

О.Ю. Патласов, О.В. Сергиенко

---

# АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В КОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ: ДИАГНОСТИКА ПРЕДКРИЗИСНЫХ СИГНАЛОВ

**Учебник**

*Второе издание, дополненное и переработанное*

*Рекомендовано*

*Советом УМО по образованию в области менеджмента  
в качестве учебника, обучающимся по программам  
высшего образования направления подготовки  
38.03.02 «Менеджмент»  
(квалификация (степень) «Бакалавр»)*

**RU**  
**science**  
RU-SCIENCE.COM

Москва  
2025

УДК 338.2(075.8)

ББК 65.050я73

П19

**Рецензенты:**

- В.В. Носов**, заместитель директора Института экономики, менеджмента и права, ФГКОУ ВО «Московский государственный университет технологий и управления им. К.Г. Разумовского (ПКУ)», д-р экон. наук, проф.,
- А.В. Белокопытов**, заведующий кафедрой управления производством, ФГБОУ ВО «Смоленская государственная сельскохозяйственная академия», д-р экон. наук, проф.

**Патласов, Олег Юрьевич.**

П19

Антикризисное управление в коммерческой организации: диагностика предкризисных сигналов : учебник / О.Ю. Патласов, О.В. Сергиенко. – 2-е изд. доп. и перераб. — Москва : РУСАЙНС, 2025. — 420 с.

**ISBN 978-5-466-08691-1**

В учебнике предлагается теоретико-методологическое исследование и описан механизм антикризисного менеджмента в условиях экономических санкций и пандемий. Раскрывается экономическая сущность банкротства, проведен анализ зарубежного опыта банкротства.

Изложены методики диагностики несостоятельности организаций и мониторинга финансового состояния коммерческой организации. Определены основные пути и методы кризисного регулирования и финансового оздоровления организаций. Наряду с критическим рассмотрением применяемых отечественных и зарубежных скоринговых моделей, предлагаются авторские модели диагностики банкротства. Приведенный в работе материал, позволяет более целенаправленно определить систему конкретных мер по повышению эффективности функционирования бизнеса. Формирует компетенции топ-менеджмента по управлению компанией на стадии кризиса, являющихся успешными при управлении на растущих рынках.

Описано искусство слияний и поглощений бизнеса в России. Особое внимание уделено технологиям и методам противодействия рейдерским захватам.

*Для бакалавров и магистрантов, изучающих антикризисный менеджмент, может быть также полезен для слушателей системы дополнительного профессионального образования (МБИ), ученых, аспирантов экономических специальностей, антикризисных управляющих, руководителей организаций.*

**Ключевые слова:** антикризисное управление, диагностика банкротства, финансовые модели, рейдерство, риск-менеджмент.

**УДК 338.2(075.8)**

**ББК 65.050я73**

**ISBN 978-5-466-08691-1**

- © Патласов О.Ю.,  
Сергиенко О.В., 2025  
© ООО «РУСАЙНС», 2025

## ПРЕДИСЛОВИЕ

Аудитория учебника достаточно широкая: мы позиционируем ее не только как учебник для бакалавриата направления «Менеджмент», но и как книгу для магистров и системы дополнительного профессионального образования («Мастер делового администрирования»). Может быть использована как дополнительная литература для обучающихся по программам профессиональной переподготовки антикризисных управляющих осуществляется в соответствии с Единой программой подготовки арбитражных управляющих, утвержденной приказом Министерства экономического развития РФ от 10.12.2009 № 517 (зарегистрирован Минюстом России 29.01.2010, регистрационный № 16135) для успешного прохождения экзамена и получения свидетельства Росреестра о сдаче итогового теоретического экзамена.

Высокая динамика экономических процессов, подвижность законодательства требуют от менеджеров постоянного повышения своей квалификации. Порой управленческий корпус дает завышенную самооценку своей интуиции и способностям прогнозировать кризисные ситуации. Американские исследователи В. Старбурк и Ф. Милликен [Starburk W., Milliken F., 1998] подчеркивают, что узость при разработке стратегии кризисного управления может привести к созданию «комфортной зоны», в рамках которой менеджеры, потеряв возможность адекватно оценивать ситуацию, будут полностью полагаться на собственные решения и действия. Тем самым они становятся «пленниками» этой зоны, надеясь, что решение всегда можно будет найти, так как ситуация им знакома по прошлому опыту. Чрезмерная уверенность руководства в своих силах порождает убежденность в том, что их организация наименее уязвима перед лицом кризисной ситуации. Это сказывается на качестве антикризисной программы.

Книга интересна как для студентов, изучающих менеджмент организаций, так и для студентов экономических специальностей. Все имеющиеся ранее опубликованные издания по антикризисному менеджменту, учету и анализу банкротств были ориентированы на подготовку специалистов, бакалавров и магистров по стандартам второго и третьего поколения. ФГОС 3++ по направлению подготовки бакалавриата 38.03.02 «Менеджмент» (утв. Приказом Минобрнауки РФ № 970 от 12 августа 2020 г.) привязан к 13 профессиональным

стандартам, соответствующих профессиональной деятельности выпускников, в том числе к Профессиональному стандарту "Специалист по управлению рисками" (Утв. приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 30 августа 2018 года N 564н. В настоящее время Минтруд России продолжает рассматривать проекты новых стандартов, которые могут оказаться сопряженными с образовательными. К примеру, на рассмотрении находится Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ "Об утверждении профессионального стандарта "Арбитражный управляющий" (проект подготовлен Минтрудом России 10.11.2017), утвержден стандарт бизнес-аналитика (Приказ Минтруда России от 22.11.2023 г № 821 н) и др. После отмены с 1.01.2021 г. Федерального стандарта деятельности саморегулируемых организаций арбитражных управляющих «Требования к организации повышения уровня профессиональной подготовки арбитражных управляющих» (утв. приказом Министерства экономического развития РФ от 26 декабря 2013 г. № 786) саморегулируемые организации арбитражных управляющих ввели внутренние регламенты, например, Советом СРО 22.03.2021г. утверждено «Положение по организации повышения уровня профессиональной подготовки арбитражных управляющих членов Ассоциации "МСК СРО ПАУ "Содружество"»).

Магистерские программы «Антикризисное управление» рассчитаны на менеджеров высшего и среднего звена, заинтересованных в управлении, способных предвдвять кризисы, а также удерживать функционирование компании в режиме выживания в период кризиса и выводить фирму из кризисного состояния с минимальными потерями. Среди целей дисциплины «Антикризисное управление» в различных вариациях называются: определить экономические основы возникновения неплатежеспособности и банкротства, механизм антикризисного управления, включающий диагностику финансового состояния, оценку сложившегося бизнеса, выработку маркетинговой и инвестиционной стратегии неплатежеспособного предприятия, рассмотреть технологическую разработку бизнес-плана финансового оздоровления неплатежеспособного предприятия. Книга бесспорно способна оказать помощь при достижении указанных целей.

Авторы уверены, что издание поможет и при написании выпускной квалификационной работы. Допустимость применения книги в учебном процессе при подготовке не только бакалавров и магистров, но и аспирантов означает продление жизненного цикла данного учебника при переходе российской системы с 2022 г. на Федеральные государственные требования к структуре программ подготовки научных и научно-педагогических кадров в аспирантуре (адъюнктуре), условиям их реализации, срокам освоения этих программ с учетом различных форм обучения, образовательных технологий и особенностей отдельных категорий аспирантов (адъюнктов). Так как изложенный материал

идентифицируется не столько как начальный уровень, относящийся к основам антикризисного менеджмента и финансового анализа, а представляет продвинутый курс, то авторы надеются, что этот материал будет интересен преподавателям, а практическая составляющая книги — арбитражным управляющим.

Происходящие изменения в экономике должны находить свое отражение в учебной экономической литературе. В данной книге отражены современные реалии бизнеса и отечественных особенностей несостоятельности организаций.

Частота, с которой мы сталкиваемся с системными кризисами, в том числе обусловленными внешнеэкономическими и политическими обстоятельствами, повышает интерес к антикризисному управлению на всех уровнях: от амортизации последствий мировых финансовых кризисов, последствий пандемий на межгосударственном и национальном уровнях до уровня компаний.

В 2005 г. авторы в рамках проекта Европейского союза Tempus-Tacis—CD-ЖЕР №21111-2000 издали учебное пособие «Антикризисное управление в АПК. Диагностика банкротства коммерческой организации», получившее грифы от нескольких УМО и допущенное Министерством сельского хозяйства Российской Федерации в качестве учебного пособия для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальности 060800 «Экономика и управление на предприятии АПК», а также для студентов высших учебных заведений, обучающихся по агрономическим специальностям.

В 2009 г. в разгар мирового финансового кризиса в издательстве «Книжный мир» вышла книга «Антикризисное управление. Финансовое моделирование и диагностика банкротства коммерческой организации» с грифом «Допущено Советом Учебно-методического объединения по образованию в области менеджмента в качестве учебного пособия по специальности «Менеджмент организации», в 2016 г. в издательстве «Прспект» авторами опубликован учебник «Антикризисное управление в коммерческой организации», рекомендованный Советом УМО по образованию в области менеджмента в качестве учебника для обучающихся по программам высшего образования направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент».

Настоящее издание кардинально переработано, не имеет ярко выраженной отраслевой привязки; вынесены в самостоятельные учебные пособия разделы «Бухгалтерский учет коммерческой организации в условиях банкротств» и «Правовое регулирование несостоятельности коммерческих организаций» с тем, чтобы не перегружать содержание дисциплины, ориентированной прежде всего на бакалавриат направления «Менеджмент». Кстати, юридический аспект антикризисного управления сегодня представлен самостоятельными магистерскими программами, например «Правовое регулирование отношений несостоятельности (банкротства)» предлагается в МГУ с 2014/2015

учебного года на юри- дическом факультете.

Университеты в рыночной среде обязаны ориентироваться на подготовку востребованных рынком труда специалистов. Подготовка менеджеров в российских вузах осуществляется по двум основным подходам:

1) отраслевая специализация, когда осуществляется подготовка управленца для определенной отрасли — сельского хозяйства, промышленности, банков, некоммерческого сектора, социальной сферы, образования, здравоохранения и пр.;

2) функциональная специализация менеджеров, когда готовятся специалисты в области стратегического управления, финансового менеджмента, антикризисного менеджмента, информационного менеджмента, управления персоналом и т. д.

Данное учебное пособие — это попытка соединения фундаментального образования на междисциплинарной основе с более углубленным знанием, во-первых, юридических аспектов антикризисного менеджмента, во-вторых, финансового анализа, в-третьих, бухучета и аудита банкротств, в-четвертых, финансового моделирования.

Определенную эволюцию прошло понимание кризисного (антикризисного) управления. Когда в свое время в списке специальностей Министерства образования РФ появилось «Антикризисное управление», то подразумевалась подготовка специалистов для узкой сферы — кризисных управляющих, задача которых состояла в выведении организации из кризисного состояния. Позже подготовка по менеджменту регулировалась тремя УМО, в том числе Учебно-методическим объединением по образованию в области антикризисного управления, которые вводили профиль «Антикризисное управление»; в настоящее время методическое обеспечение осуществляется Федеральным УМО в системе высшего образования по УГСН 38.00.00 «Экономика и управление».

Современное понимание антикризисного управления предполагает предотвращение ситуации неплатежеспособности. Антикризисный менеджмент — это не комплекс чрезвычайных, единовременных мер, это перманентный процесс, обеспечивающий устойчивое развитие организации.

Методы других экономических наук не могут в полной мере раскрыть суть проблем менеджмента, необходима их модификация, новый инструментарий для анализа управленческих ситуаций. Авторы решили внести свой вклад в разрешение проблемы исследовательского инструментария и предлагают читателям свои методики диагностики банкротства организаций. В этой части, как мы надеемся, решается проблема интеграции учебно-научной и практической деятельности. Издание учебника имеет следующие цели: обучить антикризисному менеджменту; через вовлечение в учебный процесс дополнительно кейс-стади, практических задач и примеров, сформировать компетенции в области технологий принятия антикризисных решений и кон-

кретных управленческих задач в области финансового моделирования и разработки методик диагностики банкротства; при этом мы постарались так изложить материал, чтобы он был легко читаемым, понятным и запоминаемым.

Изложенный материал разделен на четыре учебных блока.

1. Антикризисное управление коммерческой организацией раскрывает основные теоретические вопросы антикризисного менеджмента организации; историю института банкротства и зарубежный опыт антикризисного управления.
2. Методики, цели и система показателей оценки финансово-хозяйственной деятельности коммерческой организации, где проведен исторический экскурс на систему взглядов, на анализ финансовой деятельности и оценку кредитоспособности компаний, изложены показатели финансовой устойчивости в системе управления финансами фирмы, описаны принципы финансового анализа состояния и возможности восстановления платежеспособности фирмой, задачи анализа финансовых результатов коммерческой организации; на примере нескольких коммерческих банков раскрываются проблемы оценки и финансового моделирования кредитоспособности заемщика.
3. Антикризисное управление на основе диагностики риска банкротства — предлагается западный инструментарий диагностики банкротства, модели прогнозирования несостоятельности, адаптированные к отечественным условиям, в том числе авторские, а также подходы к нормированию финансовых коэффициентов.
4. Слияние и поглощение бизнеса; рейдерские захваты.

В учебнике раскрытие теоретических вопросов дополняется фактическим материалом, нормативными документами и расчетами. Книга содержит контрольные вопросы, тесты, задачи, основные экономические термины и понятия, приведена рекомендованная литература, имеются приложения.

Содержание книги апробировалось авторами в ходе их преподавательской деятельности в вузах г. Омска: Омском государственном университете, Омской гуманитарной академии, Финансовом университете при Правительстве РФ, Омском государственном аграрном университете, Российском экономическом университете им. Г. В. Плеханова, Московском государственном университете технологий и управления им К.Г. Разумовского, Смоленской государственной сельскохозяйственной академии, Пущинском государственном естественно-научном институте, университете Вернадского.

В качестве нормативной литературы по проблеме следует ознакомиться с государственными стандартами «Менеджмент непрерывности бизнеса Управление организацией в условиях кризиса»

(ГОСТ Р 53647.9) и Руководством по обоснованию применимости и разработке стандартов на системы кризисного менеджмента (ГОСТ Р 55899-2013). Непрерывность бизнеса - функция управления для снижения последствий каскадных воздействий и потенциальной возможности перерастания их в кризис.

Книга содержит достаточно материала для учебных целей, тем не менее можно выделить несколько учебников и рекомендовать их для дополнительного углубленного изучения отдельных аспектов антикризисного менеджмента.

Так, проблема учета, аудита и анализа банкротств рассматривается в следующих книгах.

1. Бухгалтерский учет в условиях антикризисного управления [Электронный ресурс]: учебное пособие/ В.Э. Керимов [и др.].— Электрон. текстовые данные.— Москва: Дашков и К, 2022.— 324 с.
2. *Кобозева, Н. В.* Банкротство: учет, анализ, аудит: Практическое пособие / Кобозева Н.В. - Москва : Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2023. - 208 с.
3. *Патласов, О.Ю.* Антикризисное управление. Финансовое моделирование и диагностика банкротства коммерческой организации: [учебное пособие] / О.Ю. Патласов, О.В. Сергиенко. – М.: «Книжный мир», 2009. – 512 с.
4. *Хоружий, Л. И.* Учет, отчетность и анализ в условиях антикризисного управления : учеб. пособие / Л.И. Хоружий, И.Н. Турчаева, Н.А. Кокорев. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 308 с.

Для изучения методологии и теории вопроса государственного регулирования кризисных ситуаций можно обратиться к следующим учебным пособиям.

1. Антикризисное управление: механизмы государства, технологии бизнеса в 2 ч. Часть 1: учебник и практикум для вузов / А. З. Бобылева [и др.] ; под общей редакцией А. З. Бобылевой. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 542 с.
2. Государственное антикризисное управление : учебник для вузов / Е. В. Охотский [и др.] ; под общей редакцией Е. В. Охотского. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 371 с.
3. Государственное антикризисное управление в нефтяной отрасли : монография / А. З. Бобылева [и др.] ; под редакцией А. З. Бобылевой, О. А. Львовой. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 326 с. — (Актуальные монографии).
4. *Зуб, А. Т.* Антикризисное управление : учебник для вузов / А. Т. Зуб. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 343 с.



Среди фундаментальных учебников по антикризисному менеджменту:

1. Антикризисное управление : учебник и практикум для вузов / Н. Д. Корягин [и др.]. — 2-е изд., перераб. и доп. Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 396 с.
2. Антикризисное управление организацией : учебник / Г.Д. Антонов, О.П. Иванова, В.М. Тумин, В.А. Трифонов. — Москва : ИНФРА-М, 2024. — 143 с.
3. *Васин, С. М.* Антикризисное управление: учеб. пособие/ В.М. Васин, В.С. Шутов. — Москва : РИОР: ИНФРА-М, 2023. — 272 с. + Доп. материалы
4. *Гореликов, К. А.* Антикризисное управление : учебник для бакалавров / К. А. Гореликов. — 4-е изд. — Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2022. — 214 с.
5. *Коротков, Э. М.* Антикризисное управление + допматериалы в ЭБС : учебник для вузов / Э. М. Коротков. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 406 с.
6. *Кочеткова, А. И.* Антикризисное управление. Инструментарий : учебник и практикум для вузов / А. И. Кочеткова, П. Н. Кочетков. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 440 с.
7. *Патласов О.Ю.* Антикризисное управление в коммерческой организации /О.Ю. Патласов., О.В. Сергиенко. Учебник. – М.: Проспект, 2016. – 416 с.
8. *Черненко, В. А.* Антикризисное управление : учебник и практикум для вузов / В. А. Черненко, Н. Ю. Шведова. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 417 с.

Правовое регулирование банкротства описано в следующих изданиях:

1. *Пирогова, Е. С.* Правовое регулирование несостоятельности (банкротства) : учебник для вузов / Е. С. Пирогова, А. Я. Курбатов. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 338 с.
2. *Юлова, Е. С.* Правовое регулирование несостоятельности (банкротства) : учебник и практикум для вузов / Е. С. Юлова. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 413 с.

Отдельные аспекты антикризисного управления в различных отраслях и сферах деятельности описаны в пособиях.

1. Антикризисное управление как основа формирования механизма устойчивого развития бизнеса : монография / под ред. А.Н. Ряховской, С.Е. Кована. - Москва : ИНФРА-М, 2024. - 169 с.
2. Антикризисное управление социально-экономическими системами [Электронный ресурс]: монография/ А.В. Борщева [и др.].— Электрон. текстовые данные.— Москва: Дашков и К, 2022.— 236 с.
3. Банкротство и финансовое оздоровление субъектов экономики : монография / А. Н. Ряховская [и др.]; под редакцией

- А. Н. Ряховской. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 153 с. — (Актуальные монографии).
4. Управление человеческими ресурсами: стратегии и инновации : учебник и практикум для вузов / под редакцией Н. А. Горелова. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 309 с.
  5. *Куликовская М.* Антикризисное управление фитнес-клубом. Практические советы. ЛитРес. 2020. — 100 с.
  6. *Миронов С.* Как вывести ресторан из жесткого кризиса. Ресторанные ведомости. 2020. — 320 с.
  7. *Патласов О.Ю.* Антикризисное управление в АПК. Диагностика банкротства коммерческой организации / Патласов О.Ю., Сергиенко О.В. — Омск – Тара: Изд-во ОмГАУ, 2005. — 450с.
  8. Промышленная политика и антикризисное управление предприятиями : монография / А.С. Лифшиц, Р.С. Ибрагимова, В.А. Новиков, В.И. Куликов. — Москва : РИОР : ИНФРА-М, 2023. — 246 с.
  9. *Разгуляев В.* Бирюзовое управление на практике: опыт российских компаний [Электронный ресурс]/ Разгуляев В.— Электрон. текстовые данные.— Москва: Альпина Паблишер, 2022.— 348 с.
  10. *Рождественская, Т. Э.* Банковское регулирование и надзор. Банкротство финансовых организаций. Меры воздействия банка России : учебное пособие для среднего профессионального образования / Т. Э. Рождественская, А. Г. Гузнов. 4-е изд., перераб. и доп.— Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 243 с.
  11. *Тавасиев, А.М.* Антикризисное управление кредитными организациями [Электронный ресурс] : учеб. пособие / А.В. Мурычев, А.М. Тавасиев .— 2-е изд., перераб. и доп. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2022.— 544 с.
  12. *Федорова, А. Э.* Антикризисное управление персоналом организации : учеб. пособие / А. Э. Федорова, Ю. А. Токарева. — Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2017 — 164 с.

За рубежом вопросами антикризисного управления занимались: Albrecht Steve, Andriole Stephen, Heath Robert, Richard A., Breal Stewart, C. Myers и многие другие.

Также при изучении курса рекомендуется использовать справочно-правовые системы «Гарант», «Кодекс», «КонсультантПлюс».

Авторы благодарят рецензентов за высказанные замечания во время подготовки рукописи к изданию.

Отзывы и пожелания по совершенствованию содержания учебника можно направлять по адресам: 644105, г. Омск, ул. 4-я Челюскинцев, д. 2-А, ОмГА; 143707, Московская область, г. Балашиха, ул. шоссе Энтузиастов, 50, РГУНХ.

## ВВЕДЕНИЕ

Наиболее общее определение управления сводится к сохранению структуры и поддержанию связей в биологических, технических и социальных организационных системах. Социальное управление является наиболее сложной областью управления. Управление трудом тесно связано с экономическими, политическими, социальными и другими общественными отношениями. Система управления состоит из двух подсистем: управляющей и управляемой. Иначе ее можно представить как взаимодействие субъекта и объекта управления. Управление осуществляется при условии выполнения объектом управления команд субъекта управления. Субъект управления должен обладать потребностью и возможностью генерации управленческих решений, а объект управления — готовностью и возможностью выполнять эти команды. Для реализации функций управления управляющая подсистема имеет в своем распоряжении материальные, финансовые, трудовые, информационные и иные ресурсы, позволяющие реализовать управленческие воздействия. Это квинтэссенция теоретического взгляда на природу и сущность управления.

Что же такое менеджмент? В исторической литературе менеджменту приписывается тысячелетняя история: и в библейские и добиблейские времена «были менеджеры и организационные структуры, многие люди знали толк в процессах управления и лидерства»<sup>1</sup>, а менеджмент как научная дисциплина появился недавно — с момента попыток выработать рекомендации о наилучшем управлении. Датой рождения Академии менеджмента принято считать 1886 г., когда на собрании Американского общества инженеров-строителей выступил Г. Таун с докладом «Инженер в роли экономиста». Возникнув в конце XIX в., в менеджменте как деятельности появилась особая профессия — менеджер, а также зародилась самостоятельная наука — менеджмент. Американский термин «management» переводится на русский язык как «руководство», «управление», происходя от корня латинского слова «manus» — рука. Изначально оно обозначало искусство объездки лошадей, затем умение владеть оружием и управлять колесницами, позже перенесено в область управления людьми и организациями. В фундаментальном Оксфордском словаре английского языка менеджмент определяется как способ, манера

---

<sup>1</sup> Дункан Дж. У. Основопологающие идеи в менеджменте. Уроки основоположников менеджмента и управленческой практики. М., 1996. С. 15.

обращения с людьми, власть и искусство управления, особого рода умения и административные навыки, орган управления, административная единица. Для обозначения управления в неживой природе употребляется термин «control», для государственного или общественного управления — «government administration», «public administration»; иногда добавляется слово «business», т. е. «business management» усиливает принадлежность к хозяйственной сфере деятельности. Следует признать, что в последнее время расширяется практика применения менеджмента в США. Так, если ранее он применялся исключительно в управлении социально-экономическими процессами на уровне фирм, то теперь он вошел в сферу некоммерческих организаций. В менеджменте имеется немало положений и технологий, имеющих универсальное значение для управления социальными системами. Но активное внедрение методов менеджмента в госуправление должно сопровождаться пониманием различных целей публичной службы и коммерческих организаций, т. е. должна производиться максимизация прибыли, выплата дивидендов в корпорациях, должны обеспечиваться занятость определенных категорий граждан, например на предприятиях общества инвалидов, захват новых рынков сбыта и т. д. Менеджмент по большому счету является американской культурой управления. Но развитие управленческой мысли и практики позволило сформировать различные национальные модели менеджмента: американскую, европейскую, японскую, китайскую, российскую и прочие, а в условиях глобализации наблюдается тенденция сближения этих моделей на основе общих подходов. Речь идет не просто о замене русского слова «управление» на американское «менеджмент», а об использовании новой технологии. Отличие управления и менеджмента относится к области «высокой материи», поэтому для учебных целей является допустимым использование этих понятий как синонимов.

В литературе под менеджментом понимается:

- 1) вид профессиональной деятельности;
- 2) искусство;
- 3) наука управления;
- 4) управленческий корпус;
- 5) организация (орган) управления, аппарат управления;
- 6) система и культура управления;
- 7) организация управления предприятием;
- 8) процесс принятия управленческих решений;
- 9) учебная дисциплина. Сейчас по всей видимости, дорогой читатель, Вас интересует именно эта позиция.

В данном учебнике рассматривается в качестве объекта управления менеджмента банкротство. В своем развитии каждая компания проходит ряд этапов жизненного цикла. Наступление кризиса опре-

деляется не только ошибками в стратегии управления, поражением в конкурентной борьбе, но и объективными факторами: колебаниями рыночной конъюнктуры, например, как результат экономических санкций, потребностями в инновациях, периодической модернизации технологии, изменениями организации производства, обновлениями персонала или внешними экономическими причинами, иногда сменной политической приоритетов. Остроту надвигающегося кризиса можно сгладить, если учитывать его особенности, вовремя предвидеть его наступление.

В содержание антикризисного менеджмента входят два аспекта: превентивный и антиципативный. Необходимо не только быстро реагировать на возникающие проблемы и осуществлять деятельность по преодолению кризисного состояния, но и прогнозировать наступление кризисных моментов.

Среди задач антикризисного управления можно выделить:

1. Прогнозирование предкризисных ситуаций, финансовый мониторинг.
2. Разработка инновационных стратегий бизнеса.
3. Выбор приемов и технологии антикризисного управления и составление программ выхода из кризиса.
4. Реализация комплекса мер, направленных на вывод компании из кризисного положения.

Положительные результаты антикризисного управления должны достигаться в предверии, в процессе и после кризисной ситуации.

В трансформационный период российской экономики многие организации столкнулись, в силу объективных и субъективных причин, с проблемами финансово-хозяйственной деятельности, оказались неплатежеспособными. Для выхода из таких ситуаций законодательной властью был разработан пакет документов, прежде всего Федеральный закон от 26 октября 2002 г. № 127-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)», позволяющий применять процедуру банкротства, чтобы уменьшить просроченную задолженность организациям и предотвратить связанные с этим негативные социальные последствия. Законодатель особо подчеркнул, что банкротство — это не ликвидация, а, в первую очередь, восстановление платежеспособности (санация). Закон регулирует весь спектр отношений, возникающих в связи с банкротством: в нем определяются критерии и признаки банкротства, основания применения к должнику соответствующих процедур.

Законодатель путем указания на существенные черты определил понятие несостоятельности (банкротства) как признанную арбитражным судом или объявленную должником неспособность должника в полном объеме удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам и (или) исполнить обязанность по уплате обязательных

платежей; из определения исчезла характеристика экономического положения должника — «неудовлетворительная структура баланса».

Являются синонимами «банкротство» и «несостоятельность» или нет? На этот счет существуют разные точки зрения. Одни исследователи полагают, что банкротством следует считать несостоятельность, сопряженную с таким виновным поведением должника, которое причиняет или ставит цель причинить вред кредиторам. При этом подчеркивается, что проведение различий между понятиями «несостоятельность» и «банкротство» должно определяться по принципу вины.

Другие, помимо указанных понятий, оперируют еще и таким понятием, как неплатежеспособность, выстраивая все три в определенную цепочку. По их мнению, все начинается с неплатежеспособности. Если она оказывается непосильной для должника и последний теряет всякую возможность рассчитаться с кредиторами, то такой неплатежник тем самым приобретает новое качество — становится несостоятельным. Это третья и завершающая стадия банкротства.

Закон (в ред. Федерального закона от 29 декабря 2014 г. № 476-ФЗ) также не внес ясности в данный вопрос. Так, в его тексте до ст. 2 неоднократно после слова «несостоятельность» в скобках употребляется термин «банкротство». Начиная же со ст. 2 «Основные понятия» скобки отбрасываются, а «банкротство» становится самостоятельным понятием, употребляясь вместо слова «несостоятельность».

Задачи менеджера сегодня — не просто оптимальное сочетание факторов производства, опирающееся на знание технологии производства, его организаторские способности, но и учет маркетинговой ситуации, финансовый анализ, принятие правильного управленческого решения. Успех предпринимательства обуславливается природно-технологическими причинами, организационными, социально-политическими факторами и, как любой бизнес, сопряжен с рисками. От менеджмента сегодня требуются знания диагностики банкротства, оценки финансового положения организации, перспектив ее функционирования, возможных действий кредиторов, собственных возможностей по реструктуризации долга.

Антикризисный менеджмент в России воспринимается главным образом как деятельность по санации промышленного сектора экономики, однако необъятным полем для антикризисного управления являются и другие отрасли и сектора, например, сельское хозяйство.

Таким образом, современные условия хозяйствования предъявляют новые требования к специалистам и менеджерам. Сегодня недостаточно обладать только знаниями технологий, уметь организовать труд подчиненных; необходимо представлять миссию фирмы, чувствовать себя членом команды, а следовательно, учитывать склады-

вающуюся маркетинговую ситуацию в регионе, меняющееся законодательство, постоянно сверять затраты и результаты.

Овладение материалами данного учебника позволит сформировать экономическое мышление, дать систему знаний в области антикризисного менеджмента, но необходимо понять, что динамика хозяйственной практики обуславливает потребность в постоянном повышении своей квалификации.

В настоящем учебно-методическом пособии даны общие положения о банкротстве организаций, обобщенно и систематизированно излагаются важнейшие проблемы и методики диагностики финансового состояния коммерческой организации, применение и адаптация последних для отраслей, приведены рекомендации по анализу финансово-экономического состояния предприятия, показан опыт реструктуризации просроченной, отсроченной задолженности, работы с должниками по погашению ими задолженности.

В книге подчеркивается необходимость глубокого финансово-экономического анализа состояния неплатежеспособного хозяйствующего субъекта и системы показателей оценки финансово-хозяйственной деятельности организаций.

Определяются основные пути и методы кризисного регулирования, финансового оздоровления и реструктуризации долгов, причины низкой эффективности производственно-финансовой деятельности в сельском хозяйстве, обоснованности претензий кредиторов, поиск путей разрешения проблем на стадии наблюдения за хозяйственной деятельностью предприятия-должника. Особое внимание уделено сущности, структуре и причинам возникновения кризисов, реорганизационным процедурам коммерческих организаций, санации неплатежеспособных товаропроизводителей, совершенству механизма правового регулирования в формировании и развитии антикризисного управления производством.



# Глава I

## АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ КОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

- 1.1. *Классификация и причины кризисов. Цикл развития организации и кризисные явления в деятельности фирмы*
- 1.2. *История института банкротства*
- 1.3. *Институты антикризисного управления*
- 1.4. *Политика антикризисного управления при угрозе банкротства на микро- и макроуровне*
- 1.5. *Антикризисные стратегии коммерческой организации*

### 1.1. Классификация и причины кризисов. Цикл развития организации и кризисные явления в деятельности фирмы

Первопричиной возникновения экономических кризисов является разрыв между производством и потреблением товаров. В рамках натурального хозяйства между производством и потреблением существовала прямая связь, и поэтому не было условий для экономических кризисов. Разделение труда, развитие специализации увеличивало разрыв между производством и потреблением. После того как товарное хозяйство стало господствующей формой организации производства, а рынок стихийным его регулятором, разрыв между производством и потреблением резко усилился. Достижение оптимальной инфраструктуры производства, соответствующей потребностям и платежеспособному спросу объектов экономической деятельности, зависит от национального рынка и изменяющейся рыночной ситуации. От характера и структуры рыночных потребностей, способности и возможности их прогнозирования и степени соответствующей реакции зависит судьба предприятий. Неравномерное развитие экономики, колебание объемов производства и сбыта, значительные спады производства — все это характеризуется как *кризисная ситуация*, которую следует рассматривать как некую общую закономерность, свойственную рыночной экономике.

В современной литературе понятие кризис представлено с различных позиций и имеет много уровней и трактовок. Слово «кризис» происходит от греческого «krisis», в переводе «приговор, решение по какому-либо вопросу, или в сомнительной ситуации». Так-

же может означать «выход, решение конфликта». Формулировка этого понятия дана Р. Козеллеком: «Кризис — это едва измеримый переломный пункт, при котором решением является либо смерть, либо жизнь». Изначально термин кризис использовался в медицине, но в XVII–XVIII столетиях понятие кризис стало применяться и в отношении к процессам, происходящим в обществе — военные, политические кризисы, в XIX в. значение кризис соотносили с явлениями, происходящими в экономике. В этом смысле понятие кризиса долгое время занимало прочное место в схеме теорий конъюктур в развитии экономики. Так, цикличная схема Шпитхоффа содержит следующие стадии: спад, первый подъем, второй подъем, пик, нехватка капитала, кризис. Но данное определение не учитывает многих различных схем и стадий развития и функционирования экономики. Поэтому «классическое» определение кризиса было заменено более многозначным понятием «экономический кризис»<sup>1</sup>. С развитием общественного производства понятие экономического кризиса также наполнялось различными подходами к сущности кризисных процессов.

Экономический кризис — это когда в экономике происходит падение производства, недогрузка производственных мощностей, рост безработицы, нарушение в денежно-кредитной и валютно-финансовой сферах и др.

Экономический кризис — это значительное нарушение равновесия в хозяйственной системе, часто сопровождающееся потерями и разрывом нормальных связей в производстве и рыночных отношениях. Это, в конечном счете, ведет к дисбалансу функционирования экономической системы в целом.

Экономический кризис — это состояние в экономике, при котором происходят уменьшение реального валового национального продукта, массовые банкротства и безработица, снижение жизненного уровня населения.

Экономический кризис — это нежелаемое состояние экономических отношений, непереносимо критическое положение больших слоев населения и производящих отраслей экономики.

Экономический кризис — это периодически повторяющееся расстройство экономической жизни общества в результате нарушения соответствия между существующими экономическими механизмами и изменившимися условиями хозяйственной деятельности, диспропорция между производством и потреблением товаров вследствие ограниченности платежеспособности населения.

---

<sup>1</sup> Обмелюхина А. В. Исторические закономерности зарождения первых двухуровневых банковских систем и банковских кризисов // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2010. № 6 (68).

Экономический кризис — это резкое ухудшение экономического состояния страны, проявляющееся в значительном спаде производства, нарушении сложившихся производственных связей, банкротстве предприятий, росте безработицы и в итоге — в снижении жизненного уровня и благосостояния населения.

Экономический кризис — это падение производства, разрушение производительных сил общества и одновременное приспособление размеров производства к масштабам платежеспособного спроса.

Сущность экономических кризисов проявляется в силу ограниченности покупательной способности населения, когда произведенных товаров становится больше, чем их можно продать. Возникает замкнутый круг: падение производства приводит к массовым увольнениям и увеличению безработицы. В результате потребительский спрос продолжает падать, а за ним вновь подстраивается производство. Объективные причины каждого кризиса всегда лежат в предшествующем развитии экономики на других этапах цикла. Начало периодических экономических кризисов положил кризис 1825 г. в Великобритании, где раньше всего развились капиталистические производственные отношения.

Концепции «равновесного делового цикла» и «политического делового цикла» изучают природу цикличности воспроизводства в условиях государственного регулирования экономики<sup>1</sup>.

Первая концепция основана на главной идее монетаризма: государственного вмешательства в национальную экономику, связанного с основной его функцией — контроль и регулирование денежной массы в обращении, которая выводит хозяйственную систему из состояния равновесия и таким образом поддерживает циклические колебания в общественном воспроизводстве. В 70–80-х гг. XX в. данная концепция активно разрабатывалась представителями *теории рациональных ожиданий*. В отличие от монетаристов, которые считают, что государство может спровоцировать цикл, используя неверно инструменты государственной экономической политики, сторонники теории рациональных ожиданий убеждены, что предприниматели и население научились оценивать и своевременно реагировать на государственные решения сообразно своей выгоде. В результате цели государственной политики остаются нереализованными, а спад или подъем становятся еще более выраженными.

Вторая концепция базируется на том, что зависимость между уровнем безработицы и инфляции определяется по типу «кривой Филлипса»: чем меньше безработица, тем быстрее растут цены. Сторонники данной концепции полагают, что экономическое положение страны

---

<sup>1</sup> Антикризисное управление: учебник. 2-е изд., доп. и перераб. / под ред. проф. Э. М. Короткова. М.: Инфра-М, 2010. 620с.

существенно влияет на популярность правящей партии. Главными экономическими показателями, на которые реагирует население, считаются темпы инфляции и норма безработицы: чем ниже их уровни, тем при прочих равных условиях больше голосов будет подано на предстоящих выборах за правящую партию или президента.

История развития экономических систем свидетельствует о том, что по мере насыщения экономики самостоятельными хозяйствующими субъектами обостряются проблемы их скоординированного функционирования. Актуальные в первой половине XX в. теории безкризисности социалистической системы не оправдали надежд, когда экономика стран социализма столкнулась с многочисленными проблемами несбалансированности производства и распределения. Регулирование расширившихся массивов национального хозяйства уже не обеспечивалось исключительно административно-распределительными методами, следствием чего были кризисы. В современных условиях рыночного производства экономические кризисы стали неизбежны.

Современные кризисные процессы аналитики интерпретируют с позиции того, что для экономических кризисов характерны нарушение кредитных связей, падение курсов акций, паника на биржах и волна банкротств. В результате кризис приспособляет размеры производства к размерам платежеспособного спроса.

Экономические кризисы достаточно динамичны, являются одним из этапов жизненного цикла систем, и хотя их структура и конкретные проявления изменчивы, им характерны общие закономерности. Это позволяет систематизировать накопленный историей опыт кризисного развития, классифицировать экономические кризисы и прогнозировать на этой основе дальнейшую кризисную динамику.

Существуют различные мнения о причинах и продолжительности экономических циклов на макро- и микроуровне. Среди наиболее известных в экономической литературе выделяют следующие системы цикличности:

- *циклы Кондратьева*. Основная причина возникновения — радикальные изменения в технологии производства, перестройка его структуры. Продолжительность циклов 40–50 лет;
- *циклы Кузнеца*. Причина возникновения — сдвиги в воспроизводственной структуре производства. Их продолжительность примерно 20 лет;
- *циклы Джуглера*. Основа колебаний — взаимодействие многообразных денежно-кредитных факторов. Периодичность циклов 7–11 лет;
- *циклы Китчина*. Продолжительность около 4 лет, отражают динамику движения товарно-материальных запасов и связаны с восстановлением равновесия на потребительском и инвестиционном рынках.