

ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ

Государственное образовательное учреждение  
высшего профессионального образования

ИВАНОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
ХИМИКО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

Практикум  
по антикризисному управлению  
предприятием

Составитель А.Н. Петров

Иваново 2008

Составитель А.Н. Петров

УДК 658.168(075)

Практикум по антикризисному управлению предприятием / Сост. А. Н. Петров; ГОУВПО Иван. гос. хим.-технол. ун-т., - Иваново, 2008. – 84 с.

Практикум содержит задания, которые могут быть использованы на практических занятиях и при самостоятельной работе студентов, обучающихся по специальности «Антикризисное управление» по учебным дисциплинам: «Введение в антикризисное управление», «Теория антикризисного управления предприятием», «Антикризисное управление промышленным предприятием», а также по дисциплине «Антикризисное управление» для студентов, обучающихся по направлению «Менеджмент» и специальности «Экономика и управление на предприятии».

Рецензент кандидат экономических наук Д. Б. Бабаев (ГОУВПО Ивановский государственный химико-технологический университет)

## Введение

Реформирование экономики России началось на фоне глубокого кризиса практически всех ее сфер и отраслей. Низкая эффективность, отсутствие действенных стимулов предпринимательской активности, крупные структурные диспропорции, исчерпанные ресурсы распределительной системы - далеко не полный перечень наследия, оставленного нам административно-командной системой. Большая часть предприятий находилась в глубоком финансовом кризисе, и основными целями антикризисного управления являлось вывести предприятия, способные производить конкурентоспособную продукцию, из состояния кризиса, а бесперспективные предприятия признать банкротами и по возможности погасить часть их долгов за счет выручки от продажи имущества предприятия-банкрота. Экономический подъем, начавшийся в России в 21 веке, ставит перед антикризисным управлением такие актуальные задачи, характерные для экономически развитых стран, как недопущение появления и развития кризисных ситуаций на предприятии и уделение большего внимания превентивным мерам антикризисного управления.

Мировой опыт развития менеджмента свидетельствует о том, что в целом проблема налаживания эффективного антикризисного управления на предприятиях сложна в практическом отношении и требует серьезнейшей проработки в методическом плане. В период системной трансформации в России эта проблема стала практически ключевой, определяющей реальное выживание производственного сектора нашей экономики.

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

В настоящее время издано большое количество учебников и учебных пособий по антикризисному управлению предприятием. Но подавляющее большинство этих учебных пособий не содержит расчетных задач и конкретных управленческих ситуаций по антикризисному управлению, что затрудняет подготовку преподавателей к практическим занятиям, а также проведение само-

стоятельной работы студентов. Ликвидировать указанный недостаток призван настоящий практикум по антикризисному управлению предприятием.

Представленные в практикуме задания сгруппированы в пять разделов. В разделе «Введение в антикризисное управление» приведены ситуационные задачи, не требующие проведения расчетов. Эти задачи можно использовать на начальной стадии изучения антикризисного управления.

В разделах «Анализ финансового состояния предприятия» и «Планирование» приведены ситуации, с которыми сталкивается антикризисный менеджер и для разрешения которых необходимо провести довольно большой объем расчетов.

В разделе «Бюджетирование в антикризисном управлении» приводятся данные, необходимые для составления детального финансового плана предприятия, полностью переходящего на выпуск новой продукции. Для выполнения этого задания необходимо использовать электронную таблицу Microsoft Excel.

В разделе «Деловые ситуации» приведены четыре кризисных ситуации, которые складывались на реальных отечественных предприятиях. Студентам предлагается, проанализировав имеющуюся информацию, разработать программу антикризисного управления для каждого предприятия.

В приложении приведены правила проведения арбитражным управляющим финансового анализа, утвержденные Постановлением Правительства Российской Федерации от 25 июня 2003 г. № 367, которым необходимо пользоваться при выполнении заданий раздела «Анализ финансового состояния предприятия».

Практикум разработан в соответствии с Государственным образовательным стандартом по специальности 351000 – «Антикризисное управление» от 10.03.2000 и может быть использован на практических занятиях и при самостоятельной работе студентов по учебным дисциплинам: Введение в антикризисное управление, Теория антикризисного управления предприятием, Антикризисное управление промышленным предприятием, а также по дисциплине Антикризисное управление для студентов, обучающихся по направлению «Менеджмент» и специальности «Экономика и управление на предприятии».

# 1. Введение в антикризисное управление

## Задача 1.1

Кризис - это особое состояние, перелом в развитии фирмы, которые определяются внутренними и внешними объективными и субъективными факторами. Причинами кризиса могут быть финансово-экономическое положение в стране (инфляция, безработица, неплатежи, сокращение инвестиций, экономическая политика государства), обострение конкуренции, непрофессиональное управление фирмой, природные и общественно-политические катаклизмы. Кризис может рассматриваться как объективно обусловленная стадия жизненного цикла деятельности фирмы, когда застой и спад диктуют необходимость ее обновления, модернизации и реконструкции.

В условиях кризиса необходимо специфическое антикризисное управление, характеризующееся определенными подходами и приемами. Сущность антикризисного управления составляют радикальные перемены в деятельности фирмы. Управление кризисом, как правило, требует быстрых и решительных перемен.

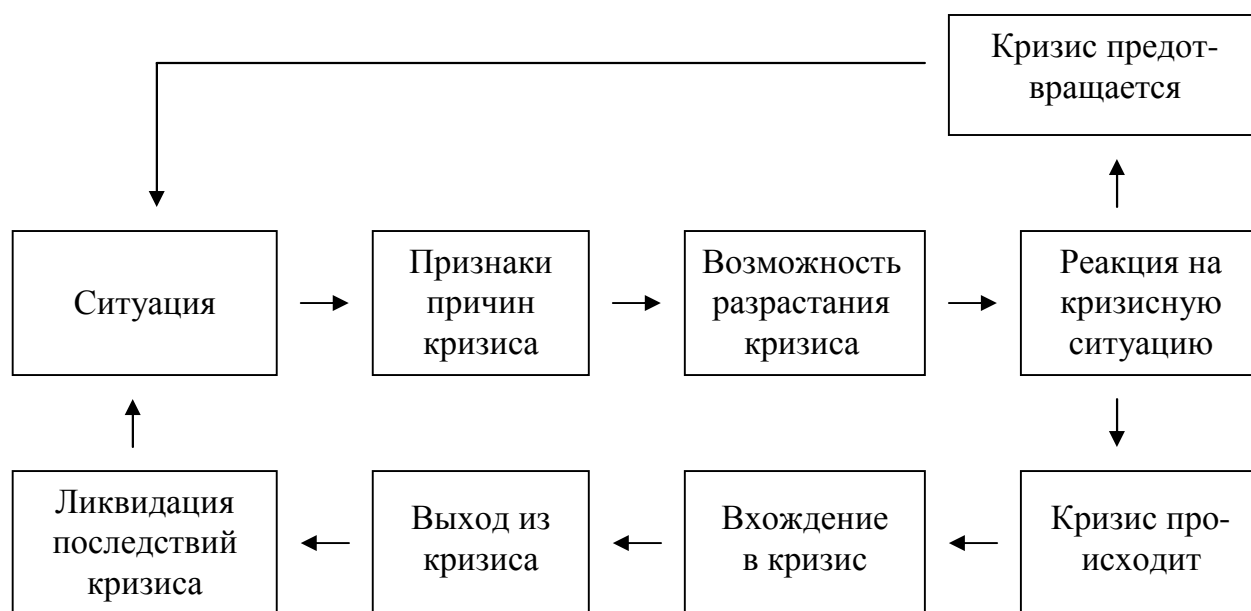


Рис. 1. Стратегия антикризисного управления

Антикризисное управление призвано предупреждать и смягчать кризисы, обеспечивать выживание фирмы в условиях кризиса и ликвидировать потери при выходе из кризиса. Ключевыми проблемами антикризисного управления явля-

ются диагностика и прогнозирование кризисов, определение их причин, предотвращение кризисов, вхождение и выход из кризиса, ликвидация их последствий. Решающую роль в антикризисном управлении играют стратегии менеджмента.

Стратегия антикризисного управления может быть такой, какая приведена на рисунке 1.

Стратегия должна соответствовать типу кризиса. К основным типам кризиса относятся кризисы дефицита ресурсов, сбыта продукции, неплатежей и др. Кризис может быть комплексным, что характерно в настоящее время для России.

Предлагаются следующие вводные данные для разработки стратегии антикризисного управления:

- 1) анализ управленческой ситуации;
- 2) уменьшение доли фирмы на рынке<sup>4</sup>
- 3) низкий уровень прибыли;
- 4) уменьшение спроса на продукцию фирмы;
- 5) устаревшая продукция;
- 6) проблема с качеством и надежностью продукции;
- 7) высокая задолженность перед банком и поставщиками;
- 8) недовольство покупателей;
- 9) низкая платежеспособность покупателей;
- 10) недостаток оборотных средств;
- 11) устаревшие методы производства и продажи;
- 12) высокая текучесть кадров;
- 13) раздутый громоздкий административный аппарат;
- 14) нерегулярные выплаты зарплаты;
- 15) отсутствие гибкого управления;
- 16) перечень чрезвычайных мер;
- 17) выход на новые рынки;
- 18) осуществление упреждающих кризис перемен;
- 19) увеличение доли фирмы на рынке по конкурентоспособным видам товаров;
- 20) изучение опыта конкурентов;
- 21) привлечение помощи консультантов;
- 22) отказ от нерентабельных видов продукции;
- 23) ликвидация непрофильных видов деятельности;

- 24) переобучение персонала;
- 25) наем персонала;
- 26) увольнение персонала;
- 27) формирование команды единомышленников;
- 28) сокращение административного аппарата;
- 29) предоставление работникам большей свободы общения и принятия решения;
- 30) установление жесткой дисциплины;
- 31) ужесточение контроля за расходами, дисциплиной;
- 32) сокращение запасов;
- 33) сокращение издержек производства и обращения;
- 34) организация маркетинговых исследований;
- 35) стимулирование сбыта продукции;
- 36) проведение рекламных компаний;
- 37) формирование благоприятного имиджа фирмы;
- 38) отказ от выплаты дивидендов по обыкновенным акциям;
- 39) усиление централизации управления;
- 40) децентрализация управления;
- 41) обращение к правительству за помощью;
- 42) сокращение экономического пространства - частичное закрытие предприятия;
- 43) переизбрание совета директоров;
- 44) объединение с другими фирмами;
- 45) разводнение уставного капитала - дополнительный выпуск акций;
- 46) смена президента фирмы;
- 47) привлечение новых крупных инвесторов;
- 48) продажа акций работникам;
- 49) диверсификация производства;
- 50) кружки качества;
- 51) быстрая реакция на жалобы покупателей;
- 52) забота об обслуживании потребителей (какая именно?);
- 53) инвестиции в производство;
- 54) изменение стиля руководства (в каком направлении?);
- 55) реорганизация структуры управления (в чем состоит?);
- 56) введение гибкой системы стимулирования работников. Участие в при-

были;

- 57) поощрение предприимчивости;
- 58) разработка бизнес-плана;
- 59) участие работников в управлении;
- 60) объявление банкротства.

*Задание.* Исходя из перечня вводных данных, характерных для промышленно-торговой фирмы, определить:

- признаки кризисной ситуации;
- причины возникновения кризисной ситуации;
- меры, позволяющие предотвратить разрастание кризисной ситуации;
- меры по управлению кризисом на стадии вхождения в кризис;
- меры по управлению кризисом на стадии выхода из кризиса;
- меры по ликвидации последствий кризиса.

### **Задача 1.2**

Фирма, главный офис и заводы которой расположены в Великобритании, занимается производством парфюмерных товаров. 70% прибыли фирма получает от реализации оригинальной зубной пасты в различных ее модификациях. В течение последних трех лет около 65% сбыта зубной пасты приходится на долю одной из арабских стран Персидского залива, где данная фирма контролирует рынок аналогичной продукции, обеспечивая себе устойчивый рост прибыли за счет постоянного увеличения сбыта зубной пасты.

Другие иностранные производители зубных паст не проявляют пока интереса к распространению своей продукции в данной стране, т.к. для этого требуется пройти определенную процедуру регистрации, а также выполнить все надписи на тюбике и упаковке на арабском языке с учетом местного диалекта. Конкуренция со стороны местных производителей минимальна ввиду неразвитости их производственной базы и более низкого качества продукции.

Однако неделю назад в местных средствах массовой информации, включая радио и телевидение, началась кампания по дискредитации продукции фирмы на основании ложного утверждения о наличии в составе выпускаемых



ею зубных паст добавок свиного жира, в результате чего их сбыт сократился на 70%.

*Задание:* разработать стратегию и тактику выхода фирмы из кризиса.

### Задача 1.3

Источники финансового оздоровления и развития предприятия приведены на рисунке 2.

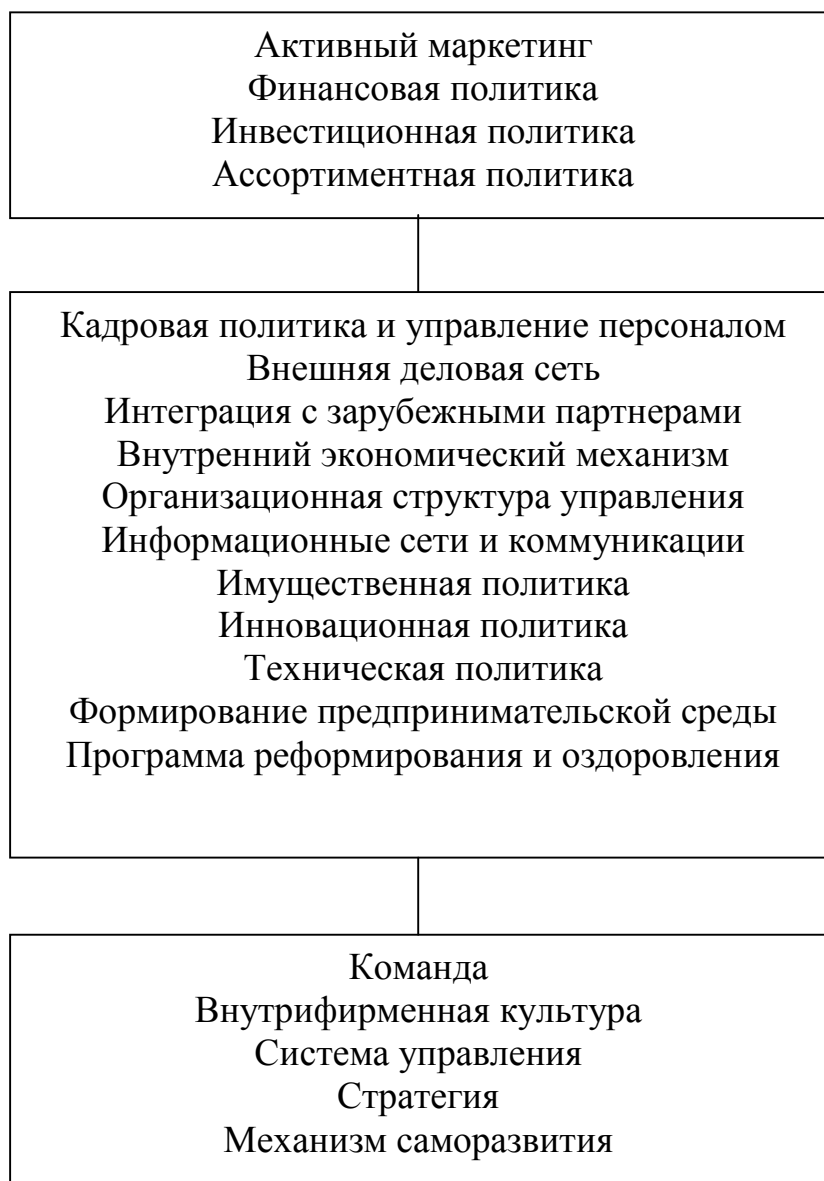


Рис. 2. Источники финансового оздоровления и развития предприятия

#### *Задание*

1. Какие источники финансового оздоровления фирмы из приведенных имеют, по вашему мнению, приоритетное значение?

2. В чем вы наблюдаете взаимосвязь и взаимозависимость предложенных источников?
3. Какие источники финансового благополучия компании можно было бы еще привести?
4. Какие источники финансового оздоровления предприятия, на котором Вы были на практике или где работают ваши родственники, Вы предлагаете использовать?

#### **Задача 1.4**

Особым спросом среди выпускаемых фирмой продуктов пользуется продукт "А", который позиционируется как товар престижной группы, обладающий высоким качеством и производимый по традиционной технологии. Цена на данный товар существенно выше цен на аналогичные товары (менее высокого качества) других фирм.

Неожиданно одна из этих фирм-конкурентов выпустила на рынок продукт "В", который позиционировался как полный аналог продукта "А" по совокупности качественных характеристик (что соответствовало действительности), но стоил при этом на 30% дешевле продукта "А".

Какие действия следует предпринять руководству фирмы, выпускающей продукт "А", чтобы не допустить падения объема продаж за счет переключения своих постоянных покупателей на продукт "В"?

#### **Задача 1.5**

*Общая характеристика предприятия.* В семидесятые годы XX века предприятие «Дормаш» было крупнейшим в СССР производителем тяжелых бронетранспортеров. Их ежегодный выпуск составлял 4000 единиц. В середине восьмидесятых годов было принято решение освоить также производство гражданской продукции и начать выпуск землеройных машин средней мощности. В результате предприятие стало производить от 2500 до 3500 бульдозеров.

Как и большинство объединений бывшего Советского Союза, «Дормаш» был высокоинтегрированным предприятием, у которого были и прокатный стан, и кузнечно-литейный комплекс, работавшие только на удовлетворение собственных нужд «Дормаша».

В девяностые годы государственных заказов почти не стало. В результате выпуск бронетранспортеров на «Дормаше» практически прекратился. Продажа бульдозеров тоже сократилась на половину. Падение спроса на продукцию было не единственной проблемой: приходилось постоянно сталкиваться с нехваткой оборотного капитала, с трудностями с возвратом кредитов и другими финансовыми проблемами. Было принято решение использовать имеющиеся производственные мощности прокатного стана и кузнечно-литейного комплекса для продажи своей продукции внешним потребителям. Результаты производственной деятельности АО «Дормаш» в отчетном году приведены в таблице 1.

Таким образом, на АО «Дормаш» сформировалось четыре производственно-коммерческих подразделения – практически самостоятельных предприятия в соответствии с видами продукции и рынками сбыта: прокат, кузнечно-литейное производство, землеройная техника и спецтехника (бронетранспортеры). По каждому виду продукции были проведены маркетинговые исследования и анализ внутренней и внешней среды предприятия. Результаты исследований по основным продуктовым группам приведены в таблице 2.

Таблица 1.

**Объем производства (продаж) АО «Дормаш» в отчетном году**

Вид продукции	Отпускная цена, у.е.	Объем производства
<b>БТР</b>	150000	40 ед.
Универсальные бульдозеры	20000	1680 ед.
Горячий стальной прокат	170	205000 т
Литье, штамповка	130	96000 т

*Задание*

1. Обоснуйте, почему производство землеройной техники и бронетранспортеров, имея схожую технологию производства не были объединены в одно подразделение.
2. Разработайте и обоснуйте программы реструктуризации и финансового оздоровления АО «Дормаш».

Таблица 2.

Результаты маркетинговых исследований и анализа внутренней и внешней среды предприятия по основным продуктовым группам АО «Дормаш»

Факторы	Стальной прокат	Кузнечно-литейное производство	Землеройная техника	Спецтехника
Благоприятные факторы	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Более высокие цены на внешнем рынке</li> <li>• Невысокое значение марки производителя проката</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Растущий рынок</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Растущий рынок</li> <li>• Неудовлетворенный спрос в определенных сегментах</li> </ul>	
Неблагоприятные факторы	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Большое количество производителей стали в России</li> <li>• Недозагруженность производственных мощностей конкурентов</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Большое количество конкурентов в России</li> <li>• Недозагруженность производственных мощностей конкурентов</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Недозагруженность производственных мощностей конкурентов</li> <li>• Продвижение иностранных компаний на рынок СНГ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Сокращение спроса</li> </ul>
Сильные стороны АО «Дормаш»	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Низкая себестоимость по сравнению с иностранными конкурентами</li> <li>• Хорошее качество по сравнению с российскими конкурентами</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Хорошее качество по сравнению с российскими конкурентами</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Хорошее качество по сравнению с российскими конкурентами</li> <li>• Низкая себестоимость по сравнению с конкурентами</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Хорошее качество</li> </ul>
Слабые стороны АО «Дормаш»	Отсутствие опыта дистрибуции на внешнем рынке	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Высокие затраты</li> <li>• Невозможность конкурировать в России и странах СНГ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Плохая система дистрибуции</li> <li>• Недостаточное внимание к потребностям покупателей</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Высокие затраты</li> <li>• Невозможность конкурировать</li> </ul>

## 2. Анализ финансового состояния предприятия

### Задача 2.1

В таблице 3 приведены выборочные данные баланса предприятия В на 01.01.2008 г. (млн руб.):

Таблица 3.

<b>Внеоборотные активы</b>	1900
<b>Оборотные активы:</b>	
производственные запасы	150
дебиторская задолженность	350
денежные средства	5
<b>Всего оборотных активов</b>	505
Краткосрочные обязательства:	505
заемные средства	280
кредиторская задолженность	445
<b>Всего краткосрочных обязательств</b>	725
<b>Чистый оборотный капитал</b>	220

*Задание:* определите: а) коэффициент текущей ликвидности; б) коэффициент быстрой ликвидности. Охарактеризуйте финансовое состояние предприятия на основе полученных результатов.

### Задача 2.2

Показатели, характеризующие финансовое положение предприятия, приведены в таблице 4.

*Задание:* Проанализируйте возможность утраты платежеспособности в ближайшие три месяца. Имеется следующая дополнительная информация: предприятие намерено наращивать ежемесячный объем производства с темпом прироста 0,5%; доля последнего месяца в доходах и затратах отчетного периода — 35,8%; прогнозируемый уровень инфляции — 7% в месяц; прогнозируемый темп прироста цен на используемое сырье — 9,5%; прибыль за базовый (отчетный) период включена в раздел «Капитал и резервы»; для наглядности предполагается, что начисленные дивиденды сразу выплачиваются акционерам.

Оцените вероятность угрозы банкротства с помощью многофакторных дискриминантных моделей.

Таблица 4.

## Показатели финансового состояния предприятия

Показатель	Сумма, млн руб.
<b>Отчет о прибылях</b>	
Выручка (нетто) от продажи	51,40
Затраты:	
сырье и материалы	34,20
прочие	12,30
Налогооблагаемая прибыль	4,90
Налоги и прочие обязательные отчисления от прибыли	1,81
Чистая прибыль	3,09
Дивиденды к выплате	1,24
Реинвестированная прибыль	1,85
<b>Баланс</b>	
<b>АКТИВ</b>	
Основные средства	15,20
Запасы	19,60
Прочие оборотные активы	5,50
Баланс	40,30
<b>ПАССИВ</b>	
Капитал и резервы	23,30
Долгосрочные обязательства	4,60
Краткосрочные обязательства	12,40
Баланс	40,30

**Задача 2.3**

Вас назначили внешним управляющим на предприятии А, находящемся в предбанкротном состоянии. В таблице 6 приведен бухгалтерский баланс, а в таблице 7 – отчет о прибылях и убытках предприятия А. Проведите анализ финансового состояния предприятия. Какие «узкие места» Вы можете выявить по анализу бухгалтерского баланса и отчета о прибылях и убытках предприятия за последний год. Какой план внешнего управления вытекает из анализа бухгалтерской отчетности?

Полученные результаты формализуйте в таблице 5.

Таблица 5.

Признаки ухудшения финансового состояния	Возможные причины отрицательной динамики	Пути преодоления негативных тенденций
1.	1.	1.
2.	2.	2.
3.	3.	3.

Таблица 6.

**БУХГАЛТЕРСКИЙ БАЛАНС** предприятия А  
Форма N 1 по ОКУД. Единица измерения: тыс. руб.

<b>АКТИВ</b>	Код показателя	На начало отчетного года	На конец отчетного года
1	2	3	4
<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>			
Нематериальные активы	110	24	27
Основные средства	120	1683077	1448018
Незавершенное строительство	130	2502114	649216
Доходные вложения в материальные ценности	135		
Долгосрочные финансовые вложения	140	7474	6827
Отложенные налоговые активы	145	31	313
Прочие внеоборотные активы	150		
<b>ИТОГО по разделу I</b>	190	4192720	2104401
<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>			
Запасы	210	1461079	1015468
в том числе: сырье, материалы и другие аналогичные ценности	211	307391	252928
животные на выращивании и откорме	212		

Продолжение таблицы 6.

1	2	3	4
затраты в незавершенном производстве	213	40429	41308
готовая продукция и товары для перепродажи	214	774926	542470
товары отгруженные	215	338254	178703
расходы будущих периодов	216	79	59
прочие запасы и затраты	217		
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	220	64259	69655
Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются более чем через 12 месяцев после отчетной даты)	230	559488	640709
в том числе покупатели и заказчики	231	235471	301624
Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты)	240	3412218	3391431
в том числе покупатели и заказчики	241	177598	872550
Краткосрочные финансовые вложения	250	0	0
Денежные средства	260	153430	164254
Прочие оборотные активы	270		
<b>ИТОГО по разделу II</b>	290	5650474	5281517
<b>БАЛАНС</b>	300	9843194	7385918
<b>ПАССИВ</b>	Код показателя	На начало отчетного года	На конец отчетного года
<b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ</b>			
Уставный капитал	410	3178	3178
Собственные акции, выкупленные у акционеров	411		
Добавочный капитал	420	4191476	3512409



окончание таблицы 6.

1	2	3	4
Резервный капитал	430	964353	909992
в том числе: резервы, образованные в соответствии с законодательством	431	961454	909992
резервы, образованные в соответствии с учредительными документами	432	2899	0
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	470	(16226922)	(17364849)
<b>ИТОГО по разделу III</b>	490	(11067915)	(12939270)
<b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b> Займы и кредиты	510	13572567	13353052
Отложенные налоговые обязательства	515	35	553
Прочие долгосрочные обязательства	520	0	0
<b>ИТОГО по разделу IV</b>	590	13572602	13353605
<b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b> Займы и кредиты	610	4010111	565602
Кредиторская задолженность	620	3328390	3688378
в том числе: поставщики и подрядчики	621	577481	239876
задолженность перед персоналом организации	622	28409	13870
задолженность перед государственными внебюджетными фондами	623	1195441	1205265
задолженность по налогам и сборам	624	567675	622968
прочие кредиторы	625	833377	1598880
Задолженность перед участниками (учредителями) по выплате доходов	630	6	6
Доходы будущих периодов	640	0	107851
Резервы предстоящих расходов	650		
Прочие краткосрочные обязательства	660		
<b>ИТОГО по разделу V</b>	690	7338507	6971583
<b>БАЛАНС</b>	700	9843194	7385918

Таблица 7.

ОТЧЕТ О ПРИБЫЛЯХ И УБЫТКАХ предприятия А  
 Форма №2 по ОКУД. Единица измерения: тыс. руб.

Показатель		За отчетный период	За аналогичный период предыдущего года
наименование	код		
1	2	3	4
Доходы и расходы по обычным видам деятельности			
Выручка (нетто) от продажи товаров, продукции, работ, услуг (за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов и аналогичных обязательных платежей)	010	930216	1509212
Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг	020	(1493625)	(1798317)
Валовая прибыль	029	-563409	-289105
Коммерческие расходы	030	(7689)	(27505)
Управленческие расходы	040	(212)	(197)
Прибыль (убыток) от продаж	050	-571310	-316807
Прочие доходы и расходы:			
Проценты к получению	060	12	61
Проценты к уплате	070	(160260)	(0)
Доходы от участия в других организациях	080	20	137
Прочие доходы	090	2687631	1111001
Прочие расходы	100	(3094054)	(2937691)
Прибыль (убыток) до налогообложения	140	-1137961	-2143299
Отложенные налоговые активы	141	115	198
Отложенные налоговые обязательства	142	81	123
Текущий налог на прибыль	150	( 0 )	( 0 )
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода	190	-1137927	-2143374

## Задача 2.4

Бухгалтерский баланс и отчет о прибылях и убытках ОАО «Регулятор» на 01.10.07, 01.01.08 (в целях упрощения расчетов бухгалтерская отчетность предоставлена только за два последовательных квартала) – таблица 8 и 9. Сведения для проведения расчетов, которые не содержатся в бухгалтерской отчетности, приведены в таблице 10. Показатели в таблицах приведены в тыс. руб.

*Задание:* рассчитать показатели и коэффициенты финансово-хозяйственной деятельности должника в соответствии с правилами, утвержденными Постановлением Правительства Российской Федерации от 25.07.2003 № 367, провести анализ причин утраты платежеспособности и оценку текущего финансового состояния должника.

Таблица 8.

<b>АКТИВ</b>	Код по-казателя	На 01.10.07	На 01.01.08
1	2	3	4
<b>I. Внеоборотные активы</b>			
Нематериальные активы	110		
Основные средства	120	2938002	2895510
Незавершенное строительство	130	239175	245584
Доходные вложения в материальные ценности	135		
Долгосрочные финансовые вложения	140	4883	4883
Отложенные налоговые активы	145	219365	212705
Прочие внеоборотные активы	150		0
<b>ИТОГО по разделу I</b>	<b>190</b>	<b>3401425</b>	<b>3358682</b>
<b>II. Оборотные активы</b>			
Запасы	210	215738	272411
в том числе:			
сырье, материалы и другие аналогичные ценности	211	209483	253637
животные на выращивании и откорме	212		
затраты в незавершенном производстве	213	4	3

## Продолжение таблицы 8.

1	2	3	4
Готовая продукция и товары для перепродажи	214	2017	1849
товары отгруженные	215		
расходы будущих периодов	216	4234	16922
прочие запасы и затраты	217		
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	220	65541	49339
Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются более чем через 12 месяцев после отчетной даты)	230	34500	33429
в том числе: покупатели и заказчики	231	34500	33429
задолженность дочерних и зависимых обществ	233		
авансы выданные	234		
прочие дебиторы	235		
Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты)	240	356185	363913
в том числе покупатели и заказчики	241	136360	170070
Краткосрочные финансовые вложения	250	38229	38229
в том числе: займы, предоставленные организациям на срок менее 12 месяцев	251	35929	
прочие краткосрочные финансовые вложения	253	2300	
Денежные средства	260	4108	7392
Прочие оборотные активы	270		
<b>ИТОГО по разделу II</b>	<b>290</b>	<b>714301</b>	<b>764713</b>
<b>БАЛАНС</b>	<b>300</b>	<b>4115726</b>	<b>4123395</b>

1	2	3	4
<b>ПАССИВ</b>			
<b>III. Капитал и резервы</b>			
Уставный капитал	410	99685	99685
Собственные акции, выкупленные у акционеров	415		
Добавочный капитал	420	3147013	3145569
Резервный капитал	430	5537	5537
в том числе резервы, образованные в соответствии с законодательством	431	5537	5537
Целевое финансирование	450		
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток) прошлых лет	465	-1701830	-1598226
Непокрытый убыток отчетного года	475		
<b>ИТОГО по разделу III</b>	<b>490</b>	<b>1682478</b>	<b>1652565</b>
<b>IV. Долгосрочные обязательства</b>			
Займы и кредиты	510	706908	706676
в том числе: займы, подлежащие погашению более чем через 12 месяцев после отчетной даты	512		
Отложенные налоговые обязательства	515	12547	10678
Прочие долгосрочные обязательства	520	1205806	1176844
<b>ИТОГО по разделу IV</b>	<b>590</b>	<b>1925261</b>	<b>1894198</b>
<b>V. Краткосрочные обязательства</b>			
Займы и кредиты	610	131553	251919
Кредиторская задолженность	620	376383	324687
в том числе: поставщики и подрядчики	621	286956	180138
задолженность перед персоналом организации	624	13645	17942

Окончание таблицы 8.

1	2	3	4
задолженность перед государственными и внебюджетными фондами	625	5290	5271
задолженность по налогам и сборам	626	35737	25823
прочие кредиторы	628	30061	42555
Задолженность участникам (учредителям) по выплате доходов	630		
Доходы будущих периодов	640	51	26
Резервы предстоящих расходов и платежей	650		
Прочие краткосрочные обязательства	660		
<b>ИТОГО по разделу V</b>	<b>690</b>	<b>507987</b>	<b>576632</b>
<b>БАЛАНС</b>	<b>700</b>	<b>4115726</b>	<b>4123395</b>
СПРАВКА о наличии ценностей, учитываемых на забалансовых счетах			
Арендованные средства	910	6114	9633
в том числе по лизингу	911		4704
Товарно-материальные ценности, принятые на ответственное хранение	920		
Материалы, принятые на переработку	925		
Товары, принятые на комиссию	930		
Списанная в убыток задолженность неплатежеспособных дебиторов	940	118522	118534
Обеспечение обязательств и платежей полученные	950		
Обеспечение обязательств и платежей выданные	960	10640	10447

Таблица 9.

Наименование показателя	Код по-казателя	На 01.10.07	На 01.01.08
1	2	3	4
<b>I. Доходы и расходы по обычным видам деятельности</b>			
Выручка (нетто) от продажи товаров, продукции, работ, услуг (за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов и аналогичных обязательных платежей)	10	603414	1035217
Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг	20	-488500	-865541
Валовая прибыль	29	114914	169676
Коммерческие расходы	30	-2275	-4461
управленческие расходы	40		
Прибыль (убыток) от продаж	50	112639	165215
<b>II. Операционные доходы и расходы</b>			
Проценты к получению	60	92	2214
Проценты к уплате	70	-30850	-60248
Доходы от участия в других организациях	80		
Прочие операционные доходы	90	90375	129725
Прочие операционные расходы	100	-114339	-169359
<b>III. Внереализационные доходы и расходы</b>			
Внереализационные доходы	120	9225	16271
Внереализационные расходы	130	-19220	-34986
Прибыль (убыток) до налогообложения	140	47922	48832
Отложенный налоговый актив	143	1557	6194
Отложенное налоговое обязательство	144	-10180	-8311

Продолжение таблицы 9.

1	2	3	4
Текущий налог на прибыль	145	-11900	-21814
Чистая прибыль (нераспределенная прибыль (убыток), отчетного периода)	190	27399	24901
<b>СПРАВОЧНО</b>			
Постоянные налоговые обязательства (активы)	200	9022	12212

Таблица 10

Наименование показателя	На 01.10.07	На 01.01.08
Сумма капитальных затрат на арендуемые основные средства и незавершенные капитальные затраты на арендуемые основные средства	0	0
Сумма показателей «деловая репутация» и «организационные расходы»	0	0
Задолженность участников учредителей по взносам в уставочный капитал	0	0
Просроченная кредиторская задолженность	1925261	1172925
Валовая выручка	724096	1242260

### 3. Планирование

#### Задача 3.1

Какой из двух предложенных ниже вариантов финансового оздоровления и повышения стоимости предприятия более предпочтителен с точки зрения ликвидации угрозы банкротства? Коэффициент текущей ликвидности предприятия равен 0,7, краткосрочная задолженность предприятия составляет 500 тыс. руб. и не меняется со временем в обоих вариантах.

Вариант 1. Продажа недвижимости и оборудования с вероятной выручкой от этого на сумму 600 тыс. руб.



Вариант 2. В течение того же времени освоение новой имеющей спрос продукции и получение от продаж чистой прибыли 400 тыс. руб. При этом необходимые для освоения выпуска новой продукции инвестиции в размере 200 тыс. руб. финансируются из выручки от продажи избыточных для выпуска данной продукции недвижимости и оборудования.

### Задача 3.2

Какая сумма из кредиторской задолженности в 1 млн руб. может быть реструктурирована посредством отсрочки ее уплаты на 1 год, если известно, что:

- ставка дисконтирования, учитывающая риски неплатежа через месяц по нереструктурированному долгу, оценивается в 120% годовых;
- ставка дисконта, учитывающая уменьшение риска неплатежа по реструктурированному долгу заемщика, имеющего обоснованный бизнес-план финансового оздоровления, оценивается в 20% годовых;
- кредитная ставка по процентным платежам, которые должнику надлежит выплачивать по отсроченному долгу в течение периода отсрочки, равна 12% годовых?

### Задача 3.3

Акционерное общество, признанное несостоятельным, находится в процессе конкурсного производства. Ликвидационный баланс характеризуется данными приведенными в таблице 11 (тыс. руб.).

Таблица 11.

Актив	Сумма	Пассив	Сумма
Основные средства	35000	Уставный капитал	5000
		Убытки	(60000)
		Долгосрочные займы	10000
		Кредиты банка под залог имущества	20000
		Кредиторская задолженность:	
		поставщикам и подрядчикам	30000
		персоналу	5000
		по налогам и сборам	20000

В какой доле (в процентном выражении) будут удовлетворены в соответствии с федеральным законом «О несостоятельности (банкротстве)» требования кредиторов третьей очереди, если судебные расходы, коммунальные платежи и вознаграждение конкурсному управляющему составили 2000 тыс. руб.? Сколько получит банк, если за имущество под залог выручено 10000 тыс. руб.?

### **Задача 3.4**

Величина оборотных активов предприятия на конец отчетного периода 2350 тыс. руб., краткосрочные обязательства — 1680 тыс. руб. Какой должна быть прибыль предприятия в последующие 6 месяцев, чтобы достичь нормативного значения коэффициента текущей ликвидности, равного 2, при условии, что сумма срочных обязательств не возрастет.

### **Задача 3.5**

Ликвидационная стоимость предприятия, дело о банкротстве которого рассматривается в суде, оценена в 5,3 млн руб. В случае реорганизации прогнозируется получение 0,5 млн руб. чистых денежных потоков ежегодно. Средневзвешенная стоимость капитала — 10%. Кредиторы настаивают на решении о ликвидации предприятия. Будет ли это правильно в финансовом отношении?

### **Задача 3.6**

Сумма сомнительного долга (возврат его проблематичен), который подлежит погасить через месяц (без уплаты процентов за оставшийся месяц) составляет 1 млн руб. Ставка дисконта, учитывающая риск невозврата нереструктурированного долга, оценивается в 120%.

Представлен бизнес-план финансового оздоровления предприятия должника, по результатам анализа которого риск невозврата долга при отсрочке его не менее чем на один год уменьшается до такой степени, что принимаемая для дисконтирования отложенного долга ставка дисконтирования оказывается равной 24% годовых.

Какие два равноценных варианта схемы реструктуризации долга могут быть выбраны в качестве взаимозаменяемых, потому что они в равной мере обеспечивают финансовую эквивалентность для кредитора нереструктурированного и реструктурированного долга?

### **Задача 3.7**

Определите размер вероятной выручки от продажи на рынке векселя, в который реструктурируется дебиторская задолженность в 500 тыс. руб., если из анализа рыночной стоимости векселей конкретного дебитора, выписанных на сопоставимый срок выплаты, известно, что они продаются за 15% суммы векселя?

### **Задача 3.8**

Если балансовая стоимость контрольного пакета акций в дочернем предприятии фирмы-учредителя составляет 2 млн руб., обоснованная рыночная стоимость этого пакета (определенная методами оценки бизнеса) – 3,2 млн руб., вероятная выручка от его продажи конкретному потенциальному покупателю – 2,5 млн руб., номинальная стоимость составляющих пакет акций – 500 тыс руб., то на сколько (в долях единицы) увеличится коэффициент текущей ликвидности фирмы после продажи ее доли в дочернем предприятии и направлении выручки от этого на пополнение оборотных средств? Краткосрочная задолженность фирмы – 5 млн руб., оборотные средства фирмы до продажи пакета акций дочернего предприятия – 8 млн руб.

### **Задача 3.9**

Ликвидационная стоимость предприятия составляет 4,3 млрд руб. Прогнозируемый среднегодовой чистый денежный поток — 540 млн руб. Средневзвешенная стоимость капитала — 12%. Вычислите экономическую стоимость предприятия. Что выгоднее: ликвидировать предприятие или разработать план по его реструктуризации?

### **Задача 3.10**

Фирма имеет в своем распоряжении свободное в настоящее время оборудование. Его можно использовать, по крайней мере, тремя способами: продать, сдать в аренду, использовать в альтернативном проекте. Определить самый выгодный из этих способов и альтернативную стоимость оборудования, если известно, что:

- оборудование можно продать за 9200 дол. после проведения демонтажа и предмонтажной подготовки стоимостью 700 дол.;

- оборудование можно сдать в аренду сроком 10 лет с ежегодными арендными платежами в конце года 1 тыс. дол. и ставкой дисконта 10%;
- чистый дисконтированный доход альтернативного проекта, в котором планируется задействовать данное оборудование, — 34 тыс. долл.

Если же осуществлять проект, не используя этот участок, то его чистая текущая стоимость снизится и будет равна 25 тыс. дол.

### Задача 3.11

ОАО «Квант» выпускает три вида товарной продукции: А, Б, В, показатели производства и реализации которых за прошлый год приведены в таблице 12.

*Задание:* определить оптимальную ассортиментную политику предприятия на следующий год с учетом ограничения по трудовым ресурсам (50000 чел.-час) и рассчитать величину экономического эффекта за счет оптимизации ассортиментной политики.

Таблица 12.

Показатели	Изделие		
	А	Б	В
Максимальная емкость рынка, шт.	5000	4000	2200
Фактический объем производства в прошлый год, шт.	500	3000	2000
Цена реализации единицы продукции, тыс. руб.	284	68	120
Удельные переменные затраты, тыс. руб.	260	58	104
Удельные затраты рабочего времени на производстве, чел.-ч	34	5	9
Постоянные затраты, тыс. руб.	77000		

### Задача 3.12

Фирма финансируется только за счет собственных средств: уставный капитал — 10 млн руб. (100000 акций номиналом 100 руб.). Планируется закупка дополнительного оборудования за 10 млн руб. Производственная мощность вырастет в 2 раза. Было предложено два варианта источников финансирования инвестиций:

А. Эмиссия обыкновенных акций: 100000 шт. номиналом 100 руб.

Б. Эмиссия облигаций: 100000 шт. номиналом 100 руб. под 10% годовых. Ставка налога на прибыль — 24%. Рентабельность прибыли до уплаты процентов и налогов — 20%.

Вычислите доход на акцию и финансовый рычаг в обоих случаях финансирования. Докажите, что эмиссия облигаций увеличивает источники финансирования для фирмы по сравнению с эмиссией обыкновенных акций.

### Задача 3.13

Деятельность ООО «Светлый путь» убыточна. Предприятие накопило непогашенных долгов на сумму 3 млн. руб. Показатели работы приведены в таблице 13.

*Задание:* определить порог безубыточности, объем выручки, необходимый для погашения накопительных долгов за счет дополнительного маржинального дохода, количество изделий, которое необходимо произвести (и реализовать) для получения требуемой величины маржинального дохода при неизменной цене реализации.

Таблица 13.

Показатель	Значение
Фактические объемы производства продукции, ед.	2000
Цена реализации единицы продукции, тыс. руб.	5
Выручка от реализации продукции, тыс. руб.	10000
Переменные затраты на производство продукции, тыс. руб.	6000
Постоянные затраты на производство продукции, тыс. руб.	5000
Непогашенные долги, тыс. руб.	3000

### Задача 3.14

ОАО «Полюс» выпускает два вида товарной продукции: пальто и ветровки, прогнозные показатели производства и реализации которых в следующий год приведены в таблице 14. Возможный расход ткани в плановый период ограничен и составляет 25000 м. Еще одним ограничивающим фактором является максимальная емкость рынка по производимым товарам.

*Задание:* Определить оптимальную ассортиментную политику предприятия с учетом факторов ограничений.

Таблица 14.

Показатели	Изделие	
	пальто	ветровки
Максимальная емкость рынка, ед.	5000	9000
Цена реализации, тыс. руб./ ед.	2,4	1,95
Удельные переменные затраты, тыс. руб. /ед.	1,5	1,25
Удельный расход ткани, м /ед.	4	2
Постоянные затраты, тыс. руб.	5200	

### Задача 3.15

Определением арбитражного суда от 01.12.2007 г. в отношении ОАО «ДОН» введено внешнее управление сроком на 18 месяцев, т.е. до 01.06.2009 г. Требования кредиторов, перед которыми должник несет ответственность за причинение вреда жизни и здоровью, отсутствуют. Требования кредиторов по обязательным платежам составляют 1700 тыс. руб., в том числе финансовые санкции (пени, штрафы и иное) 300 тыс. руб.

Сумма задолженности предприятия по выплате выходных пособий и оплате труда лиц, работающих или работавших по трудовому договору, - 2500 тыс. руб.

Ставка рефинансирования, установленная Центральным банком Российской Федерации на дату введения внешнего управления, - 10% в год.

*Задание.* Распределить требования кредиторов в соответствии с очередностью.

Определить величину денежных средств, которые необходимо накопить во внешнем управлении сверх сумм текущих платежей и расходов на проведение процедуры банкротства, чтобы рассчитаться по указанным долгам, а также сумму подлежащих уплате процентов и компенсации.

Коллективным или трудовым договором размер выплачиваемой работнику компенсации не определен.

## 4. Бюджетирование в антикризисном управлении

### Ситуация

Предприятие по пошиву одежды было ориентировано на выполнение государственного заказа - пошив военной формы. Однако на следующий год государственного заказа не предвидится, предприятие находится на грани ликвидации. В связи с этим руководство предприятия хочет сделать попытку перейти на пошив модной одежды. Для этого необходимо составить детальный финансовый план используя электронную таблицу Microsoft Excel.

### Исходные данные

Предприятие собирается производить три основных вида продукции: спортивные брюки (джинсы), костюмы из джинсовой ткани, трикотажные свитеры. Стоимость готовых изделий в среднем предполагается следующей: джинсы – 800 руб., костюмы – 1400 руб., свитеры – 500 руб. На основе маркетинговых исследований эксперты предполагают следующую схему сбыта продукции в зависимости от сезона и других факторов, влияющих на цикличность спроса, которая приведена в таблице 15.

Таблица 15.

План продаж по месяцам (единицы продукции)

Изделие	Месяц												За год
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Джинсы	600	600	700	800	1000	900	900	700	1000	800	800	600	9400
Костюмы	500	500	700	700	800	800	700	500	900	900	700	500	8200
Свитеры	1000	1000	1200	1500	1500	1200	1000	1000	1700	1700	1500	1000	15300
ИТОГО	2100	2100	2600	3000	3300	2900	2600	2200	3600	3400	3000	2100	32900

Производственные возможности могут быть скорректированы под спрос; целесообразно обеспечить наличие 10% остатка годовой продукции на конец каждого периода по джинсам и свитерам, а также 15% остатка – по костюмам (это будет способствовать снижению рисков и приспособлению к варьирова-

нию спроса).

Для производства продукции необходимы следующие основные материалы: джинсовое полотно для брюк и костюмов и трикотажное полотно для свитеров. Расход ткани на джинсы – 1,2 м, на костюм – 2,5 и на свитер 1,5 м. Стоимость джинсового полотна – 100 руб./м, трикотажного полотна – 120 руб./м. Необходимый запас каждого вида ткани на конец периода – 10%, остаток с прошлого периода – 5%.

Трудоемкость изделий: на пошив джинсов уходит 7 чел. – ч, костюма – 12 и свитера – 5 чел. – ч. Стоимость одного 1 ч прямого труда (с начислениями) – 42 руб.

Стоимость вспомогательных материалов на одно изделие 15 руб. Часть переменных затрат на энергию (зависит от количества работающих швейных машин потребности в освещении). В январе-феврале они составят по 3,5 тыс. руб., марте-июле - по 4, в августе - 3, сентябре - 4,5, октябре-ноябре - по 5 и декабре - 3,5 тыс. руб.

Постоянные затраты на данном производстве: косвенные затраты труда – 22 тыс. руб./мес.; амортизационные начисления 20 тыс. руб./мес.; страховые взносы – 4 тыс. руб./мес.; обслуживание – 3 тыс. руб./мес.; основные затраты на энергию относятся к постоянным затратам и составляют 6 тыс. руб./мес.

Коммерческие расходы предприятия планируются следующие:

- а) комиссионные расходы, при этом через посредников распространяется лишь 30% продукции, они получают 2% выручки от продаж;
- б) затраты на упаковку и формирование партии – 10 тыс. руб./мес.;
- в) затраты по доставке продукции до потребителя – 17 тыс. руб./мес.
- г) маркетинговые и рекламные затраты в данной фирме определяются потребностью завоевания и развития ее рыночных позиций и являются в данном периоде постоянными – 20 тыс. руб./мес.

Управленческие расходы планируются следующие:

- а) содержание общехозяйственного и управленческого персонала составляет 70 тыс. руб./мес.;
- б) административно-управленческие расходы – 10 тыс. руб./мес.;
- в) расходы по оплате информационных, аудиторских, консультационных услуг – 7,5 тыс. руб./мес.;
- г) служебный автотранспорт – 5 тыс. руб./мес.;
- д) командировочные – 5 тыс. руб./мес.;



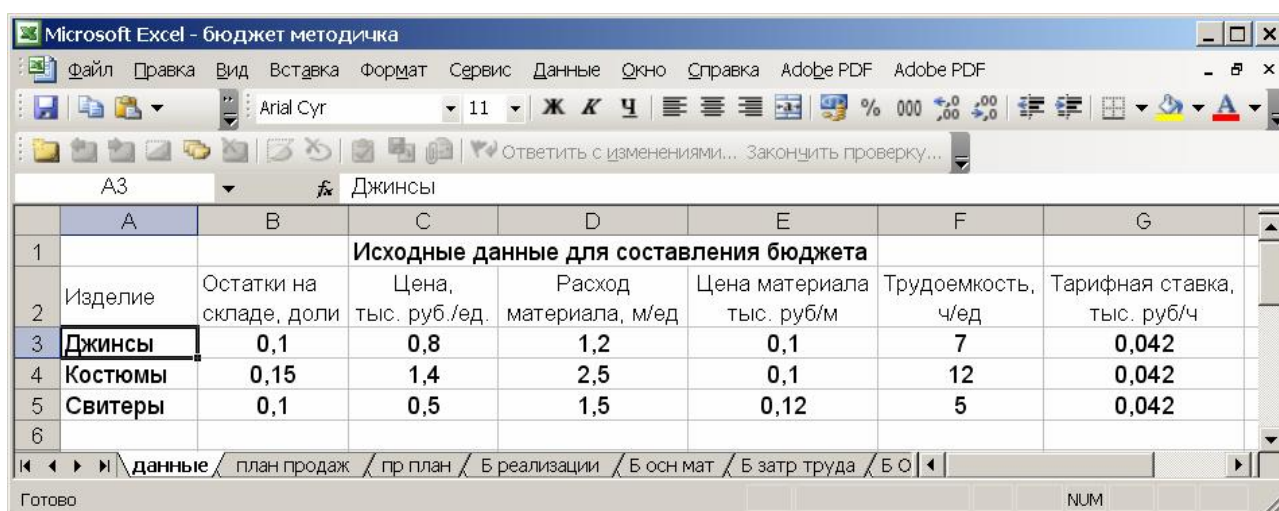
е) представительские расходы – 3 тыс. руб./мес.;

ж) охрана – 21 тыс. руб./мес.;

з) вычислительный центр – 15 тыс. руб./мес.

Ставка налога на прибыль 24%.

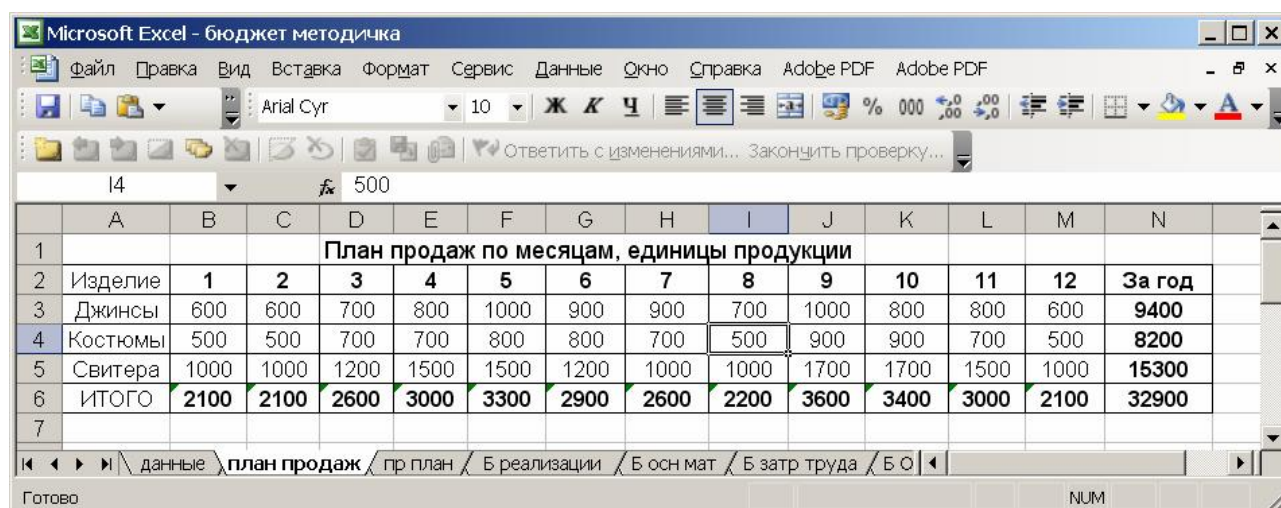
На первом листе электронной таблицы целесообразно создать таблицу исходных данных, на которую необходимо будет ссылаться при формировании всех таблиц. Это необходимо для того, чтобы при изменении исходных данных автоматически происходил пересчет всех таблиц, диаграмм и графиков. Таблица исходных данных имеет следующий вид:



The screenshot shows a Microsoft Excel window titled "Microsoft Excel - бюджет методика". The active sheet is "Данные". The table contains the following data:

Исходные данные для составления бюджета							
Изделие	Остатки на складе, доли	Цена, тыс. руб./ед.	Расход материала, м/ед	Цена материала тыс. руб/м	Трудоемкость, ч/ед	Тарифная ставка, тыс. руб/ч	
Джинсы	0,1	0,8	1,2	0,1	7	0,042	
Костюмы	0,15	1,4	2,5	0,1	12	0,042	
Свитеры	0,1	0,5	1,5	0,12	5	0,042	

По информации, приведенной в таблице 15, сформируйте электронную таблицу плана продаж по месяцам. Она имеет следующий вид:



The screenshot shows a Microsoft Excel window titled "Microsoft Excel - бюджет методика". The active sheet is "план продаж". The table contains the following data:

План продаж по месяцам, единицы продукции													
Изделие	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	За год
Джинсы	600	600	700	800	1000	900	900	700	1000	800	800	600	9400
Костюмы	500	500	700	700	800	800	700	500	900	900	700	500	8200
Свитера	1000	1000	1200	1500	1500	1200	1000	1000	1700	1700	1500	1000	15300
ИТОГО	2100	2100	2600	3000	3300	2900	2600	2200	3600	3400	3000	2100	32900

Для удобства работы каждую электронную таблицу следует формировать на отдельном листе.

**Задание 1.** Составьте производственный план с учетом следующих данных: производственные возможности могут быть скорректированы под спрос; целесообразно обеспечить наличие 10% остатка годовой продукции на конец каждого периода по джинсам и свитерам, а также 15% остатка – по костюмам (это будет способствовать снижению рисков и приспособлению к варьированию спроса). Для учета планируемых остатков готовой продукции на складе необходимо создать дополнительно электронную таблицу:

План производства, единицы продукции по месяцам, единицы														
Изделие	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		За год
Джинсы	660	600	710	810	1020	890	900	680	1030	780	800	580		9460
Костюмы	575	500	730	700	815	800	685	470	960	900	670	470		8275
Свитеры	1100	1000	1220	1530	1500	1170	980	1000	1770	1700	1480	950		15400
ИТОГО	2335	2100	2660	3040	3335	2860	2565	2150	3760	3380	2950	2000		33135
Остаток готовой продукции на начало месяца, единицы														
Изделие	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	За год
Джинсы	0	60	60	70	80	100	90	90	70	100	80	80	60	940
Костюмы	0	75	75	105	105	120	120	105	75	135	135	105	75	1230
Свитера	0	100	100	120	150	150	120	100	100	170	170	150	100	1530
ИТОГО	0	235	235	295	335	370	330	295	245	405	385	335	235	3700

**Задание 2.** Составьте бюджет реализации на основе данных о цене изделий и таблицы 15. Например, бюджет реализации джинсов на февраль равен: 600 ед. \* 800 руб./ед. = 480 тыс. руб.

Бюджет реализации по месяцам, тыс. руб.														
Изделие	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		За год
Джинсы	480,00	480,00	560,00	640,00	800,00	720,00	720,00	560,00	800,00	640,00	640,00	480,00		7520,00
Костюмы	700,00	700,00	980,00	980,00	1120,00	1120,00	980,00	700,00	1260,00	1260,00	980,00	700,00		11480,00
Свитера	500,00	500,00	600,00	750,00	750,00	600,00	500,00	500,00	850,00	850,00	750,00	500,00		7650,00
ИТОГО	1680,00	1680,00	2140,00	2370,00	2670,00	2440,00	2200,00	1760,00	2910,00	2750,00	2370,00	1680,00		26650,00

**Задание 3.** Составьте бюджет основных материалов на основе производственного плана и следующих дополнительных данных: к основным материалам

относится джинсовое полотно для брюк и костюмов и трикотажное полотно для свитеров. Расход ткани на джинсы – 1,2 м, на костюмы – 2,5 и на свитера 1,5 м. Стоимость джинсового полотна – 100 руб./м, трикотажного полотна – 120 руб./м. Необходимый запас каждого вида ткани на конец периода – 10%. Потребность в материале определяется следующим образом: Расход + Запас – Остаток. Стоимость материала рассчитывается как произведение месячной (годовой) потребности в нем на стоимость 1 м ткани.

Бюджет основных материалов по месяцам, тыс. руб.													
Сырье	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	год
Материал	245,25	192,18	275,25	271,89	331,58	304,32	276,74	191,34	380,83	312,38	258,61	179,95	3220,31
Полотно	217,80	176,22	223,94	280,55	268,95	204,77	173,56	180,64	332,40	303,36	262,70	161,83	2786,71
<b>ИТОГО</b>	<b>463,05</b>	<b>368,40</b>	<b>499,19</b>	<b>552,44</b>	<b>600,52</b>	<b>509,09</b>	<b>450,31</b>	<b>371,98</b>	<b>713,22</b>	<b>615,74</b>	<b>521,32</b>	<b>341,78</b>	<b>6007,02</b>

Бюджет основных материалов по изделиям, тыс. руб.														
Изделие	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	за год
Джинсы	87,12	70,49	86,67	98,25	124,81	105,00	108,30	78,93	128,07	90,15	96,58	66,90	6,69	1141,28
Костюмы	158,13	121,69	188,58	173,64	206,76	199,32	168,44	112,41	252,76	222,22	162,03	113,05	11,30	2079,03
Свитера	217,80	176,22	223,94	280,55	268,95	204,77	173,56	180,64	332,40	303,36	262,70	161,83	16,18	2786,71
<b>ИТОГО</b>	<b>463,05</b>	<b>368,40</b>	<b>499,19</b>	<b>552,44</b>	<b>600,52</b>	<b>509,09</b>	<b>450,31</b>	<b>371,98</b>	<b>713,22</b>	<b>615,74</b>	<b>521,32</b>	<b>341,78</b>	<b>34,18</b>	<b>6007,02</b>

**Задание 4.** Составьте бюджет трудовых затрат, если на пошив джинсов уходит 7 чел.-ч, костюмов – 12 и свитеров – 5 чел.-ч. Стоимость одного часа прямого труда (с начислениями) – 42 руб. Для составления бюджета воспользуйтесь данными плана производства. Например, трудозатраты на производство джинсов в январе рассчитываются следующим образом: 7 чел.-ч/ед. \* 660 ед. = 4620 чел.-ч. Итоговая строка бюджета трудовых затрат рассчитывается как произведение общего количества затрат прямого труда на стоимость 1 чел.-ч. Для января по джинсам расчет будет иметь вид: 4620 чел.-ч \* 42 руб./ч = 194,04 тыс. руб.

Бюджет затрат труда по месяцам, тыс. руб.													
Изделие	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	За год
Джинсы	194,04	176,40	208,74	238,14	299,88	261,66	264,60	199,92	302,82	229,32	235,20	170,52	2781,24
Костюмы	289,80	252,00	367,92	352,80	410,76	403,20	345,24	236,88	483,84	453,60	337,68	236,88	4170,60
Свитеры	231,00	210,00	256,20	321,30	315,00	245,70	205,80	210,00	371,70	357,00	310,80	199,50	3234,00
<b>ИТОГО</b>	<b>714,84</b>	<b>638,40</b>	<b>832,86</b>	<b>912,24</b>	<b>1025,64</b>	<b>910,56</b>	<b>815,64</b>	<b>646,80</b>	<b>1158,36</b>	<b>1039,92</b>	<b>883,68</b>	<b>606,90</b>	<b>10185,84</b>



**Задание 5.** Составьте бюджет общепроизводственных расходов (ОПР) с выделением их переменной и постоянной составляющей. К переменным расходам относятся:

- а) вспомогательные материалы (в нашем случае - это молнии, эмблемы, нитки), на одно изделие в среднем расходуется на 15 руб. вспомогательных материалов. Стоимость вспомогательных материалов, например, в январе составит:  $15 \text{ руб./ед.} * 2335 \text{ ед.} = 35,025 \text{ тыс. руб.}$ ;
- б) часть переменных затрат на энергию (зависит от количества работающих швейных машин потребности в освещении). В январе-феврале они составят по 3,5 тыс. руб., марте-июле - по 4, в августе-3, сентябре-4,5, октябре-ноябре - по 5 и декабре-3,5 тыс. руб.

Бюджет общепроизводственных расходов, тыс. руб.													
Переменные	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	За год
Вспомог мат	35,03	31,50	39,90	45,60	50,03	42,90	38,48	32,25	56,40	50,70	44,25	30,00	497,03
Эл энергия	3,50	3,50	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,50	5,00	5,00	3,50	48,00
<b>ИТОГО пер</b>	<b>38,53</b>	<b>35,00</b>	<b>43,90</b>	<b>49,60</b>	<b>54,03</b>	<b>46,90</b>	<b>42,48</b>	<b>35,25</b>	<b>60,90</b>	<b>55,70</b>	<b>49,25</b>	<b>33,50</b>	<b>545,03</b>
Постоянные													
Косвенные затр тр	22,00	22,00	22,00	22,00	22,00	22,00	22,00	22,00	22,00	22,00	22,00	22,00	264,00
Страхование	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	48,00
Амортизация	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	240,00
Обслуживание	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	36,00
Эл энергия	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	72,00
<b>ИТОГО пост затр</b>	<b>55,00</b>	<b>55,00</b>	<b>55,00</b>	<b>55,00</b>	<b>55,00</b>	<b>55,00</b>	<b>55,00</b>	<b>55,00</b>	<b>55,00</b>	<b>55,00</b>	<b>55,00</b>	<b>55,00</b>	<b>660,00</b>
<b>ИТОГО ОПР</b>	<b>93,53</b>	<b>90,00</b>	<b>98,90</b>	<b>104,60</b>	<b>109,03</b>	<b>101,90</b>	<b>97,48</b>	<b>90,25</b>	<b>115,90</b>	<b>110,70</b>	<b>104,25</b>	<b>88,50</b>	<b>1205,03</b>
<b>Распределение ОПР, тыс. руб.</b>													
на 1 изделие	0,0364												
на 1 чел.-ч	0,0050												

К постоянным затратам на данном производстве относятся:

- а) косвенные затраты труда – 22 тыс. руб./мес. (оплата труда закройщиц, уборщиц, механиков швейных машин). Возможно, здесь содержится значительный резерв экономии: при привязке этой части затрат к объемам продукции в некоторые месяцы можно добиться снижения затрат;
- б) амортизационные начисления 20 тыс. руб./ мес.;

- в) страховые взносы – 4 тыс. руб./мес. Амортизационные начисления и страховые взносы рассчитываются по соответствующим нормам;
- г) обслуживание – 3 тыс. руб./мес. (под ним в данном случае понимается абонементное или гарантийное обслуживание части машин);
- д) основные затраты на энергию относятся к постоянным затратам и составляют 6 тыс. руб./мес.

Для дальнейших этапов планирования рассчитайте плановый коэффициент распределения ОПР. Например, годовые плановые коэффициенты ОПР будут равны:  $1205030 \text{ руб.} : 33135 \text{ изд. (см. план производства)} = 36,4 \text{ руб./изд.}$  или  $1205030 \text{ руб.} : 241000 \text{ чел.-ч} = 5,0 \text{ руб./чел.-ч}$

**Задание 6.** Составьте бюджет запасов готовой продукции, воспользовавшись:

- а) данными производственного плана;
- б) нормами расхода материала каждого вида, их стоимостью;
- в) величиной трудозатрат и стоимостью 1 чел.-ч;
- г) коэффициент распределения ОПР на единицу произведенной продукции.

Бюджет запасов готовой продукции на начало месяца, тыс. руб.(ОПР на 1 изделие)														
Изделие	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	За год
Джинсы	0,00	27,02	27,02	31,53	36,03	45,04	40,53	40,53	31,53	45,04	36,03	36,03	27,02	<b>423,35</b>
Костюмы	0,00	59,28	59,28	82,99	82,99	94,84	94,84	82,99	59,28	106,70	106,70	82,99	59,28	<b>972,15</b>
Свитеры	0,00	42,64	42,64	51,16	63,96	63,96	51,16	42,64	42,64	72,48	72,48	63,96	42,64	<b>652,34</b>
<b>ИТОГО</b>	<b>0,00</b>	<b>128,94</b>	<b>128,94</b>	<b>165,68</b>	<b>182,97</b>	<b>203,84</b>	<b>186,54</b>	<b>166,16</b>	<b>133,44</b>	<b>224,22</b>	<b>215,21</b>	<b>182,97</b>	<b>128,94</b>	<b>2047,84</b>
Бюджет запасов готовой продукции на начало месяца, тыс. руб.(ОПР на 1 час)														
Изделие	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	За год
Джинсы	0,00	26,93	26,93	31,41	35,90	44,88	40,39	40,39	31,41	44,88	35,90	35,90	26,93	<b>421,85</b>
Костюмы	0,00	61,02	61,02	85,43	85,43	97,64	97,64	85,43	61,02	109,84	109,84	85,43	61,02	<b>1000,76</b>
Свитера	0,00	41,48	41,48	49,78	62,23	62,23	49,78	41,48	41,48	70,52	70,52	62,23	41,48	<b>634,71</b>
<b>ИТОГО</b>	<b>0,00</b>	<b>129,43</b>	<b>129,43</b>	<b>166,63</b>	<b>183,56</b>	<b>204,74</b>	<b>187,81</b>	<b>167,31</b>	<b>133,92</b>	<b>225,24</b>	<b>216,27</b>	<b>183,56</b>	<b>129,43</b>	<b>2057,32</b>

**Задание 7.** Составьте бюджет себестоимости проданной продукции, опираясь на данные бюджета запасов годовой продукции на начало и конец периода, а также бюджетов основных материалов, затрат прямого труда, ОПР.

Microsoft Excel - бюджет методичка

Файл Правка Вид Вставка Формат Сервис Данные Окно Справка Adobe PDF Adobe PDF Введите вопрос

Arial Cyr 10 Ж К Ч

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N
1		Бюджет себестоимости проданной продукции, тыс. руб.												
2	Изделие	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	За год
3	Джинсы	254,14	246,89	290,91	331,89	415,69	371,16	372,90	287,86	417,38	328,48	331,78	246,43	3895,50
4	Костюмы	388,65	373,69	532,79	526,44	605,67	602,52	525,54	373,00	689,18	675,82	523,42	373,64	6190,35
5	Свитеры	406,16	386,22	471,61	589,06	583,95	463,26	387,89	390,64	674,25	660,36	582,03	382,65	5978,08
6	ОПР	93,53	90,00	98,90	104,60	109,03	101,90	97,48	90,25	115,90	110,70	104,25	88,50	1205,03
7	<b>ИТОГО</b>	<b>1142,47</b>	<b>1096,80</b>	<b>1394,21</b>	<b>1551,99</b>	<b>1714,32</b>	<b>1538,84</b>	<b>1383,80</b>	<b>1141,75</b>	<b>1896,70</b>	<b>1775,37</b>	<b>1541,48</b>	<b>1091,22</b>	<b>17268,95</b>

Готово NUM

**Задание 8.** Составьте бюджет коммерческих расходов, если:

- к переменным относятся лишь комиссионные расходы, при этом через посредников распространяется лишь 30% продукции, они получают 2% выручки от продаж;
- затраты на упаковку и формирование партии – 10 тыс. руб./ мес. (постоянные в нашем случае) состоят из 168 чел.–ч/мес. (занят 1 человек в течение всего месяца ( 8 чел.–ч \* 21 день \* 42 руб./ч = 7 тыс. руб.)) и вспомогательных материалов – полиэтилен, бумага, веревка, скотч;
- затраты по доставке продукции до потребителя – 17 тыс. руб./мес. (постоянные в нашем случае ) рассчитываются исходя из того, что доставка осуществляется 2 раза в неделю ( 10 раз в месяц) машиной типа «Газель», стоимость одной доставки – 1тыс. руб. + заработная плата водителя;
- маркетинговые и рекламные затраты в данной фирме определяются потребностью завоевания и развития ее рыночных позиций и являются в данном периоде постоянными – 20 тыс. руб./ мес.

Microsoft Excel - бюджет методичка

Файл Правка Вид Вставка Формат Сервис Данные Окно Справка Adobe PDF Adobe PDF Введите вопрос

Arial Cyr 10 Ж К Ч

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N
1		Бюджет коммерческих расходов, тыс. руб.												
2	Расходы	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	За год
3	Комиссионные	10,08	10,08	12,84	14,22	16,02	14,64	13,20	10,56	17,46	16,50	14,22	10,08	159,90
4	Оплата труда	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	84,00
5	Упаковка	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	36,00
6	Доставка	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	120,00
7	Зарплата водителя	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	84,00
8	Маркетинг	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	240,00
9	<b>ИТОГО</b>	<b>57,08</b>	<b>57,08</b>	<b>59,84</b>	<b>61,22</b>	<b>63,02</b>	<b>61,64</b>	<b>60,20</b>	<b>57,56</b>	<b>64,46</b>	<b>63,50</b>	<b>61,22</b>	<b>57,08</b>	<b>723,90</b>

Готово NUM



**Задание 9.** Составьте бюджет управленческих расходов, если:

- а) содержание общехозяйственного и управленческого персонала составляет 70 тыс. руб./мес.;
- б) административно-управленческие расходы – 10 тыс. руб./мес.;
- в) расходы по оплате информационных, аудиторских, консультационных услуг – 7,5 тыс. руб./мес. («разбросана» стоимость разовых услуг);
- г) служебный автотранспорт – 5 тыс. руб./мес.;
- д) командировочные – 5 тыс. руб./мес.;
- е) представительские расходы – 3 тыс. руб./мес.;
- ж) охрана – 21 тыс. руб./мес.;
- з) вычислительный центр – 15 тыс. руб./мес.

Бюджет управленческих расходов, тыс. руб.														
Вид расхода	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	за год	
Персонал	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	840,00
АУ расходы	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	120,00
Внешние услуги	7,50	7,50	7,50	7,50	7,50	7,50	7,50	7,50	7,50	7,50	7,50	7,50	7,50	90,00
Сл автотранспорт	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	60,00
Командировочные	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	60,00
Представительские	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	36,00
Охрана	21,00	21,00	21,00	21,00	21,00	21,00	21,00	21,00	21,00	21,00	21,00	21,00	21,00	252,00
ВЦ	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	180,00
<b>ИТОГО</b>	<b>136,50</b>	<b>136,50</b>	<b>136,50</b>	<b>136,50</b>	<b>136,50</b>	<b>136,50</b>	<b>136,50</b>	<b>136,50</b>	<b>136,50</b>	<b>136,50</b>	<b>136,50</b>	<b>136,50</b>	<b>136,50</b>	<b>1638,00</b>

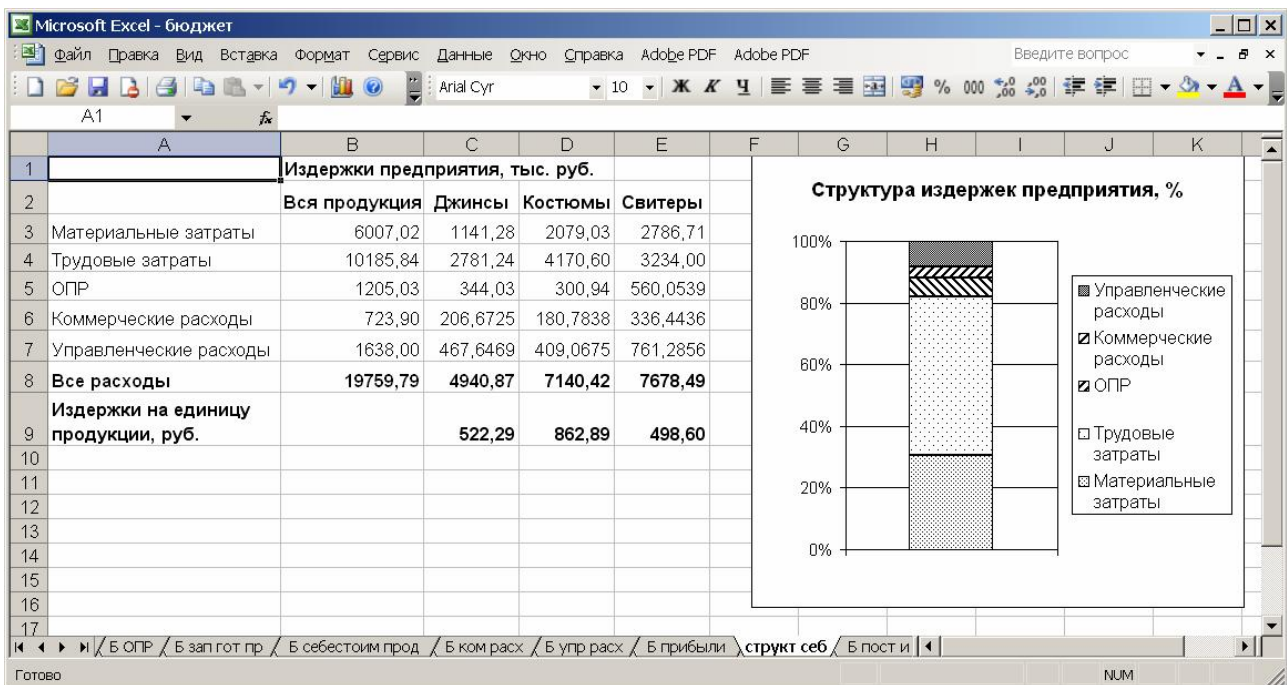
**Задание 10.** Составьте бюджет прибыли, воспользовавшись данными бюджетов реализации, производственной себестоимости проданной продукции, коммерческих и производственных расходов.

Какую рентабельность планирует предприятие?

Попробуйте еще раз пройти по основным этапам планирования и выявите резервы снижения себестоимости и увеличения выручки.

Бюджет прибыли, тыс. руб.													
Показатель	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	За год
Выручка	1680,00	1680,00	2140,00	2370,00	2670,00	2440,00	2200,00	1760,00	2910,00	2750,00	2370,00	1680,00	26650,00
Сбестоимость	1142,47	1096,80	1394,21	1551,99	1714,32	1538,84	1383,80	1141,75	1896,70	1775,37	1541,48	1091,22	17268,95
Ком расходи	57,08	57,08	59,84	61,22	63,02	61,64	60,20	57,56	64,46	63,50	61,22	57,08	723,90
Управл расходи	136,50	136,50	136,50	136,50	136,50	136,50	136,50	136,50	136,50	136,50	136,50	136,50	1638,00
Итого расходов	1336,05	1290,38	1590,55	1749,71	1913,84	1736,98	1597,90	1335,81	2097,66	1975,37	1739,20	1284,80	19648,25
Прибыль	343,95	389,62	549,45	620,29	756,16	703,02	602,10	424,19	812,34	774,63	630,80	395,20	7001,75
Налог на прибыль	82,55	93,51	131,87	148,87	181,48	168,72	144,50	101,81	194,96	185,91	151,39	94,85	1680,42
Чистая прибыль	261,40	296,11	417,58	471,42	574,68	534,29	457,59	322,39	617,38	588,72	479,40	300,36	5321,33
Рентабельность,%	25,74	30,19	34,54	35,45	39,51	40,47	37,68	31,76	38,73	39,21	36,27	30,76	35,64

**Задание 11.** Постройте диаграмму структуры издержек предприятия и проанализируйте ее.



**Задание 12.** Составьте бюджет денежных поступлений и выплат с учетом следующих условий:

- 1) предприятие предполагает осуществлять 40% продаж в кредит с оплатой в следующем месяце. Менеджеры фирмы предполагают, что ежемесячно неплатежи могут составлять 5% объемов продаж в кредит, однако в январе надеются вернуть 3% из просроченных 5%, т.е. 60% предыду-



щих недоплат будут получены с конца года, безнадежная дебиторская задолженность составит лишь 2% объемов продаж в кредит;

- 2) 50% сырья и материалов закупается в кредит с оплатой в следующем месяце. Фирма планирует оплачивать кредиторскую задолженность в полном объеме в кредит;
- 3) оплата труда производится по результатам на начало месяца, следующего за новым. Только за декабрь заработная плата выдается в конце месяца, т.е. в декабре осуществляются две выплаты – за ноябрь (в начале декабря) и за декабрь (в конце декабря). График оплаты труда административно-хозяйственного персонала совпадает с графиком оплаты прямого труда. Другие общепроизводственные, коммерческие и управленческие расходы (кроме оплаты труда) оплачиваются в текущем месяце (они составляют 40% общих расходов по этим статьям);
- 4) предприятие имеет возможность получать кредиты на инвестиционные цели под 15% годовых сроком на полгода с оплатой процентов в конце срока. Введение в строй нового цеха запланировано на январь следующего года. Определите оптимальную величину кредита.

Оплата труда, входящая в ОПР, коммерческие и управленческие расходы, осуществляется вместе с оплатой прямого труда.

Бюджет поступлений денежных средств и выплат, тыс. руб.															
Наименование	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	За год
<b>Поступления</b>		<b>1008,00</b>	<b>1646,40</b>	<b>1922,40</b>	<b>2235,20</b>	<b>2502,60</b>	<b>2478,60</b>	<b>2247,20</b>	<b>1892,00</b>	<b>2414,80</b>	<b>2755,80</b>	<b>2467,00</b>	<b>2208,24</b>	638,40	<b>25778,24</b>
Закупка сырья		231,52	415,72	433,79	525,82	576,48	554,80	479,70	411,14	542,60	664,48	568,53	431,55	170,89	<b>5836,13</b>
Оплата труда		0,00	714,84	638,40	832,86	912,24	1025,64	910,56	815,64	646,80	1158,36	1039,92	1490,58		<b>10185,84</b>
Оплата труда ОПР		0,00	22,00	22,00	22,00	22,00	22,00	22,00	22,00	22,00	22,00	22,00	44,00		<b>264,00</b>
ОПР		71,53	68,00	76,90	82,60	87,03	79,90	75,48	68,25	93,90	88,70	82,25	66,50		<b>941,03</b>
Оплата труда ком персонала		0,00	14,00	14,00	14,00	14,00	14,00	14,00	14,00	14,00	14,00	14,00	28,00		<b>168,00</b>
Ком расходы		43,08	43,08	45,84	47,22	49,02	47,64	46,20	43,56	50,46	49,50	47,22	43,08		<b>555,90</b>
Оплата труда АУП		0,00	81,90	81,90	81,90	81,90	81,90	81,90	81,90	81,90	81,90	81,90	163,80		<b>982,80</b>
Управл расходы		54,60	54,60	54,60	54,60	54,60	54,60	54,60	54,60	54,60	54,60	54,60	54,60		<b>655,20</b>
Налог на прибыль			82,55	93,51	131,87	148,87	181,48	168,72	144,50	101,81	194,96	185,91	151,39	94,85	<b>1680,42</b>
Погашение кредита								249,40							<b>249,40</b>
<b>ИТОГО выплат</b>		<b>400,73</b>	<b>1496,69</b>	<b>1460,94</b>	<b>1792,86</b>	<b>1946,14</b>	<b>2061,96</b>	<b>2102,56</b>	<b>1655,60</b>	<b>1608,07</b>	<b>2328,50</b>	<b>2096,33</b>	<b>2473,50</b>		<b>21423,87</b>
Сальдо на конец месяца	232	839,27	988,99	1450,44	1892,78	2449,24	2865,88	3010,52	3246,93	4053,66	4480,96	4851,63	4586,37		

Проанализируйте результаты:

- а) будет ли предприятие в течение всего года обеспечено денежными средствами для текущих платежей;

- б) нужны ли ему кредиты (объем кредита, дата предоставления);
- в) какие сроки возврата кредита (можно изменить инвестиционную, кредиторскую политику, использовать временно свободные денежные средства на финансовом рынке и т. д.).

**Задание 13.** Составьте плановый баланс активов и пассивов на начало и конец планового периода. Рассчитайте основные финансовые коэффициенты (текущая ликвидность, абсолютная ликвидность, обеспеченность собственными средствами). Объясните, почему значения коэффициентов на конец года значительно превышают нормативные значения.

БАЛАНС , тыс. руб.					
	Актив		Пассив		
	Начало года	Конец года	Начало года	Конец года	
Необоротные активы	1920,00	1920,00	Капитал уставной	1920,00	1920,00
Оборотные активы, в т.ч.	232,00	5587,07	Нераспределенная прибыль	0,00	5321,33
запасы	0,00	128,94	Краткосрочные пассивы, из них	232,00	265,74
дебиторская задолженность	0,00	871,76	кредиты банков	232,00	0,00
Денежные средства	232,00	4586,37	кредиторская задолженность	0,00	265,74
<b>Итого активов</b>	<b>2152,00</b>	<b>7507,07</b>	<b>Итого пассивов</b>	<b>2152,00</b>	<b>7507,07</b>
<b>Финансовые коэффициенты</b>					
			норматив		
Текущая ликвидность	1,00	21,02	>=2		
Абсолютная ликвидность	1,00	17,26	0,2 - 0,5		
Обеспеченность собственными средствами	0,00	0,95	>0,1		

**Задание 14.** Рассчитайте точку безубыточности производственно-коммерческой деятельности предприятия на плановый период, постройте график.

## 5. Деловые ситуации

Вы - в команде нового антикризисного управляющего предприятием. Вам как аналитику необходимо:

- оценить текущую ситуацию на предприятии (провести SWOT-анализ, оценить финансовое здоровье предприятия);
- оценить вероятность угрозы банкротства, уровень финансового и предпринимательского рисков, чистых активов;
- провести анализ жизнеспособности предприятия (факторы несостоятельности в разрезе функциональных подсистем — маркетинг, производство, управление и финансы);
- предложить стратегию и тактику выхода из кризиса (по сферам деятельности предприятия — маркетинг, производство, кадры управление и финансы);
- оценить результаты прогноза реализации антикризисной стратегии предприятия.

Единицы измерения показателей, приведенных в таблицах – тысячи рублей.

### Ситуация 1. Машиностроительный завод

#### История

Завод конических роликподшипников был основан в 1981 г. Компания специализировалась на выпуске очень больших серий небольшой номенклатуры конических роликподшипников, которые в основном предназначались для производства грузовиков, автобусов, тракторов и сельскохозяйственных машин в бывшем СССР. Клиенты завода были разбросаны по всему Союзу: Россия, Белоруссия и Украина.

После 1994 г. предприятие преобразовалось в Акционерную компанию открытого типа. В 1995 г. общее собрание акционеров приняло решение о проведении второй эмиссии акций, на которую подписался швейцарский банк. Распределение акций было следующим: Государственный фонд имущества - 28,3%, работники и бывшие работники - 52,4, банк «Пиктет» из Женевы - 7%, прочие незначительные группы владельцев - остальные акции.

**Вид деятельности** — производство однорядных подшипников и игольчатых роликоподшипников.

Номенклатура продукции включала три основных изделия:

- однорядные конические шарикоподшипники, рассчитанные под большие нагрузки, особенно для больших сельскохозяйственных машин, средних грузовиков и тракторов (от 8 до 15 т), а также для автобусов и троллейбусов;
- радиальные роликоподшипники с игольчатыми роликами и двумя кольцами, которые используются в универсальных муфтах автомобильных карданных валов и рулевых колонок;
- товары массового спроса.

### *Диагностика состояния предприятия*

#### **Маркетинг**

*Анализ продаж* за последние четыре года показал, что продажи постепенно снизились до 50% загрузки существующих мощностей:

- продажи снижались постоянно, надежда на улучшение была незначительной, поскольку производство грузовиков, автобусов и сельскохозяйственных машин столкнулось с большими трудностями, то же самое происходило и с производством автомобилей;

- с 1985 г. в бывшем СССР отмечалась тенденция замедления производства тяжелых грузовиков, в то время как выпуск легковых машин к 1995 г. стабилизировался и ожидался его прирост на крупных заводах России (ВАЗ, ГАЗ, УАЗ и т.д.). Это привело к резкому сокращению продаж завода в бывших советских республиках;

- экспортный рынок был перспективным с точки зрения увеличения продаж. Особенно благодаря договору со словацким производителем завод начал развивать продажи в этом сегменте рынка;

- имеющийся рыночный срез надо дополнить информацией о рынке запасных частей. У этого рынка был хороший потенциал, но для перехода к нему заводу требовалось организовать свою сбытовую сеть и быть в состоянии разработать большое количество товарных позиций.

*Сегменты рынка* имеют различные характеристики: расчеты полных затрат продажи на экспорт не могут покрыть накладные расходы компании. И тем не менее, экспорт был единственным источником поступления наличных

денег в компанию; подшипники продавались по более высоким ценам на внутреннем рынке, но только на условиях бартера.

*Конкуренты.* Завод действует на мировом рынке, который характеризуется ограниченным числом производителей: несколько производителей мирового класса («качество / цена»), как, например, шведский SKF и другие, и несколько «дешевых» производителей в развивающихся странах, некоторые из которых связаны с западными производителями коммерческими соглашениями. Завод не мог соперничать с конкурентами по качеству и по ценам. *Коммерческая структура* предприятия в большей степени была похожа на «администрирование заказов» и не справлялась с обязанностями по подготовке оценок и прогнозов. Она не была ориентирована на разработку новых зарубежных рынков, а также не могла установить эффективные отношения типа «клиент-поставщик» с крупнейшими клиентами.

Отдел маркетинга не оказывал существенного влияния на коммерческие функции предприятия.

Выводы по ключевым вопросам маркетинга:

- у завода очень ограниченная номенклатура продукции (в основном подшипники большого диаметра);
- внутренний рынок в среднесрочной перспективе останется самым значимым для компании;
- производители автотранспортных средств переориентировались на выпуск более легких автомобилей, которым нужны подшипники меньшего диаметра;
- зарубежный рынок — единственный источник реального притока наличных средств в компанию;
- коммерческая структура не ориентирована на клиентов и не построена под рынок.

## **Производство**

Производство было оснащено автоматическими линиями штамповки, современными станками и роботами, для производства внешних и внутренних колец — оборудованием термической обработки; 50% оборудования было немецким, а остальное поставлено с внутреннего рынка. Степень амортизации оборудования составляла примерно 50%.

Завод имел плановую мощность для выпуска 10 млн подшипников, но реально могло производиться 7 млн, а комплект современного оборудования с дополнительными мощностями по производству 20 млн подшипников был готов к установке, как только рынок достигнет соответствующих размеров.

Фактическое производство в текущем году составило 2,26 млн конических шарикоподшипников и 1,13 млн игольчатых карданных подшипников, что составляет 24% теоретически возможных и 40% реальных мощностей производства продукции.

Производство характеризовалось рядом проблем:

*Вопрос качества.* Несмотря на определенные попытки начать процесс сертификации *ISO 9002* (но без введения каких-либо организационных перемен) и соответственно - *ISO 355* по размерам игольчатых роликоподшипников и *ISO 492* - по точности, общее качество продукции было довольно низким и не соответствовало требованиям экспортных рынков.

*Номенклатура продукции.* В то время как каждый крупный производитель подшипников предлагал своим клиентам полный комплект подшипников, в каталоге завода находилось 18 моделей, но на самом деле производилось лишь 11 из них. Это еще более ослабляло конкурентную позицию завода. Для того чтобы стать крупным поставщиком для основных производителей автотранспорта, заводу необходимо было расширить номенклатуру производимой продукции. Для достижения этой цели необходимо было принять во внимание, что около 70% технологического оборудования характеризовалось отсутствием производственной гибкости. Перепрограммирование оборудования для выпуска более малых серий занимало до 2 дней и приносило очень большие убытки.

*Производственные затраты и ценовое позиционирование.* Очень высокая доля энергии и коммунальных услуг в цене производства (29%) являлась следствием плохого состояния труб подачи смазочно-охлаждающих жидкостей и коммуникаций, потерь и неэффективного контроля за работой горелок термической обработки, что приводило к потерям газа. Производственного брака выпускалось больше, чем на заводах западных конкурентов. Эксперты сделали заключение, что за счет инвестиций можно добиться 20% сокращения стоимости производства.

Расходы завода из-за неполной загрузки мощностей обременялись прочими постоянными издержками, например, административными и расходами на персонал (которые составляли 17% в структуре себестоимости). В проблему по-

зи циюирования цен входили также вопросы качества: потребительское качество продукции оставалось слабым местом для конкуренции на экспортных рынках и единственным способом продажи продукции, разработанным заводом, была продажа ниже себестоимости, что компенсировало низкий уровень качества подшипников.

*Ключевые производственные вопросы:*

- высокая доля негибкого оборудования;
- система и централизованное распределение энергии и технологических жидкостей вела к росту затрат;
- отсутствие контроля цены производства;
- загрязнение окружающей среды и потери энергии;
- огромные размеры завода, секционность планировки помещений и цеховая организация производства;
- отсутствие контроля качества.

## **Финансы**

Хотя в текущем году компания показала прибыль около 1,6 млн дол. США, но только по данным бухгалтерской отчетности. Реально притока наличных средств не было, поскольку 65% продаж проводились по бартеру. Нехватка наличных средств затрудняла выплату заработной платы (происходили задержки до 5 месяцев) и налогов. Также сложно было организовывать новое производство, которое требовало закупки сырья.

*Ключевые финансовые вопросы:*

- продажи по бартеру;
- высокие общехозяйственные расходы и постоянные производственные расходы;
- высокий уровень товарных запасов на складе;
- невозможность контроля рентабельности продукции по расчетным данным компании;
- невозможность определения реальной прибыли по имеющейся финансовой информации о деятельности компании.

В таблице 16 приведена финансовая отчетность предприятия за 2000 – 2002 годы.

Таблица 16.

**Финансовая отчетность предприятия. Аналитический баланс.**

Показатель	2000 г.	2001 г.	2002 г.
1	2	3	4
<b>АКТИВЫ</b>			
<i>I. Внеоборотные активы</i>			
Нематериальные активы	1	1	1
Основные средства	34313	9083	9845
Незавершенное строительство	1805	1943	2291
Долгосрочные финансовые вложения	12	12	12
<b>Итого по разделу I</b>	<b>36 131</b>	<b>11 039</b>	<b>12 149</b>
<i>II. Оборотные активы</i>			
Запасы:	2845	3288	5448
сырье, материалы и другие аналогичные ценности	1105	1349	1011
затраты в незавершенном производстве	338	46	672
готовая продукция	1305	1754	3361
товары отгруженные	92	139	359
прочие запасы и затраты	5		45
Дебиторская задолженность (платежи ожидаются менее чем через 12 месяцев):	40	6	107
покупатели и заказчики	362	271	1354
Денежные средства	271	181	403
	4	23	14
<b>Итого по разделу II</b>	<b>3251</b>	<b>3588</b>	<b>6925</b>
<b>Баланс</b>	<b>39382</b>	<b>14627</b>	<b>19072</b>
<b>ПАССИВ</b>			
<i>III. Капитал и резервы</i>			
Уставный капитал	196	196	196
Добавочный капитал	37701	12874	12874
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	(8135)	(9474)	(10119)
<b>Итого по разделу III</b>	<b>20762</b>	<b>3596</b>	<b>4241</b>



Окончание таблицы 16.

1	2	3	4
<i>IV. Долгосрочные обязательства</i>			
Займы и кредиты	4091	4091	3853
Итого по разделу IV	4091	4091	3853
<i>V. Краткосрочные обязательства</i>			
Кредиторская задолженность:			
поставщики и подрядчики	1452	1001	1479
задолженность перед персоналом	561	506	921
задолженность перед государственными вне- бюджетными фондами	1681	2876	4110
задолженность по налогам и сборам	1325	1589	2621
прочие кредиторы	96	169	525
задолженность перед участниками (учреди- телями)	414	799	1322
Итого по разделу V	5529	6940	10978
<b>Баланс</b>	<b>39382</b>	<b>14627</b>	<b>19072</b>
Выручка (нетто) от продажи товаров, продук- ции, работ, услуг	2912	4076	12028
Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг	4174	4492	9673
Валовая прибыль	(1262)	(416)	2355
Коммерческие расходы	0		
Прибыль (убыток) от продаж	(1262)	(416)	2355
Прочие операционные доходы	1741	1703	1078
Прочие операционные расходы	2202	1840	1476
Прочие внереализационные доходы	78	235	107
Прочие внереализационные расходы	12	32	2
Прибыль (убыток) до налогообложения	(1657)	(350)	2062
Налог на прибыль			545
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода	(1657)	(350)	1517

## Менеджмент

Структура организации завода была типична для компании, ориентированной на производство. Коммерческий и маркетинговый отделы все еще находились под контролем влиятельного директора производства, что затрудняло управление производством на основе коммерческого подхода.

Навыки коммерческого и маркетингового отделов предстояло развивать. Экспортом всегда занималась находящаяся в Москве внешнеторговая организация, и навыков ведения внешней торговли у специалистов завода не было. Группа маркетинга была слишком многочисленной и не имела перед собой ясной задачи.

Системы контроля качества ограничивались сферой производства: не было ни показателей, ни инструментов мотивации коммерческого и административного персонала.

Для компании были важны социальные проблемы. Компания осознавала необходимость уменьшения постоянных затрат и начала проводить сокращение работников: рабочим, которые уходили из компании со своим оборудованием, оказывалось содействие по созданию собственных компаний.

Кроме того, компания предлагала полный набор дополнительных услуг рабочим, обслуживанием которых занимались 300 человек. Они работали в столовой, профилактории, больнице, тепличном и фермерском хозяйствах и т.д. Некоторые социальные активы уже были переданы местным властям.

Необходимость проведения дальнейшего сокращения кадров была очевидной. Этот вопрос привлек внимание рабочих и местной общественности, поскольку завод был главным работодателем в районе. Помимо традиционного профсоюза рабочие завода организовали независимый профсоюз, который активно боролся за занятость и защиту прав.

### *Ключевые вопросы управления:*

- отсутствие системы контроля;
- традиционная лидирующая роль производственных отделов;
- излишнее количество занятых в сравнении с загрузкой мощностей;
- довольно напряженная социальная атмосфера.

## Ситуация 2. Мебельная фабрика

### История

Мебельная фабрика была основана в 1962 г. как государственная компания. В 1993 г. компания была приватизирована и преобразована в акционерную компанию. Существующим и бывшим работникам фабрики в настоящий момент принадлежит 100% акций.

Компания производит мебель из ДСП, в частности стенки, журнальные столики и мягкую мебель, в основном софы, на трех производственных линиях, размещенных территориально в различных производственных помещениях города — для производства корпусной мебели, мягкой мебели и мебели на заказ.

Большинство оборудования соответствует оборудованию западных предприятий в этой отрасли. Однако отдельные станки спроектированы специально для изготовления одной конкретной детали и не могут быть перенастроены на производство других деталей.

Продажа продукции фабрики мебельным салонам осуществлялась небольшим числом торговых агентов, а также напрямую и в магазине компании. Сбыт в основном ведется на внутреннем рынке. Мебельная промышленность особенно пострадала от упадка покупательной способности населения: покупка мебели относится к тем приобретениям, которые отложить проще всего. Негативным фактором также послужили зарубежные конкуренты.

Существует небольшой, но активный рынок для изделий высшего качества. На нем доминирует импортная продукция. Для низшей категории рынка, где и находится фабрика, рынок более узок по экономическим причинам.

Персонал компании сократился примерно с 2000 человек на начало 1995 г. до 650 работающих на момент диагноза. Скорее всего сокращение занятых продолжится даже при росте продаж. Аналогичные фабрики в Западной Европе насчитывают не более 150 рабочих.

### *Диагностика состояния предприятия*

### Маркетинг

*Продукция.* Качество продукции было плохим, даже по российским стандартам. Облицовка была поцарапана, оторвана по краям, полировка быстро бе-

лела, были заметны слои разных цветов там, где изделия подкрашивались, на готовой продукции видны рабочие метки и т.д. Причины такого низкого качества обуславливались различными факторами:

- Ø использование сырья плохого качества;
- Ø производственный процесс включал операции, выполняемые с повреждением изделия;
- Ø при обнаружении дефекта его скрывали таким образом, чтобы брак не бросался в глаза;
- Ø рабочие не соблюдали инструкции, выполнение которых обеспечивало не только получение качественной продукции, но и требовало увеличения объемов работ;
- Ø стандарты измерения уровня качества были низкими, так что плохое качество по рыночным стандартам считалось приемлемым по принятым стандартам компании.

*Методы продаж.* Отсутствует документация о клиентах, торговыми агентам не предоставлялось никакой самостоятельности и поиске клиентов, а они и не стремились проявлять инициативу. В установлении цены на продукцию не наблюдалось никакой гибкости. Каждый раз клиентов посещали разные торговые агенты. Отсутствовало понимание ситуации на рынке (конкуренты, доля рынка). Отсутствовала система поощрений, побуждающая торговых агентов добиваться хороших результатов в сборе задолженностей. Сотрудники всех уровней управления не имели никакого понятия о формировании отношений «клиент-поставщик» в рыночных условиях и т.д.

*Дизайн.* Существующий ассортимент продукции необходимо было прекратить продавать, поскольку:

- дизайн продукции устарел в сравнении с конкурирующей импортной продукцией;
- продукция была громоздкой, стенка из одной части занимала всю стену квартиры, не было возможности покупать отдельные модули мебели, и она не соответствовала покупательным требованиям данного сегмента рынка. Требовались более мелкие, дешевые и модульные изделия.

*Цена продукции.* Цена и себестоимость продукции были достаточно высокими, что, конечно, отражалось на возможности продаж по конкурентоспособным ценам. Среди основных причин тому явились:

1. Высокая цена и низкое качество сырья. Так как у компании не было достаточных средств для закупки сырья, ей оставалось осуществлять бартерные сделки. Это, в свою очередь, ограничивало источники поставок несколькими украинскими фабриками, которых устраивал такой метод финансовых расчетов. В результате сырье приобреталось дороже и худшего качества, чем аналогичная продукция, которая могла быть закуплена за наличные средства.

2. Энергозатратные процессы. Например, один станок прессования ДСП необходимой толщины использует тяжелый шлифовальный цилиндр, потребляющий большое количество электроэнергии, хотя в современных условиях целесообразнее шлифовать ДСП, используя легкий наждачный ремень, который стоит дороже и нуждается в замене, но не требует мощного энергоемкого мотора. Планировка завода также не способствовала экономии энергии на отоплении и вентиляции.

3. Сомнительная необходимость некоторых этапов производственного цикла. Например, фанера для отделки обратной стороны стенок поставлялась на фабрику в больших панелях, которые разрезались на различные куски, собираемые на обратную сторону мебели. Оправданием данного процесса являлась легкая транспортировка готового продукта, но главным следствием было увеличение операционных расходов в производственном процессе и ухудшение качества готового изделия, поскольку задняя панель не обеспечивала необходимую жесткость окончательной сборки.

4. Несоответствующее оборудование. Хотя большинство оборудования было аналогичным западному, некоторые станки предназначались для больших партий, большого объема производства, и их использование не оправдывалось уменьшившимися масштабами производства и потребностями более гибкого планирования производства. В частности, котельные были рассчитаны на большую производственную мощность, а также предназначались для снабжения паром близлежащей макаронной фабрики. Надо ли говорить, что экономическая эффективность котельных при слабой загрузке была чрезвычайно мала. Также большинство станков предназначались для изготовления только одной детали и не могли быть приспособлены к производству других деталей.

5. Некоторые дорогостоящие производственные процессы. Например, изготовление ящиков требовало гораздо большего количества операций, чем аналогичное производство на западной фирме, что, однако, не влияло на качество готового изделия.

## Финансы

*Продажи и рентабельность* компании начали сокращаться. Однако руководство не расценивало сбой в продажах как долговременную тенденцию и не приняло мер по сокращению или перепрофилированию производства. Напротив, что является естественным в стране, где бушевала инфляция, готовая продукция на складе расценивалась как лучшее вложение капитала, менее подверженное обесцениванию, чем денежные средства в банке. Проблема заключалась в том, что за короткий период времени изделия, которые были основной продукцией компании и продавались без всяких усилий, оказались неконкурентоспособными другим, более дешевым, лучшим и в основном иностранным изделиям. К концу 1995 г. складские запасы вместо того, чтобы стать денежным вкладом и страховкой компании от инфляции, стали финансовым бременем для компании.

С чисто практической точки зрения предприятие обанкротилось в 1995 г. Государство как основной кредитор прибегло к блокированию банковских счетов, тем самым ускоряя финансовую кончину компании. Компания пыталась разрешить эту проблему, все чаще и чаще прибегая к бартерным сделкам, которые не требовали банковских расчетов, но приводили к повышению стоимости производства. Более того, финансовый кризис рассматривался как временное явление, и не было проведено крайне важного глубокого реструктурирования. Со временем компания больше не могла закупать сырье для обеспечения нормального уровня производства и начала переходить к неполному рабочему дню, а также отправлять рабочих в неоплачиваемые отпуска.

*Неэффективные системы учета и определения себестоимости.* Это является общей проблемой для всех российских компаний. Так как первичная цель бухгалтерского учета - расчет налогов, подлежащих уплате, и эти процедуры тщательно регулируются Министерством по налогам и сборам, независимо от мнения руководства компании, то все это приводит к тому, что отчетность теряет реальный смысл, и нет никакой возможности использовать данные учета в целях принятия управленческих решений.

*Роль акционеров.* Ситуация также осложнялась тем фактом, что компания на 100% принадлежала нынешним и бывшим работникам. Руководство не хотело предлагать меры по реструктуризации, которые будут непопулярны у работников-акционеров. Хотя может быть администрация и не осознавала полно го

масштаба проблем предприятия, необходимость серьезных изменений для нее была очевидной, в особенности это касалось контроля качества продукции и количества занятых на производстве, тем не менее администрация не хотела навязывать предложения новым работникам-акционерам.

В таблице 17 приведены данные финансовой отчетности предприятия за 2003 – 2004 годы.

Таблица 17.

Финансовая отчетность предприятия. Аналитический баланс.

Показатель	2003 г.	2004 г.
1	2	3
<b>АКТИВ</b>		
<i>1.. Внеоборотные активы</i>		
Основные средства	23770	15816
Незавершенное строительство	287	415
Долгосрочные финансовые вложения	227	877
Итого по разделу I	24 284	17 108
<i>II. Оборотные активы</i>		
Запасы:	2922	2788
сырье, материалы и другие аналогичные ценности	2174	2472
затраты в незавершенном производстве	194	311
готовая продукция и товары для перепродажи	554	
расходы будущих периодов		5
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	98	258
Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются более чем через 12 месяцев после отчетной даты):	1795	3542
покупатели и заказчики	1764	3475
Краткосрочные финансовые вложения	0	2030
Денежные средства	5	6
Итого по разделу II	4820	8624
<b>Баланс</b>	<b>29104</b>	<b>25732</b>

Окончание таблицы 17.

1	2	3
<b>ПАССИВ</b>		
<i>III. Капитал и резервы .</i>		
Уставный капитал	17 117	17 117
Добавочный капитал	11 676	11 676
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	(4392)	(5313)
Итого по разделу III	24401	17918
<i>IV. Долгосрочные обязательства</i>		
Займы и кредиты	0	0
Итого по разделу IV	0	0
<i>V. Краткосрочные обязательства</i>		
Займы и кредиты	0	0
Кредиторская задолженность:	4703	7814
поставщики и подрядчики	647	2742
задолженность перед персоналом организации	103	101
задолженность перед государственными внебюджетными фондами	1990	2227
задолженность по налогам и сборам	1862	2712
Прочие кредиторы	101	32
Итого по разделу V	4703	7814
<b>Баланс</b>	<b>29104</b>	<b>25732</b>
Выручка (нетто) от продажи товаров, продукции, ра- бот, услуг	7316	9482
Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг	8489	9436
Прибыль (убыток) от продаж	(1173)	46
Прочие операционные доходы	24	34
Прочие операционные расходы	553	516
Прибыль (убыток) до налогообложения	(1702)	(436)
Налог на прибыль		
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода	(1702)	(436)



## **Менеджмент**

Процесс принятия решений был централизованным, большое внимание уделялось технической квалификации специалистов. По мере того как объемы работы уменьшались, необходимо было заполнить вакансии в секторе продаж / маркетинга, при этом использовался перевод имеющегося персонала на новые должности.

Подход к набору сотрудников в области маркетинга больше основывался на знании производственных процессов, чем на понимании навыков маркетинга и коммерции. При этом приоритет отдавался знанию производственных технологий.

### **Ситуация 3. Фармацевтическая компания**

#### **История**

«Акрихин» — фармацевтическая компания, расположенная в 16 км от Москвы в поселке Старая Купавна, была образована в 1936 г. До 1991 г. компания была крупнейшим производителем активных веществ в СССР, ежегодно поставляя их более 7000 т отечественным фармацевтическим производителям и в 20 стран на экспорт.

Экономические последствия распада Советского Союза обернулись катастрофой для советских фармацевтических компаний, особенно для фирмы «Акрихин». Резкий рост цен на энергию и химическое сырье привел к увеличению себестоимости продукции, сделав советских производителей активных веществ чрезвычайно уязвимыми перед дешевой импортной продукцией на внутренних рынках и неконкурентоспособными на экспортных рынках. Финансовая ситуация усугублялась коллапсом системы госзаказов и значительным износом основных фондов.

Несмотря на финансовые трудности, компания «Акрихин» восстановила производство лучше, чем большинство советских фармацевтических производителей, переориентировав свои производственные мощности на лекарства общего типа в готовых формах для внутреннего российского рынка. При участии нескольких производственных совместных предприятий с иностранными компаниями, включая Bristol-Myers-Squibb (США), Servier (Франция) и KRKA

(Словения), была использована новая технология. После первоначального предложения 17 готовых лекарственных форм производственный портфель компании превышал 130 видов лекарств. Компания «Акрихин» превратилась в производителя лекарств общего типа. Поступления от продажи продукции составили 28 млн дол. США, а чистая прибыль — 2 млн дол. США.

Фирма «Акрихин» выпускает таблетки, капсулы и мази 24 фармацевтических групп. Главная продукция включает сердечные средства Caroten и Sustak, лекарство для центральной нервной системы Aminalon, антибиотик Levomysetin и кишечно-желудочное средство Venter.

В 1992 г. компания установила первую производственную линию хорошей производственной практики (ХПП) для выпуска своей основной продукции Caroten. Прочая модернизация производственных мощностей до уровня ХПП, включая строительство нового складского помещения для готовых лекарств и переоборудование производства мазей, привела к тому, что ведущие западные фармацевтические компании считают фирму «Акрихин» самым близким к ХПП производителем в России.

Несмотря на очевидную вполне благоприятную ситуацию (относительно других российских предприятий), у фирмы намечалось проблематичное будущее из-за роста конкуренции со стороны западных поставщиков, в особенности восточно-европейских и западно-европейских производителей. Компания развивалась значительно медленнее, чем ее основные конкуренты.

### *Диагностика состояния предприятия*

#### **Производство**

Имея 180 наименований продукции, фирма «Акрихин» располагает крупнейшим портфелем продукции среди российских производителей фармацевтики. Однако продажи были сконцентрированы на 10 лекарствах, на которые приходилось 45% продаж. На главную продукцию пришлось 17% годовых продаж, а доходы выросли за год на 68% и составили 6,7 млн дол. США. Продажа восьми других популярных лекарственных препаратов показала прирост, выражающийся четырехзначной цифрой, но несмотря на очевидный и впечатляющий рост, фирма «Акрихин» отставала.

Основным фактором 30% увеличения доходов был выпуск новой продукции. Ведущие восемь из 55 лекарственных препаратов, выпущенных впервые, дали почти 10% продаж. Во второй половине года продажи фирмы выровнялись, а к ноябрю отчетного года коэффициент прибыльности уменьшился до 28%.

Продажи таблеток и капсул были сконцентрированы в сегменте патентованных лекарственных препаратов (по рецептам). На эти продажи пришлось 45% доходов фирмы. Среди мазей основные доходы поступали от безрецептурной продукции (8% общих продаж в отчетном году).

Благодаря относительно маленьким затратам на производство, таблетки и капсулы принесли валовую прибыль приблизительно в 60%. Более высокие затраты на производство мазей принесли рентабельность — 19%. При этом 80% общих производственных расходов приходилось на сырье, включая основное сырье и упаковку. В расчетах рентабельности продукции фирма «Акрихин» распределяет накладные расходы, основываясь на традиционном российском методе пропорционального распределения затрат.

В компании работает более 1500 человек. «Акрихин» по российским стандартам — одно из наиболее эффективных предприятий по показателю производительности труда, но компания отстает от аналогичных в Восточной Европе. Более 60% занятых работает в административных отделах, что вдвое превышает показатели других восточноевропейских производителей лекарств общего типа.

## **Маркетинг**

Для структуры продаж и нормы прибыли фирмы важны контракты с частными оптовиками и государственными дистрибьютерами «Фармация» со средним объемом заказов, превышающим 70 млн руб., на которые приходится 62% продаж. Остальные 38% направлялись в аптеки и малым потребителям. Продажи небольшим оптовикам и аптекам означают дополнительные расходы по финансированию и транспортировке (последнее относится к аптекам), что снижает норму прибыли как минимум на 5%.

Участие «Акрихина» в работе российских оптовиков разнообразно. Компания выборочно продает продукцию ведущим национальным и региональным оптовикам, а 55% доходов от продаж поступают от московских клиентов. До черной дистрибьютер «Примафарм», который занимается исключительно реа-

лизацией продукции «Акрихин», в основном продает продукцию мелкими оптовыми партиями с предоставлением скидок.

Привлекательность региональных рынков различна вследствие различия численности, доходов и частоты заболеваний населения. Численность населения не обязательно соответствующую среднему доходу или состоянию региональной экономики. Более того, среди регионов России существуют значительные расхождения по частоте заболеваний в различных терапевтически областях.

В то время как Caroten и другие популярные препараты продаются повсюду в Москве и региональных аптеках, лишь незначительное количество лекарственных препаратов фирмы «Акрихин» широко доступно во всех аптеках. В то же время 90% опрошенных докторов считают главным фактором при выписке рецептов наличие лекарства в аптеках.

Ценообразование на продукцию осуществляется путем наценки на себестоимость для получения минимальной 20%-ной нормы валовой прибыли с ориентацией на «рыночные цены» (определяемые отделом рыночных исследований) и поправкам на требования клиента (определяются отделом продаж). Однако дочерний дистрибьютер компании получает скидки до 15% и перепродает препараты по более низкой цене другим клиентам «Акрихин». Персонала, занятого продажами, на «Акрихине» меньше как в абсолютном отношении (10 человек), так и в отношении доходов на одного сотрудника отдела продаж, чем в подобных восточноевропейских компаниях. Кроме того, в компании не понимают ситуацию с себестоимостью продукции и не различают, какая продукция рентабельна, а какая - нет.

В таблице 18 приведены данные финансовой отчетности предприятия за 2002 – 2003 годы.

Таблица 18.

Финансовая отчетность предприятия Аналитический баланс.

Показатель	2002 г.	2003 г.
1	2	3
Актив		
<i>I. Внеоборотные активы</i>		
Нематериальные активы	1	1
Основные средства	15875	15673

Продолжение таблицы 18.

1	2	3
Долгосрочные финансовые вложения	4	4
Итого по разделу I	15880	15678
<i>II. Оборотные активы</i>	0	0
Запасы:	3084	1459
сырье, материалы и другие аналогичные ценности	124	110
затраты в незавершенном производстве (издержках обращения)	2319	964
готовая продукция и товары для перепродажи	641	385
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	42	5
Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются более чем через 12 месяцев после отчетной даты):	0	407
Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются менее чем через 12 месяцев после отчетной даты):	266	354
покупатели и заказчики	0	309
Денежные средства	12	60
Итого по разделу II	3404	2285
<b>Баланс</b>	<b>19285</b>	<b>17963</b>
<b>ПАССИВ</b>		
<i>III. Капитал и резервы</i>		
Уставный капитал	124	124
Добавочный капитал	16128	16 128
Резервный капитал	60	69
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	91	170
Итого по разделу III	16402	16491

1	2	3
<i>V. Краткосрочные обязательства</i>		
Займы и кредиты	25	27
Кредиторская задолженность:	2757	1369
поставщики и подрядчики	220	35
задолженность перед персоналом организации	115	88
задолженность перед государственными внебюджетными фондами	22	41
задолженность по налогам и сборам	2372	1123
прочие кредиторы	28	82
Задолженность перед участниками (учредителями)	99	76
Прочие краткосрочные обязательства	2	0
Итого по разделу V	2882	1472
<b>Баланс</b>	<b>19285</b>	<b>17963</b>
Выручка (нетто) от продаж товаров, продукции, работ, услуг (за минусом НДС, акцизов и других обязательных платежей)	4459	2264
Себестоимость продаж товаров, продукции, работ, услуг	4246	2006
Коммерческие расходы	6	0
Управленческие расходы	0	0
Прибыль (убыток) от продаж	207	258
Прочие операционные доходы	42	57
Прочие операционные расходы	28	50
Прочие внереализационные доходы	442	219
Прочие внереализационные расходы	140	82
Прибыль (убыток) до налогообложения	521	401
Налог на прибыль	164	119
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода	357	282

## Ситуация 4. Льнокомбинат

### История

Текстильная компания была основана в 1872 г. в Гаврилове, небольшом городе Ярославской губернии, для производства льняной пряжи и тканей, преимущественно для российского рынка. Как основной источник городских доходов предприятие до сих пор отвечает за общественное имущество и несет расходы на социальные нужды.

Комбинат производит льняную и хлопчатобумажную полотняную ткань, обивочные материалы, блузки и полотно. Качество продукции было средним в соответствии с требованиями внутреннего рынка, но низким по сравнению со стандартами международного рынка.

После приватизации льнокомбината в 1993 г. в компании работало более 3500 человек. Когда в начале 1996 г. реорганизация стартовала, численность рабочих составляла всего 2400 человек. Рабочие имеют 76% акций компании.

### *Диагностика состояния предприятия*

Компания находится в очень сложном экономическом положении из-за нехватки наличных средств, низкого качества продукции, распада внутреннего рынка и отсутствия управленческих инструментов и методик.

### Слабые стороны

#### Маркетинг

- Ø отсутствие навыков и квалификации по маркетингу: выполнение функций маркетинга осуществлялось практически только на бумаге;
- Ø отсутствие сети сбыта: продвижение товаров полностью контролировалось оптовиками;
- Ø чрезвычайно высокая доля бартера;
- Ø стратегия ценовой конкуренции.

#### Производство

- Ø старая многоэтажная планировка и недостаточное техническое обслуживание;
- Ø продукция: среднее и низкое качество (некоторые пряжи были недостаточно тонкими для соответствия требованиям высококачественного производства);

- ∅ ограниченные возможности по развитию производства: разработка новых изделий связана с потребностями торговли и клиентов;
- ∅ очень низкий средний оборот на одного занятого: приблизительно 2600 долл. США на человека (средний показатель в Западной Европе составляет приблизительно 126 000 дол. США).

### **Финансы**

- ∅ не применялись управленческие инструменты (финансовое планирование, система контроля и т.д.);
- ∅ отчетность представляла только обязательные балансы; осуществлялся неверный расчет себестоимости и цены;
- ∅ не использовались новые информационные технологии в полном объеме;
- ∅ убытки от социальной сферы составляли 8% общего годового оборота.

В таблице 19 приведены данные финансовой отчетности предприятия за 2001 – 2003 годы

Таблица 19.

### **Финансовая отчетность предприятия. Аналитический баланс.**

Показатель	2001 г.	2002 г.	2003 г.
1	2	3	4
<b>АКТИВ</b>			
<i>II. Внеоборотные активы</i>			
Нематериальные активы	73	22	22
Основные средства	193346	150518	67972
Долгосрочные финансовые вложения	2001	2011	1734
Прочие внеоборотные активы	4171	2393	6841
Итого по разделу I	199591	154 944	76 569
<i>III. Оборотные активы</i>			
Запасы	14108	11044	17394
Дебиторская задолженность	3450	12314	7826
Денежные средства	7	51	56
НДС по приобретенным ценностям	1816	1096	1678
Итого по разделу II	19381	24505	26954
<b>Баланс</b>	<b>218 972</b>	<b>179449</b>	<b>103 523</b>



Окончание таблицы 19.

1	2	3	4
<b>ПАССИВ</b>			
<i>III. Капитал и резервы</i>			
Уставный капитал	176	176	176
Добавочный капитал	215357	175488	100 272
Нераспределенная прибыль	134997	144563	167774
Прочий собственный капитал	0	42	42
<b>Итого по разделу III</b>	<b>80536</b>	<b>31143</b>	<b>(67284)</b>
<i>IV. Долгосрочные обязательства</i>	<i>23613</i>	<i>23613</i>	<i>23 613</i>
<i>V. Краткосрочные обязательства</i>			
Займы	76223	89571	106072
Кредиторская задолженность:	34334	24468	28277
поставщики и подрядчики	2903	1541	3130
задолженность перед персоналом			
задолженность перед внебюджетными фондами	17246	24132	34050
задолженность по налогам и сборам	21740	39430	40615
Прочие краткосрочные обязательства	250	392	842
<b>Итого по разделу V</b>	<b>114 823</b>	<b>124693</b>	<b>147194</b>
<b>Баланс</b>	<b>218972</b>	<b>179449</b>	<b>103 523</b>

### Менеджмент

- Ø решение многих эксплуатационных вопросов замыкалось на генеральном директоре;
- Ø упрощение организационной структуры, задачи и ответственность в соответствии с которой зачастую определялись только на бумаге;
- Ø нечеткое понимание миссии компании и отсутствие долгосрочной стратегии роста: компания пыталась выжить в повседневной среде.

### Сильные стороны

- Ø преданность и энергичная деятельность руководства компании, направленная на улучшение производственных показателей;
- Ø некоторый опыт работы с зарубежными клиентами (через оптовые компании): руководству было известно о серьезных запросах зарубежных клиентов по условиям качества и ассортименту;
- Ø наличие большого технического опыта в переработке льна.

## Список рекомендуемой литературы

1. Арбитражное управление: Учебно-практическое пособие для арбитражных управляющих / Рук. авт. колл. А.Б. Карлин и Г.Б. Юн. – М.: Изд-во. «Фонд содействия и поддержки антикризисного управления», 2003.
2. Балдин К. В. и др. Банкротство предприятия: анализ, учет и прогнозирование. – М.: Дашков и К<sup>0</sup>, 2007.
3. Бобылева А.З. Финансовое оздоровление фирмы: Теория и практика. – М.: Дело, 2003.
4. Валдайцев С.В. Оценка бизнеса и управление стоимостью предприятия. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007.
5. Жарковская Е. П., Бродский Б. Е. Антикризисное управление. - М.: Омега-Л, 2006.
6. Зуб А. Т. Антикризисное управление. – М.: Аспект Пресс, 2005.
7. Коротков Э.М. Антикризисное управление. – М.: ИНФРА-М, 2006.
8. Кукина И.Г., Астраханцев И.А. Учет и анализ банкротств. – М.: Финансы и статистика, 2004.
9. Масленников Ю.С., Тронин Ю.Н. Стратегический и кризисный менеджмент фирмы. – М.: Дашков и К<sup>0</sup>, 2004.
10. Попов Р. А. Антикризисное управление. – М.: Высш. шк. 2005.
11. Таль Г.К. Антикризисное управление: В 2-х т. – М.: ИНФРА-М, 2004.
12. Юн Г. Б. Методология антикризисного управления: Учебно-методическое пособие. М.: Дело, 2004.
13. Шеремет А.Д., Ионова А.Ф. Финансы предприятий: менеджмент и анализ.- М.: ИНФРА-М, 2006.
14. Щиборщ К. В. Бюджетирование деятельности промышленных предприятий России. – М.: Дело и Сервис, 2004.

## Приложение

Утверждены  
Постановлением Правительства  
Российской Федерации  
от 25 июня 2003 г. № 367

### **ПРАВИЛА ПРОВЕДЕНИЯ АРБИТРАЖНЫМ УПРАВЛЯЮЩИМ ФИНАНСОВОГО АНАЛИЗА**

1. Настоящие Правила определяют принципы и условия проведения арбитражным управляющим финансового анализа, а также состав сведений, используемых арбитражным управляющим при его проведении.

При проведении финансового анализа арбитражный управляющий анализирует финансовое состояние должника на дату проведения анализа, его финансовую, хозяйственную и инвестиционную деятельность, положение на товарных и иных рынках.

Документы, содержащие анализ финансового состояния должника, представляются арбитражным управляющим собранию (комитету) кредиторов, в арбитражный суд, в производстве которого находится дело о несостоятельности (банкротстве) должника, в порядке, установленном федеральным законом "О несостоятельности (банкротстве)", а также саморегулируемой организации арбитражных управляющих, членом которой он является, при проведении проверки его деятельности.

2. Финансовый анализ проводится арбитражным управляющим в целях:

а) подготовки предложения о возможности (невозможности) восстановления платежеспособности должника и обоснования целесообразности введения в отношении должника соответствующей процедуры банкротства;

б) определения возможности покрытия за счет имущества должника судебных расходов;

в) подготовки плана внешнего управления;

г) подготовки предложения об обращении в суд с ходатайством о прекращении процедуры финансового оздоровления (внешнего управления) и переходе к конкурсному производству;

д) подготовки предложения об обращении в суд с ходатайством о прекращении конкурсного производства и переходе к внешнему управлению.

3. При проведении финансового анализа арбитражный управляющий, выступая как временный управляющий, использует результаты ежегодной инвентаризации, проводимой должником, как внешний (конкурсный) управляющий - результаты инвентаризации, которую он проводит при принятии в управление (ведение) имущества должника, как административный управляющий - результаты инвентаризации, проводимой должником в ходе процедуры финансового оздоровления, независимо от того, принимал ли он в ней участие.

4. Финансовый анализ проводится на основании:

а) статистической отчетности, бухгалтерской и налоговой отчетности, регистров бухгалтерского и налогового учета, а также (при наличии) материалов аудиторской проверки и отчетов оценщиков;

б) учредительных документов, протоколов общих собраний участников организации, заседаний совета директоров, реестра акционеров, договоров, планов, смет, калькуляций;

в) положения об учетной политике, в том числе учетной политике для целей налогообложения, рабочего плана счетов бухгалтерского учета, схем документооборота, организационной и производственной структур;

г) отчетности филиалов, дочерних и зависимых хозяйственных обществ, структурных подразделений;

д) материалов налоговых проверок и судебных процессов;

е) нормативных правовых актов, регламентирующих деятельность должника.

5. При проведении финансового анализа арбитражный управляющий должен руководствоваться принципами полноты и достоверности, в соответствии с которыми:

- в документах, содержащих анализ финансового состояния должника, указываются все данные, необходимые для оценки его платежеспособности;

- в ходе финансового анализа используются документально подтвержденные данные;

- все заключения и выводы основываются на расчетах и реальных фактах.

6. В документах, содержащих анализ финансового состояния должника, указываются:

а) дата и место его проведения;

б) фамилия, имя, отчество арбитражного управляющего, наименование и местонахождение саморегулируемой организации арбитражных управляющих, членом которой он является;

в) наименование арбитражного суда, в производстве которого находится дело о несостоятельности (банкротстве) должника, номер дела, дата и номер судебного акта о введении в отношении должника процедуры банкротства, дата и номер судебного акта об утверждении арбитражного управляющего;

г) полное наименование, местонахождение, коды отраслевой принадлежности должника;

д) коэффициенты финансово-хозяйственной деятельности должника и показатели, используемые для их расчета, согласно приложению N 1, рассчитанные поквартально не менее чем за 2-летний период, предшествующий возбуждению производства по делу о несостоятельности (банкротстве), а также за период проведения процедур банкротства в отношении должника, и динамика их изменения;

е) причины утраты платежеспособности с учетом динамики изменения коэффициентов финансово-хозяйственной деятельности;

ж) результаты анализа хозяйственной, инвестиционной и финансовой деятельности должника, его положения на товарных и иных рынках с учетом требований согласно приложению N 2;

з) результаты анализа активов и пассивов должника с учетом требований согласно приложению N 3;

и) результаты анализа возможности безубыточной деятельности должника с учетом требований согласно приложению N 4;

к) вывод о возможности (невозможности) восстановления платежеспособности должника;

л) вывод о целесообразности введения соответствующей процедуры банкротства;

м) вывод о возможности (невозможности) покрытия судебных расходов и расходов на выплату вознаграждения арбитражному управляющему (в случае, если в отношении должника введена процедура наблюдения).

7. При проведении финансового анализа арбитражным управляющим проверяется соответствие деятельности должника нормативным правовым актам, ее регламентирующим. Информация о выявленных нарушениях указывается в документах, содержащих анализ финансового состояния должника.

8. К документам, содержащим анализ финансового состояния должника, прикладываются копии материалов, использование которых предусмотрено пунктами 3 и 4 настоящих Правил.

Приложение № 1  
к Правилам проведения  
арбитражным управляющим  
финансового анализа

## КОЭФФИЦИЕНТЫ ФИНАНСОВО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ДОЛЖНИКА И ПОКАЗАТЕЛИ, ИСПОЛЬЗУЕМЫЕ ДЛЯ ИХ РАСЧЕТА

Для расчета коэффициентов финансово-хозяйственной деятельности должника используются следующие основные показатели:

а) совокупные активы (пассивы) - баланс (валюта баланса) активов (пассивов);

б) скорректированные внеоборотные активы - сумма стоимости нематериальных активов (без деловой репутации и организационных расходов), основных средств (без капитальных затрат на арендуемые основные средства), незавершенных капитальных вложений (без незавершенных капитальных затрат на арендуемые основные средства), доходных вложений в материальные ценности, долгосрочных финансовых вложений, прочих внеоборотных активов;

в) оборотные активы - сумма стоимости запасов (без стоимости отгруженных товаров), долгосрочной дебиторской задолженности, ликвидных активов, налога на добавленную стоимость по приобретенным ценностям, задолженности участников (учредителей) по взносам в уставный капитал, собственных акций, выкупленных у акционеров;

г) долгосрочная дебиторская задолженность - дебиторская задолженность, платежи по которой ожидаются более чем через 12 месяцев после отчетной даты;

д) ликвидные активы - сумма стоимости наиболее ликвидных оборотных активов, краткосрочной дебиторской задолженности, прочих оборотных активов;

е) наиболее ликвидные оборотные активы - денежные средства, краткосрочные финансовые вложения (без стоимости собственных акций, выкупленных у акционеров);

ж) краткосрочная дебиторская задолженность - сумма стоимости отгруженных товаров, дебиторская задолженность, платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты (без задолженности участников (учредителей) по взносам в уставный капитал);

з) потенциальные оборотные активы к возврату - списанная в убыток сумма дебиторской задолженности и сумма выданных гарантий и поручительств;

и) собственные средства - сумма капитала и резервов, доходов будущих периодов, резервов предстоящих расходов за вычетом капитальных затрат по арендованному имуществу, задолженности акционеров (участников) по взносам в уставный капитал и стоимости собственных акций, выкупленных у акционеров;

к) обязательства должника - сумма текущих обязательств и долгосрочных обязательств должника;

л) долгосрочные обязательства должника - сумма займов и кредитов, подлежащих погашению более чем через 12 месяцев после отчетной даты, и прочих долгосрочных обязательств;

м) текущие обязательства должника - сумма займов и кредитов, подлежащих погашению в течение 12 месяцев после отчетной даты, кредиторской задолженности, задолженности участникам (учредителям) по выплате доходов и прочих краткосрочных обязательств;

н) выручка нетто - выручка от реализации товаров, выполнения работ, оказания услуг за вычетом налога на добавленную стоимость, акцизов и других аналогичных обязательных платежей;

о) валовая выручка - выручка от реализации товаров, выполнения работ, оказания услуг без вычетов;

п) среднемесячная выручка - отношение величины валовой выручки, полученной за определенный период как в денежной форме, так и в форме взаимозачетов, к количеству месяцев в периоде;

р) чистая прибыль (убыток) - чистая нераспределенная прибыль (убыток) отчетного периода, оставшаяся после уплаты налога на прибыль и других аналогичных обязательных платежей.

## Коэффициенты, характеризующие платежеспособность должника

### 1. Коэффициент абсолютной ликвидности.

Коэффициент абсолютной ликвидности показывает, какая часть краткосрочных обязательств может быть погашена немедленно, и рассчитывается как отношение наиболее ликвидных оборотных активов к текущим обязательствам должника.

### 2. Коэффициент текущей ликвидности.

Коэффициент текущей ликвидности характеризует обеспеченность организации оборотными средствами для ведения хозяйственной деятельности и своевременного погашения обязательств и определяется как отношение ликвидных активов к текущим обязательствам должника.

### 3. Показатель обеспеченности обязательств должника его активами.

Показатель обеспеченности обязательств должника его активами характеризует величину активов должника, приходящихся на единицу долга, и определяется как отношение суммы ликвидных и скорректированных внеоборотных активов к обязательствам должника.

### 4. Степень платежеспособности по текущим обязательствам.

Степень платежеспособности по текущим обязательствам определяет текущую платежеспособность организации, объемы ее краткосрочных заемных средств и период возможного погашения организацией текущей задолженности перед кредиторами за счет выручки.

Степень платежеспособности определяется как отношение текущих обязательств должника к величине среднемесячной выручки.

## Коэффициенты, характеризующие финансовую устойчивость должника

### 5. Коэффициент автономии (финансовой независимости).

Коэффициент автономии (финансовой независимости) показывает долю активов должника, которые обеспечиваются собственными средствами, и определяется как отношение собственных средств к совокупным активам.

6. Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами (доля собственных оборотных средств в оборотных активах).

Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами определяет степень обеспеченности организации собственными оборотными



средствами, необходимыми для ее финансовой устойчивости, и рассчитывается как отношение разницы собственных средств и скорректированных внеоборотных активов к величине оборотных активов.

7. Доля просроченной кредиторской задолженности в пассивах.

Доля просроченной кредиторской задолженности в пассивах характеризует наличие просроченной кредиторской задолженности и ее удельный вес в совокупных пассивах организации и определяется в процентах как отношение просроченной кредиторской задолженности к совокупным пассивам.

8. Показатель отношения дебиторской задолженности к совокупным активам.

Показатель отношения дебиторской задолженности к совокупным активам определяется как отношение суммы долгосрочной дебиторской задолженности, краткосрочной дебиторской задолженности и потенциальных оборотных активов, подлежащих возврату, к совокупным активам организации.

Коэффициенты, характеризующие деловую активность должника

9. Рентабельность активов.

Рентабельность активов характеризует степень эффективности использования имущества организации, профессиональную квалификацию менеджмента предприятия и определяется в процентах как отношение чистой прибыли (убытка) к совокупным активам организации.

10. Норма чистой прибыли.

Норма чистой прибыли характеризует уровень доходности хозяйственной деятельности организации.

Норма чистой прибыли измеряется в процентах и определяется как отношение чистой прибыли к выручке (нетто).

## ТРЕБОВАНИЯ К АНАЛИЗУ ХОЗЯЙСТВЕННОЙ, ИНВЕСТИЦИОННОЙ И ФИНАНСОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ДОЛЖНИКА, ЕГО ПОЛОЖЕНИЯ НА ТОВАРНЫХ И ИНЫХ РЫНКАХ

Анализ хозяйственной, инвестиционной и финансовой деятельности должника, его положения на товарных и иных рынках включает в себя анализ внешних и внутренних условий деятельности должника и рынков, на которых она осуществляется.

### 1. Анализ внешних условий деятельности.

При анализе внешних условий деятельности должника проводится анализ общеэкономических условий, региональных и отраслевых особенностей его деятельности.

По результатам анализа внешних условий деятельности в документах, содержащих анализ финансового состояния должника, указываются:

- а) влияние государственной денежно-кредитной политики;
- б) особенности государственного регулирования отрасли, к которой относится должник;
- в) сезонные факторы и их влияние на деятельность должника;
- г) исполнение государственного оборонного заказа;
- д) наличие мобилизационных мощностей;
- е) наличие имущества ограниченного оборота;
- ж) необходимость осуществления дорогостоящих природоохранных мероприятий;
- з) географическое положение, экономические условия региона, налоговые условия региона;
- и) имеющиеся торговые ограничения, финансовое стимулирование.

### 2. Анализ внутренних условий деятельности.

При анализе внутренних условий деятельности должника проводится анализ экономической политики и организационно-производственной структуры должника.

По результатам анализа внутренних условий деятельности в документах, содержащих анализ финансового состояния должника, указываются:

а) основные направления деятельности, основные виды выпускаемой продукции, текущие и планируемые объемы производства;

б) состав основного и вспомогательного производства;

в) загрузка производственных мощностей;

г) объекты непромышленной сферы и затраты на их содержание;

д) основные объекты, не завершённые строительством;

е) перечень структурных подразделений и схема структуры управления предприятием;

ж) численность работников, включая численность каждого структурного подразделения, фонд оплаты труда работников предприятия, средняя заработная плата;

з) дочерние и зависимые хозяйственные общества с указанием доли участия должника в их уставном капитале и краткая характеристика их деятельности;

и) характеристика учетной политики должника, в том числе анализ учетной политики для целей налогообложения;

к) характеристика систем документооборота, внутреннего контроля, страхования, организационной и производственной структур;

л) все направления (виды) деятельности, осуществляемые должником в течение не менее чем двухлетнего периода, предшествующего возбуждению производства по делу о банкротстве, и периода проведения в отношении должника процедур банкротства, их финансовый результат, соответствие нормам и обычаям делового оборота, соответствие применяемых цен рыночным и оценка целесообразности продолжения осуществляемых направлений (видов) деятельности.

3. Анализ рынков, на которых осуществляется деятельность должника.

Анализ рынков, на которых осуществляется деятельность должника, представляет собой анализ данных о поставщиках и потребителях (контрагентах).

По результатам этого анализа в документах, содержащих анализ финансового состояния должника, указываются:

а) данные по основным поставщикам сырья и материалов и основным потребителям продукции (отдельно по внешнему и внутреннему рынку), а также объемам поставок в течение не менее чем 2-летнего периода, предшествующего возбуждению дела о банкротстве, и периода проведения в отношении должника процедур банкротства;

б) данные по ценам на сырье и материалы в динамике и в сравнении с мировыми ценами;

в) данные по ценам на продукцию в динамике и в сравнении с мировыми ценами на аналогичную продукцию;

г) данные по срокам и формам расчетов за поставленную продукцию;

д) влияние на финансовое состояние должника доли на рынках выпускаемой им продукции, изменения числа ее потребителей, деятельности конкурентов, увеличения цены на используемые должником товары (работы, услуги), замены поставщиков и потребителей, динамики цен на акции должника, объемов, сроков и условий привлечения и предоставления денежных средств.

Приложение № 3  
к Правилам проведения  
арбитражным управляющим  
финансового анализа

## ТРЕБОВАНИЯ К АНАЛИЗУ АКТИВОВ И ПАССИВОВ ДОЛЖНИКА

1. Арбитражный управляющий проводит анализ активов (имущества и имущественных прав) и пассивов (обязательств) должника, результаты которого указываются в документах, содержащих анализ финансового состояния должника.

2. Анализ активов проводится в целях оценки эффективности их использования, выявления внутрихозяйственных резервов обеспечения восстановления платежеспособности, оценки ликвидности активов, степени их участия в хозяйственном обороте, выявления имущества и имущественных прав, приобретенных на заведомо невыгодных условиях, оценки возможности возврата отчужденного имущества, внесенного в качестве финансовых вложений.

3. Анализ активов производится по группам статей баланса должника и состоит из анализа внеоборотных и оборотных активов.

4. Анализ внеоборотных активов включает в себя анализ нематериальных активов, основных средств, незавершенного строительства, доходных вложений в материальные ценности, долгосрочных финансовых вложений, прочих внеоборотных активов.

Анализ оборотных активов включает в себя анализ запасов, налога на добавленную стоимость, дебиторской задолженности, краткосрочных финансовых вложений, прочих оборотных активов.

5. По результатам анализа всех групп активов в документах, содержащих анализ финансового состояния должника, постатейно указываются поквартальные изменения их состава (приобретение, выбытие, списание, создание) и балансовой стоимости в течение не менее чем 2-летнего периода, предшествовавшего возбуждению производства по делу о банкротстве, и периода проведения в отношении должника процедур банкротства и их доля в совокупных активах на соответствующие отчетные даты.

6. По результатам анализа нематериальных активов, основных средств и незавершенного строительства в документах, содержащих анализ финансового состояния должника, дополнительно к сведениям, предусмотренным пунктом 5 настоящего документа, постатейно указываются:

а) балансовая стоимость активов, используемых в производственном процессе;

б) возможная стоимость активов, используемых в производственном процессе, при реализации на рыночных условиях;

в) балансовая стоимость активов, не используемых в производственном процессе;

г) возможная стоимость активов, не используемых в производственном процессе, при реализации на рыночных условиях.

7. По результатам анализа основных средств в документах, содержащих анализ финансового состояния должника, дополнительно к сведениям, предусмотренным пунктом 5 настоящего документа, указываются:

а) наличие и краткая характеристика мобилизационных и законсервированных основных средств;

б) степень износа основных средств;

в) наличие и краткая характеристика полностью изношенных основных средств;

г) наличие и краткая характеристика обремененных основных средств (в том числе год ввода в действие, возможный срок полезного действия, проведенные ремонт (текущий, капитальный), реконструкция, модернизация, частичная ликвидация, переоценка, амортизация, земельные участки, на которых находятся здания и сооружения, характеристика специализации (узкоспециализированное или нет), участие в производственном процессе (круглогодично или часть года), наличие предусмотренных законодательством Российской Федерации документов, источник приобретения).

8. По результатам анализа незавершенного строительства в документах, содержащих анализ финансового состояния должника, дополнительно к сведениям, предусмотренным пунктом 5 настоящего документа, указываются:

а) степень готовности объектов незавершенного строительства;

б) размер средств, необходимых для завершения строительных работ, и срок возможного пуска в эксплуатацию объектов;

в) необходимость или целесообразность завершения строительных работ либо консервации объектов незавершенного строительства;

г) возможная стоимость объектов незавершенного строительства при реализации на рыночных условиях.

9. По результатам анализа доходных вложений в материальные ценности в документах, содержащих анализ финансового состояния должника, дополнительно к сведениям, предусмотренным пунктом 5 настоящего документа, указываются:

а) эффективность и целесообразность вложений в материальные ценности;

б) соответствие получаемого дохода рыночному уровню;

в) возможность расторжения договоров и возврата имущества без возникновения штрафных санкций в отношении должника.

10. По результатам анализа долгосрочных финансовых вложений в документах, содержащих анализ финансового состояния должника, дополнительно к сведениям, предусмотренным пунктом 5 настоящего документа, указываются:

а) имущество, внесенное в долгосрочные финансовые вложения;

б) эффективность и целесообразность долгосрочных финансовых вложений;

в) возможность возврата имущества, внесенного в качестве долгосрочных финансовых вложений;

г) возможность реализации долгосрочных финансовых вложений на рыночных условиях.

11. По результатам анализа запасов в документах, содержащих анализ финансового состояния должника, дополнительно к сведениям, предусмотренным пунктом 5 настоящего документа, указываются:

а) степень готовности незавершенного производства, время и величина средств, необходимых для доведения его до готовой продукции;

б) размер запаса сырья и материалов, ниже которого производственный процесс останавливается;

в) размер запаса сырья и материалов, который может быть реализован без ущерба для производственного процесса;

г) обоснованность цен, по которым приобретались сырье и материалы;

д) причины задержки реализации готовой продукции;

е) обоснованность отражения в балансе расходов будущих периодов;

ж) возможность получения денежных средств за отгруженные товары;

з) запасы, реализация которых по балансовой стоимости затруднительна.

12. По результатам анализа отражения в балансе налога на добавленную стоимость по приобретенным ценностям в документах, содержащих анализ финансового состояния должника, дополнительно к сведениям, предусмотренным пунктом 5 настоящего документа, указывается обоснованность сумм, числящихся как налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям.

13. По результатам анализа дебиторской задолженности в документах, содержащих анализ финансового состояния должника, дополнительно к сведениям, предусмотренным пунктом 5 настоящего документа, указывается сумма дебиторской задолженности, которая не может быть взыскана.

14. По результатам анализа краткосрочных финансовых вложений в документах, содержащих анализ финансового состояния должника, дополнительно к сведениям, предусмотренным пунктом 5 настоящего документа, указываются:

а) эффективность и целесообразность краткосрочных финансовых вложений;

б) имущество, внесенное в качестве краткосрочных финансовых вложений;

в) возможность возврата имущества, внесенного в качестве краткосрочных финансовых вложений;

г) возможность реализации краткосрочных финансовых вложений.

15. По результатам анализа прочих внеоборотных и оборотных активов в документах, содержащих анализ финансового состояния должника, дополнительно к сведениям, предусмотренным пунктом 5 настоящего документа, указывается эффективность их использования и возможность реализации.

16. По результатам анализа активов в документах, содержащих анализ финансового состояния должника, указываются следующие показатели, используемые для определения возможности восстановления его платежеспособности:

а) балансовая стоимость активов, принимающих участие в производственном процессе, при выбытии которых невозможна основная деятельность должника (первая группа);

б) налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям, а также активы, реализация которых затруднительна (вторая группа);

в) балансовая стоимость имущества, которое может быть реализовано для расчетов с кредиторами, а также покрытия судебных расходов и расходов на выплату вознаграждения арбитражному управляющему (третья группа), определяемая путем вычитания из стоимости совокупных активов (итог баланса должника) суммы активов первой и второй групп.

17. Анализ пассивов проводится в целях выявления внутрихозяйственных резервов обеспечения восстановления платежеспособности, выявления обязательств, которые могут быть оспорены или прекращены, выявления возможности проведения реструктуризации сроков исполнения обязательств.

18. Анализ пассивов проводится по группам статей баланса должника и состоит из анализа капитала, резервов, долгосрочных и краткосрочных обязательств.

19. По результатам анализа капитала и резервов в документах, содержащих анализ финансового состояния должника, указываются сведения о размере и правильности формирования уставного капитала, добавочного капитала, резервного капитала, фондов социальной сферы, целевого финансирования и поступлений, размере нераспределенной прибыли или непокрытого убытка прошлых лет и в отчетном году.

20. По результатам анализа долгосрочных и краткосрочных обязательств в документах, содержащих анализ финансового состояния должника, указываются:



а) поквартальные изменения состава и величины обязательств в течение не менее чем 2-летнего периода, предшествовавшего возбуждению производства по делу о банкротстве, и периода проведения в отношении должника процедур банкротства и их доля в совокупных пассивах на соответствующие отчетные даты;

б) обоснованность обязательств, в том числе обоснованность задолженности по обязательным платежам;

в) обоснованность деления обязательств на основной долг и санкции;

г) обязательства, возникновение которых может быть оспорено;

д) обязательства, исполнение которых возможно осуществить в рассрочку;

е) возможность реструктуризации обязательств по срокам исполнения путем заключения соответствующего соглашения с кредиторами.

21. В документах, содержащих анализ финансового состояния должника, кроме сведений об обязательствах, срок исполнения которых наступил, указываются сведения об обязательствах, срок исполнения которых наступит в ближайший месяц, 2 месяца, квартал, полугодие, год.

Приложение № 4  
к Правилам проведения  
арбитражным управляющим  
финансового анализа

## ТРЕБОВАНИЯ К АНАЛИЗУ ВОЗМОЖНОСТИ БЕЗУБЫТОЧНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ДОЛЖНИКА

1. Арбитражный управляющий проводит анализ возможности безубыточной деятельности должника, изменения отпускной цены и затрат на производство продукции, результаты которого указываются в документах, содержащих анализ финансового состояния должника.

2. По результатам анализа возможности изменения отпускной цены продукции в документах, содержащих анализ финансового состояния должника, указывается:

а) возможность реализации товаров, выполнения работ, оказания услуг по более высокой цене (для прибыльных видов деятельности);

б) возможность реализации товаров, выполнения работ, оказания услуг по цене, обеспечивающей прибыльность и поступление денежных средств от реализации при существующем объеме производства (по каждому из убыточных видов деятельности).

3. По результатам анализа возможности изменения затрат на производство продукции в документах, содержащих анализ финансового состояния должника, указываются:

а) статьи расходов, которые являются необоснованными и непроизводительными;

б) мероприятия по снижению расходов и планируемый эффект от их реализации;

в) затраты на содержание законсервированных объектов, мобилизационных мощностей и государственных резервов;

г) сравнительная характеристика существующей структуры затрат и структуры затрат в календарном году, предшествующем году, в котором у должника возникли признаки неплатежеспособности.

4. В целях определения возможности безубыточной деятельности должника арбитражный управляющий анализирует взаимосвязь следующих факторов:

а) цены на товары, работы, услуги;

б) объемы производства;

в) производственные мощности;

г) расходы на производство продукции;

д) рынок продукции;

е) рынок сырья и ресурсов.

5. По результатам анализа возможности безубыточной деятельности должника арбитражный управляющий обосновывает в документах, содержащих анализ финансового состояния должника, следующие выводы:

а) если реализация товаров, работ, услуг по ценам, обеспечивающим безубыточную деятельность, невозможна в силу наличия на рынке товаров, работ, услуг других производителей, предлагаемых по более низким ценам, или увеличение объема выпуска продукции невозможно в силу насыщенности рынка или ограниченности производственных мощностей и рынка сырья, то данный

вид деятельности или выпуск продукции данного вида (наименования) нецелесообразен и безубыточная деятельность невозможна;

б) если реализация товаров, работ, услуг по ценам, обеспечивающим безубыточную деятельность, возможна и (или) возможно увеличение объема выпуска продукции, то данный вид деятельности или выпуск продукции данного вида (наименования) целесообразен и безубыточная деятельность возможна;

в) если возможно достижение такого объема производства и реализации товаров, работ, услуг, при котором выручка от продажи превышает сумму затрат, и сумма доходов от основной деятельности, операционных доходов, внеоперационных доходов превышает сумму расходов по основной деятельности, операционных расходов, внеоперационных расходов, налога на прибыль и иных обязательных аналогичных платежей, то безубыточная деятельность возможна.

## Содержание

Введение	3
1. Введение в антикризисное управление	5
2. Анализ финансового состояния предприятия	13
3. Планирование	24
4. Бюджетирование в антикризисном управлении	31
5. Деловые ситуации	43
Список рекомендуемая литература	66
Приложение	67

Составитель

Петров Александр Николаевич

Практикум по антикризисному управлению предприятием

Редактор О.А Соловьева

Подписано в печать 14.04.2008. Формат 60x80 1/16. Бумага писчая. Усл. печ. л. 4,88. Ус.-изд. л. 5,42. Тираж 100 экз. Заказ

ГОУ ВПО Ивановский государственный химико-технологический университет

Отпечатано на полиграфическом оборудовании кафедры экономики и финансов ГОУ ВПО «ИГХТУ»

153000, г. Иваново, ПР. ф. Энгельса,7