункт*) – это нарушение равновесного состояния некой системы с постепенным переходом к новому равновесному состоянию [13].

Более детальное определение кризиса говорит, что *кризис* - это крутой перелом, тяжелое переходное состояние какого-либо

процесса социального института, при котором существующие средства достижения целей становятся неадекватными, порождая непредсказуемые ситуации и проблемы [13].

Ряд современных авторов понимают под кризисом *«такое состояние организации, при котором она не способна жить дальше, не претерпевая некоторых внутренних изменений»*. По мнению данных авторов, организация находится в таком состоянии в момент перехода от одной стадии своего развития к другой: от становления к росту, от роста к зрелости, от зрелости к упадку [6].

Более комплексное определение, принадлежащее Э.М.Короткову [17], говорит, что *«Кризис - крайнее обострение противоречий развития; нарастающая опасность банкротства, ликвидации; рассогласование в деятельности экономической, финансовой и др. систем; переломный момент в процессах изменений»*.

Дать определение кризиса также возможно не через его локальное проявление (кризис организации (фирмы)), а через глобальное – в масштабе всей экономической системы, исходя из характерных черт данного состояния. Так, предпосылкой наступления кризиса экономической системы является постепенное сужение, сокращение деловой активности, замедление темпов роста экономики – *рецессия*.

Постепенное нарастание темпов сокращения деловой активности через какое-то время ведет к спаду – иногда чрезвычайно резкому – во всей экономической системе. Низшую точку этого спада мы и можем обозначить как кризис.

В то же время необходимо понимать, что понятие «кризиса» не является сугубо отрицательным и не несет в себе только лишь негативный оттенок. Наряду с созданием таких негативных последствий как слабый спрос на потребительские товары и услуги, значительной недогрузкой производственных мощностей предприятий, массовой безработицей и снижением уровня жизни населения – всего того, что можно охарактеризовать таким словом, как *стагнация* (депрессия), кризис побуждает хозяйствующих субъектов данной экономической системы предпринимать определенные усилия для изменения сложившейся ситуации.

Что ведет к появлению новых или радикальному изменению старых форм хозяйствования, появлению новых технологий, внедрению инноваций в систему экономики, выработке более эффективных и соответствующих создавшимся условиям подходов к ведению предпринимательской деятельности.

Неэффективные и неспособные видоизмениться хозяйствующие субъекты покидают рынок, уступая место более прогрессивным и приспособленным конкурентам.

Таким образом, рыночная система самоочищается от устаревших, изживших себя хозяйствующих субъектов, тормозящих ее дальнейшее развитие. Соответственно, мы можем сделать вывод, что кризис является важнейшим элементом механизма саморегулирования рыночной системы хозяйства.

Под социально-экономической системой понимается целостная совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих социальных и экономических институтов (субъектов) и отношений по поводу распределения и потребления материальных и нематериальных ресурсов, производства, распределения, обмена и потребления товаров и услуг. Социально-экономическую систему (как и всякую другую) характеризуют системные качества

По мере усиления глобализации в качестве социально-экономической системы правомерно рассматривать все человечество. Этим обуславливается историчность исследования: любая изучаемая система, с одной стороны, неизбежно исторически обусловлена, а с другой — исторически обусловлены все категории и законы этой системы. Преодоление кризисов в социально-экономическом развитии — это по большей части управляемый процесс.

Учебное издание

## **Шаронин Павел Николаевич**

кандидат экономических наук, старший преподаватель кафедры  
«Экономика и менеджмент медиабизнеса» Факультета экономики и  
управления Московского политехнического университета.

Руководитель тренингов, практических семинаров и вебинаров, практик-  
консультант в сфере интеграционных процессов и оценки влияния их  
последствий, а также управленческого консультирования в медиабизнесе.  
Автор 150 трудов, среди них книги по экономическому анализу, бизнес-  
консалтингу, управлению человеческим капиталом, инновационному и  
инвестиционному менеджменту.

# **АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В ОРГАНИЗАЦИИ**

Учебник

Редактор *К.Ю. Мелешко*

Компьютерная верстка *М.А. Минко*

ISBN 978-5-6046033-0-7



Электронное учебное издание  
сетевого распространения  
URL: <http://vog32.ru/product/328/>

Дата размещения: 18.01.2021 г.