

**СЕРИЯ «ВЫСШАЯ ШКОЛА»**

---

**СЕРИЯ «БИБЛИОТЕКА МВА»**

*О.Ю. ПАТЛАСОВ, О.В. СЕРГИЕНКО*

# **АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ**

**ФИНАНСОВОЕ МОДЕЛИРОВАНИЕ  
И ДИАГНОСТИКА БАНКРОТСТВА  
КОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

*Учебное пособие*

*Допущено Советом Учебно-методического  
объединения по образованию в области менеджмента  
в качестве учебного пособия по специальности  
«Менеджмент организации»*

**Москва • Книжный мир • 2009**

**О.Ю. Патласов, О.В. Сергиенко**

Антикризисное управление. Финансовое моделирование и диагностика банкротства коммерческой организации. Учебное пособие. – Москва: Книжный мир, 2009. – 512 с.

**Рецензенты:**

– *зав. кафедрой правоведения и методики преподавания права Омского государственного педагогического университета, проректор по научной работе, зав. кафедрой управления и права Омской гуманитарной академии, кандидат юридических, доктор политических наук О.В. Волох;*

– *зав. кафедрой теории рынков, декан факультета бизнеса Новосибирского государственного технического университета, доктор экономических наук, профессор В.А. Титова.*

**ISBN 978-5-8041-0383-6**

В учебном пособии предлагается теоретико-методологическое исследование и описан механизм антикризисного менеджмента. Раскрывается экономическая сущность банкротства; проведен анализ зарубежного опыта банкротства. Описано правовое регулирование несостоятельности коммерческих организаций и особенности учета и аудита банкротств.

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 методик диагностики банкротства предлагаются свои модели диагностики банкротства. Приведенный в работе материал, позволяет более целенаправленно определить систему конкретных мер по повышению эффективности функционирования бизнеса.

Книга предназначена для магистрантов, изучающих антикризисный менеджмент, слушателей системы дополнительного профессионального образования (МБИ), преподавателей, аспирантов экономических специальностей. А также может быть также полезна для менеджеров, антикризисных управляющих, руководителей коммерческих организаций.

**ISBN 978-5-8041-0383-6**

© О.Ю. Патласов, 2009  
© О.В. Сергиенко, 2009  
© Книжный мир, 2009

## ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие .....	7
Введение .....	14
<b>Глава I. Антикризисное управление коммерческой организацией .....</b>	<b>17</b>
1.1. Цикл развития организации и кризисные явления в деятельности фирмы .....	17
1.2. Классификация и причины кризисов .....	23
1.3. Ревизия, экспертиза, аудит, контроллинг, консалтинг финансовой системы коммерческой организации .....	31
1.4. История института банкротства .....	45
1.5. Зарубежный опыт антикризисного управления .....	49
<i>Контрольные вопросы</i> .....	55
<b>Глава II. Банкротство коммерческих организаций: экономико-правовой аспект .....</b>	<b>57</b>
2.1. Институты антикризисного управления .....	57
2.2. Политика антикризисного управления при угрозе банкротства на микро- и макроуровне .....	74
2.3. Правовое регулирование несостоятельности коммерческих организаций .....	87
2.4. Арбитражно-процессуальная и уголовная ответственность при рассмотрении дел о банкротстве ....	112
<i>Контрольные вопросы</i> .....	118
<b>Глава III. Бухгалтерский учет коммерческой организации в условиях банкротства .....</b>	<b>120</b>
3.1. Бухгалтерский учет расходов должника, связанных с процедурой наблюдения .....	120
3.2. Особенности операций бухгалтерского учета должника на стадии финансового оздоровления .....	129
3.3. Бухгалтерский учет в ходе процедуры внешнего управления .....	138
3.4. Учет и отчетность при конкурсном производстве .....	146
3.5. Учет при мировом соглашении .....	162
<i>Контрольные вопросы</i> .....	166

<b>Глава IV. Методики, цели и система показателей оценки финансово-хозяйственной деятельности коммерческой организации</b> .....	<b>167</b>
4.1. Эволюция взглядов на анализ финансовой деятельности и оценки кредитоспособности компаний ...	167
4.2. Финансовое равновесие и финансовая устойчивость в системе управления финансами фирмы .....	172
4.3. Финансовый анализ состояния и возможности восстановления платежеспособности коммерческой организации .....	177
4.4. Содержание и задачи анализа эффективности конечных финансовых результатов коммерческой организации .....	192
4.5. Методы оценки денежных потоков. Финансовая активность фирмы .....	201
4.6. Анализ, оценка и финансовое моделирование кредитоспособности заемщика .....	220
<i>Контрольные вопросы</i> .....	236
 <b>Глава V Антикризисное управление коммерческой организацией на основе диагностики риска банкротства</b> .	<b>238</b>
5.1. Содержание и цель диагностики коммерческой организации .....	238
5.2. Западный инструментарий диагностики банкротства .	245
5.3. Модели прогнозирования банкротства адаптированные к отечественным условиям .....	279
5.4. Авторские модели диагностики банкротства сельскохозяйственных организаций Омской области .....	295
5.5. Инструментарий лепестковых диаграмм при нормировании финансовых показателей фирмы .....	316
<i>Контрольные вопросы</i> .....	323
 <b>Заключение</b> .....	<b>325</b>
 <b>Глоссарий</b> .....	<b>329</b>
 <b>Тесты промежуточного контроля знаний (к главам 1-5)</b> .	<b>345</b>
 <b>Литература</b> .....	<b>361</b>
 <b>В помощь преподавателю</b> .....	<b>373</b>

<b>ПРИЛОЖЕНИЯ</b> .....	<b>394</b>
<b>Приложение №1.</b> Кодекс профессиональной этики арбитражного управляющего – члена НП СОАУ «Континент» .....	394
<b>Приложение №2.</b> Устав Некоммерческого Партнерства «Саморегулируемая организация арбитражных управляющих Центрального Федерального Округа» (Новая редакция) .....	397
<b>Приложение №3.</b> Общие правила подготовки отчетов (заключений) арбитражного управляющего .....	410
<b>Приложение №4.</b> Классификация типов и видов диагностики .....	414
<b>Приложение №5.</b> Отдельные показатели платежеспособности и финансовой устойчивости организаций в экономике (в процентах). Отдельные показатели платежеспособности и финансовой устойчивости организаций Омской области в экономике (в процентах) .....	415
<b>Приложение № 6.</b> Группировка Российских организаций по коэффициенту текущей ликвидности .....	416
<b>Приложение № 7.</b> Рентабельность продукции и активов организаций в экономике (в процентах) .....	418
<b>Приложение № 8.</b> Таблица расчета коэффициентов для отнесения сельскохозяйственных товаропроизводителей к группам финансовой устойчивости должника, в баллах .....	419
<b>Приложение № 9.</b> Права и обязанности арбитражных управляющих .....	420
<b>Приложение № 10.</b> Финансовые ресурсы организации ..	423
<b>Приложение № 11.</b> .....	424
<b>Приложение № 12.</b> Анализ финансового состояния сельхозорганизаций Омской области в соответствии с «Методическими указаниями по проведению анализа финансового состояния организаций», утв. ФСФО РФ Приказом №16 от 23.01.2001 г. ....	428
<b>Приложение № 13.</b> Положение о порядке ведения единого государственного реестра саморегулируемых организаций арбитражных управляющих .....	431
<b>Приложение № 14.</b> Положение о членстве в Некоммерческом партнерстве «Саморегулируемая организация арбитражных управляющих Центрального федерального округа» .....	435
<b>Приложение № 15.</b> Нормативные значения и аналитические ориентиры показателей анализа финансово-хозяйственной деятельности организации ....	441

## Оглавление

---

<b>Приложение № 16.</b> Правила проведения и сдачи теоретического экзамена по единой программе подготовки арбитражных управляющих .....	472
<b>Приложение № 17.</b> Вопросы для сдачи теоретического экзамена по единой программе подготовки арбитражных управляющих .....	474
<b>Приложение № 18.</b> Правила проведения стажировки в качестве помощника арбитражного управляющего .....	495
<b>Приложение № 19.</b> Компетенция и исключительная компетенция собрания кредиторов .....	500
<b>Сведения об авторах .....</b>	<b>502</b>

## ПРЕДИСЛОВИЕ

Целевая аудитория учебного пособия достаточно широкая: мы позиционируем ее как книгу для системы дополнительного профессионального образования (МВІ «Мастер делового администрирования»). Высокая динамика экономических процессов, подвижность законодательства требует 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. Миллекен [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 и реальные угрозы, 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.

Государственные требования к минимуму содержания и уровню требований к специалистам для получения дополнительной квалификации «Мастер делового администрирования – master of business administration (МВА)» (новая редакция от 29.12.2007 г. Регистрационный номер Минобрнауки России ГТ ППК 72/03) допускают функциональную и иную специализацию в рамках программы МВА («МВА – маркетинг», «МВА – финансы», «МВА – международный бизнес», «МВА – производственный менеджмент» и т.п.) при условии выполнения требований по подготовке профессиональных управляющих общего профиля (менеджеров-дженералистов). Стандартом предусмотрены следующие циклы дисциплин: «Научные основы бизнеса и менеджмента», «Базовые профессиональные дисциплины в области менеджмента», «Специальные дисциплины» (обязательные и по выбору). Антикризисное управление может входить в блок специальных дисциплин. Учебное пособие применимо при освоении таких тематических блоков Типовой структуры содержания программы МВА (матрицы) как «Менеджмент» («Менеджмент и стратегия») и «Управление финансами» («Управление финансами фирмы» из базовых профессиональных дисциплин в области менеджмента и «Финансовые технологии» из цикла специальных дисциплин).

В ходе обучения слушатели МВА достигают следующие образовательные результаты:

*по тематическому блоку программы МВА «Управление финансами»:*

- вырабатывают адекватные обстановке подходы к решению финансовых проблем и к выбору инструментов финансирования развития компании;
- определяют направления ведения бизнеса исходя из реалий финансового рынка и финансовых целей компании.

*по тематическому блоку программы MBA «Менеджмент»:*

- понимают сущность управления бизнесом со стратегических позиций деятельности деловой организации в современной рыночной среде в условиях изменений, умеют интегрировать различные функциональные аспекты менеджмента, исходя из знания теории, современных исследований и требований практики;

- способны выявлять и решать крупные проблемы управления людьми, ресурсами и знаниями в организациях на основе современных аналитических и информационных технологий, организовывать и возглавлять внедрение решений владеть подходами к повышению эффективности операций и бизнес-процессов.

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. Данное учебное пособие может в принципе использоваться в настоящее время и в рамках сохранившейся подготовки специалистов по специальности 061100 «Менеджмент организации» при освоении дисциплины «Антикризисное управление». Известно, что среди целей дисциплины 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 технологию разработки бизнес-плана финансового оздоровления неплатежеспособного предприятия. Книга способна оказать помощь при достижении указанных целей.

В Составе магистерских программ по направлению 521500 – Менеджмент, принятых Советом Учебно-методического объединения вузов России по образованию в области менеджмента имеется 521504 – Антикризисное управление. Магистранты фактически оказались в вакууме методического обеспечения их учебного процесса. Допустимость применения книги в учебном процессе при подготовке магистров означает продление жизненного цикла данного учебного пособия при переходе российской системы ВПО на двухуровневую систему подготовки кадров в рамках Болонских соглашений. Так как изложенный материал относится не к начальному уровню, не основам антикризисного менеджмента и финансового анализа, а представляет «продвинутый курс», то авторы надеются, что этот материал будет интересен не только студентам, но и преподавателям.

Магистерские программы «Антикризисное управление» рассчитаны на менеджеров высшего и среднего звена, заинтересованных в управлении, способных предвещать кризисы, а также удерживать функционирование компании в режиме выживания в период кризиса и выводить фирму из кризисного состояния с минимальными потерями. Программа «Антикризисное управление» ставит целью формирование знаний и навыков по вопросам прогнозирования кризисов, финансово-экономического и правового регулирования кризисных процессов, менеджмента кризисных ситуаций. После двух лет обучения в магистратуре по направлению 080500 – Менеджмент (программа «Антикризисное управление на



предприятия») защищается магистерская диссертация и присваивается академическая степень магистра менеджмента. Авторы надеются, что издание поможет и при написании магистерской диссертации. В Проекте ФГОС ВПО по направлению подготовки «Менеджмент» (уровень подготовки: магистр) (под общей редакцией А.М. Лялина, ГУУ, 2008) «Антикризисный менеджмент. Управление цепями поставок» представлена как дисциплина профессионального цикла.

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

В 2005 г. авторы в рамках Проекта Европейского Союза Tempus (Tacis) – Project CD-JEP № 21111-2000 издали учебное пособие «Антикризисное управление в АПК. Диагностика банкротства коммерческой организации», получившее грифы от нескольких УМО и было допущено 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. Настоящее издание кардинально переработано и не имеет ярко выраженной отраслевой привязки.

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

Отраслевая специализация, когда осуществляется подготовка управленца для определенной отрасли – сельского хозяйства, промышленности, банков, некоммерческого сектора, социальной сферы, образования, здравоохранения и пр.

Функциональная специализация менеджеров, когда готовятся специалисты в области стратегического управления, финансового менеджмента, антикризисного менеджмента, информационного менеджмента, управлении 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-третьих, финансового моделирования.

Определенную эволюцию прошло понимание кризисного (антикризисного) управления. Когда в списке специальностей Министерства образования РФ появилась специальность «антикризисное управление», то подразумевалась подготовка специалистов для узкой сферы – кризисных управляющих, задача которых состояла в выведении организации из кризисного состояния. Современное понимание антикризисного управления предполагает предотвращение ситуации неплатежеспособности. Антикризисный менеджмент – это не комплекс чрезвычайных, единовременных мер, это – перманентный процесс, обеспечивающий устойчивое развитие организации.