

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
НАБЕРЕЖНОЧЕЛНИНСКИЙ ИНСТИТУТ (ФИЛИАЛ)
ФЕДЕРАЛЬНОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО АВТОНОМНОГО
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«КАЗАНСКИЙ (ПРИВОЛЖСКИЙ) ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Антикризисный менеджмент

Учебно-методическое пособие для студентов направления
подготовки 38.03.02 Менеджмент, 38.05.01 Экономическая
безопасность, 43.03.02 Туризм

Набережные Челны
2019 г.

«Антикризисный менеджмент». Учебно-методическое пособие для студентов направления подготовки 38.03.02 Менеджмент, 38.05.01 Экономическая безопасность, 43.03.02 Туризм / О.В. Любова – Набережные Челны: Издательско-полиграфический центр НЧИ К(П)ФУ, 2019. – 70 с.

Учебно-методическое пособие предназначено для студентов очной и заочной формы обучения направления подготовки 38.03.02 Менеджмент, 38.05.01 Экономическая безопасность, 43.03.02 Туризм изучающих дисциплину «Антикризисный менеджмент». Пособие позволяет самостоятельно усвоить важный лекционный и практический материал. Содержит вводные для проведения занятия и выполнения заданий, а также списки рекомендуемых источников.

Рецензенты:

Кандидат экон. наук, доцент С.В.Зубкова, ФГАОУ ВО «Казанский федеральный государственный университет»

кандидат экон. наук, доцент Л.Э. Фатихова, ФГАОУ ВО «Казанский федеральный государственный университет»

Печатается в соответствии с решением научно-методического совета
Набережночелнинского института КФУ.

© Набережночелнинский институт (филиал) ФГАОУ ВО «Казанский (Приволжский) федеральный университет», 2019 г.

Содержание

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы.....	4
2 Содержание дисциплины, краткий курс лекций	5
3 Практические задания для самостоятельной работы.....	24
Тема 1. Диагностика финансового состояния организации в антикризисном управлении (АУ).....	24
1.1 Оценка финансовых результатов деятельности организации.....	24
1.2 Оценка финансовой устойчивости организации	26
1.3 Оценка платежеспособности организации.....	30
Задачи для самостоятельного решения по теме 1	33
Тема 2 Регулирование ассортимента товаров в целях максимизации финансовых результатов деятельности организации.....	37
Задачи для самостоятельного решения по теме 2	39
Тема 3. Урегулирование задолженности во внесудебных процедурах финансового оздоровления.....	40
Задачи для самостоятельного решения по теме 3	43
Тема 4 Особенности обоснования решений при обращении взыскания на имущество организации.....	43
Задачи для самостоятельного решения по теме 4	44
Тема 5. Обоснование и выбор наиболее целесообразной процедуры банкротства в отношении организации-должника	50
Задачи для самостоятельного решения по теме 5	53
Контрольная работа. Варианты. Критерии оценки результатов контрольной работы	55
Требования к оформлению контрольных работ	66
Список литературы.....	68

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Цель изучения дисциплины – формирование у студентов теоретических знаний и навыков по вопросам выявления симптомов кризиса, анализа причин, разработки мероприятий по профилактике или устранению его последствий.

Выпускник, освоивший дисциплину должен:

знать:

- сущность, причины и типологию кризисных ситуаций;
- основы государственного регулирования кризисных ситуаций;
- концептуальные подходы к управлению кризисными ситуациями в организациях;
- инструменты антикризисного управления организациями.

уметь:

- проводить диагностику и прогнозирование кризисных ситуаций в организациях;
- принимать стратегические решения по предупреждению кризисных ситуаций в организациях;
- решать конфликты и преодолевать сопротивления персонала по проведении изменений;
- оценивать необходимость проведения процедур банкротства и их возможные последствия.

владеть:

- основами анализа и диагностики кризисных ситуаций в социально-экономическом развитии;
- навыками поиска информации по полученному заданию, сбору анализу данных, необходимых для решения поставленных экономических задач;
- современными методами сбора, обработки и анализа экономических и социальных данных в целях антикризисного управления.

Курс посвящен исследованию причин и закономерностей кризисных явлений, свойств и симптомов кризиса, подходам к анализу и способам антикризисного управления, а также влиянию эндогенных и экзогенных факторов на развитие экономики. Раскрываются понятия: кризис, свойства кризиса, симптомы и факторы кризиса, антикризисное управление, государственное регулирование кризисных ситуаций, виды регулирования, человеческий фактор антикризисного управления, процедуры несостоятельности (банкротства), стратегия и технология антикризисного управления.

2 Содержание дисциплины, краткий курс лекций

Тема 1. Кризисы: сущность и причины

Кризис (др. греч. κρίσις – решение; поворотный пункт) - поворот, пора переходного состояния, перелом, состояние, при котором существующие средства достижения целей становятся неадекватными, в результате чего возникают непредсказуемые ситуации.

Основная функция кризиса – разрушение тех элементов, которые наименее устойчивы и жизнеспособны, которые нарушают организованность целого.

В экономике кризис разрушает множество наиболее слабых п/п, отбрасывает устаревшие способы производства, формы организации в пользу более современных способов и форм. Кризис может разрушить и крупные, передовые п/п.

Виды кризисов:

Экономический кризис - проявляется в нарушении равновесия между спросом и предложением на товары и услуги.

Финансовый кризис К резкому падению курсов финансовых активов зачастую приводит «перегрев экономики» - ситуация, когда рост фиктивного капитала значительно опережает рост капитала реального. (*Фиктивный капитал - это капитал, не имеющий внутренней стоимости, но приносящий доход, акции, облигации*).

Энергетический кризис - выражается в ограниченности ресурсов, повышении технологической сложности разработки новых месторождений, рост рисков вызывают повышение цен на топливо и энергию. «Проклятие ресурсов» в связи с отрицательным эффектом масштаба при добыче полезных ископаемых вызывает крайне негативные последствия при резком падении цен на основные статьи экспорта стран-«сырьевых придатков» (характеристика стран, основу экспорта которых составляет продажа природных ресурсов (нефти, природного газа, древесины и др.).

Социально-демографический кризис Вымирание населения вследствие недостаточного воспроизводства может быть вызвано многими факторами.

Военно-политический кризис Ситуация, когда нарушен баланс сил в стране или регионе и оппоненты обостряют конфликт, надеясь улучшить собственное положение.

Экологический кризис Потеря гомеостаза (баланса) значительной частью экосистемы. Ведёт к исчезновению отдельных видов. Может иметь антропогенную природу.

Причины кризисов:

- Объективные - связаны с потребностями в модернизации и реструктуризации экономических систем
- Субъективные – связаны с ошибками в управлении
- Внешние – связаны с тенденциями макроэкономического развития.
- Внутренние – связаны с внутриорганизационными проблемами.
- Случайные – результат случайных процессов, явлений
- Закономерные – регулярно повторяющиеся, устойчивые, прогнозируемые
- Природные – характеризуют экстремальные природно-климатические условия



Рисунок 1- Типология кризисов

Таблица 1- Основные факторы возникновения кризисных ситуаций

Внешние (экзогенные) факторы		
Общэкономические факторы	Рыночные факторы	Прочие факторы
Спад объема национального дохода. Рост инфляции. Замедление платежного оборота. Нестабильность налоговой системы. Недостатки законодательства. Снижение уровня реальных доходов населения. Рост безработицы	Снижение емкости внутреннего рынка. Усиление монополизма. Снижение спроса. Рост предложение товаров-субститутов. Нестабильность финансового рынка. Снижение активности фондового рынка. Нестабильность валютного рынка	Политические факторы. Негативные демографические факторы. Стихийные бедствия. Ухудшение криминогенной ситуации. Разгул коррупции. Ухудшение международных отношений.
Внутренние (эндогенные) факторы		
Производственные факторы	Инвестиционные факторы	Финансовые факторы
Неэффективный маркетинг. Неэффективная структура текущих затрат. Низкий уровень использования основных фондов.	Неэффективный фондовый портфель. Высокая продолжительность СМР. Существенный перерасход инвестиционных ресурсов.	Неудачная финансовая стратегия. Неэффективная структура активов (низкая ликвидность).

<p>Высокий уровень сезонных и страховых запасов. Недостаточно диверсифицированный ассортимент продукции. Неэффективный производственный менеджмент.</p>	<p>Невыполнение запланированных объемов прибыли по реализованным проектам. Неэффективный инвестиционный менеджмент.</p>	<p>Большая доля заемного капитала. Рост дебиторской задолженности. Высокая доля краткосрочных источников заемного капитала. Высокая стоимость капитала. Превышение допустимых пределов финансового риска</p>
---	---	--

Выводы:

1. Кризисы неизбежны- это регулярные, закономерно повторяющиеся этапы развития любой системы. Кризисы могут возникнуть и как случайный результат стихийных бедствий или крупной ошибки.

2. Кризисы начинаются когда потенциал системы исчерпан и начинают борьбу элементы новой системы.

3. При всей болезненности кризисы прогрессивны, выполняют три важные функции:

- а) устранение устаревших, нежизнеспособных элементов старой системы;
- б) расчистка дороги для новой системы;
- в) испытание на прочность элементов системы, переходящих в будущее.

4. Кризисы конечны. Они могут предшествовать либо новому этапу развития системы, либо её гибели и распаду.

5. Каждый кризис неповторим, причины и факторы, их вызывающие, разнообразны, каждый раз выход из кризиса требует специфических мер.

Контрольные вопросы.

1. Что такое кризис?
2. Каковы причины возникновения кризисов?
3. Можно ли прогнозировать кризисы?
4. Как можно классифицировать кризисы?
5. Экзогенные факторы возникновения кризисов.
6. Эндогенные факторы возникновения кризисов.

Тема 2. Антикризисное управление: потребность, особенности и содержание

Антикризисное управление (АУ) – это процесс предотвращения или преодоления (снижение негативных последствий) кризиса организации.

АУ решает две задачи:

1. *предотвращение еще не наступившего кризиса* - всесторонний, системный и стратегический подход к анализу и разрешению возникающих проблем.

Черты – общие для многих предприятий.

Антикризисное управление рассматривается в широком смысле - сохранение и укрепление конкурентного положения предприятия, управление в условиях неопределенности и риска.

2. *преодоление уже наступившего кризиса.* Черты – специфические, для каждого конкретного предприятия.

Антикризисное управление рассматривается в узком смысле – предотвращение банкротства предприятия, восстановление его платежеспособности. Управление в условиях конкретной кризисной ситуации, направлено на восстановление конкурентоспособности п/п

Задачи АУ определяются в зависимости от финансово-экономического состояния конкретного предприятия, степени его финансовой устойчивости. В любом случае антикризисное управление – это целостная система управления, которая имеет собственный предмет для управления и для дальнейшего исследования, а также свои методы, инструменты и функции.

Предметом антикризисного управления, вне зависимости от его формы, всегда выступает **решение проблем** (реально существующих и потенциальных), которые приводят к наступлению кризиса в развитии организации.

Классификация АУ:

1. по уровню экономической системы:

- мегауровень;
- макроуровень;
- мезоуровень (регионы и отрасли);
- микроуровень.

2. по стадиям экономического состояния субъекта экономики:

- антиципативное (опережающее) антикризисное управление;
- превентивное (предупреждающее) антикризисное управление;
- реактивное (экстренное) антикризисное управление;
- реабилитационное антикризисное управление.

На микроуровне организаций также имеет место дополнительная классификация антикризисного управления:

3. по степени участия судебных органов:

- досудебное антикризисное управление;
- судебное антикризисное управление (арбитражное управление);
- внесудебное антикризисное управление (мировое соглашение).

4. по стадиям арбитражного процесса:

- наблюдение;
- финансовое оздоровление;
- внешнее управление;
- конкурсное производство;
- мировое соглашение.

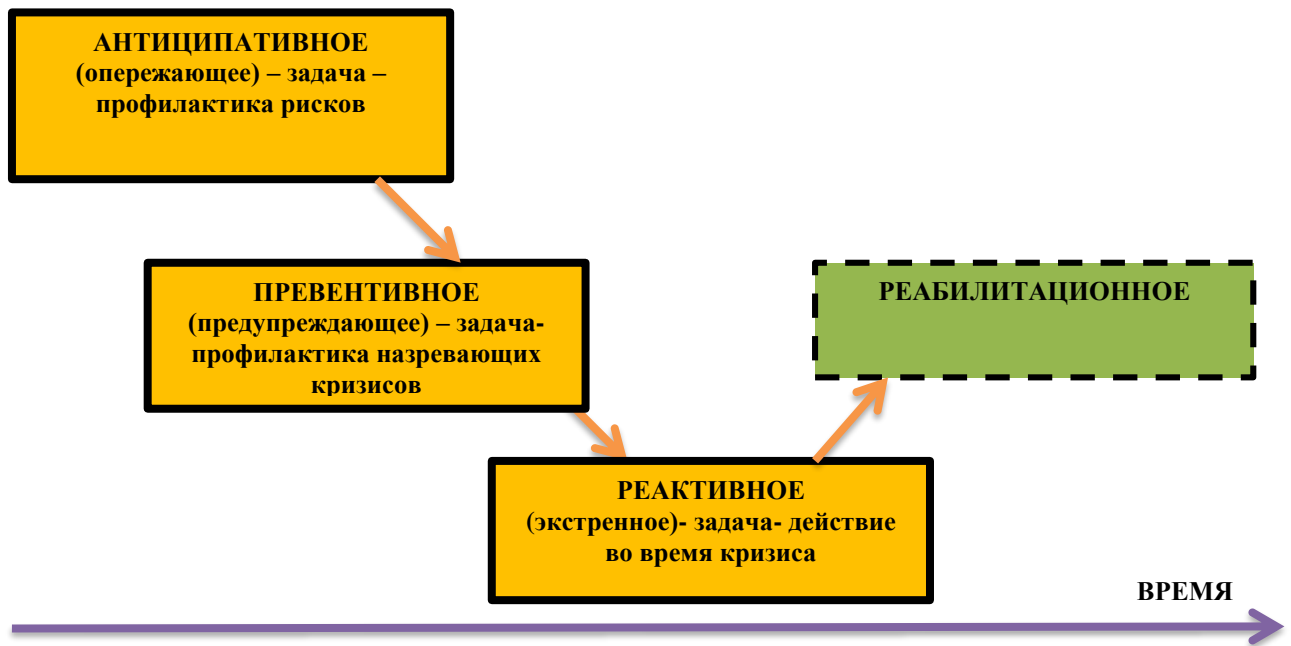


Рисунок 2- Виды антикризисного управления

1. *Антиципативное (опережающее, предварительное) антикризисное управление*

Основные задачи :

- а) обеспечение устойчивого функционирования и развития организации;
- б) разработка и реализация комплекса мер с целью не допустить и/или минимизировать возможные потери, обеспечить большую финансовую устойчивость организации с использованием методов имитационного моделирования;
- в) обеспечение условий наиболее эффективного функционирования организации в изменяющейся окружающей среде.

2. *Превентивное (предупреждающее) антикризисное управление*

Основные задачи:

- а) своевременное обнаружение негативных факторов развития объекта управления и неблагоприятных изменений в его внешней среде;
- б) прогнозирование развития неблагоприятных факторов и явлений, выявление наиболее опасных факторов;
- в) разработка возможных эффективных способов реагирования на возникающие неблагоприятные события;
- г) планирование и управление непрерывностью развития бизнеса;
- д) адекватная подготовка к кризису в случае невозможности его предотвращения;
- е) предотвращение развития кризиса до острой фазы, угрожающей жизнедеятельности.

3. *Реактивное (экстренное) антикризисное управление (управление в кризис)*

Основные задачи:

- а) блокировка наиболее опасных негативных явлений, сопровождающих кризисы;
- б) корректировка реализуемой стратегии организации и ее преобразование в антикризисную;
- в) обеспечение жизнедеятельности в изменившихся и ставших неблагоприятными условиях;
- г) поиск новой модели функционирования, которая сможет обеспечить жизнеспособность системы в будущем взамен старой модели, показавшей свою несостоятельность.

4. *Реабилитационное антикризисное управление* разворачивается в период после кризиса.

Основные задачи:

- а) разработка и реализация мер, чтобы минимизировать негативные финансовые и социальные последствия кризиса;
- б) разработка и внедрение механизма использования факторов прошедшего кризиса для развития социально-экономической системы;
- в) укрепление финансовой устойчивости бизнеса (на микроуровне).

Главные функции АУ:

1. реализация комплекса превентивных (предупреждающих) мер по предотвращению кризиса;
2. своевременное выявление различных угроз;
3. разработка плана адаптации к надвигающейся или возникшей угрозе на основе мониторинга финансово-экономического состояния организации;
4. исследование иных важнейших параметров деятельности организации;
5. в конечном итоге – разработка механизма перехода от ранее реализуемой стратегии развития организации к вновь утвержденной.

Чаще всего эффективность АУ оценивается по степени достижения поставленных целей: смягчение, локализации или позитивного использования кризиса в сопоставлении с затрачиваемыми ресурсами.

Основные факторы, определяющие эффективность антикризисного управления:

- Профессионализм АУ и специальная подготовка персонала;
- Высокое качество подготовки управленческого персонала;
- Методология разработки рискованных решений;
- Анализ ситуаций и прогнозирование тенденций;
- Корпоративность персонала – понимание и принятие всеми работниками целей организации и проводимых изменений;
- Опора на лидерство;
- Оперативность и гибкость управления;
- Стратегия и качество антикризисных программ;
- Человеческий фактор (мотивация, ценности);
- Мониторинг кризисных ситуаций.

Контрольные вопросы:

1. Что такое антикризисное управление?
2. Две основные задачи решаемые АУ.
3. Классификация АУ.
4. Виды АУ.
5. Задачи антиципативного АУ.
6. Задачи превентивного АУ.
7. Задачи реактивного АУ.
8. Задачи реабилитационного АУ.
9. Главные функции АУ.
10. Основные факторы, определяющие эффективность антикризисного управления

Тема 3. Диагностика в антикризисном управлении: её значение и сущность

Диагностика - установление отклонений от траектории нормального состояния и развития, обнаружение симптомов возможности и опасности кризиса, определение причин их возникновения, оценка предполагаемых последствий.

Содержание комплексной диагностики (этапы):

1. Экономическая диагностика – это анализ финансового и производственного потенциала п/п, с/с продукции (работ, услуг).
2. Функциональная диагностика – определяет состояние коммерческой и снабженческой служб:

- анализ результатов коммерческой деятельности – доля рынка, конкурентоспособность продукции, рентабельность;

- изучение маркетинговой политики и плана маркетинга – анализ качества продукции, ассортимента, цен;

- оценка средств и организации коммерческой деятельности – анализ материальных средств, которыми располагает служба маркетинга, уровня квалификации работников этой службы и организации;

- аудиторская проверка методов управления и контроля, разработка рекомендаций по повышению эффективности функционирования коммерческой службы;

- диагностика снабжения - оценка результатов, анализ управления затратами, политика снабжения, аудиторская проверка методов закупок и управления запасами.

3. Техническая диагностика – анализ технических достижений п/п и его производственного потенциала, проводится по след. направлениям:

- Техническая политика;

- Методы управления производством;

- Экономические аспекты использования техники (фондоотдача, фондовооружённость) и проблема функционирования предприятия.

4. Социальная диагностика –изучение возможностей кадрового потенциала предприятия и измерение его социальных достижений.

5. Диагностика функции финансового менеджмента –измерение качества финансовой политики и эффективности методов управления: анализ фин. состояния, изучение фин. политики, анализ фин. активности, прочие.

6. Диагностика менеджмента и организации –анализ и оценка результатов управления п/п, изучение орг. структуры и общей политики, анализ стиля руководства и культуры организации.

7. Диагностика внешней среды –изучение различных аспектов внешней среды: экономического, коммерческого, технологического, социально-культурного, административного, финансового и политического.

8. Диагностика стратегии (заключительный этап) – исследование соответствия стратегии условиям внешней среды и возможностям организации

Ранние признаки улавливаются в процессе постоянного анализа финансовой отчётности предприятия – анализ динамики финансовых результатов, анализ различных коэффициентов, анализ элементов себестоимости.



Рисунок 3- Диагностика кризисных ситуаций

Прогнозирование кризиса по модели Альтмана (крупные компании)

$$Z = 1,2X_1 + 1,4X_2 + 3,3X_3 + 0,6X_4 + 0,999X_5;$$

где: Z – индекс, характеризующий экономический потенциал предприятия, антикризисный потенциал его развития;

X_1 – Оборотный капитал / сумма активов;

X_2 – Нераспределенная прибыль /сумма активов;

X_3 – Операционная прибыль / сумма активов;

X_4 – Рыночная стоимость акций /заемные пассивы;

X_5 – Выручка / сумма активов.

Результаты расчетов:

$Z > 2,99$ – Финансово устойчивое предприятие.

$Z < 1,81$ – Безусловно-несостоятельное предприятие

Z в интервале 1,81 - 2,99 - зона неопределенности

Индекс Альтмана Z – построен на основе мультипликативного дискриминантного анализа в 1968 году.

Обследовано 66 предприятий, половина которых обанкротилась в период между 1946 и 1965 годом, а половина работала успешно. Он также исследовал 22 аналитических коэффициента, которые могли быть полезными при прогнозировании возможного банкротства. Из этих показателей ученый отобрал пять наиболее значимых и построил многофакторное регрессивное уравнение.

Методика Иркутской государственной экономической академии – четырёхфакторная модель прогноза риска банкротства (модель R).

$$R = 8,38K_1 + K_2 + 0,054K_3 + 0,63K_4;$$

где: K_1 – оборотный капитал / сумма активов;

K_2 – чистая прибыль / собственный капитал;

К₃ – выручка от реализации / сумма активов;

К₄ – чистая прибыль / интегральные затраты.

Значение R:

Меньше 0 – вероятность банкротства максимальная (90-100%)

0 - 0,18 – вероятность банкротства высокая (60-80%)

0,18 – 0,32 – вероятность банкротства средняя (35-50%)

0,32 – 0,42 – вероятность банкротства низкая (15-20%)

Больше 0,42 – вероятность банкротства минимальная (до 10%)

Диагностическая информация:

1. Внутренняя информация - это информация, основные источники которой сконцентрированы внутри бизнес-системы (предприятия):

1.1 Формализованная информация - в виде документов, составляющих документооборот организации.

1.2 Неформальная информация - формирующая организационную культуру бизнес - системы. Получение неформальной информации требует специфических методов сбора, таких как анкетирование, диагностическое интервью, тесты и др.

2. Внешняя информация – это информация, которая собирается используя внешние по отношению к бизнес-системе источники данных. Получение этого типа информации может обойтись предприятию значительно дороже, чем внутренняя информация. Это связано с:

- квалификацией и количеством привлекаемых работников,
- стоимостью, назначаемой обладателями информационных ресурсов за свою информацию,

- другими факторами.

Методы диагностики несостоятельности организации:

1. горизонтальный — сравнение каждой позиции отчетности с предыдущим годом;

2. вертикальный — определение структуры итоговых финансовых показателей и выявление влияния каждой позиции отчетности на результат в целом;

3. трендовый — сравнение каждой позиции отчетности с рядом предшествующих и определение основной тенденции динамики показателей в будущем (очищенной от случайных величин);

4. относительных показателей (коэффициентов) — расчет отношений между отдельными элементами различных форм отчетности и определение их взаимосвязей;

5. сравнительный — сравнение сводных показателей отчетности с показателями других предприятий;

6. факторный — исследование влияния отдельных факторов на резульативный показатель с помощью статистических приемов.

Контрольные вопросы:

1. Что такое диагностика деятельности компании?.

2. Содержание комплексной диагностики (этапы):

3. Прогнозирование кризиса по модели Альтмана.

4. Четырёхфакторная модель прогноза риска банкротства.

5. Виды диагностической информации.

6. Методы диагностики несостоятельности организаций.

Тема 4. Инструменты антикризисного управления организацией

4.1 Финансовый менеджмент в кризисной ситуации

Цели финансового менеджмента в АУ:

1. Устранение неплатежеспособности п/п – самая неотложная задача кризисного п/п, решение означает – восстановление способности к осуществлению платежей по текущим финансовым обязательствам

2. Восстановление финансовой устойчивости (финансового равновесия). Можно достаточно быстро восстановить платёжеспособность с помощью чрезвычайных мер, но для устранения причин, порождающих неплатежеспособность, необходимо восстановить до безопасного уровня финансовую устойчивость п/п

3. Обеспечение финансового равновесия в долгосрочной перспективе, т.е. создание предпосылок для роста рыночной стоимости п/п, финансовая стратегия должна обеспечивать высокие темпы роста операционной деятельности и нейтрализовать угрозы кризиса

Задачи финансового менеджмента в АУ:

- Формирование в необходимом объёме финансовых ресурсов
- Эффективное использование финансовых ресурсов
- Максимизация прибыли при заданном уровне финансового риска или минимизация риска при планируемом уровне прибыли
- Обеспечение постоянного финансового равновесия

Функция финансового менеджмента – прогнозирование, планирование, контроль и анализ.

Управление дебиторской задолженностью (УДЗ) определяется многими факторами:

- Видом продукции
- Ёмкостью
- рынка
- Принятой на п/п системой расчётов
- Степенью насыщения рынка данной продукцией

УДЗ - это контроль за оборачиваемостью средств в расчётах. Для кризисных п/п важно, чтобы продолжительность оборота ДЗ была меньше продолжительности оборота кредиторской задолженности (КЗ)

УДЗ - предполагает отбор покупателей, если у п/п есть возможность выбора. Критерии отбора – платёжеспособность контрагента и соблюдение им платёжной дисциплины. Но более реальным рычагом является определение условий оплаты продукции, работ, услуг (*скидки к отпускной цене, предоплата*).

Ускорить оборачиваемость ДЗ можно через её продажу специализированным агентам, т.е. через переуступку прав требования долгов. При продаже долгов п/п теряет на дисконте, но это лучше чем списание на убытки все суммы безнадёжных долгов.

Управление кредиторской задолженностью (КЗ)

Управлять продолжительностью финансового цикла – самое трудное!!!

Если бы п/п рассчитывалось с поставщиками материальных ресурсов и производственных услуг немедленно в момент поставки, то финансовый цикл по продолжительности совпадал бы с операционным. Финансовый цикл меньше операционного на время обращения КЗ.

Финансовый цикл может быть сокращён за счёт:

- ускорение производственного процесса;
- ускорение оборачиваемости ДЗ;
- замедление оборачиваемости КЗ

Финансовый цикл предприятия (англ. Cash Conversion Cycle) – это финансовый показатель, характеризующий длительность промежутка времени в днях между оплатой кредиторской задолженности и возвратом дебиторской задолженности организации.

Иначе говоря, это количество дней между оплатой за сырьё и материалы от нашей организации поставщикам и получением денег за отгруженную нами готовую продукцию покупателям.

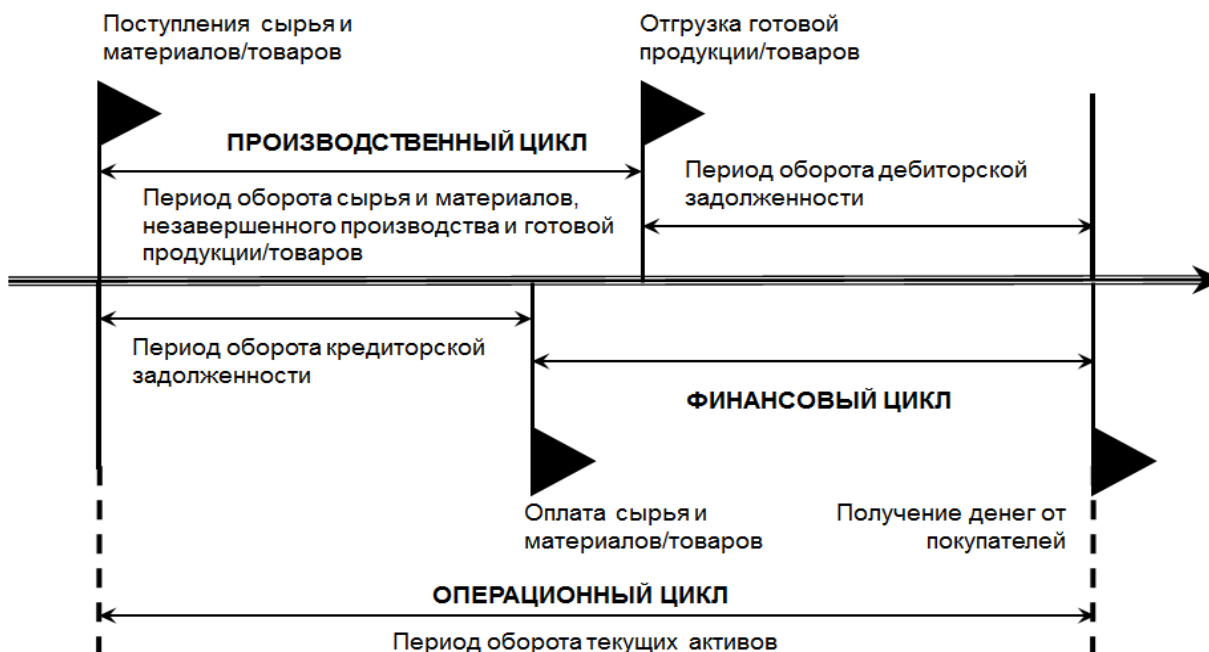


Рисунок 4 – Финансовый цикл предприятия

Методы управления кредиторской задолженностью:

1. Реструктуризация КЗ - предоставление отсрочек и рассрочек по уплате долгов. Может осуществляться на основе частной договорённости п/п с кредитором, на основании решения суда или мирового соглашения
2. Конвертация и капитализация КЗ – передача части акций в собственность кредиторов. Конвертация КЗ может быть осуществлена путём эмиссии обыкновенных и привилегированных акций п/п на сумму их КЗ перед бюджетами разных уровней. Дополнительной эмиссии акции должна предшествовать переоценка имущества должника и увеличение уставного капитала.

4.2 Маркетинг в антикризисном управлении

Цель маркетинга в АУ – обеспечит в первую очередь производство и продажу таких товаров, которые пользуются наибольшим устойчивым спросом на рынке и приносят предприятию основную массу прибыли.

В кризисной ситуации **маркетинговая стратегия** направляется на максимальную адаптацию организации к требованиям рынка и должна отвечать на вопросы:

- как п/п с выгодой для себя сохранить и расширить рыночную нишу (долю)?
- как п/п сохранить и завоевать целевые рынки?

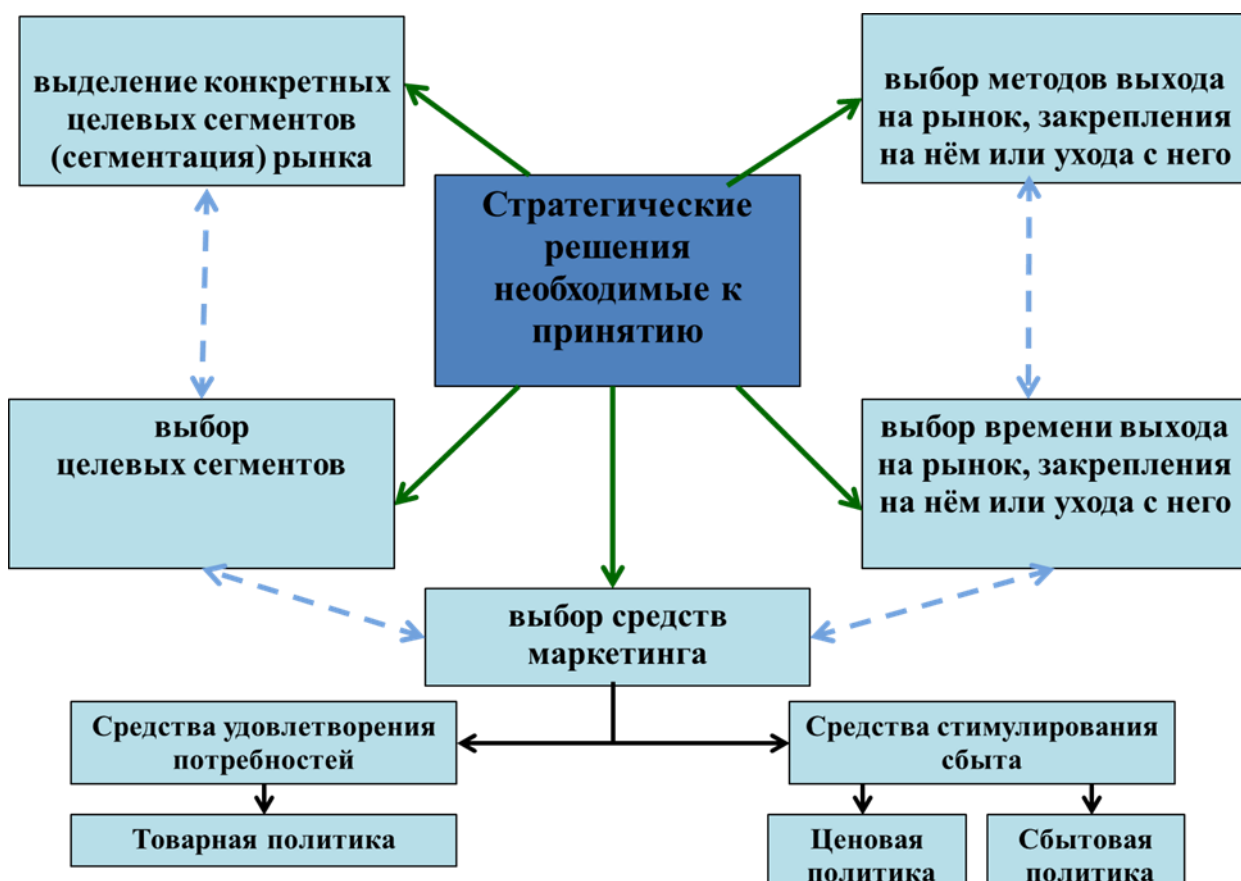


Рисунок 5 – Маркетинговая стратегия в системе АУ

Маркетинговые приоритеты в кризисной ситуации:

А) В период замедления роста рынка:

1. Экономия затрат на маркетинг в целях избежание убыточных проектов и сосредоточение на маркетинговой деятельности на тех группах товаров, по которым есть конкретные преимущества.
2. Смещение акцентов в инновациях на ресурсосбережение (снижение издержек).
3. Увеличение объёма продаж лояльным (постоянным) покупателям за счёт повышения качества товара, услуги, выпуска модификаций, удовлетворяющих специфическим запросам клиентов.
4. Ориентация маркетинга на приобретение активов слабых конкурентов.
5. Выход на внешние рынки, что может принести доп. объёмы продаж за счёт дешёвой раб. силы и сырья

Б) В условиях застойного рынка

1. Концентрация на обслуживании растущих сегментов рынка, прибыль обеспечивается за счёт преимуществ отдельных сегментов рынка.
2. Стремление к инновациям, открывающим возможности неценовой конкуренции.
3. Повышение эффективности производства и продаж за счёт снижения себестоимости

В) В условиях кризиса

1. Создание новой продукции, выход на новые рынки – если в условиях кризиса надеяться только на использование предшествующей деятельности, то такая стратегия может привести к провалу, выход из кризиса начинается с инноваций.
2. Изменение отношения к потребностям клиентов, их дифференциация – в условиях кризиса не надо стремиться угодить всем, ориентироваться сразу на всех, от привередливых лучше на время отказаться.
3. Привлечение профессионалов со стороны.

4. Обслуживание конкретного сегмента рынка и индивидуальный подход к клиенту.

Контрольные вопросы:

1. Цели финансового менеджмента в АУ.
2. Задачи финансового менеджмента в АУ.
3. Управление дебиторской задолженностью в системе АУ.
4. Управление кредиторской задолженностью в системе АУ.
5. Финансовый цикл предприятия.
6. Цель маркетинга в АУ.
7. Маркетинговая стратегия в системе АУ
8. Маркетинговые приоритеты в кризисной ситуации

Тема 5. Реструктуризация организаций в процессе антикризисного управления

Реструктуризация – это радикальный способ преобразования организации, изменение всех её составляющих структур:

- Структуры собственности
- Структуры активов и пассивов
- Производственной структуры управления
- Организационной структуры управления

Ситуации, при которых возникает необходимость реструктуризации

1. Предприятие находится в кризисе
2. Текущее состояние п/п удовлетворительное, но прогнозы его деятельности неблагоприятны:

- падение конкурентоспособности;
- отклонение фактического состояния от запланированного.

Реструктуризация как реакция на негативные изменения, пока они еще не стали необратимыми.

3. Благополучные и быстрорастущие п/п, наращивают отрыв от конкурентов на основе уникальных конкурентных преимуществ.

Законодательной базой для реструктуризации служат:

- ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)» от 26.10.2002 N 127-ФЗ;
- ФЗ «Об акционерных обществах» от 26.12.1995 N 208-ФЗ;
- ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью» от 08.02.1998 N 14-ФЗ;
- прочие законодательные и нормативные акты в которых установлены порядок, условия и ограничения для реструктуризации.

Цели реструктуризации:

- Обеспечение дееспособности в краткосрочном периоде (например восстановление платежеспособности п/п)
- Восстановление конкурентоспособности п/п в долгосрочном периоде.

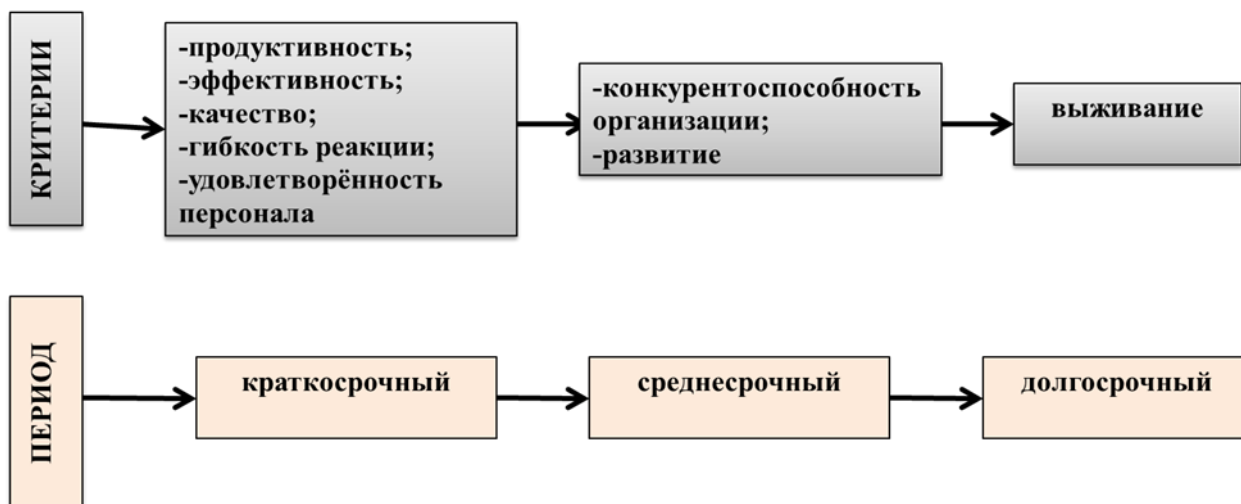


Рисунок 6 – Временная модель эффективности реструктуризации

Краткосрочные критерии эффективности реструктуризации:

1. Продуктивность – способность организации обеспечивать необходимое количество и качество продукции в соответствии с требованиями внешней среды, т.е. удовлетворять потребности покупателей и партнёров. Она даёт оценку усилиям руководителей, направленным во внешнюю среду. Показатели продуктивности – объём прибыли, объём продаж, рыночная доля, численность клиентов.

2. Эффективность или производительность – отношение количества ресурсов на выходе организации к количеству ресурсов на входе. Это соотношение затрат и результатов работы. Показатели эффективности: стоимость ед. продукции, отношение прибыли к издержкам или объёмам продаж, выработка на одного работника, доходность акционерного капитала и т.п.

3. Качество – степень удовлетворения запросов клиентов и покупателей, при этом оценки исходят от самих потребителей.

4. Гибкость реакции – способность организации перераспределять ресурсы с одного вида деятельности на другой для удовлетворения запросов покупателей. Гибкость – это способность реагировать на изменения внешней среды (покупателей, поставщиков, органов власти, конкурентов), так и внутренней (менеджеры, персонал), своевременно перестраивая функции управления

Среднесрочные критерии эффективности реструктуризации:

1. Конкурентоспособность организации – положение организации в отрасли (на рынке) и её способность вести успешно конкурентную борьбу.

2. Развитие – реализация упреждающих стратегий, позволяющих своевременно реагировать на изменения в случае их возникновения. Подход требует больших инвестиций и может привести к снижению эффективности использования ресурсов в краткосрочном периоде, но помогает выжить на рынке.

Долгосрочный критерий эффективности реструктуризации:

Каждая организация стремится к выживанию и ей это удастся, если менеджмент обеспечивает краткосрочную и долгосрочную эффективность. Единого индикатора эффективности деятельности предприятия не существует.

Основные направления реструктуризации организации:

1. Изменения в организационной стратегии:

А) Интегрированный рост – расширение путём добавления новых структур внутри отрасли

Б) Концентрированный рост – изменение продукта или рынка в рамках отрасли

В) Деинвестирование – продажа части или всего предприятия

2. Изменения организационной и правовой формы бизнеса - это адекватное организационное и правовое оформление планируемых изменений

3

И *Контрольные вопросы:*

- з 1. Что такое реструктуризация?
м 2. Цели реструктуризации
е 3. Ситуации, при которых возникает необходимость реструктуризации
н 4. В чем заключается управление имуществом на предприятии
е 5. Краткосрочные критерии эффективности реструктуризации
н 6. Среднесрочные критерии эффективности реструктуризации
и 7. Долгосрочные критерии эффективности реструктуризации
е 8. Основные направления реструктуризации организации

с **Тема 6. Юридические аспекты банкротства организаций**

т В соответствии с Законом о банкротстве **несостоятельность (банкротство)** - признанная арбитражным судом неспособность должника в полном объеме удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам, о выплате выходных пособий и (или) **вб** оплате труда лиц, работающих или работавших по трудовому договору, и (или) **исполнить** обязанность по уплате обязательных платежей.

у **Должник** - гражданин, в том числе индивидуальный предприниматель, или **юр**идическое лицо, оказавшиеся неспособными удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам, и (или) исполнить обязанность по уплате обязательных платежей в течение срока, установленного Федеральным законом.

Возбуждение дела о банкротстве и проведение процедур банкротства, за исключением конкурсного производства, не свидетельствует о юридическом факте банкротства должника.

с Считается, что если организация в течении определенного срока не исполняет обязательства перед одним кредитором, то она **не может исполнить обязательства перед всеми кредиторами.**

м

у
п
р
а
в
л
е
н
и
я

о
р
г
а
н
и
з
а
ц
и
е
й



Рисунок 7 - Основные этапы банкротства – цели и взаимосвязи

Наблюдение является самым первым этапом, с которого начинается процедура банкротства (в соответствии со статьей 62 ФЗ № 127).

Этап включает в себя:

- подготовку необходимой документации;
- уведомление о процедуре заинтересованных лиц;
- обеспечение сохранности имущества должника;
- экономический анализ, изучение материального положения должника;
- выявляются шансы на восстановление платежеспособности должника и пр.

Финансовое оздоровление Целью является возобновление способности должника платить по имеющимся обязательствам.

- Составляется график платежей.
- Финансовая устойчивость должника восстанавливается с помощью средств его учредителей, акционеров или иных заинтересованных лиц, которые также могут выступать в качестве инициаторов введения процедуры.

- Срок – не более двух лет. Устанавливается в процессе арбитражного судопроизводства.

- Вводится процедура арбитражным судом. Основанием принятия определения будет являться решение собрания кредиторов.

- Назначается административный управляющий. В его обязанности входит ведение плана финансового оздоровления.

- Процедура может завершиться досрочно, если должник сможет выполнить все требования кредиторов.

Внешнее управление Цель процедуры – возобновить финансовое состояние должника в части взятых на себя обязательств перед кредиторами.

Для этого назначается внешний управляющий, который будет проводить мероприятия по восстановлению платежеспособности должника. На время ведения процедуры, руководство предприятия полностью отстраняется от управления.

Конкурсное производство Применяется для соразмерного удовлетворения требований кредиторов и вводится в том случае, если судом принято решение о банкротстве должника.

Вводится на срок до шести месяцев.

Последствия введения процедуры перечислены в статье 126 закона:

- прекращение начисление всех штрафных санкций;
- исполнительное производство передается конкурсному управляющему;
- все сделки с имуществом должника допускаются только в порядке конкурсного производства;

- снимаются все аресты и иные ограничения с имущества должника и пр.

Мировое соглашение Процедура мирового соглашения включает в себя:

- сведения о порядке и сроках исполнения должником своих обязательств;
- возможность участия в соглашении третьих лиц, имеющих собственную заинтересованность;

- условия, включаемые в мировое соглашение не должны противоречить нормам законодательства;

- установление меньшего размера процентов, сроков их начисления либо полного освобождения от их уплаты с согласия кредитора.

Целью является прекращение самой процедуры путем достижения мирного соглашения между ее сторонами.

Контрольные вопросы.

1. Что такое несостоятельность, банкротство?
2. Наблюдение, этапы, цели.
3. Финансовое оздоровление, этапы, цели.
4. Внешнее управление, этапы, цели.
2. Конкурсное производство, этапы, цели.
3. Мировое соглашение, этапы, цели.

Тема 7. Преступления в сфере банкротства

Преступления в области экономической деятельности условно можно подразделить на следующие виды:

1) преступления в сфере предпринимательства: неправомерные действия при банкротстве (ст. 195 УК РФ); преднамеренное банкротство (ст. 196 УК РФ); фиктивное банкротство (ст. 197 УК РФ);

2) преступления в сфере финансовой деятельности государства: уклонение от уплаты таможенных платежей, взимаемых с организации или физического лица (ст. 194 УК РФ); уклонение от уплаты налогов и (или) сборов с физического лица (ст. 198 УК РФ); уклонение от уплаты налогов и (или) сборов с организации (ст. 199 УК РФ); неисполнение обязанностей налогового агента (ст. 199.1 УК РФ); сокрытие денежных средств либо имущества организации или индивидуального предпринимателя, за счет которых должно производиться взыскание налогов и (или) сборов (ст. 199 УК РФ).

3) преступления в денежно-кредитной сфере: злостное уклонение от погашения кредиторской задолженности (ст. 177 УК РФ);

УК РФ Статья 195. Неправомерные действия при банкротстве

Устанавливается ответственность за следующие действия:

1. Соккрытие имущества, имущественных прав или имущественных обязанностей.

2. Сокрытие сведений об имуществе, о его размере, местонахождении либо иной информации об имуществе, имущественных правах или имущественных обязанностях.

3. Передача имущества во владение иным лицам, отчуждение или уничтожение имущества должника.

4. Сокрытие, уничтожение, фальсификация (искажение, подделка) бухгалтерских и иных учетных документов, отражающих экономическую деятельность.

5. Неправомерное удовлетворение имущественных требований отдельных кредиторов за счет имущества должника, заведомо в ущерб другим кредиторам.

6. Незаконное воспрепятствование деятельности арбитражного управляющего либо временной администрации кредитной или иной финансовой организации.

Уголовная ответственность наступает при условии, если эти действия совершены руководителем или собственником организации-должника либо ИП при наличии признаков банкротства или в предвидении банкротства и причинили крупный ущерб.

Крупный ущерб – это оценочный признак, определяется судом исходя из конкретного случая.

Наказываются штрафом в размере от ста тысяч до пятисот тысяч рублей или в размере заработной платы или иного дохода осужденного за период от одного года до трех лет, либо ограничением свободы на срок до двух лет, либо принудительными работами на срок до трех лет, либо арестом на срок до шести месяцев, либо лишением свободы на срок до трех лет со штрафом в размере до двухсот тысяч рублей или в размере заработной платы или иного дохода осужденного за период до восемнадцати месяцев либо без такового.



Рисунок 8 – Формы сокрытия имущества

Преднамеренное банкротство.

Само по себе преднамеренное банкротство преступление не является. Преступлением его делает сочетание двух признаков: умысла и характера последствий (крупный ущерб или иные тяжкие последствия).

Цель преднамеренного банкротства – уклонение от уплаты долгов, а причинение материального вреда кредиторам или налоговым органам – следствие. Криминальное банкротство представляет собой имитацию самовредительства, на самом же деле вред причиняется кредиторам и налоговым органам.

Наказывается штрафом в размере от двухсот тысяч до пятисот тысяч рублей или в размере заработной платы или иного дохода осужденного за период от одного года до трех лет, либо принудительными работами на срок до пяти лет, либо лишением свободы на срок до шести лет со штрафом в размере до двухсот тысяч рублей или в размере заработной платы или иного дохода осужденного за период до восемнадцати месяцев либо без такового.

Фиктивное банкротство.

Фиктивное банкротство – заведомо ложное публичное объявление руководителем или учредителем (участником) юридического лица о несостоятельности данного юридического лица, если это деяние причинило крупный ущерб (УК РФ Статья 197. Фиктивное банкротство).

Фиктивность определяется тем, что у должника есть фактическая возможность удовлетворять требования кредиторов в полном объеме.

Цель фиктивного банкротства – получение отсрочки или рассрочки платежей, или скидка с долга, или неуплата долга (освобождение от долга). Такое желание означает, что должник намерен продолжать свою деятельность, если кредиторы помогут ему вышеуказанным способом.

Если ложное заявление о возможном банкротстве должник делает (устно или письменно) кредиторам, чтобы получить отсрочку или рассрочку платежей или скидку долга, то это считается мошенничеством (ст. 159 УК РФ).

Если должник заведомо ложно объявляет о своей несостоятельности, подавая заявление в арбитражный суд и желая ввести в заблуждение кредиторов относительно своего имущественного положения, в результате чего кредиторам причиняется крупный ущерб, и при этом должник осознаёт опасные последствия своих действий, - это преступление, которое УК РФ относит к тяжким преступлениям.

Наказывается штрафом в размере от ста тысяч до трехсот тысяч рублей или в размере заработной платы или иного дохода осужденного за период от одного года до двух лет, либо принудительными работами на срок до пяти лет, либо лишением свободы на срок до шести лет со штрафом в размере до восьмидесяти тысяч рублей или в размере заработной платы или иного дохода осужденного за период до шести месяцев либо без такового.

Контрольные вопросы.

1. Виды преступлений в области экономической деятельности.
2. Неправомерные действия при банкротстве.
3. Преднамеренное банкротство.
4. Фиктивное банкротство.

3 Практические задания для самостоятельной работы

Тема 1. Диагностика финансового состояния организации в антикризисном управлении (АУ)

В теории известны следующие виды диагностики:

1. комплексная бизнес-диагностика,
2. мониторинг,
3. экспресс-диагностика.

Центральная задача любой диагностики организации – проведение анализа ее финансового состояния по данным финансового учёта и бухгалтерской отчётности, которые являются исходной информацией для проведения анализа.

Анализ и диагностика финансового состояния проводятся во все периоды антикризисного управления – до кризиса, во время кризиса и после него.

АУ акцентирует внимание на таких характеристиках финансового состояния организаций, как платёжеспособность и финансовая устойчивость.

1.1 Оценка финансовых результатов деятельности организации

Показатели для оценки финансовых результатов организаций

Рентабельность – общий показатель экономической эффективности деятельности предприятия или использования капитала/ресурсов (материальных, финансовых и т.д.). Данный показатель необходим для анализа хозяйственной деятельности и для сравнения с другими предприятиями.

Рентабельность, в отличие от прибыли, является относительным показателем, поэтому рентабельности нескольких предприятий возможно сравнивать между собой.

Прибыль, выручка и объем продаж являются абсолютными показателями или экономическим эффектом и сравнивать эти данные нескольких предприятий некорректно, потому что подобное сравнение не покажет истинное положение дел.

В общем виде рентабельность показывает сколько рублей (копеек) прибыли принесет один рубль, вложенный в активы или ресурсы.

Универсальная формула для расчета рентабельности:

$R = (\text{Вид прибыли} / \text{Показатель, рентабельность которого необходимо рассчитать}) * 100\%$

Наиболее часто используемые показатели рентабельности при оценке финансовых результатов деятельности организации

Поскольку прибыль может принимать отрицательные значения (убыток), показатели рентабельности также могут быть отрицательными.

Рентабельность активов:

$$R_{ак} = ПН / \Sigma а, \quad (1.1)$$

где ПН — прибыль (убыток) до налогообложения;

$\Sigma а$ — сумма активов организации.

Показатель характеризует, сколько копеек прибыли до налогообложения зарабатывается на 1 руб., вложенный в активы.

Рентабельность инвестиций:

$$R_{инв.} = ПН / (СС + ДО), \quad (1.2)$$

где СС — сумма собственных средств;

ДО — долгосрочные обязательства.

Показатель характеризует, сколько копеек прибыли до налогообложения зарабатывается на 1 руб. инвестиций в организацию — суммы собственных средств и долгосрочных обязательств или сколько копеек убытков сформировалось на 1 руб. вложений.

Показатели рентабельности активов и инвестиций, рассчитанные по формулам (1) и (2), характеризуют хозяйственную деятельность организации в целом, так как в числителе используется финансовый результат от основной и от прочих видов деятельности.

Иногда в формулах (1) и (2) вместо прибыли до налогообложения (ПН) используется прибыль от продаж (ПП). В этом случае показатели характеризуют только основную деятельность организации.

Рентабельность продаж:

$$R_{np} = ПП / Вр, \quad (1.3)$$

где Вр- выручка организации.

Показатель характеризует, сколько копеек прибыли (убытка) от продаж (ПП) формируется на 1 руб. выручки.

Норма чистой прибыли (убытка):

$$N_{чп} = ЧП / Вр, \quad (1.4)$$

где ЧП — чистая прибыль (убыток).

Норма чистой прибыли показывает, сколько копеек чистой прибыли остается у организации на 1 руб. выручки или сколько копеек чистого убытка организация генерирует на 1 руб. выручки.

В целом группа показателей рентабельности характеризует эффективность использования организацией своих средств для получения прибыли.

Пример 1.1

Провести оценку финансовых результатов, сделать выводы.

Таблица 1.1 - Сведения из форм бухгалтерской отчетности ПАО «Светлый путь» за 2017 г., тыс. руб.

Наименование показателя	На 31 декабря 2017 г.	На 31 декабря 2016 г.	На 31 декабря 2015 г.
АКТИВ			
Внеоборотные активы	450	400	380
Оборотные активы, в том числе:	750	600	520
НДС	20	15	25
запасы	200	150	70
дебиторская задолженность	450	400	380
финансовые вложения	60	25	25
денежные средства и денежные эквиваленты	20	10	20
БАЛАНС	1200	1000	900
ПАССИВ			
Капитал и резервы	600	600	600
Долгосрочные обязательства	200	200	150
Краткосрочные обязательства	400	200	150
БАЛАНС	1200	1000	900

Наименование показателя	На 31 декабря 2017 г.	На 31 декабря 2016 г.
-------------------------	--------------------------	--------------------------

Выручка	1300	1200
Прибыль от продаж	150	250
Прибыль до налогообложения	20	50
Чистая прибыль	10	40

Решение

Рассчитанные в соответствии с формулами 1-4 показатели рентабельности сведены в таблицу 1.2

Таблица 1.2 - Финансовые результаты деятельности ПАО «Светлый путь»

Наименование показателя	На 31 декабря 2017 г.,%	На 31 декабря 2016 г.,%
Рентабельность активов	1,7	5,0
Рентабельность инвестиций	2,5	6,3
Рентабельность продаж	11,5	20,8
Норма чистой прибыли	0,8	3,3

Выводы по оценке финансовых результатов

1. Деятельность организации в 2016 и 2017 г. прибыльная. Однако имеет место ухудшение финансовых результатов в 2017 г.

2. В частности, в 2016 г. рентабельность продаж (результат основной деятельности) составила 20,8%, а за 2017 г. снизилась до 11,5%. Это означает, что на 1 руб. выручки в результате основной деятельности организация вместо почти 21 коп. в 2016 г. получает в 2017 г. только 11,5 коп.

3. Более чем в 3 раза — с 3,3 до 0,8% — снизился показатель нормы чистой прибыли. Таким образом, в распоряжении организации после всех отвлечений из прибыли и уплаты налогов остается менее 1 коп. (в 2016 г. — 3,3 коп.). Значительная разница между показателями рентабельности продаж и нормы чистой прибыли свидетельствует о негативном влиянии прочей деятельности на конечный финансовый результат организации.

4. Заметны отрицательные тенденции и в показателях рентабельности активов и инвестиций. Рентабельность инвестиций снизилась с 6,3 коп. на 1 руб., вложенный в организацию, до 2,5 коп. А рентабельность активов уменьшилась с 5 коп. на 1 руб. активов до 1,7 коп. Эти ухудшения объясняются тем, что показатель рассчитывается по прибыли до налогообложения, которая значительно снизилась за счет убытков от прочей деятельности.

Заключение. Деятельность организации прибыльная, показатели рентабельности положительны, но анализ показал, что прочая деятельность организации негативно влияет на формирование конечного финансового результата в виде чистой прибыли. Динамика развития ситуации за исследуемый 3-летний период негативная.

1.2 Оценка финансовой устойчивости организации

Финансовая устойчивость организации является комплексным понятием, которое определяет возможность осуществлять свою основную деятельность и сохранять структурную целостность без существенного ущерба для масштаба деятельности и социально - экономической роли организации в условиях действия факторов, вызывающих финансовые потери.

Распространенным на практике способом оценки финансовой устойчивости является исследование показателей, характеризующих степень независимости хозяйственной деятельности организации от других организаций.

Эти возможности можно отследить путем анализа структуры бухгалтерского баланса. *Считается, что организация обладает финансовой устойчивостью, если она*

имеет собственные источники формирования активов (СС), которые покрывают ее внеоборотные активы (ВА) и часть оборотных активов (ОА)

Основные показатели, характеризующие независимость деятельности организации

1. Показатели характеризующие степень зависимости от внешних инвесторов и кредиторов

Коэффициент обеспеченности собственными оборотными активами:

$$Коб.СС = (СС - ВА) / ОА = СОС / ОА, \quad (1.5)$$

где СС - собственные средства (капитал и резервы) организации ;

ВА - внеоборотные активы;

ОА - оборотные активы;

СОС = СС – ВА - собственные оборотные средства.

Данный коэффициент характеризует, какая часть оборотных активов финансируется из собственных источников. Рекомендуемое в литературе значение показателя для промышленных организаций составляет $\geq 0,1$. Значения показателя менее нуля обычно свидетельствуют о возможном начале кризисных явлений в организации.

Коэффициент автономии (финансовой независимости):

$$Кфин. незав. = СС / \Sigma п, \quad (1.6)$$

где СС — собственные средства (капитал и резервы) организации;

$\Sigma п$ — сумма пассивов.

Коэффициент автономии показывает, какая часть активов (имущества) организации профинансирована за счет собственных стабильных источников финансирования. Общих рекомендуемых значений показателя вне зависимости от вида хозяйственной деятельности организации, ее отраслевой принадлежности нет. В разных отраслях это разные значения. Общепринятое рекомендуемое значение показателя для промышленных организаций составляет $\geq 0,5$. Для организаций, где не требуется иметь много дорогостоящего имущества в собственности (торговых, страховых, консалтинг, туризм и т. п.), такие значения не обязательны.

Коэффициент обеспеченности инвестициями:

$$Коб. инв. = (СС + ДО) / ВА, \quad (1.7)$$

где СС — собственные средства (капитал и резервы) организации;

ДО — долгосрочные обязательства организации;

ВА — внеоборотные активы.

Этот коэффициент показывает, насколько внеоборотные активы (здания, сооружения, оборудование и т. д.) обеспечены собственными и долгосрочными заемными источниками финансирования. Для минимальной финансовой устойчивости организации целесообразно, чтобы ВА полностью покрывались этими источниками финансирования.

Рекомендуемое значение показателя > 1 .

Вместе с тем ДО нужно покрывать, а займы возвращать. Поэтому такой вид финансирования обеспечивает устойчивость только в среднесрочном периоде (на время предоставления инвестированных средств), но не в перспективе.

2. Показатели характеризующие степень зависимости от дебиторов

Для полной независимости следует обладать также независимостью от лиц, которые сами должны данной организации (дебиторов). Если дебиторы по каким-то причинам не могут или не желают исполнять свои обязанности перед организацией, ее деятельность также может пострадать, так как организация не получит вовремя оплату за свои товары, работы, услуги. Для отражения этого свойства можно использовать следующие показатели.

Доля дебиторской задолженности в активах:

$$Доля ДЗ = ДЗ / \Sigma а, \quad (1.8)$$

где ДЗ - сумма дебиторской задолженности;

$\Sigma а$ - сумма активов организации.

Показатель характеризует ту часть активов организации, которая «временно передана» покупателям товаров и потребителям услуг и таким образом выведена из непосредственного производства.

Доля просроченной дебиторской задолженности:

$$\text{Доля просроч. ДЗ} = \text{просроч. ДЗ} / \text{ДЗ}, \quad (1.9)$$

где просроч. ДЗ - сумма дебиторской задолженности, срок погашения которой уже наступил.

Если данные о просроченной дебиторской задолженности доступны в анализе, то рассматриваемый показатель позволяет оценить потенциальные потери активов организации из-за неплатежеспособных дебиторов.

Средние сроки оборота дебиторской задолженности:

$$\text{Срок обор. ДЗ} = \text{ДЗср.} / \text{Вр}, \quad (1.10)$$

где ДЗср. - средний за рассматриваемый период (например, год) размер дебиторской задолженности. Показатель определяется как сумма ДЗ на начало и конец периода, поделенная пополам;

Вр - выручка.

Показатель характеризует средние сроки, на которые отвлекаются средства, выведенные в дебиторскую задолженность. В динамике увеличение данного показателя свидетельствует о росте зависимости организации от взаимоотношений с дебиторами.

Помимо устойчивости к поведению кредиторов и дебиторов организации должны заботиться о том, чтобы их производственный процесс не давал сбоев, не был излишне затянут, ресурсы использовались эффективно. Оценить эту сторону деятельности позволяет показатель.

Средние сроки оборота запасов:

$$\text{Срок обор. З} = \text{Зср.} / \text{Вр}, \quad (1.11)$$

где Зср. - средний за рассматриваемый период (например, год) размер запасов. Показатель определяется как сумма запасов (З) на начало и конец периода, поделенная пополам;

Вр - выручка.

По аналогии с предыдущим показателем, если используется выручка за год, то этот показатель измеряется в долях года.

Показатель характеризует средние сроки, на которые отвлекаются средства в запасах. В динамике увеличение данного показателя свидетельствует об ухудшении эффективности производственного процесса организации, росте продолжительности производственного цикла.

Пример 1.2

Данные ПАО «Светлый путь» представлены в примере 1.1. Дополнительно известны данные о просроченной дебиторской задолженности. Произвести оценку финансовой устойчивости организации.

Таблица 1.3 - Просроченная дебиторская задолженность ПАО «Светлый путь», тыс. руб.

Наименование показателя	На 31 декабря 2017 г.	На 31 декабря 2016 г.	На 31 декабря 2015 г.
Просроченная дебиторская задолженность	150	50	0

Решение

Таблица 1.4 – Оценка финансовой устойчивости ПАО «Светлый путь»

Наименование показателя	На 31 декабря 2017 г.	На 31 декабря 2016 г.	На 31 декабря 2015 г.

Коэффициент обеспеченности собственными оборотными активами	20,0%	33,3%	42,3%
Коэффициент автономии	50,0%	60,0%	66,7%
Коэффициент обеспеченности инвестициями	177,8%	200,0%	197,4%
Среднее значение дебиторской задолженности, тыс. руб.	425	390	
Среднее значение запасов, тыс. руб.	175	110	
Доля дебиторской задолженности в активах	38,5%	40,0%	42,2%
Доля просроченной дебиторской задолженности	33,3%	12,5%	0,0%
Средние сроки оборота дебиторской задолженности, год	0,33	0,33	
Средние сроки оборота запасов, год	0,13	0,09	

Выводы по оценке финансовой устойчивости

1. Рассчитанные показатели характеризуют организацию как финансово устойчивую. Коэффициент обеспеченности собственными оборотными активами, коэффициент автономии свидетельствуют о том, что организация в должной мере обеспечена собственными источниками финансирования для стабильной работы. По состоянию на конец 2017 г. эти коэффициенты ПАО «Светлый путь» соответствуют критериям обеспечения финансовой устойчивости — коэффициент автономии равен 50%, а коэффициент обеспеченности собственными оборотными активами составляет 20%, что выше рекомендуемого значения (10%).

2. Вместе с тем динамика показателей финансовой устойчивости за 3-летний период имеет негативную тенденцию. Коэффициент обеспеченности собственными оборотными активами снизился более чем в 2 раза (с 42,3 до 20%), а коэффициент автономии ухудшился почти на 17% (с 66,7 до 50%), так что этот показатель, хотя и отвечает принятому критерию благополучия, принимает минимальное допустимое значение.

3. Аналогичную динамику ухудшения демонстрирует коэффициент обеспеченности инвестициями, снизившись со значений около 200 до 178% в 2017 г. Вместе с тем доля долговременных инвестиций в источниках финансирования организации достаточно велика и пока покрывает все внеоборотные активы и большую часть оборотных активов.

4. Анализ сроков оборачиваемости дебиторской задолженности и запасов не дает однозначной картины. Средние сроки оборота дебиторской задолженности остались прежними - 0,33 года, а средние сроки оборота запасов увеличились с 0,09 года до 0,13 года, что является признаком снижения эффективности производственной деятельности.

5. Негативная динамика финансовой устойчивости проявилась в том, что у организации в составе активов выросла доля просроченной дебиторской задолженности. Доля дебиторской задолженности в активах в целом снизилась с 42,2% в 2015 г. до 37,5% по состоянию на конец 2017 г. Но при этом доля просроченной задолженности выросла с 0 до 33,3%. В денежном выражении просроченная задолженность составляет 150 тыс. руб.

Заключение. Финансовые показатели свидетельствуют, что организация ПАО «Светлый путь» финансово устойчива, но за анализируемый период с 2015 по 2017 г. имеются негативные тенденции развития, которые проявляются в росте доли просроченной дебиторской задолженности и снижении доли собственных источников финансирования активов организации.

1.3 Оценка платежеспособности организации

Платежеспособность организации — это ее способность своевременно и в полном объеме погашать свои обязательства. Утрата платежеспособности приводит коммерческие организации к росту рисков возбуждения дела о банкротстве, угрозе ликвидации организации и разрушению ее бизнеса.

Платежеспособность можно обеспечивать за счет собственных средств или за счет внешней помощи. Для того чтобы считаться действительно платежеспособной и самостоятельной организацией, она должна обеспечивать указанное свойство за счет своих собственных ресурсов, а не за счет, например, перекредитования в других организациях.

Собственных ресурсов обеспечения платежеспособности организаций всего два:

1) денежные средства, получаемые в результате текущей хозяйственной деятельности (производства и реализации товаров, работ, услуг). Основным источником текущих доходов является выручка;

2) имущество (активы) организации, которые могут быть реализованы с целью получения денежных средств и расчетов по долгам.

В связи с этим показатели, характеризующие платежеспособность, разделяются на две группы - те, которые соотносят обязательства организации с ее выручкой, и те, которые сравнивают обязательства организации с ее активами.

Степень платежеспособности общая:

$$СП_{общ.} = (ДО + КО) / СрВр, \quad (1.12)$$

где ДО — долгосрочные обязательства;

КО — краткосрочные обязательства;

СрВр — среднемесячная выручка за отчетный период, которая вычисляется делением выручки от реализации на количество месяцев в периоде (3,6,9,12 месяцев).

Показатель имеет размерность «месяцы» и характеризует, сколько месяцев необходимо организации для расчета по всем обязательствам — долгосрочным и краткосрочным — за счет выручки при сохранении сложившегося уровня выручки, если не осуществлять другие платежи.

Степень платежеспособности по текущим обязательствам:

$$СП_{тек.} = КО / СрВр, \quad (1.13)$$

Где КО — краткосрочные обязательства;

СрВр — среднемесячная выручка за отчетный период.

Рекомендуемое значение этого показателя составляет ≤ 3 месяцев.

Срок 3 месяца обоснован тем, что для большинства организаций признаком банкротства является наличие задолженности, срок погашения которой истек именно 3 месяца назад. Для организаций — субъектов естественных монополий (предприятия топливно-энергетического комплекса и др.), стратегических организаций, перечень которых утверждает Правительство РФ, и для кредитных организаций (банков) признаки банкротства отличаются по срокам задержки платежей. Поэтому соответственно меняются рекомендуемые значения показателя, которые составляют ≤ 6 месяцев для стратегических организаций и субъектов естественных монополий и ≤ 14 дней для кредитных организаций

Коэффициент абсолютной ликвидности:

$$Кабс. ликв. = БЛА / КО, \quad (1.14)$$

где БЛА — быстроликвидные активы;

КО — краткосрочные обязательства.

Быстроликвидные активы рассчитываются как сумма краткосрочных финансовых вложений (КФВ) и денежных средств (ДС) на счетах и в кассе организации. В настоящее время, после того как в российской практике были введены новые формы бухгалтерской отчетности, из состава краткосрочных финансовых вложений были изъяты денежные эквиваленты, которые теперь отражаются вместе с денежными средствами. Таким образом, целесообразно рассчитывать быстроликвидные активы как сумму денежных средств и денежных эквивалентов: $БЛА = ДС + ДЭ$.

Коэффициент абсолютной ликвидности характеризует, какая часть текущих (краткосрочных) обязательств может быть погашена достаточно быстро (в течение нескольких дней). Как правило, для отечественных крупных и средних промышленных организаций этот показатель составляет не более нескольких процентов.

Коэффициент текущей ликвидности:

$$Кт. л. = (ОА - Зап. - НДС) / КО, \quad (1.15)$$

где ОА — оборотные активы организации;

Зап. — сумма запасов;

НДС — налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям;

КО — краткосрочные обязательства.

Показатель характеризует, какую часть краткосрочных обязательств можно погасить за счет оборотных активов, не вовлеченных в производство. Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям не может рассматриваться как актив, который можно реализовать.

Чтобы иметь возможность погашения задолженности без каких-либо осложнений для текущей деятельности, краткосрочные обязательства организации должны покрываться активами, реализация которых не повредит осуществлению основной деятельности. Следовательно, рекомендуемое значение показателя составляет ≥ 1 .

Коэффициент покрытия:

$$Кпокр. = ОА / КО, \quad (1.16)$$

где ОА — оборотные активы организации;

КО — краткосрочные обязательства.

Конструкция *Кпокр.* отличается от *К т.л.* только тем, что из состава оборотных активов не вычитаются активы, необходимые для осуществления деятельности организации в виде запасов, а также НДС, который нельзя реализовать в целях расчетов по долгам.

Поскольку деятельность организации в случае реализации всех оборотных активов невозможна, рекомендуемые значения коэффициента покрытия должны превышать 1. Обычно в литературе рекомендуется, чтобы значение этого показателя составляло ≥ 2 . Вместе с тем российская практика свидетельствует о том, что этот уровень для большинства российских организаций реального сектора экономики завышен. Организации, у которых *Кпокр.* превышает уровень 1,2, очень редко испытывают финансовые трудности, и в их отношении редко возбуждаются дела о банкротстве.

Доля краткосрочных обязательств в сумме обязательств организации:

$$Доля КО = КО / (КО + ДО), \quad (1.17)$$

где КО — краткосрочные обязательства ;

ДО — сумма долгосрочных обязательств.

Показатель характеризует ту часть обязательств организации, которая является ее текущей задолженностью. Рост данного показателя может свидетельствовать о снижении инвестиционной привлекательности организации и (или) об утрате доверия перед кредиторами.

Доля просроченных текущих обязательств:

$$Доля проср. КО = проср. КО / КО, \quad (1.18)$$

где проср. КО — сумма краткосрочных обязательств, срок погашения которых уже наступил.

Если данные о *проср. КО* доступны для анализа, то представленный показатель позволяет оценить уровень риска возбуждения дела о банкротстве организации.

Пример 1.3

Данные ПАО «Светлый путь» представлены в примере 1.1

Произвести оценку платежеспособности организации.

Таблица 1.5 - Просроченные краткосрочные обязательства ПАО «Светлый путь», тыс. руб.

Наименование показателя	На 31 декабря 2017 г.	На 31 декабря 2016 г.	На 31 декабря 2015 г.
Просроченные краткосрочные обязательства	50	10	10

Решение

Таблица 1.6 – Оценка платежеспособности ПАО «Светлый путь»

Наименование показателя	На 31 декабря 2017 г.	На 31 декабря 2016 г.	На 31 декабря 2015 г.
Среднемесячная выручка, тыс. руб.	108	100	-
Степень платежеспособности общая, месяцев	5,5	4,0	-
Степень платежеспособности по текущим обязательствам, месяцев	3,7	2,0	-
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,1	0,1	0,1
Коэффициент текущей ликвидности	1,3	2,2	2,8
Коэффициент покрытия	1,9	3,0	3,5
Доля краткосрочных обязательств в сумме обязательств организации, %	66,7	50,0	50,0
Доля просроченных текущих обязательств, %	12,5	5,0	6,7

Выводы по оценке платежеспособности

1. Рассчитанные показатели характеризуют организацию как платежеспособную по состоянию на конец 2015 г. Она имеет возможность обеспечить погашение своих обязательств за счет имеющегося имущества, реализация которого не влияет на производственную деятельность Кт. л. = 1,3.

2. Вместе с тем динамика показателей платежеспособности подтверждает результаты анализа рентабельности и финансовой устойчивости (см. заключения к решению примеров 1.1 и 1.2). Динамика изменения финансового состояния организации отрицательная. Анализ данных бухгалтерской отчетности показал, что отрицательная динамика связана с ростом краткосрочных обязательств ПАО «Светлый путь».

3. Доля краткосрочных обязательств выросла за 2017 г. с 50% до уровня около 67%. Особенно опасно увеличение доли просроченной краткосрочной задолженности до 12,5%, что свидетельствует о росте риска возбуждения дела о банкротстве.

4. Наиболее отчетливо видна негативная динамика в поведении показателя степени платежеспособности по текущим обязательствам (СПтек.). По состоянию на конец 2016 г. его значение соответствовало условию обеспечения платежеспособности за счет текущей выручки (менее 3 месяцев), а уже в конце 2017 г. значение показателя превысило граничное значение и составило 3,7 месяца. Это означает, что организация не может обеспечить текущую платежеспособность за счет получаемых доходов от деятельности.

5. В поведении коэффициента текущей ликвидности также имеет место негативная динамика: за 3 года с 2013 г. значение показателя уменьшилось в 2 раза - с 2,8 до 1,3, приблизившись к границам удовлетворительных значений, обеспечивающих платежеспособность.

6. Аналогичную описанной выше динамику можно видеть и в значениях других показателей, характеризующих платежеспособность. Степень платежеспособности общая ухудшилась со значения 4 месяца до 5,5 месяцев, а коэффициент покрытия деградировал от значения 3,5 до 1,9. Сохранил свои значения только коэффициент абсолютной ликвидности, но его значения крайне малы (около 0,1) и не имеют большого значения для обеспечения платежеспособности организации.

Заключение. Финансовые показатели, характеризующие платежеспособность ПАО «Светлый путь», свидетельствуют о том, что организация является на дату проведения анализа платежеспособной, но на протяжении последних 3 лет происходят негативные процессы, которые изменяют показатели платежеспособности в сторону ухудшения.

Негативная динамика платежеспособности вызвана резким увеличением краткосрочных обязательств организации в анализируемый период 2015–2017 гг. Степень платежеспособности по текущим обязательствам к концу 2017 г. уже существенно ухудшилась и приняла значения, свидетельствующие о том, что организация утратила возможности обеспечивать свою текущую платежеспособность за счет своей основной деятельности.

Задачи для самостоятельного решения по теме 1

Задача 1.1

Бухгалтерская отчетность ООО «АльТ» представлена в таблицах 1, 2.

Произвести экспресс-диагностику и сформулировать краткое заключение о финансовом состоянии организации.

Таблица 1- Бухгалтерский баланс ООО «АльТ» на 31 декабря 2017 г., тыс. руб.

Наименование показателя	На 31 декабря 2017 г.	На 31 декабря 2016 г.	На 31 декабря 2015 г.
АКТИВ			
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
Нематериальные активы			
Результаты исследований и разработок			
Нематериальные поисковые активы			
Материальные поисковые активы			
Основные средства	33000	74000	76000
Доходные вложения в материальные ценности			
Финансовые вложения	102000	2000	2000
Отложенные налоговые активы			
Прочие внеоборотные активы	4664	4208	2640

Итого по разделу I	139664	80208	80640
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
Запасы	20570	73300	62937
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1000	1000	1000
Дебиторская задолженность	36695	30201	35583
Финансовые вложения (кроме денежных эквивалентов)	700	9000	10000
Денежные средства и денежные эквиваленты	61	841	700
Прочие оборотные активы			
Итого по разделу II	59026	114342	110220
БАЛАНС	198690	194550	190860
ПАССИВ			
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ			
Уставный капитал	78000	78000	78000
Собственные акции, выкупленные у акционеров			
Переоценка внеоборотных активов			
Добавочный капитал (без переоценки)	2000	2000	2000
Резервный капитал			
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)			
Итого по разделу III	80000	80000	80000
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
Заемные средства	20000	20000	20000
Отложенные налоговые обязательства			
Оценочные обязательства			
Прочие обязательства			
Итого по разделу IV	20000	20000	20000
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
Заемные средства	54000	32000	32000
Кредиторская задолженность	43590	61150	57660
Доходы будущих периодов			
Оценочные обязательства	1100	1400	1200
Прочие обязательства			
Итого по разделу V	98690	94550	90860
БАЛАНС	198690	194550	190860

Таблица 2-Отчет о финансовых результатах ООО «АльТ» за 2017 г., тыс. руб.

Наименование показателя	За 2017 г.	За 2016 г.
Выручка	67828	122654
Себестоимость продаж	(61549)	(112351)
Валовая прибыль (убыток)	6279	10303
Коммерческие расходы		

Наименование показателя	За 2017 г.	За 2016 г.
Управленческие расходы	(2186)	(3286)
Прибыль (убыток) от продаж	4093	7017
Доходы от участия в других организациях		
Проценты к получению		
Проценты к уплате	(2873)	(4951)
Прочие доходы	4712	986
Прочие расходы	(5111)	(962)
Прибыль (убыток) до налогообложения	821	2090
Текущий налог на прибыль	(164)	(418)
в том числе постоянные налоговые обязательства (активы)	(23)	(36)
Изменение отложенных налоговых обязательств		
Изменение отложенных налоговых активов		
Прочее	(45)	(42)
Чистая прибыль (убыток)	96	340

Задача 1.2

Бухгалтерская отчетность ПАО «Птицевод» представлена в таблицах 1, 2.

Произвести экспресс-диагностику и сформулировать краткое заключение о финансовом состоянии организации.

Таблица 1 - Бухгалтерский баланс ЗАО «Птицевод» на 31 декабря 2017 г., тыс. руб.

Наименование показателя	На 31 декабря 2017 г.	На 31 декабря 2016 г.	На 31 декабря 2015 г.
АКТИВ			
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
Нематериальные активы	122	180	238
Результаты исследований и разработок			
Нематериальные поисковые активы			
Материальные поисковые активы			
Основные средства	99059	109344	120150
Доходные вложения в материальные ценности			
Финансовые вложения			
Отложенные налоговые активы			
Прочие внеоборотные активы	14282	14282	14282
Итого по разделу I	113463	123806	134670
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
Запасы	327198	347365	310808
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	654	654	654
Дебиторская задолженность	15694	26567	18900
Финансовые вложения (кроме денежных эквивалентов)			
Денежные средства и денежные эквиваленты	148	1058	413
Прочие оборотные активы	64	64	64

Наименование показателя	На 31 декабря 2017 г.	На 31 декабря 2016 г.	На 31 декабря 2015 г.
Итого по разделу II	343758	375708	330839
БАЛАНС	457221	499514	465509
ПАССИВ			
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ			
Уставный капитал	104424	104424	104424
Собственные акции, выкупленные у акционеров			
Переоценка внеоборотных активов			
Добавочный капитал (без переоценки)			
Резервный капитал			
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	(79341)	727	843
Итого по разделу III	25083	105151	105267
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
Заемные средства	16661	16661	16661
Отложенные налоговые обязательства	1567	2914	2914
Оценочные обязательства			
Прочие обязательства			
Итого по разделу IV	18228	19575	19575
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
Заемные средства	126119	120830	60000
Кредиторская задолженность	179726	142370	163335
Доходы будущих периодов	108065	111588	117332
Оценочные обязательства			
Прочие обязательства			
Итого по разделу V	413910	374788	340667
БАЛАНС	457221	499514	465509

Таблица 2 - Отчет о финансовых результатах ЗАО «Птицевод» за 2017 г., тыс. руб.

Наименование показателя	За 2017 г.	За 2016 г.
Выручка	160377	162532
Себестоимость продаж	(238980)	(171122)
Валовая прибыль (убыток)	(78603)	(8590)
Коммерческие расходы		
Управленческие расходы		
Прибыль (убыток) от продаж	(78603)	(8590)
Доходы от участия в других организациях		
Проценты к получению		1
Проценты к уплате	(79)	(1312)
Прочие доходы	7225	20037
Прочие расходы	(8474)	(10061)
Прибыль (убыток) до налогообложения	(79931)	75

Текущий налог на прибыль в том числе постоянные налоговые обязательства (активы)		
Изменение отложенных налоговых обязательств		
Изменение отложенных налоговых активов		
Прочее	(137)	(67)
Чистая прибыль (убыток)	(80068)	8

Тема 2 Регулирование ассортимента товаров в целях максимизации финансовых результатов деятельности организации

Оптимизация ассортимента товаров в условиях ограничения ресурсов на производство и реализацию товаров

Ассортиментная политика организаций, нуждающихся в финансовом оздоровлении, традиционно является одним из объектов антикризисного управления. Проведя внешне не очень заметные преобразования состава и числа реализуемых видов товаров (работ, услуг), можно получить весомый результат в виде прибыли. Организация имела убытки, накапливала долги, а немного поменяли номенклатуру и объемы выпуска — и начала образовываться прибыль, и можно начинать рассчитывать по долгам.

Изменение структуры выпускаемой продукции влияет на объем выпуска продукции в стоимостном выражении, материалоемкость, трудозатраты, прибыль, рентабельность. Увеличение удельного веса более дорогостоящей продукции ведет к увеличению ее выпуска в стоимостном выражении, и наоборот, уменьшение удельного веса такой продукции снижает объем реализации V_r . При увеличении удельного веса высококорентабельной продукции и уменьшении низкорентабельной продукции прибыль возрастает. Рассмотрим простой пример, чтобы проиллюстрировать роль правильного выбора ассортимента продукции.

Пример 2.1

Организация за отчетный период выпускала два вида товаров: А и Б.

Показатель	Товар А	Товар Б
Кол-во выпускаемых товаров, шт./год	100	100
Цена реализации, руб./шт.	3000	2000
Трудозатраты, час/шт.	2	1
Максимальная ёмкость рынка, шт.	200	200
Трудозатраты, час	$2 \text{ ч.} * 100 \text{ шт.} = 200 \text{ ч.}$	$1 \text{ ч.} * 100 \text{ шт.} = 100 \text{ ч.}$
Общие трудозатраты, час	300ч.	
Выручка за отчетный период, руб.	$100 * 3000 = 300000$	$100 * 2000 = 200000$
Выручка за отчетный период, всего руб.	500000	
Вывод 1	Производить товар А выгоднее так как он приносит больше дохода	
Вариант 1	Рассмотрим изменение программы выпуска товара А до максимально возможного	
Максимально возможный выпуск ,шт	$300 / 2 = 150$	
Выручка, руб.	$150 * 3000 = 450000$	
Вывод по варианту 1	Парадоксальный результат-отказавшись от «менее выгодного» товара Б и сосредоточившись на «выгодном» товаре А, организация получит меньший доход, чем в отчетном периоде	

Вариант 2	Рассмотрим изменение программы выпуска товара Б до максимально возможного	
Выручка на 1 час затрат рабочего времени, руб.	3000 руб./2 ч.=1500	2000руб./1ч.=2000 Товар Б за ед. времени приносит больший доход
Максимально возможный выпуск ,шт		200 шт. * 1 ч. = 200 шт.
Остаток общих трудозатрат, ч.	300/1 – 200 = 100 ч.	
Выпуск товара по варианту 2	100 ч. / 2 ч. =50 шт	
Выручка, вариант 2	50шт.*3000=150000	200шт. * 2000 = 400000
Выручка, всего	550000	
Вывод по варианту 2	Это лучший вариант, чем в отчётном периоде, и лучший, чем вариант 1	
Вопросы регулирования ассортимента имеют существенное значение, но при этом не учитываются все факторы, например вопросы затраты которые необходимы на производство того или иного товара		

Центральное место при проведении работ с ассортиментом имеют показатели маржинального дохода и его удельных значений - маржа удельная (Муд.):

$$Mд = Вр - Зпер. = Зпост. + Пр, \quad (2.1)$$

где Мд - маржинальный доход;

Вр - выручка от реализации продукции;

Зпер., Зпост. - соответственно переменные и постоянные затраты (издержки);

Пр - прибыль (убыток) организации.

Удельный маржинальный доход (Муд.) может быть вычислен на единицу изделия, на единицу веса расходного материала, на единицу времени, требуемого для выпуска продукции, и т. п. Сравнение удельных величин маржинального дохода для разных товаров позволяет выбрать те, которые позволят получить максимальный эффект по увеличению Мд, а значит, при постоянстве Зпост. максимизировать Пр.

$$Mуд. = Ц1 - Зпер.1, \quad (2.2)$$

где: Ц1 – цена единицы товара, руб.;

Зпер.1 – затраты переменные на единицу товара, руб.

Удельный маржинальный доход на единицу материалов (сырья) рассчитываются путем деления Муд. на удельный расход материалов (сырья):

$$Mуд. м = Mуд. / Рм. уд., \quad (2.3)$$

$$Mд.пл = \sum Mуд. i \cdot Qпл. i, \quad (2.4)$$

где Мд.пл - планируемый маржинальный доход;

Qпл. i - планируемый объем выпуска продукции;

i - номер товара.

Суть маржинального дохода, в целом, сводится к тому, что сумма превышения Зпер. доходами (выручкой) показывает, насколько компания способна покрывать свои постоянные затраты и получать прибыль.

Маржинальный доход показывает, насколько прибыль в состоянии покрыть переменные затраты, которые непосредственно включены в себестоимость продукции. Именно переменные затраты оказывают большое влияние на процесс производства и получение прибыли. Они напрямую связаны с объемом выпускаемого товара.

Цена и постоянные расходы не участвуют в оказании влияния на маржинальный доход.

Важную роль играет расчет этого показателя на предприятии, где выпускается одновременно несколько видов товаров. В таком случае очень сложно понять, какой вид продукции забирает наибольший удельный вес в объеме общей выручки.

Определение маржинального дохода играет важную экономическую роль в финансовом анализе предприятия.

Благодаря этому показателю можно установить зависимость выручки, прибыли и затрат. Это взаимосвязь имеет особое значение при принятии финансовых решений в области выпуска продукции.

Задачи для самостоятельного решения по теме 2

Задача 2.1

ПАО «Пошив» выпускает два вида товарной продукции: пальто и полупальто, прогнозные показатели производства и реализации которых в последующие 2 года приведены в таблице 1.

Таблица 1- Прогнозные показатели производства и реализации продукции ПАО «Пошив»

Показатели	Условное обозначение	Изделия:	
		пальто	полупальто
Максимальная емкость рынка, шт.	Q _{max}	5000	9000
Цена реализации, тыс. руб.	Ц ₁	2,4	1,95
Удельные переменные затраты, тыс. руб.	З _{пер.1}	1,5	1,25
Удельный расход ткани, м	Р _{м. уд.}	4	2
Постоянные затраты, тыс. руб.	З _{пост.}	5200	

Возможный расход ткани в плановый период ограничен и составляет 25 000 м. Еще одним ограничивающим фактором является максимальная емкость рынка по производимым товарам (см. таблицу 1).

Задание

Определить оптимальный ассортимент на прогнозный период с учетом факторов ограничений.

Задача 2.2

Определить оптимальную ассортиментную политику предприятия на следующий год с учетом ограничения по трудовым ресурсам (50000 человеко-часов) и рассчитать величину экономического эффекта за счет оптимизации ассортиментной политики.

Таблица 1 - Прогнозные показатели производства и реализации продукции ООО «XXX»

Показатель	Условное обозначение	Изделия:		
		А	Б	В
Максимальная емкость рынка, шт.	Q _{max}	5000	4000	2200
Фактический объем производства в прошлый год, шт.	Q _{пр. ф.}	500	3000	2000
Цена реализации единицы продукции, тыс. руб.	Ц ₁	284	68	120
Удельные переменные затраты, тыс. руб.	З _{пер. 1}	260	58	104

Удельные затраты рабочего времени на производство, человеко-часов	Ррв. уд.	34	5	9
Постоянные затраты, тыс. руб.	Зпост.	77000		

Экономический эффект от оптимизации ассортиментной политики можно оценить как разность между маржинальным доходом, который получается при оптимизации, и маржинальным доходом без оптимизации.

Задача 2.3

ООО «Макси» производит три вида изделий: А, В и С. Показатели их производства и реализации за текущий год приведены в таблице.

Таблица 1 - Показатели ООО «Макси»

Показатель	Изделия		
	А	В	С
Максимальная емкость рынка, шт.	5000	5000	5000
Фактические объемы производства, шт.	2000	3000	500
Цена реализации единицы продукции, тыс. руб.	120	68	284
Удельные переменные затраты, тыс. руб.	104	58	260
Удельные затраты рабочего времени на производство, тыс. руб.	9	5	34
Постоянные затраты, тыс. руб.	80000		
Непогашенные долги, тыс. руб.	6000		

Задание

Определить наилучший ассортимент организации на следующий год с учетом ограничений по трудовым ресурсам (50000 человеко-часов). Установить, достаточен ли планируемый маржинальный доход для покрытия накопленных долгов.

Рассчитать величину экономического эффекта, который будет получен организацией в результате оптимизации ассортимента.

Тема 3. Урегулирование задолженности во внесудебных процедурах финансового оздоровления

Реструктуризация как способ урегулирования накопленной задолженности

Задача финансового оздоровления возникает как реакция на наличие у объекта управления непокрытых долгов. Эти долги вызывают ответные действия со стороны кредиторов и государственных органов, которые могут вызвать негативные для должника последствия вплоть до ликвидации юридического лица и утраты собственником должника имущественного комплекса предприятия.

Финансовое оздоровление невозможно без урегулирования задолженности. Более того, в краткосрочной перспективе проведение финансового оздоровления и означает, что долги погашены или их погашение отложено на срок, обеспечивающий их погашение. Никакие другие меры по улучшению ситуации не будут продуктивными, если не удастся разобраться с долгами.

Есть только следующие варианты урегулировать задолженность перед тем или иным кредитором.

1. Погасить ее путем выплаты кредитору денежной суммы, или путем того, что кредитор согласится простить задолженность, или путем частичной выплаты и прощения оставшейся части долга.

2. Отложить погашение задолженности до того времени, когда объект управления сможет заработать или получить денежные средства, достаточные для погашения задолженности.

Для реализации данных вариантов урегулирования задолженности требуется договоренность между должником и кредитором — за исключением полного одномоментного погашения долга.

Первый вариант практически не требует решения расчетных задач — в отличие от второго, где такие расчетные задачи существуют и различаются в зависимости от условий урегулирования и многообразных сценариев проведения операций с задолженностью.

Под реструктуризацией задолженности понимают погашение имеющихся обязательств с одновременным принятием на себя новых обязательств с новыми сроками и условиями погашения без изменения суммы основного долга, но с возможным уменьшением и (или) прощением начисленных штрафных санкций.

Реструктурируют долги по обязательным платежам, по банковским кредитам, перед другими организациями.

При проведении реструктуризации задолженности основная договоренность между кредиторами и должником относится к графику погашения задолженности. Интересы добросовестного должника — в том, чтобы установить график, максимально соответствующий его прогнозируемым возможностям погашения, а интересы кредитора — в том, чтобы получить оплату по долгам в максимально короткие сроки. При этом кредитор обычно заинтересован также в том, чтобы получить долги в полном объеме, а не довести ситуацию до того, что должник не сможет платить вообще. В этом случае его долги придется просто списать.

Пример 3.1

ПАО «Коммунальщик» прорабатывает варианты реструктуризации задолженности. Имеется инвестор, который готов вложить в организацию свои средства. Имеющиеся у организации ресурсы представлены в таблице

Таблица 3.1 - Долги и ресурсы организации ПАО «Коммунальщик»

Показатели	млн руб.
Сумма долга, подлежащего погашению	65
Ликвидная дебиторская задолженность	10
Ликвидные финансовые вложения	10
Неиспользуемое оборудование	7
Прогнозируемые затраты на продажу имущества	2
Максимальная прибыль организации в квартал	5
Сумма, которую инвестор готов вложить в организацию	20

Таблица 3.2 - График поступления инвестиции

Инвестиции	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал
	2 млн. руб.	1 млн. руб.	6 млн. руб.	11 млн. руб.

Решение

№	Показатель	1-й квартал	2-й квартал	3-й квартал	4-й квартал	Итого
1	Прибыль	5	5	5	5	20
2	Реализация неиспользуемого оборудования			7		7

3	Реализация дебиторской задолженности и финансовых вложений	10	10			20
4	Дополнительные затраты			-2		-2
5	Итого внутренних ресурсов организации	15	15	10	5	45
6	Инвестиции	2	1	6	11	20
7	Ресурсы, перешедшие с предыдущего периода		0,75	0,5	0,25	
8	Всего внутренних и внешних ресурсов на выплаты с учетом переходящих сумм	17	16,75	16,5	16,25	
9	Избыточные ресурсы, переходящие на следующий период	0,75	0,5	0,25	0	
10	График выплат	16,25	16,25	16,25	16,25	65

Пример 2

Условия примера 2 изменяются - инвестор выделяет все 20 млн руб. в последнем квартале. Для регулирования дефицита средств по выплатам должник привлекает банковский кредит сроком на 1 год под 12%.

№	Показатель	1-й квартал	2-й квартал	3-й квартал	4-й квартал	Итого
1	Прибыль	5	5	5	5	20
2	Реализация неиспользуемого оборудования			7		7
3	Реализация дебиторской задолженности и финансовых вложений	10	10			20
4	Дополнительные затраты			-2		-2
5	Итого внутренних ресурсов организации	15	15	10	5	45
6	Инвестиции				20	20
7	Кредит	10				
8	Возврат кредита с %				11,2	
9	Ресурсы, перешедшие с предыдущего периода	0	8,75	7,5	1,25	
10	Всего внутренних и внешних ресурсов на выплаты с учетом переходящих сумм	25	23,75	17,5	15,05	
11	Избыточные ресурсы, переходящие на следующий период	8,75	7,5	1,25	-1,2	
12	График выплат	16,25	16,25	16,25	16,25	65

Инвестор должен будет принять решение о выделении не 20 млн. руб., а 21,2 млн. руб., что позволит организации полностью урегулировать задолженность

Задачи для самостоятельного решения по теме 3

Задача 3.1

ООО «ДЭЗ» прорабатывает варианты реструктуризации задолженности. Кредитор согласен на рассрочку платежей сроком на 1 год без начисления процентов на сумму долга. Имеется инвестор, который готов вложить в организацию свои средства. Долги и ресурсы организации представлены в таблице

Показатели	млн. руб.
Сумма долга, подлежащего погашению	60
Ликвидная дебиторская задолженность	15
Ликвидные финансовые вложения	5
Неиспользуемое оборудование	6
Прогнозируемые затраты на продажу имущества	1
Максимальная прибыль организации в квартал	4
Заданный срок погашения задолженности, кварталов	4

Задание:

УСЛОВИЕ 1: Определить размер необходимых инвестиций по кварталам при условии равномерного погашения долга. Построить график реструктуризации задолженности. Причём в 1 кв. реализуются ликвидные финансовые вложения, во 2 кв. ликвидная дебиторская задолженность.

УСЛОВИЕ 2: Определить размер необходимых инвестиций при условии равномерного погашения долга, инвестиции поступят в последний квартал года. Определить размер необходимого кредита, наиболее выгодный период для его получения с учетом наиболее выгодного графика реализации ликвидных финансовых вложений и дебиторской задолженности. Кредит предоставляется под 12% годовых.

Тема 4 Особенности обоснования решений при обращении взыскания на имущество организации

Обращение взыскания на имущество должника является альтернативой, к которой могут прибегнуть кредиторы должника в том случае, если они по каким-то причинам не намерены возбуждать дело о банкротстве. Кроме того, это является логичным шагом для тех кредиторов, которые пытаются вернуть свои деньги.

Процедуры банкротства имеют длительные сроки, измеряемые в годах, а в конечном результате кредиторы получают значительно меньше, чем им должны отдать (на 1 руб. долга менее 20 коп.). Для добросовестного кредитора намного выгоднее попытаться вернуть долги через исполнительное производство, чем ввязываться в долгосрочную процедуру с сомнительным для него эффектом^[1].

Таблица 4.1 - Классификация имущества организаций по очередям обращения взыскания на имущество²

Виды имущества - активы		Номер очереди при обращении взыскания на имущество
Нематериальные активы, результаты	- непосредственно участвующие в производстве;	4
	- не участвующие в производстве	2

¹ См.: ст. 191 Федерального закона от 26 октября 2002 г. № 127 «О несостоятельности (банкротстве)».

² См.: ст. 94 Федерального закона от 2 октября 2007 г. № 229-ФЗ «Об исполнительном производстве»

исследований и разработок		
Основные средства	- непосредственно участвующие в производстве;	4
	- движимое имущество, непосредственно не участвующее в производстве товаров (услуг), предметы дизайна (оформления) офисов и т. п.	1
	- непрофильные объекты недвижимости, объекты незавершенного строительства	3
Финансовые вложения (долгосрочные)	- ценные бумаги	1
	- выданные займы	2
Доходные вложения материальные ценности		2
Прочие внеоборотные активы		Преимущественно 1
Запасы	- сырье, материалы, комплектующие	4
	- сверхнормативные запасы сырья, материалов, комплектующих	4*
	- затраты в незавершенном производстве	4
	- готовая продукция и товары для перепродажи	1
	- товары отгруженные	2
	- прочие запасы и затраты	Преимущественно 1
Дебиторская задолженность	- на имущественные права, непосредственно не используемые в производстве товаров, услуг	2
	- на имущественные права, непосредственно используемые в производстве товаров	4
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	- ценные бумаги	1
	- выданные займы	2
Денежные средства и денежные эквиваленты		1
Прочие оборотные активы		Преимущественно 1

Оценка текущей платёжеспособности

$$Kт. л. = [(C1 + C2 + C3) - \sum \text{иска}] / (OстТО + OстКЗ); \quad (4.1)$$

$$СПтек. = (OстТО + OстКЗ) / СрВр, \quad (4.2)$$

где Кт. л. - коэффициент текущей ликвидности;

СПтек. - степень платежеспособности по текущим обязательствам, месяцы.

СрВр — уровень среднемесячной выручки организации.

Если Кт. л. менее 1 и одновременно СПтек. превышает 3 месяца, то организация квалифицируется как неплатежеспособная (см. также тема 1), а руководитель организации может обратиться в арбитражный суд с заявлением должника в предвидении банкротства (ст. 8 ФЗ № 127).

Задачи для самостоятельного решения по теме 4

Задача 4.1

ОАО «Химик» ведет рентабельную производственную деятельность. За прошедший год чистая прибыль организации составила 35 млн руб. На организацию решением государственного органа регулирования природоохранной деятельности наложены штрафные санкции в размере 300 млн руб., возбуждено исполнительное производство.

Таблица 1 - Активы баланса, тыс. руб. (нулевые строки удалены)

Наименование показателя	На 31 декабря 2017 г.
АКТИВ	
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ	
Нематериальные активы	351
Основные средства	330000
Доходные вложения в материальные ценности	120
Финансовые вложения	900
Прочие внеоборотные активы	4664
Итого по разделу I	336035
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ	
Запасы	20570
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1000
Дебиторская задолженность	166950
Финансовые вложения (кроме денежных эквивалентов)	7000
Денежные средства и денежные эквиваленты	128170
Прочие оборотные активы	12345
Итого по разделу II	336035
БАЛАНС	672070

Все нематериальные активы участвуют в производственной деятельности.

В составе основных средств есть непрофильные объекты недвижимости на сумму 55000 тыс. руб., а также объекты незавершенного строительства — 45000 тыс. руб.

В составе запасов готовая продукция составляет 22%, товары отгруженные — 15%. Прочие внеоборотные и оборотные активы не участвуют в производственной деятельности.

Финансовые вложения представляют собой займы, выданные другим организациям.

Сумма краткосрочных кредитов организации и ее кредиторской задолженности на отчетную дату составляет 250457 тыс. руб., из которых 120000 тыс. руб. — задолженность, срок оплаты которой уже наступил.

Выручка организации в отчетном году составила 650 млн руб.

Задание

Оценить наличие обязанности и права подачи заявления о банкротстве должника в арбитражный суд.

Задача 4.2

В отношении ООО «Транспортник» возбуждено исполнительное производство, обращено взыскание на имущество по иску одного из кредиторов на сумму 200000 тыс. руб.

Общая сумма задолженности, срок погашения которой уже наступил, составляет 350000 тыс. руб.

Сведения из бухгалтерского баланса на последнюю отчетную дату представлены в таблице.

Задолженность перед кредитором-взыскателем включена в строку баланса «кредиторская задолженность».

Все нематериальные активы участвуют в производственной деятельности.

В составе основных средств предметы дизайна офиса составляют 20000 тыс. руб., непрофильные объекты недвижимости — 29000 тыс. руб., а также неиспользуемое оборудование — 3500 тыс. руб.

В составе запасов готовая продукция составляет 90000 тыс. руб., товары отгруженные — 879 тыс. руб., сверхнормативные (избыточные) запасы сырья и материалов — 6067 тыс. руб.

Финансовые вложения представляют собой займы, выданные другим организациям.

Выручка организации в отчетном году составила 730 млн руб. Деятельность организации в отчетном периоде убыточная.

При проведении анализа учесть, что 20% дебиторской задолженности являются неликвидными.

Таблица 1 - Бухгалтерский баланс организации, тыс. руб. (нулевые строки удалены)

Наименование показателя	На 31 декабря 2017 г.
АКТИВ	
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ	
Нематериальные активы	30
Основные средства	250000
Доходные вложения в материальные ценности	327
Финансовые вложения	7289
Прочие внеоборотные активы	754
Итого по разделу I	258400
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ	
Запасы	450012
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	2098
Дебиторская задолженность	280003
Финансовые вложения (кроме денежных эквивалентов)	1670
Денежные средства и денежные эквиваленты	2376
Прочие оборотные активы	23
Итого по разделу II	736182
БАЛАНС	994582
ПАССИВ	
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ	
Уставный капитал	20000
Добавочный капитал (без переоценки)	1000
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	-784
Итого по разделу III	21000
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА	
Заемные средства	15000
Итого по разделу IV	15000
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА	
Заемные средства	554000
Кредиторская задолженность	403482
Оценочные обязательства	1884

Итого по разделу V	958582
БАЛАНС	994582

Задание

Оценить наличие обязанности и права подачи заявления о банкротстве должника в арбитражный суд.

Задача 4.3

Сумма иска к организации — 300 млн руб. Задолженность перед кредитором-взыскателем включена в строку баланса «кредиторская задолженность». Возбуждено исполнительное производство по иску. При обращении взыскания на имущество организации сделать выводы:

– о возможности продолжения хозяйственной деятельности в случае реализации арестованного имущества;

– об обязанности подачи заявления в арбитражный суд и о возможности реализации права подачи заявления о банкротстве в арбитражный суд.

Таблица 1 - Извлечение из бухгалтерской отчетности за отчетный год, млн руб.

	На конец периода		На конец периода
Внеоборотные активы, всего в том числе:	400	Капитал и резервы, в том числе:	410
НМА	0	уставный капитал	90
основные средства, в т. ч.	385	добавочный капитал	300
- предметы дизайна офиса, легковой автотранспорт и т. п.	10	нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	20
- законсервированные движимые ОС	0		
- объекты непромышленной сферы	10		
- объекты незавершенного строительства	10	Долгосрочные обязательства	0
финансовые вложения (долгосрочные займы)	5	Краткосрочные обязательства, всего в том числе:	390
Оборотные активы, всего в том числе:	400	займы и кредиты	10
запасы, в том числе:	170	кредиторская задолженность, в том числе:	380
- готовая продукция и товары для перепродажи	20	- задолженность перед поставщиками и подрядчиками	150
- избыточные запасы сырья и материалов	5	- задолженность перед персоналом	30
- сырье и материалы	145		
НДС	20	- задолженность перед государственными внебюджетными фондами	80
Дебиторская задолженность (краткосрочная)	200	- задолженность перед бюджетом	100

Финансовые вложения (займы)	10	- прочие краткосрочные пассивы	20
Денежные средства и денежные эквиваленты	0		

Кроме задолженности по иску, предъявленному организации, просроченной является до 40% оставшейся краткосрочной кредиторской задолженности.

Таблица 2 - Извлечение из отчета о финансовых результатах за год, млн руб.

	За отчетный период
Выручка	300
Себестоимость	250
Валовая прибыль	50
Коммерческие и управленческие расходы	10
Прибыль от реализации	40
Сальдо по прочей деятельности	-10
Прибыль до налогообложения	30
Налог на прибыль и иные аналогичные обязательные платежи	10
Прибыль от обычной деятельности	20

Задача 4.4

Выявить возможные последствия в случае наложения на организацию штрафных санкций в размере 3 млрд руб. и возбуждения исполнительного производства с целью обеспечения оплаты этой суммы через службу судебных приставов-исполнителей.

Таблица 1 - Извлечение из бухгалтерской отчетности за отчетный год, млн руб.

Наименование показателя	На 31 декабря 2017 г.	На 31 декабря 2016 г.	На 31 декабря 2015 г.
АКТИВ			
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
Нематериальные активы	62	57	31
Результаты исследований и разработок			
Нематериальные поисковые активы			
Материальные поисковые активы			
Основные средства	687294	604093	535684
Доходные вложения в материальные ценности			
Финансовые вложения	278	1368	2465
Отложенные налоговые активы	4341	1999	337
Прочие внеоборотные активы	79596	1195	1505
Итого по разделу I	771571	608712	539986
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
Запасы	975469	682054	453196

Наименование показателя	На 31 декабря 2017 г.	На 31 декабря 2016 г.	На 31 декабря 2015 г.
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	82739	127171	131994
Дебиторская задолженность	405299	396278	498268
Финансовые вложения (кроме денежных эквивалентов)	260		
Денежные средства и денежные эквиваленты	1028397	1050057	1086095
Прочие оборотные активы	475	345	1058
Итого по разделу II	2492639	2255905	2170611
БАЛАНС	3264210	2864617	2710597
ПАССИВ			
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ			
Уставный капитал	188	188	188
Собственные акции, выкупленные у акционеров	(16252)		
Переоценка внеоборотных активов	98754	99703	100729
Добавочный капитал (без переоценки)			
Резервный капитал	47	47	47
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	3020506	2641758	2472614
Итого по разделу III	3103243	2741696	2573578
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
Заемные средства			
Отложенные налоговые обязательства	25239	14515	9780
Оценочные обязательства			
Прочие обязательства			
Итого по разделу IV	25239	14515	9780
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
Заемные средства			
Кредиторская задолженность	115680	101010	121076
Доходы будущих периодов			
Оценочные обязательства	20048	7396	6163
Прочие обязательства			
Итого по разделу V	135728	108406	127239
БАЛАНС	3264210	2864617	2710597

Таблица 2 - Извлечение из отчета о финансовых результатах за год, млн руб.

Наименование показателя	За 2017 г.	За 2016 г.
Выручка	4517387	4937573
Себестоимость продаж	(3243639)	(3550756)
Валовая прибыль (убыток)	1273748	1386817
Коммерческие расходы	(153595)	(169435)
Управленческие расходы		
Прибыль (убыток) от продаж	1120153	1217382

Наименование показателя	За 2017 г.	За 2016 г.
Доходы от участия в других организациях		
Проценты к получению	18715	13781
Проценты к уплате		
Прочие доходы	65262	90222
Прочие расходы	(73624)	(62910)
Прибыль (убыток) до налогообложения	1130506	1258475
Текущий налог на прибыль	(220666)	(251056)
в том числе постоянные налоговые обязательства (активы)	2247	2364
Изменение отложенных налоговых обязательств	(10724)	(4666)
Изменение отложенных налоговых активов	2342	1663
Прочее (штрафные санкции и пени за нарушение налогового законодательства)	(448)	(23)
Чистая прибыль (убыток)	901010	1004393

Тема 5. Обоснование и выбор наиболее целесообразной процедуры банкротства в отношении организации-должника



Рисунок 5.1 - Процедуры применяемые к организации должнику

Оценка суммы долга в реабилитационных процедурах банкротства

Особенность данной задачи заключается в том, что на суммы требований кредиторов, включенных в реестр требований кредиторов, в период проведения процедур банкротства начисляются проценты, т. е. сумма требований будет нарастать.

В банкротстве различают требования различных групп кредиторов и устанавливают очередность их погашения. Очередность погашения требований установлена ст. 134–138 Закона о банкротстве и представлена в таблице.

Таблица 5.1 - Очередность погашения требований кредиторов по законодательству о банкротстве

Очередь	Обязательства
1	По требованиям граждан за причинение вреда жизни или здоровью, а также по требованиям о компенсации морального вреда
2	По выплате выходных пособий и оплате труда лиц, работающих или работавших по трудовому договору, и по выплате вознаграждений по авторским договорам
3	3.1 По обязательствам, обеспеченным залогом
	3.2 По обязательным платежам в бюджет и во внебюджетные фонды по денежным обязательствам перед другими кредиторами
	3.3 По возмещению убытков в форме упущенной выгоды, взысканию неустоек (штрафов, пеней) и иных финансовых санкций

В соответствии с п. 2 ст. 81 Закона о банкротстве в процедуре финансового оздоровления на сумму требований кредиторов по денежным обязательствам и об уплате обязательных платежей, подлежащих удовлетворению в соответствии с графиком погашения задолженности, начисляются проценты в размере ставки рефинансирования, установленной Центральным банком Российской Федерации на дату введения финансового оздоровления, исходя из непогашенной суммы. Таким образом, на все требования (за исключением штрафных санкций (очередь 3.3)) всех кредиторов (юридических, физических лиц и государства) проценты начисляются в одинаковом размере.

Сумма долга и соответствующая сумма процентов могут быть рассчитаны по следующим формулам:

$$D_k = D_n + D_n \cdot t \cdot i / k; \quad (5.1)$$

$$\%D = D_n \cdot t \cdot i / k, \quad (5.2)$$

где D_k — сумма денежных средств, подлежащих погашению к окончанию процедуры с учетом начисленных процентов;

D_n — сумма основного долга перед кредиторами, на требования которых начисляются проценты;

i — ставка рефинансирования, установленная Центральным банком РФ на дату введения процедуры;

t — число дней в периоде времени проведения процедуры;

k — временная база (количество дней в году).

Формула (5.1) позволяет оценить сумму долга при любом сроке уплаты от начала процедуры. Использование тонкостей при расчете сумм долга актуально в задачах планирования точных графиков расчетов по долгам.

Если такая точность не требуется достаточно оценить сумму долга с учетом процентов на максимально возможный срок проведения реабилитационных процедур — 2 года. В таких задачах можно пользоваться следующей формулой расчета суммы долга:

$$D_k = D_n + D_n \cdot 2i, \quad (5.3)$$

По формуле (5.3) можно оценить общую сумму к погашению в процедуре финансового оздоровления, а также сумму долга перед конкурсными кредиторами и уполномоченными органами в процедуре внешнего управления.

В отношении кредиторов второй очереди применяется следующий подход. При расчете прогнозного размера долга, подлежащего погашению, в конце процедуры банкротства необходимо увеличить сумму долга по требованиям кредиторов второй очереди на сумму денежной компенсации. В случае если конкретный размер выплачиваемой работнику компенсации не определен коллективным или трудовым договором, то можно рассчитать эту сумму по минимальной ставке, установленной в Трудовом кодексе РФ (ст. 236), — 1/300 ставки рефинансирования Банка России

$$ДТК = ДТН \cdot (i / 300)t + ДТН, \quad (5.4)$$

где ДТК — долг, подлежащий погашению с учетом денежной компенсации;
 ДТН — сумма долга, на которую должна быть начислена компенсация;
 i — ставка рефинансирования Центрального банка РФ;
 t — количество дней задержки выплат.

Формула (6.4) отличается от формулы (6.1) тем, что по первой за каждый день просрочки начисляется $1/300$, а по второй — $1/360$ от ставки рефинансирования.

Пример 5.1

Определением арбитражного суда в отношении ООО «Молочные реки» введено внешнее управление сроком на 18 месяцев.

Таблица 5.1 - Размеры задолженности на дату введения внешнего управления

Содержание обязательств	Сумма, тыс. руб.
Требования кредиторов, перед которыми должник несет ответственность за причинение вреда жизни или здоровью	500
Требования кредиторов по обязательным платежам	2500
В том числе финансовые санкции (пени, штрафы)	350
Требования кредиторов по денежным обязательствам	2150
В том числе финансовые санкции (пени, штрафы и иное)	250
в том числе обязательства, обеспеченные залогом имущества	215
Сумма задолженности организации по выплате выходных пособий и оплате труда лиц по трудовому договору	1200

Задание

1. Распределить требования кредиторов в соответствии с очередностью.
2. Оценить величину денежных средств, которые необходимо накопить во внешнем управлении сверх сумм текущих платежей и расходов на проведение процедуры банкротства для того, чтобы рассчитаться по указанным долгам.

Решение

Очередность удовлетворения требований	Содержание обязательств	Сумма, тыс. руб.
1	По требованиям граждан за причинение вреда жизни или здоровью, а также по требованиям о компенсации морального вреда	500
2	По выплате выходных пособий и оплате труда лиц, работающих или работавших по трудовому договору, и по выплате вознаграждений по авторским договорам	1200
3.1	По обязательствам, обеспеченным залогом	215
3.2	По обязательным платежам в бюджет и во внебюджетные фонды по денежным обязательствам перед другими кредиторами	3835

3.3	По возмещению убытков в форме упущенной выгоды, взысканию неустоек (штрафов, пеней) и иных финансовых санкций	600
Итого		6350

Рассчитаем сумму долга, подлежащего уплате кредиторам очередей 3.1 и 3.2, на конец проведения процедуры внешнего управления по формуле (6.1):

$$Дк = (215 + 3835) + (215 + 3835) * 18 * 30 * 0,075 / 360 = 4505,6 \text{ тыс. руб.}$$

Рассчитаем по формуле (6.4) сумму долга по требованиям кредиторов второй очереди с учетом максимальной компенсации на конец проведения процедуры внешнего управления. Для расчетов принято, что в месяце 30 дней:

$$ДТК = 1200 * 0,075 / 300 * 18 * 30 + 1200 = 1362 \text{ тыс. руб.}$$

Таким образом, в процедуре внешнего управления организации необходимо сформировать прибыль от текущей деятельности и продажи имущества, не используемого для осуществления этой деятельности в размере: $500 + 1362 + 4505,6 + 600 = 6967,6$ тыс. руб.

Общая сумма долга за счет процентов и компенсаций вырастет на 617,6 тыс. руб.

Задачи для самостоятельного решения по теме 5

Задача 5.1

В отношении ПАО «Бриз» возбуждено дело о банкротстве. По результатам анализа арбитражным управляющим выяснено, что безубыточная деятельность должника возможна, а средняя квартальная прибыль в прогнозный период может составить 36 млн руб.

Сумма прибыли в результате продажи имущества, не участвующего в производственной деятельности должника, по итогам проведенного анализа составила 130 млн руб.

Сумма требований, включенных в реестр требований кредиторов должника ПАО «Бриз», составляет:

- по требованиям кредиторов второй очереди: 22 млн руб.;
- по требованиям кредиторов третьей очереди:
- основной долг: 250 млн руб.;
- штрафные санкции: 76 млн руб.

Задание

Обосновать возможность (или невозможность) восстановления платежеспособности должника в процедурах банкротства за счет внутренних ресурсов (продажа имущества и прибыль от деятельности).

Задача 5.2

Арбитражный управляющий прорабатывает варианты расчета по долгам ПАО «Завод ДВИ» в конкурсном производстве. Финансовые данные о долгах и активах должника приведены в таблице.

Показатели	млн. руб.
Первая очередь погашения	0
Вторая очередь погашения	5
Третья очередь	150
Ликвидная дебиторская задолженность	20

Ликвидные финансовые вложения	30
Неиспользуемое оборудование	4
Максимальная прибыль в месяц	7

Задание

За какую минимальную цену надо продать завод для расчета с кредиторами, если:

- расходы на реализацию завода составят 10 млн руб.;
- расчет по второй очереди будет проведен немедленно;
- продажа имущества может состояться через 3 месяца после начала процедуры.

На сумму требований кредиторов начисляются проценты в установленном порядке.

Контрольная работа. Варианты. Критерии оценки результатов контрольной работы

В рамках прохождения курса студенты выполняют контрольную работу по пройденному материалу на тему: «Экспресс-диагностика организации, заключение о её финансовом состоянии».

Студентам по вариантам предоставляется раздаточный материал - финансовая отчетность предприятий.

Этапы проведения экспресс – диагностики анализируемого предприятия:

1. Оценка финансовых результатов деятельности организации
2. Оценка финансовой устойчивости организации
3. Оценка платежеспособности организации
4. На основании полученных результатов сформулировать краткое заключение о финансовом состоянии организации.

Рассчитанные показатели финансового состояния занести в таблицу:

Показатели финансового состояния ООО «NNN»

Наименование показателя	На 31 декабря 2018 г.	На 31 декабря 2017 г.	На 31 декабря 2016 г.
Среднемесячная выручка, тыс. руб.			
Степень платежеспособности общая, месяцев			
Степень платежеспособности по текущим обязательствам, месяцев			
Коэффициент абсолютной ликвидности			
Коэффициент текущей ликвидности			
Коэффициент покрытия			
Доля краткосрочных обязательств в сумме обязательств организации, %			
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными активами			
Коэффициент автономии			
Коэффициент обеспеченности инвестициями			
Среднее значение дебиторской задолженности, тыс. руб.			
Среднее значение запасов, тыс. руб.			
Доля дебиторской задолженности в оборотных активах, %			
Средние сроки оборота дебиторской задолженности, лет			
Средние сроки оборота запасов, лет			
Рентабельность активов			
Рентабельность инвестиций			
Рентабельность продаж			
Норма чистой прибыли			

Вариант №1

Бухгалтерская отчетность ООО «АльТ» представлена в табл. 1, 2.

Таблица 1- Бухгалтерский баланс ООО «АльТ» на 31 декабря 2018 г., тыс. руб.

Наименование показателя	На 31 декабря 2018 г.	На 31 декабря 2017 г.	На 31 декабря 2016 г.
АКТИВ			
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
Нематериальные активы			
Результаты исследований и разработок			
Нематериальные поисковые активы			
Материальные поисковые активы			
Основные средства	33000	74000	76000
Доходные вложения в материальные ценности			
Финансовые вложения	102000	2000	2000
Отложенные налоговые активы			
Прочие внеоборотные активы	4664	4208	2640
Итого по разделу I	139664	80208	80640
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
Запасы	20570	73300	62937
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1000	1000	1000
Дебиторская задолженность	36695	30201	35583
Финансовые вложения (кроме денежных эквивалентов)	700	9000	10000
Денежные средства и денежные эквиваленты	61	841	700
Прочие оборотные активы			
Итого по разделу II	59026	114342	110220
БАЛАНС	198690	194550	190860
ПАССИВ			
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ			
Уставный капитал	78000	78000	78000
Собственные акции, выкупленные у акционеров			
Переоценка внеоборотных активов			
Добавочный капитал (без переоценки)	2000	2000	2000
Резервный капитал			
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)			
Итого по разделу III	80000	80000	80000
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
Заемные средства	20000	20000	20000
Отложенные налоговые обязательства			
Оценочные обязательства			
Прочие обязательства			
Итого по разделу IV	20000	20000	20000

V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
Заемные средства	54000	32000	32000
Кредиторская задолженность	43590	61150	57660
Доходы будущих периодов			
Оценочные обязательства	1100	1400	1200
Прочие обязательства			
Итого по разделу V	98690	94550	90860
БАЛАНС	198690	194550	190860

Таблица 2-Отчет о финансовых результатах ООО «АльТ» за 2018 г., тыс. руб.

Наименование показателя	За 2018 г.	За 2017 г.
Выручка	67828	122654
Себестоимость продаж	(61549)	(112351)
Валовая прибыль (убыток)	6279	10303
Коммерческие расходы		
Управленческие расходы	(2186)	(3286)
Прибыль (убыток) от продаж	4093	7017
Доходы от участия в других организациях		
Проценты к получению		
Проценты к уплате	(2873)	(4951)
Прочие доходы	4712	986
Прочие расходы	(5111)	(962)
Прибыль (убыток) до налогообложения	821	2090
Текущий налог на прибыль	(164)	(418)
в том числе постоянные налоговые обязательства (активы)	(23)	(36)
Изменение отложенных налоговых обязательств		
Изменение отложенных налоговых активов		
Прочее	(45)	(42)
Чистая прибыль (убыток)	96	340

Вариант №2

Бухгалтерская отчетность НАО «Птицевод» представлена в табл. 1, 2.

Задание

Произвести экспресс-диагностику и сформулировать краткое заключение о финансовом состоянии организации.

Таблица 1

Бухгалтерский баланс ЗАО «Птицевод» на 31 декабря 2018 г., тыс. руб.

Наименование показателя	На 31 декабря 2018 г.	На 31 декабря 2017 г.	На 31 декабря 2016 г.
АКТИВ			
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
Нематериальные активы	122	180	238
Результаты исследований и разработок			
Нематериальные поисковые активы			
Материальные поисковые активы			
Основные средства	99059	109344	120150

Наименование показателя	На 31 декабря 2018 г.	На 31 декабря 2017 г.	На 31 декабря 2016 г.
Доходные вложения в материальные ценности			
Финансовые вложения			
Отложенные налоговые активы			
Прочие внеоборотные активы	14282	14282	14282
Итого по разделу I	113463	123806	134670
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
Запасы	327198	347365	310808
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	654	654	654
Дебиторская задолженность	15694	26567	18900
Финансовые вложения (кроме денежных эквивалентов)			
Денежные средства и денежные эквиваленты	148	1058	413
Прочие оборотные активы	64	64	64
Итого по разделу II	343758	375708	330839
БАЛАНС	457221	499514	465509
ПАССИВ			
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ			
Уставный капитал	104424	104424	104424
Собственные акции, выкупленные у акционеров			
Переоценка внеоборотных активов			
Добавочный капитал (без переоценки)			
Резервный капитал			
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	(79341)	727	843
Итого по разделу III	25083	105151	105267
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
Заемные средства	16661	16661	16661
Отложенные налоговые обязательства	1567	2914	2914
Оценочные обязательства			
Прочие обязательства			
Итого по разделу IV	18228	19575	19575
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
Заемные средства	126119	120830	60000
Кредиторская задолженность	179726	142370	163335
Доходы будущих периодов	108065	111588	117332
Оценочные обязательства			
Прочие обязательства			
Итого по разделу V	413910	374788	340667
БАЛАНС	457221	499514	465509

Таблица 2

Отчет о финансовых результатах ЗАО «Птицевод» за 2018 г., тыс. руб.

Наименование показателя	За 2018 г.	За 2017 г.
Выручка	160377	162532
Себестоимость продаж	(238980)	(171122)
Валовая прибыль (убыток)	(78603)	(8590)
Коммерческие расходы		
Управленческие расходы		
Прибыль (убыток) от продаж	(78603)	(8590)
Доходы от участия в других организациях		
Проценты к получению		1
Проценты к уплате	(79)	(1312)
Прочие доходы	7225	20037
Прочие расходы	(8474)	(10061)
Прибыль (убыток) до налогообложения	(79931)	75
Текущий налог на прибыль в том числе постоянные налоговые обязательства (активы)		
Изменение отложенных налоговых обязательств		
Изменение отложенных налоговых активов		
Прочее	(137)	(67)
Чистая прибыль (убыток)	(80068)	8

Вариант №3

Бухгалтерская отчетность ПАО «Металлург» представлена в табл. 1,2.

Задание

Произвести экспресс-диагностику и сформулировать краткое заключение о финансовом состоянии организации.

Таблица 1

Бухгалтерский баланс ПАО «Металлург» на 31 декабря 2018 г., тыс. руб.

Наименование показателя	На 31 декабря 2018 г.	На 31 декабря 2017 г.	На 31 декабря 2016 г.
АКТИВ			
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
Нематериальные активы			
Результаты исследований и разработок			
Нематериальные поисковые активы			
Материальные поисковые активы			
Основные средства	4245	4860	5925
Доходные вложения в материальные ценности			
Финансовые вложения			
Отложенные налоговые активы	7976	3337	0
Прочие внеоборотные активы	2949	3369	3369
Итого по разделу I	15170	11566	9294
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
Запасы	10944	12303	19798
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	531	606	606
Дебиторская задолженность	7656	6650	12360
Финансовые вложения (кроме денежных эквивалентов)			

Наименование показателя	На 31 декабря 2018 г.	На 31 декабря 2017 г.	На 31 декабря 2016 г.
Денежные средства и денежные эквиваленты	2097	2239	249
Прочие оборотные активы			
Итого по разделу II	21228	21798	33013
БАЛАНС	36398	33364	42307
ПАССИВ			
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ			
Уставный капитал	5000	5000	5000
Собственные акции, выкупленные у акционеров			
Переоценка внеоборотных активов			
Добавочный капитал (без переоценки)			
Резервный капитал	173	173	173
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	(36845)	(36845)	(36845)
Итого по разделу III	(31672)	(31672)	(31672)
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
Заемные средства			
Отложенные налоговые обязательства			
Оценочные обязательства			
Прочие обязательства			
Итого по разделу IV			
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
Заемные средства			
Кредиторская задолженность	66203	66203	66203
Доходы будущих периодов			
Оценочные обязательства	1867	1867	1867
Прочие обязательства			
Итого по разделу V	68070	68070	68070
БАЛАНС	36398	36398	36398

Таблица 2

Отчет о финансовых результатах ПАО «Металлург» за 2018 г., тыс. руб.

Наименование показателя	За 2018 г.	За 2017 г.
Выручка	83401	95068
Себестоимость продаж	(100189)	(105498)
Валовая прибыль (убыток)	(16788)	(10430)
Коммерческие расходы		
Управленческие расходы	(9305)	(8896)
Прибыль (убыток) от продаж	(26093)	(19326)
Доходы от участия в других организациях		
Проценты к получению		
Проценты к уплате		
Прочие доходы	238	432
Прочие расходы	(840)	(789)
Прибыль (убыток) до налогообложения	(26695)	(19683)
Текущий налог на прибыль		
в том числе постоянные налоговые обязательства (активы)	97	69
Изменение отложенных налоговых обязательств	603	531
Изменение отложенных налоговых активов	4638	3337
Прочее		

Чистая прибыль (убыток)	(21454)	(15815)
-------------------------	---------	---------

Вариант №4

Бухгалтерская отчетность ПАО «КОРА» представлена в табл. 1,2.

Задание

Произвести экспресс-диагностику и сформулировать краткое заключение о финансовом состоянии организации

Наименование показателя	На 31 декабря 2018 г.	На 31 декабря 2017 г.	На 31 декабря 2016 г.
АКТИВ			
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
Нематериальные активы	62	57	31
Результаты исследований и разработок			
Нематериальные поисковые активы			
Материальные поисковые активы			
Основные средства	687294	604093	535684
Доходные вложения в материальные ценности			
Финансовые вложения	278	1368	2465
Отложенные налоговые активы	4341	1999	337
Прочие внеоборотные активы	79596	1195	1505
Итого по разделу I	771571	608712	540022
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
Запасы	975469	682054	453160
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	82739	127171	131994
Дебиторская задолженность	405299	396278	498268
Финансовые вложения (кроме денежных эквивалентов)	260		
Денежные средства и денежные эквиваленты	1028397	1050057	1086095
Прочие оборотные активы	475	345	1058
Итого по разделу II	24692639	2255905	2170575
БАЛАНС	3264210	2864617	2710597
ПАССИВ			
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ			
Уставный капитал	188	188	188
Собственные акции, выкупленные у акционеров	-16252		
Переоценка внеоборотных активов	98754	99703	100729
Добавочный капитал (без переоценки)			
Резервный капитал	47	47	47
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	3020506	2641758	2472614
Итого по разделу III	3103243	2741696	2573578
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
Заемные средства			
Отложенные налоговые обязательства	25239	14515	9780
Оценочные обязательства			
Прочие обязательства			
Итого по разделу IV	25239	14515	9780
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
Заемные средства			

Наименование показателя	На 31 декабря 2018 г.	На 31 декабря 2017 г.	На 31 декабря 2016 г.
Кредиторская задолженность	115680	101010	121076
Доходы будущих периодов			
Оценочные обязательства	20048	7396	6163
Прочие обязательства			
Итого по разделу V	135728	108406	127239
БАЛАНС	2492639	2255905	2170575

Таблица 2

Отчет о финансовых результатах ПАО «КОРА» за 2018 г., тыс. руб.

Наименование показателя	За 2018 г.	За 2017 г.
Выручка	4517387	4937573
Себестоимость продаж	(3243639)	(3550756)
Валовая прибыль (убыток)	1273748	1386817
Коммерческие расходы	(153595)	(169435)
Управленческие расходы		
Прибыль (убыток) от продаж	1120153	1217382
Доходы от участия в других организациях		
Проценты к получению	18715	13781
Проценты к уплате		
Прочие доходы	65262	90222
Прочие расходы	(73624)	(62910)
Прибыль (убыток) до налогообложения	1130506	1258475
Текущий налог на прибыль	(220666)	(251056)
в том числе постоянные налоговые обязательства (активы)	2247	2364
Изменение отложенных налоговых обязательств	(10724)	(4666)
Изменение отложенных налоговых активов	2342	1663
Прочее (штрафные санкции и пени за нарушение налогового законодательства)	(448)	(23)
Чистая прибыль (убыток)	901010	1004393

Вариант №5

Бухгалтерская отчетность ООО «Таль» представлена в табл. 1, 2.

Произвести экспресс-диагностику и сформулировать краткое заключение о финансовом состоянии организации.

Таблица 1- Бухгалтерский баланс ООО «АльТ» на 31 декабря 2018 г., тыс. руб.

Наименование показателя	На 31 декабря 2016 г.	На 31 декабря 2017 г.	На 31 декабря 2018 г.
АКТИВ			
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
Нематериальные активы			
Результаты исследований и разработок			
Нематериальные поисковые активы			
Материальные поисковые активы			

Основные средства	33000	74000	76000
Доходные вложения в материальные ценности			
Финансовые вложения	102000	2000	2000
Отложенные налоговые активы			
Прочие внеоборотные активы	4664	4208	2640
Итого по разделу I	139664	80208	80640
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
Запасы	20570	73300	62937
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1000	1000	1000
Дебиторская задолженность	36695	30201	35583
Финансовые вложения (кроме денежных эквивалентов)	700	9000	10000
Денежные средства и денежные эквиваленты	61	841	700
Прочие оборотные активы			
Итого по разделу II	59026	114342	110220
БАЛАНС	198690	194550	190860
ПАССИВ			
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ			
Уставный капитал	78000	78000	78000
Собственные акции, выкупленные у акционеров			
Переоценка внеоборотных активов			
Добавочный капитал (без переоценки)	2000	2000	2000
Резервный капитал			
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)			
Итого по разделу III	80000	80000	80000
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
Заемные средства	20000	20000	20000
Отложенные налоговые обязательства			
Оценочные обязательства			
Прочие обязательства			
Итого по разделу IV	20000	20000	20000
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
Заемные средства	54000	32000	32000
Кредиторская задолженность	43590	61150	57660
Доходы будущих периодов			
Оценочные обязательства	1100	1400	1200
Прочие обязательства			
Итого по разделу V	98690	94550	90860
БАЛАНС	198690	194550	190860

Таблица 2-Отчет о финансовых результатах ООО «Таль» за 2018 г., тыс. руб.

Наименование показателя	За 2017 г.	За 2018 г.
Выручка	67828	122654
Себестоимость продаж	(61549)	(112351)
Валовая прибыль (убыток)	6279	10303
Коммерческие расходы		

Наименование показателя	За 2017 г.	За 2018 г.
Управленческие расходы	(2186)	(3286)
Прибыль (убыток) от продаж	4093	7017
Доходы от участия в других организациях		
Проценты к получению		
Проценты к уплате	(2873)	(4951)
Прочие доходы	4712	986
Прочие расходы	(5111)	(962)
Прибыль (убыток) до налогообложения	821	2090
Текущий налог на прибыль	(164)	(418)
в том числе постоянные налоговые обязательства (активы)	(23)	(36)
Изменение отложенных налоговых обязательств		
Изменение отложенных налоговых активов		
Прочее	(45)	(42)
Чистая прибыль (убыток)	96	340

Вариант №6

Бухгалтерская отчетность НАО «Пчелоход» представлена в табл. 1,2.

Задание

Произвести экспресс-диагностику и сформулировать краткое заключение о финансовом состоянии организации.

Таблица 1

Бухгалтерский баланс ЗАО «Птицевод» на 31 декабря 2018 г., тыс. руб.

Наименование показателя	На 31 декабря 2016 г.	На 31 декабря 2017 г.	На 31 декабря 2018 г.
АКТИВ			
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
Нематериальные активы	122	180	238
Результаты исследований и разработок			
Нематериальные поисковые активы			
Материальные поисковые активы			
Основные средства	99059	109344	120150
Доходные вложения в материальные ценности			
Финансовые вложения			
Отложенные налоговые активы			
Прочие внеоборотные активы	14282	14282	14282
Итого по разделу I	113463	123806	134670
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
Запасы	327198	347365	310808
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	654	654	654
Дебиторская задолженность	15694	26567	18900
Финансовые вложения (кроме денежных эквивалентов)			
Денежные средства и денежные эквиваленты	148	1058	413

Наименование показателя	На 31 декабря 2016 г.	На 31 декабря 2017 г.	На 31 декабря 2018 г.
Прочие оборотные активы	64	64	64
Итого по разделу II	343758	375708	330839
БАЛАНС	457221	499514	465509
ПАССИВ			
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ			
Уставный капитал	104424	104424	104424
Собственные акции, выкупленные у акционеров			
Переоценка внеоборотных активов			
Добавочный капитал (без переоценки)			
Резервный капитал			
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	(79341)	727	843
Итого по разделу III	25083	105151	105267
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
Заемные средства	16661	16661	16661
Отложенные налоговые обязательства	1567	2914	2914
Оценочные обязательства			
Прочие обязательства			
Итого по разделу IV	18228	19575	19575
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
Заемные средства	126119	120830	60000
Кредиторская задолженность	179726	142370	163335
Доходы будущих периодов	108065	111588	117332
Оценочные обязательства			
Прочие обязательства			
Итого по разделу V	413910	374788	340667
БАЛАНС	457221	499514	465509

Таблица 2

Отчет о финансовых результатах ЗАО «Пчёлход» за 2018 г., тыс. руб.

Наименование показателя	За 2017 г.	За 2018 г.
Выручка	160377	162532
Себестоимость продаж	(238980)	(171122)
Валовая прибыль (убыток)	(78603)	(8590)
Коммерческие расходы		
Управленческие расходы		
Прибыль (убыток) от продаж	(78603)	(8590)
Доходы от участия в других организациях		
Проценты к получению		1
Проценты к уплате	(79)	(1312)
Прочие доходы	7225	20037
Прочие расходы	(8474)	(10061)
Прибыль (убыток) до налогообложения	(79931)	75
Текущий налог на прибыль в том числе постоянные налоговые обязательства (активы)		

Изменение отложенных налоговых обязательств		
Изменение отложенных налоговых активов		
Прочее	(137)	(67)
Чистая прибыль (убыток)	(80068)	8

Критерии оценки результатов контрольной работы:

25 баллов - выставляется если студент выполнил контрольную работу без ошибок и показавшему всесторонние, систематизированные, глубокие знания вопросов контрольной работы и умения уверенно применять их на практике при решении конкретных задач, свободное и правильное обоснование принятых решений,

20-24 балла -выставляется если студент выполнил контрольную работу, но допустил в ней не более трёх негрубых ошибок, он твердо знает материал, грамотно и по существу его излагает, умеет применять полученные знания на практике, но допускает в решении задач некоторые неточности, которые может устранить с помощью дополнительных вопросов преподавателя,

15-19 балла -выставляется если студент выполнил контрольную работу, но допустил в ней не более пяти негрубых ошибок, показавшему фрагментарный, разрозненный характер знаний, нарушение логической последовательности в решении практических задач, но при этом он владеет основными понятиями, выносимых в письменную работу тем, необходимыми для дальнейшего обучения, и может применять полученные знания по образцу в стандартной ситуации,

10-14 баллов – выставляется если студент выполнил контрольную работу, но допустил в ней не более семи негрубых ошибок показавшему фрагментарный, разрозненный характер знаний, нарушение логической последовательности в решении практических задач

0-9 -выставляется студенту, который не знает большей части основного содержания, выносимых в контрольную работу вопросов тем дисциплины, допускает грубые ошибки при решении задач.

Требования к оформлению контрольных работ

Контрольную работу по дисциплине «Антикризисный менеджмент» необходимо оформить в соответствии с ГОСТ 7.32-2001 (Отчет о научно-исследовательской работе. Общие требования и правила оформления отчета о НИР.) Ниже представлены основные необходимые данные (из вышеуказанных ГОСТов) для оформления работы.

Контрольная работа должна быть отпечатана машинописным способом на одной стороне листа белой бумаги формата А4 через полтора межстрочных интервала (для текстового редактора Word 7.0, Word 97 данный интервал равен 18 печатным точкам). Минимальная высота шрифта 2,5 мм (Word 7.0, Word 97 – шрифт 12). Машинописный способ означает использование в редакторе Word шрифтов: *TimesNewRoman, Courier*.

Текст работы следует печатать, соблюдая следующие размеры полей: левое – не менее 30 мм (предпочтительно 30 мм), правое – не менее 10 мм (предпочтительно 15 мм), верхнее – не менее 15 мм (предпочтительно 20 мм), нижнее – не менее 20 мм (предпочтительно 20 мм).

Вписывать в текст работы отдельные слова, формулы, условные знаки допускается только черными чернилами или черной тушью (при отсутствии соответствующего редактора). Опечатки, описки, графические неточности допускается исправлять закрашиванием белой краской и нанесением не том же месте исправленного текста машинописным способом и черной тушью рукописным способом. В отчете следует использовать только принятые сокращения русских слов и словосочетаний по ГОСТ 7.12-77, например, **т.е.;** **т.к.;** **т.д.** и другие.

Абзацы в тексте начинают отступом, равным пяти пробелам компьютерного текста или пяти ударам пишущей машинки (15 мм). Переносы слов в заголовках не допускаются. Точку в конце заголовка не ставят. Если заголовок состоит из двух предложений, единицу измерения определяемого показателя. Пояснение значений символов и числовых коэффициентов следует приводить непосредственно под формулой в той же последовательности, в какой они даны в формуле. Значение каждого символа и числового коэффициента следует давать с новой строки. Первую строку объяснений начинают со слова «где» без двоеточия.

Все формулы, таблицы, графики и схемы должны органически сочетаться с текстом пояснительной записки.

Ссылки в тексте на источники допускается приводить в подстрочном примечании или указывать порядковый номер по списку источников, выделенных квадратными скобками. Ссылки на иллюстрацию в тексте указываются в виде «... *на рис. 1.2.*»; на формулы – в виде «... *в формуле (2.1)*». На все таблицы должны быть ссылки в тексте при этом слово «*Таблица*» в тексте пишут полностью, если таблица не имеет номера, и сокращенно – если имеет номер, например: «... *в табл. 1.2*». В повторных ссылках на таблицы и иллюстрации следует указать сокращенно слово «смотри», например: «*см. табл. 1.3*» или «*см. рис. 2.2*».

Список использованных источников должен содержать перечень источников, использованных при выполнении отчета и расположенных в алфавитном порядке. Источник литературы должен представляться строго в соответствии с библиографическим описанием (ГОСТ 7.1 -76).

Выполненные контрольные работы сдаются на кафедру, проверяются преподавателем и возвращаются студентам для ознакомления. Преподавателем проставляется «зачтено» или «не зачтено». В последнем случае студент получает новое задание и выполняет работу заново.

Список литературы

Основная литература:

1. Федеральный закон от 6 декабря 2011 г. № 402-ФЗ «О бухгалтерском учете».
2. Федеральный закон от 26 октября 2002 г. № 127 «О несостоятельности (банкротстве)».
3. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть первая) от 31 июля 1998 г. № 146-ФЗ.
4. Антикризисный менеджмент: Монография / Кукушкина В.В. - М.:НИЦ ИНФРА-М, 2018. - 328 с. - (Научная мысль) (Обложка) ISBN 978-5-16-010797-4 - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/975897>
5. Теория антикризисного менеджмента : учебник / под ред. проф. А. Н. Ряховской. — М. : Магистр : ИНФРА-М, 2017. — 624 с. (Магистратура) - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/757869>
6. Антикризисное управление: Учебник / Под ред. Ларионов И.К. - М.:Дашков и К, 2017. - 380 с.: 60x84 1/16. - (Учебные издания для магистров) ISBN 978-5-394-01505-2 - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/329130>
7. Антикризисное управление: Учебное пособие / Васин С.М., Шутов В.С. - М.:ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2017. - 272 с.: 60x90 1/16. - (Высшее образование: Бакалавриат) (Переплёт 7БЦ) ISBN 978-5-369-01557-5 - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/504476>
8. Антикризисное управление как основа формирования механизма устойчивого развития бизнеса: Монография/Ряховская А.Н., Кован С.Е. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 169 с.: 60x90 1/16. - (Научная мысль) (Обложка) ISBN 978-5-16-011137-7 - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/514509>
9. Кован, С.Е. Антикризисный консалтинг [Электронный ресурс] : учебное пособие / С.Е. Кован. - М.: Финансовый университет, 2013. - 136 с. - ISBN 978-5-7942-1002-6. - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/505002>
10. Кован С. Е Антикризисный менеджмент антикризисный консалтинг. Решение типовых задач. ООО «Проспект», 2016г.

Дополнительная литература:

1. Захаров В.Я. Антикризисное управление. Теория и практика: учеб.пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления / [В.Я. Захаров и др.]; под ред. В.Я. Захарова. – 3-е изд., перераб. И доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010. – 319 с.
2. Кован С. Е., Мерзлова В. В. Практикум по финансовому оздоровлению неплатежеспособных предприятий / под ред. М. А. Федотовой. М: Финансы и статистика, 2005.
3. Оценка стоимости предприятия (бизнеса) / Чеботарев Н.Ф., - 3-е изд. - М.:Дашков и К, 2017. - 256 с.: ISBN 978-5-394-02368-2 - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/450877>
4. Туровец О. Г. Организация производства и управление предприятием [Электронный ресурс] : учебник / О. Г. Туровец. - Москва : ИНФРА-М, 2015. - 506 с. - Для студентов высших учебных заведений. - ISBN 978-5-16-004331-9. - Режим доступа: <http://znanium.com/go.php?id=472411>.
5. Казакова Н. А. Управленческий анализ: комплексный анализ и диагностика предпринимательской деятельности [Электронный ресурс]: учебник / Н.А. Казакова - 2 изд., доп. и перераб. - Москва: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 261с.- (Высш. обр.: Бакалавр.). - ISBN 978-5-16-005758-3. - Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=354245>
6. Строева Е. В. Разработка управленческих решений [Электронный ресурс]: Учебное пособие / Е. В. Строева. - Москва: ООО 'Научно-издательский центр ИНФРА-М',

2014. - 128 с. - ISBN 978-5-16-005222-9. - Режим доступа:
<http://znanium.com/go.php?id=420359>.

7. Лысенко Д. В. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности [Электронный ресурс] : учебник для вузов. - Москва : ИНФРА-М, 2013. - 320 с. - ISBN 978-5-16-003127-9. - Режим доступа: <http://znanium.com/go.php?id=407438>.

**Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет",
необходимых для освоения дисциплины**

Информационно-правовая база данных "КонсультантПлюс" -
<http://www.consultant.ru>

Правовой портал ГАРАНТ - www.garant.ru.

Электронная библиотека деловой литературы и документов «Административно-
управленческий портал» - <http://www.aup.ru/>

Подписано в печать 23.04.2019.
Формат 60x84/16. Печать ризографическая.
Бумага офсетная. Гарнитура «Times New Roman»
Тираж 50 экз. Заказ № 1285

Издательско-полиграфический центр
Набережночелнинского института
Казанского (Приволжского) федерального университета

423810, г. Набережные Челны, Новый город, проспект Мира, 68/19
тел./факс (8552) 39-65-99 e-mail: ic-nchi-kpfu@mail.ru