

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

Учреждение образования  
«Витебский государственный технологический университет»

УТВЕРЖДАЮ  
Первый проректор УО «ВГТУ»

\_\_\_\_\_ С.И. Малашенков  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2013 г.

### **АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ**

Методические указания к практическим занятиям для студентов  
экономических специальностей

РЕКОМЕНДОВАННО  
Редакционно-издательским  
советом УО «ВГТУ»

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2013 г.  
Протокол № \_\_\_\_\_

Витебск  
2013

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

Учреждение образования  
«Витебский государственный технологический университет»

**АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ**

Методические указания к практическим занятиям для студентов  
экономических специальностей

Витебск  
2013

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение	4
I Темы, ситуации для анализа и задания к проведению практических занятий	5
Тема 1. Кризисное состояние предприятия	5
Тема 2. Основы антикризисного управления	14
Тема 3. Институт банкротства и его роль в антикризисном управлении	16
Тема 4. Диагностика банкротства хозяйствующих субъектов	20
Тема 5. Антикризисное финансовое управление (АФУ) при угрозе банкротств	24
Тема 6. Инвестиционный анализ как элемент антикризисного управления	26
Тема 7. Маркетинг в антикризисном управлении	29
II Список используемой литературы	34
Приложения	36

## ВВЕДЕНИЕ

Термин «антикризисное управление» возник сравнительно недавно. Внешняя среда крайне нестабильна. Организации постоянно находятся в различных стадиях кризисного состояния. В соответствии с этим, вопросы антикризисного управления сегодня принимают особо актуальное значение в разрезе менеджмента организации.

Обострение кризиса в Республики Беларусь вызвало потребность в эффективном антикризисном управлении.

Тенденции развития науки управления ведут к необходимости разработки концепции антикризисного управления. Ее предпосылками являются понятия циклического развития, управляемости, ресурсосбережения, мотивации, экономии времени, социального партнерства и многие другие. Их совокупность свидетельствует о реальной опасности кризиса при любом, даже самом успешном управлении.

Объективно кризис характеризуется множеством взаимосвязанных ситуаций, повышающих сложность и риск управления. При этом возможны отдаление кризиса и его профилактика, стабилизация кризиса, перерастание одного в другой, выход из кризиса, который не исключает его как из настоящего, так и из будущего. Не только экономика, но и природа функционирует циклично, и не только процесс развития экономики рождает кризисные ситуации.

Наступление кризиса определяется реальными тенденциями развития производства и экономики в целом, потребностями их периодической реконструкции. Глубина и характер кризиса зависят от управления, то есть возможностей при решении проблем предвидеть и смягчать кризисы, использовать их на благо развития организации.

# ТЕМЫ, СИТУАЦИИ ДЛЯ АНАЛИЗА И ЗАДАНИЯ К ПРОВЕДЕНИЮ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ

## Тема 1. Кризисное состояние предприятия

### *Вопросы для обсуждения*

1. Кризисы в социально-экономическом развитии.
2. Классификация кризисов.
3. Кризисы в развитии организации и их причины.
4. Теория роста фирмы и его критические точки.

### **Задание 1.** Исходя из перечня вводных данных 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.

### Вводные данные для разработки стратегии антикризисного управления:

1. Анализ управленческой ситуации.
2. Уменьшение доли на рынке.
3. Низкий уровень прибыли.
4. Уменьшение спроса на продукцию.
5. Устаревшая продукция.
6. Проблема с качеством и надежностью продукции.
7. Высокая задолженность перед банком или 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 организации 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 организации.
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 организациями.
45. Раздвоение уставного капитала – дополнительный выпуск акций.
46. Привлечение новых крупных инвесторов.
47. Продажа акций работникам.
48. Диверсификация производства.
49. Кружки качества.
50. Быстрая реакция на жалобы покупателей.
51. Забота об обслуживании потребителей.
52. Инвестиции в производство.
53. Изменение стиля руководства (в каком направлении).
54. Реорганизация структуры управления.
55. Введение гибкой системы стимулирования работников. Участие в прибыли.
56. Поощрение предприимчивости.
57. Разработка бизнес-плана.
58. Участие работников в управлении.
59. Объявление банкротства.

#### *Рекомендации для решения*

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

Причинами кризиса могут быть финансово-экономическое положение в стране (инфляция, безработица, сокращение инвестиций, экономическая политика государства), обострение конкуренции, непрофессиональное управление организацией, природные и общественно-политические катаклизмы. Кризис может рассматриваться как объективно обусловленная стадия жизненного цикла деятельности организации, когда застой и спад диктуют необходимость ее обновления, модернизации и реконструкции.

В условиях кризиса необходимо специфическое антикризисное управление, характеризуемое определенными подходами и приемами.

Стратегия антикризисного управления может быть такой, какая приведена на рисунке 1.1.



**Рисунок 1.1 – Стратегия антикризисного управления**

Результаты анализа оформить в виде таблице 1.1.

**Таблица 1.1 – Результаты анализа**

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

**Задание 2.** Ситуация для анализа.

**Кризис: нажать или выжить?**

Проблема

– А что, правда, Николай Петрович возвращается? – Иван, личный водитель основателя и генерального директора группы компаний «Уайт», с надеждой взглянул на секретаршу Леночку. – Неужели у меня, наконец, появится работа?

Уже пару лет Иван ходил в офис как в интернет-клуб. Николай Петрович Палтусов, «хозяин» Ивана, в Питере появлялся редко, и Иван почти все рабочее время, как с завистью говорила Леночка, гонял балду. Человек старой закалки, он переживал, что получает зарплату ни за что, и с готовностью брался за любые поручения руководителей и рядовых сотрудников «Уайта». Оставшееся время он проводил за компьютером – в основном на форумах, посвященных гонкам по бездорожью «Ладога-Трофи».

– Да, – вздохнула Леночка, – возвращается. Не понимаю, чему ты радуешься: чует мое сердце, с его приездом только хуже будет.

– Да брось ты, – возразил Иван. – Ты его просто не знаешь. Николай Петрович – голова! Он нас всех спасет.

– Ой, сомневаюсь, – покачала головой Леночка. – Утопит он нас. Я за свое место, знаешь, как переживаю. Вот подсокращает он всех — и где мне новую работу в кризис искать?!

– Не бойсь, Ленок, – подмигнул Иван. – Все будет окей.

### **Путь к мечте**

Николай Петрович Палтусов всю жизнь «болел» Великобританией. «Когда-нибудь, – говаривал он в юности, – когда я стану богатым и знаменитым, я прикуплю себе домик на острове Уайт и буду жить там в свое удовольствие». Первый шаг к осуществлению мечты он сделал на заре карьеры – назвал свою компанию в честь будущего места жительства и изобразил на ее логотипе ромб – такой же, как на флаге острова.

Первым бизнесом Палтусова стал девелопмент. Пользуясь связями в правительстве области, он выгодно приобретал участки под застройку, инвестировал в инженерную инфраструктуру, приводил в порядок документацию и выставлял лот на продажу по цене, в несколько раз превышавшей все затраты. Многие участки требовали серьезных осушительных работ, и Палтусов стал закупать насосное оборудование у известного европейского производителя Norgefos, а через некоторое время и сам занялся продажей насосных станций. Так у него появился второй бизнес. Потом он придержал два земельных участка, доставшихся ему особенно дешево, и пустил их в дело – на одном затеял строительство логистического терминала, а другой выгодно обменял на автосалон, торговавший подержанными машинами.

Наладив работу всех своих бизнесов, Палтусов наконец решил: пора отдохнуть. Он подыскал себе симпатичный домик на острове Уайт – в небольшом городке на самом берегу моря, утряс последние формальности и покинул родину на неопределенный срок. Бразды правления компанией он передал Леониду Крашенинникову, исполнительному директору «Уайта», владевшему 15 % акций. Уверенный, что компания в надежных руках, Палтусов почти перестал интересоваться ее делами (дивиденды он получал регулярно, да и в отчетах все было в порядке) и с головой окунулся в новую беспечную жизнь.



## Конфликт стратегий

– Я думаю, приезжать сейчас не имеет смысла. – Крашенинников старался говорить спокойно, но голос выдавал волнение.

– Не имеет смысла? – удивленно переспросил Палтусов. – Вы считаете, что в такое время я должен сидеть на берегу моря и любоваться закатами? Мне сейчас нелегко, вложения в ценные бумаги обесценились, доля в английской брокерской компании упала в цене. Я не могу допустить, чтобы и «Уайт» пошел ко дну – а это, судя по всему, весьма реальная перспектива. Я же вижу, что в последние несколько месяцев доходы едва перекрывают операционные расходы.

– Николай Петрович, вы сгущаете краски. Реальной угрозы нет. Сейчас всем тяжело. Обстоятельства изменились, и с этим мы ничего поделать не можем. Но люди-то не стали работать хуже.

– Я что, похож на идиота?! – взорвался Палтусов. – Думаете, я не понимаю, что ситуация изменилась? Но валить все на обстоятельства – последнее дело. Просто потрясающе, как вы можете сохранять такое спокойствие, когда все вокруг горит. Даже не горит – полыхает.

– Полыхает у того, кто много должен. И кому должны – и непонятно, как и когда будут отдавать. А у нас финансовый рычаг очень скромный. Товарный кредит от Norgefos – на складе. В любой момент, если прижмет, можем вернуть. Машины всегда закупали под заказ после предоплаты. Стройку остановили. Есть пара проблем с банками, но мы уже почти договорились о реструктуризации основной задолженности. Так что все под контролем. Сейчас главное – не делать резких движений. Кризис когда-нибудь завершится, и у нас все окончательно наладится...

– Что значит «наладится»? Мы с вами должны все налаживать сами. Может быть, у нас действительно не все так плохо, как кажется издалека. Я приеду и разберусь. Но это не единственная моя задача. Компанию сейчас надо не только спасти – ее надо развивать!

– Николай Петрович, о чем это вы? — Крашенинников, кажется, не поверил своим ушам. – Развивать? Это в кризис-то?

– Да, именно в кризис! Кризис – идеальное время для...

– Нет, подождите, – перебил его Крашенинников. – О каком развитии может идти речь? Сейчас наша основная задача – держать маржу на прежнем уровне. Мы сокращаем расходы, сворачиваем новые направления. Вот, скажем, продажи у нас упали на тридцать процентов, значит, расходы надо сократить на пятьдесят.

– Знаете, Леонид, оперировать цифрами по компании в целом – это, безусловно, правильно, но нам необходим более фрагментированный подход. У нас есть бизнес-юниты, – последнее время Палтусов все чаще расцветивал речь английскими словами, – которые откровенно завалены. Я приеду, и мы вместе посмотрим: может, стоит что-то продать, пополнить операционный капитал. И усилить то, что выстрелит в ближайшем будущем.

– А что выстрелит в ближайшем будущем? Вы знаете?

– Некоторые сектора экономики уже сейчас показывают определенный рост... – Палтусов на секунду задумался. – Ну вот, скажем, мы торгуем машинами – так, может, фиг с ними? Все равно это, скорее, хобби. Ну, или что-то вроде того. Может, от этого стоит совсем отказаться. И наоборот, именно сейчас, когда продажи упали, застолбить пару новых площадок. Спрос начнет восстанавливаться, и мы окажемся в авангарде отраслевого роста. Это не руководство к действию, а, скорее, наметки. Я просто рассуждаю вслух. Еще раз повторяю: я приеду, и мы во всем разберемся.

Поняв, что Палтусова не переубедить и он обязательно сорвется с места и кинется реорганизовывать компанию, Крашенинников сник. Стратегия, которую пропагандировал генеральный директор, показалась ему не просто ошибочной – даже абсурдной. Но причина была не только в этом. Еще одно обстоятельство делало приезд генерального директора крайне нежелательным: Леонид и Николай Петрович принадлежали разным эпохам, исповедовали разные стили и методы управления.

Палтусов был «строгим, но справедливым» барином. Он мог и наказать, и по головке погладить. Мог стереть в порошок, унижить и накричать, а потом все простить, приблизить к себе, «взять с собой на охоту». Крашенинников же, человек постсоветской формации, держал всех на равноудаленном расстоянии. Принципы управления, которых он придерживался, были ясны всем. Он продвигал и награждал толковых сотрудников, стимулировал трудовое рвение у отстающих. С его приходом все стало работать четко и предсказуемо.

В условиях нестабильности, эмоционального напряжения, неуверенности в будущем эта разность подходов могла дестабилизировать коллектив, внести разлад и смуту в рабочий процесс. Крашенинников был уверен: сотрудники, которых он подбирал под себя, встанут на его сторону, а вот старая гвардия, сохранившая веру во «всемогущего царя-батюшку», поддержит Палтусова; найдутся и те, кто будет действовать по принципу «и вашим, и нашим». Очевидно, это вызовет сплетни и конфликты. Атмосфера в коллективе испортится, командный дух испарится. И, как человек с ослабленным иммунитетом, компания с подорванной корпоративной культурой зачахнет и кризис не переживет.

– Николай Петрович! – В голосе Крашенинникова звучала умирающая надежда. – Мне, правда, кажется, сейчас не лучшее время для перемен. Давайте немного подождем. Нам бы продержаться, пока ситуация не начнет налаживаться, а потом мы спокойно выплывем вместе с рынком. Вот пройдет кризис, и все вернется на круги своя.

– Послушайте меня, молодой человек! Я много пожил и много видел. Вот вы говорите «выплывем с рынком». Но ведь когда кризис минует, все изменится. Рынок уже не будет таким, как прежде. Поэтому мы должны действовать на опережение, наметить новые точки роста. Сейчас можно сделать хороший задел на будущее: те, кому стало совсем худо, готовы отдаться нам за бесценок.

– Ну не надо нам ловить рыбу в мутной воде... – слабо возразил

Крашенинников.

– Если мы, как вы советуете, ляжем в стратегический дрейф, то откатимся далеко назад, – парировал Палтусов. – Короче, я прилетаю в эту субботу. Вечерний рейс British Airways. Пусть Иван меня встретит.

### **Затаиться или...**

Чтобы развеяться после неприятного разговора, Крашенинников вышел в коридор. В офисе было неожиданно тихо. Он взглянул на часы: восемь сорок. Ну, еще бы, все уже давно разошлись. Налив себе кофе, Крашенинников сел за столик на пустой кухне.

«Похоже Николай Петрович совсем оторвался от действительности, – подумал он. – Да оно и понятно: разве с далекого острова видно, что творится на родной земле? Самое ужасное, что Палтусов – как танк: прет вперед, и ничем его не остановить. Сейчас он приедет и развернет бурную деятельность. Будет ловить попутный ветер, выплескивать свою немереную энергию».

Отхлебнув кофе, Крашенинников поморщился: слишком много сахара. Наверное, задумался и сам не заметил, как положил пару лишних ложек.

«Будем рассуждать логически, – попробовал он собраться с мыслями. – Что может придумать Палтусов? Решит продать логистический терминал – незавершенное строительство? Так его еще надо умудриться продать. И что делать с этими деньгами? Гасить кассовые разрывы? Искать привлекательные объекты для реинвестирования? Покупать бизнесы, которыми «Уайт» в принципе никогда не занимался? Распылять силы на переговоры, вместо того чтобы заниматься текущей эффективностью?! А ведь собственный логистический терминал – это наша мечта! С какой любовью мы его строили – не спеша, в свое удовольствие. «Уайт» – заказчик и застройщик. «Уайт» – генпроектировщик и генподрядчик. А если мы его продадим, что делать с проектным офисом? Там же профессионалы с большой буквы...

Или вдруг он решит отказаться от автомобильной темы. Даже наверняка – для него это всегда было игрушкой. И ведь продаст легко: предложения по покупке поступали даже пару месяцев назад, в самые тревожные времена...

Погруженный в тяжелые мысли, Крашенинников не услышал телефонного звонка: мобильный в кармане повибрировал и разочарованно затих.

Скорее всего, шанс сохранить все наши компании у меня есть, – надеждой подумал Крашенинников. – Я почти уверен, что мне удастся склонить на свою сторону часть членов совета директоров. Сколочу коалицию, и будем держать оборону. Согласуем на совете несколько сценариев и возьмем за ориентир самый пессимистичный. Заляжем на дно, будем придерживаться минимального уровня затрат. Сохраним ключевых людей. Во что бы то ни стало достроим терминал и встроим его в какую-нибудь международную логистическую цепочку. Вот уж где пригодятся новые связи Николая Петровича. А когда кризис закончится, будем думать, что делать дальше. Сосредоточиться на чем-то одном или по-прежнему развивать все направления».

И вдруг Крашенинников осекся. Неожиданно ему пришла в голову новая

мысль: а что если Палтусов в чем-то прав и в его теории есть рациональное звено?

«А может, и правда, я чего-то не понимаю? Я же никогда не работал в условиях неопределенности. Одно дело – руководить, когда все сыты и целы, другое – когда завтра, не дай бог, зарплату платить будет нечем. А Николай Петрович человек умный, опытный. Чувствует, видимо, что где-то рядом ходят большие деньги...».

«Но где они, эти деньги?! – сам себе возразил Крашенинников. – На господдержку нам рассчитывать не придется: не социально значимый бизнес. Конечно, Палтусов может что-то выпросить на уровне города, но этим мы свяжем себе руки – опять попадем в зависимость от чиновников».

Внутренний диалог окончательно лишил Крашенинникова душевного равновесия. В нем как будто схлестнулись два разных человека: один – убежденный в собственной правоте, другой – сомневающийся и неуверенный в себе.

«А может, и правда, нам стоит что-нибудь продать? Похоже, сейчас три бизнеса тянут нас в разные стороны, как лебедь, рак и щука.

Но кто знал, что все так обернется?! У каждого бизнеса были свои нормы рентабельности, свои стратегии. Риски были разнесены по трем отраслям. Автомобили – дело доходное и имиджевое.

Торговый дом, продающий насосное оборудование, – маленький свечной заводик. Капало по капельке. Квалифицированный персонал. Никогда никаких сбоев. Девелопмент – более серьезная тема, но перспективы уже год назад стали весьма туманны. Лакомые участки давно разобраны. А на вторичном рынке мы никогда не работали...».

Крашенинников не знал что и думать. Стратегия выживания казалась ему более подходящей; в том, что рынок не изменится после выхода из кризиса, он тоже не сомневался. Но внутренний голос, убеждавший его в правоте, – хотя бы частичной – Николая Петровича был уж больно настойчив...

### **Только вперед?**

Николай Петрович Палтусов летел в Москву с тяжелым сердцем. Разговор с Крашенинниковым оставил у него в душе неприятный осадок. Все эти годы, когда он наблюдал за развитием компании из-за рубежа, Леонид казался ему разумным и надежным человеком. Не раз Палтусов хвалил себя за выбор исполнительного директора и гордился, что сумел разглядеть в подчиненном задатки лидера. Ему казалось, что они дышат одним воздухом и одинаково на все реагируют. Но тут оказалось, что они с Крашенинниковым расходятся в самом главном – в представлении о будущем компании.

«Ну ничего, – успокаивал себя Палтусов. – Я сейчас все перетрясу и разберусь, как нам действовать. Наверняка придется от чего-то отказаться. Первый кандидат на вылет – недостроенный терминал.

Сейчас строительство законсервировано, но он все равно съедает кучу денег. Охрана, налоги, протапливание зимой, профилактика всех систем. Если

терминал не продать, в обозримом будущем его придется достраивать, иначе никакая госкомиссия потом не подпишет ни один акт. А денег на строительство у нас нет.

Второй кандидат – автоцентр.

Тут мы выручим хорошие деньги – часть пустим на погашение оперативной задолженности, часть – на развитие насосного бизнеса. Откроем торговые дома в Новгороде, Пскове, Череповце. Перекупим лучших продавцов. Да их и перекупать не придется: живая очередь на рынке труда. Музыку заказывает работодатель. Медленно, но верно выйдем на первое место в регионах. Ну а на оставшиеся средства купим новый бизнес – по бросовым ценам у падающего владельца».

И тут Палтусов представил себе, с каким сопротивлением ему придется столкнуться при осуществлении своего плана. Нет, конечно, сторонники у него будут – это однозначно, но и противники найдутся: наверняка Крашенинников уже провел агиткампанию.

«Ну как можно мыслить так однобоко?! – снова завелся Палтусов. – Как можно быть таким зашоренным? И ведь я уверен, Крашенинников тоже печется о компании. В чем же тогда дело? Неужели он не видит, что кризис – самое время брать быка за рога? А может, он как раз понимает что-то такое, чего не понимаю я? Но что?»

Палтусов закрыл глаза и задумался. Самолет шел на посадку...

### *Вопросы для обсуждения*

1. Какой стратегии стоит придерживаться компании?

### *Рекомендации для решения*

Холдинг «Уайт» состоит из абсолютно разных бизнес-единиц (автосалон, торговый дом, девелопмент, логистический терминал). Для успешного функционирования каждой бизнес-единице необходима собственная рыночная стратегия. Именно поэтому стратегия данного холдинга – это совокупность стратегий его бизнес-единиц. Вполне возможно, что единственной верной стратегией той или иной бизнес-единицы может быть только ее продажа. Но для того, чтобы прийти к выводу о необходимости той или иной стратегии следует сначала оценить стратегическое положение данной бизнес-единицы и привлекательность рынка, на котором она работает. В стратегическом менеджменте существует множество методик для подобной оценки. В данном случае наиболее подходит так называемая «матрица McKinsey». Данная методика предполагает три вида оценки стратегического положения бизнес-единицы: «хорошее», «среднее» и «плохое». Показатели для оценки следующие: относительный размер, возможность роста, доля рынка, позиция, рентабельность, доходность, технологическое состояние, образ, руководство и люди. Матрица также предлагает три вида оценки привлекательности рынка, на котором работает бизнес-единица: «высокая», «средняя» и «низкая». Привлекательность рынка рекомендуется оценивать по следующим показателям: абсолютный размер, потенциал роста рынка, широта рынка,

ценообразование, небольшое количество конкурентов, отраслевая норма прибыли, социальная роль, влияние на окружающую среду, юридические ограничения.

В описанном примере недостаточно информации для оценки по всем показателям, поэтому их количество следует ограничить. В качестве показателей стратегического положения бизнес-единицы предлагается использовать только три из них: относительный размер, возможность роста и доходность. В качестве показателей оценки привлекательности рынка также берется три показателя: абсолютный размер, потенциал роста рынка, уровень конкуренции. В зависимости от уровня показателя ему присваивается соответствующий балл в интервале от 1 до 3 (таблица 1.2, таблица 1.3).

Таблица 1.2 – Стратегическое положение фирмы

Показатели	Уровень показателя оценки		
	Высокий	Средний	Низкий
1. Относительный размер	3	2	1
2. Возможность роста	3	2	1
3. Доходность	3	2	1

Таблица 1.3 – Привлекательность рынка

Показатели	Уровень показателя оценки		
	Высокий	Средний	Низкий
1. Абсолютный размер	3	2	1
2. Потенциал роста рынка	3	2	1
3. Небольшое количество конкурентов	3	2	1

Если бизнес-единица набирает 7 – 9 баллов по показателям № 1 – 3, то ее стратегическое положение в матрице McKinsey следует признать «хорошим», если 4 – 6 баллов – «средним», ну а 3 и менее – «плохим». Если по показателям № 4 – 6 набирается 7 – 9 баллов, то привлекательность рынка следует признать «высокой», если 4 – 6 – «средней», 3 и менее – «низкой».

## Тема 2. Основы антикризисного управления

### *Вопросы для обсуждения*

1. Понятие антикризисного управления.
2. Государственное антикризисное управление.
3. Стадии и система антикризисного управления организацией.

### **Задание 1.** Ситуация для анализа.

#### **Покупка активов Daewoo Motor**

После войны в Южной Корее была создана фирма ShinjinMotors, которая занималась ремонтом американских внедорожников – преимущественно производства концерна General Motors.

Впоследствии ремонтная мастерская выросла до масштабов крупного

завода. В 1972 году было создано совместное с GM предприятие (СП) Shinjin Motors. А ровно четверть века назад финансово-промышленный гигант Daewoo, занимавшийся кораблестроением, выпуском электроники, бытовой техники, промышленного оборудования и т. д., выкупил долю корейской стороны (у корейского банка развития) и стал совладельцем этого СП. Впоследствии оно получило название Daewoo Motor.

В 2000 году компания Daewoo официально объявлена банкротом, а в 2002 году компания General Motors приобретает ее за 251 млн. долларов.

После перехода «под знамя» GM в компании произошла реорганизация.

Изменились даже название и эмблема. Теперь полное имя звучит как GM Daewoo Auto and Technology Co. (GM DAT). Более того, на болгарский, польский, румынский, турецкий и украинский рынки новые модели Daewoo будут поставлять под торговой маркой Chevrolet. В южноазиатском регионе машины продаются под именем Suzuki.

General Motors владеет 42,1 % акций Daewoo, 14,9 % у японской компании Suzuki, десятая часть акций принадлежит китайскому Shanghai Automotive, а 33 % распределены между кредиторами компании.

### **История кризиса**

Азиатский финансово-экономический кризис 1997 – 1998 годов. Тогда Daewoo добилась с протекцией правительства Кореи банковских кредитов. Задолженность корпорации кредиторам к концу 1997 года составила около 35 млрд. долларов. Но Daewoo не постаралась реструктурировать свои задолженности и пересмотреть политику заимствований и продолжила брать кредиты на развитие.

Неоправданная агрессивная экспансия Daewoo Motor за пределами Азии (украинское СП «АвтоЗАЗ-Daewoo», заводы в Польше (FSO — Daewoo и Daewoo Motor Polska), Узбекистане (UzDaewoo) и Румынии (Daewoo Automobile Romania), предприятия в Китае (Harbin Hafei Motor Co.) и Индии (Daewoo Motor India). Предприятия за рубежом не получали от материнской компании нормальной поддержки, так как она уже тогда испытывала финансовые трудности. Кроме того, автомобили Daewoo пока не были в состоянии выдержать жесткую конкуренцию в мире и занять соответствующую полученным кредитам долю рынка, что еще больше усугубляло финансовое положение компании.

Компания Daewoo Motor начала испытывать финансовые трудности после того, как в прошлом году прекратила операции основная часть ее корпорации. Кредиторы отказались выдавать новые кредиты без проведения реструктуризации компании. Daewoo объявила дефолт на возврат долгов своему главному кредитору – Korea Development Bank.

На требования правительства снизить соотношение долги-активы, перейти на американскую систему ведения бухгалтерии и распродать активы Daewoo Motor ответила отказом. Компания эмитирует огромное количество коммерческих бумаг и облигаций на общую сумму в 13,5 млрд. долларов.

Ставка по новым долговым обязательствам доходила до 30 % годовых! В ответ правительство налагает запрет на распространение и продажу новых бумаг Daewoo, а американское агентство Standard & Poors мгновенно обрушило кредитный рейтинг Daewoo, придав ее долговым обязательствам статус «мусорных облигаций».

Решение об объявлении Daewoo Motor банкротом было принято на собрании банков-кредиторов.

### **Меры по выведению компании из кризиса**

В 1998 году было принято решение провести на предприятиях компании крупные сокращения в рамках программы по выходу из кризиса. Программа предусматривала увольнение более 3,5 тыс. человек, что составляет приблизительно 18,4 % от всей численности рабочих компании.

Такой план спасения фирмы не нашел одобрения профсоюзов.

26 августа 1999 года корейское правительство взяло под контроль долговые обязательства Daewoo, что явилось косвенной формой национализации чаебола.

Компанию Daewoo Motor выставляют на открытый аукцион. О своем желании принять участие в честном состязании заявили: Ford Motor, DaimlerChrysler AG, Fiat SpA и подразделения корейских чаеболов Hyundai Motor Co. и Samsung Group. Аукцион выигрывает Ford Motor, однако от своих обязательств отказывается. В 2002 году компания Daewoo Motor продана General Motors за 251 млн. долларов. Руководители GM предпочли иметь дело только с самыми преуспевающими заводами Daewoo. Два года американцы изучали, как работают различные подразделения этой южнокорейской компании. В состав нового совместного предприятия вошли всего три принадлежащих Daewoo завода (два в Южной Корее и один во Вьетнаме) и девять региональных сбытовых агентств, расположенных прежде всего в странах Западной Европы, а также в Пуэрто-Рико. Соглашение не предусматривало для GM никаких платежей кредиторам по долгам Daewoo Motor. Вместо выплаты 17 млрд. долларов GM напечатала и раздала кредиторам привилегированные акции будущего предприятия Daewoo Auto & Technology Co. на сумму около 1 млрд.

После покупки контрольного пакета Daewoo Motor GM контролирует уже почти 10 % южнокорейского рынка. Реструктуризация концерна привела к новым методам ведения бизнеса. Теперь прибыль одних подразделений бывшего концерна уже не перераспределяется в пользу других, убыточных.

Все же заводы нового совместного предприятия, как ожидается, будут выпускать 680 тыс. автомобилей в год. Его руководители ожидают, что ежегодный доход от их продажи в самой Корее и за рубежом составит около 5 млрд. долларов.

### *Вопросы к кейсу*

1. Назовите основные причины банкротства компании.
2. Что предприняла компания для выхода из кризисного положения?



### Тема 3. Институт банкротства и его роль в антикризисном управлении

#### Вопросы для обсуждения

1. Неплатежеспособность предприятия как предпосылка его банкротства.
2. Система экономической несостоятельности (банкротства) в РБ.
3. Процедуры банкротства.

**Задание 1.** Ознакомьтесь со схемой реализации процедур банкротства в Республике Беларусь (рисунок 3.1) и ответьте на нижеприведенные вопросы.

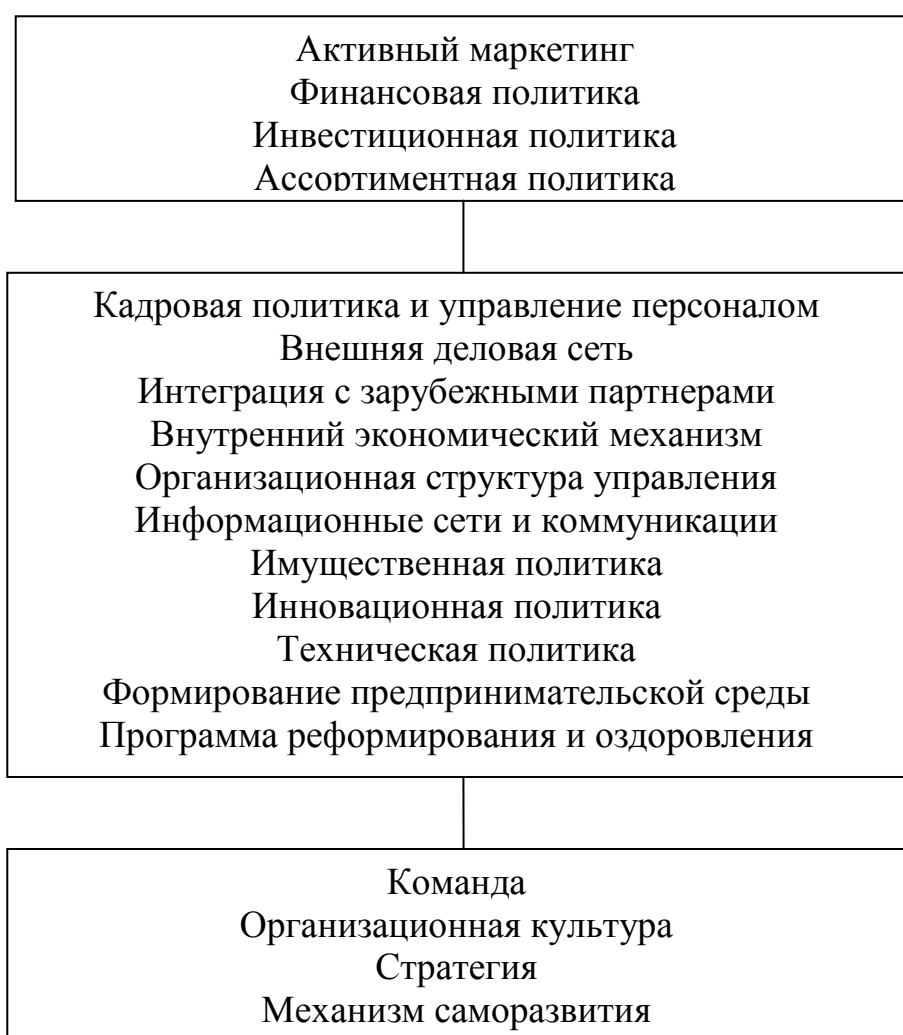


Рисунок 3.1 – Процедуры банкротства

*Вопросы для обсуждения*

1. Назовите основные мероприятия в процедуре банкротства и опишите их взаимосвязь.
2. Кто уполномочен принимать решение о возбуждении процедуры банкротства и о начале конкурсного производства? Какие условия должны при этом соблюдаться?
3. Кто такой антикризисный управляющий? Каковы его права и обязанности в процедуре банкротства?

**Задание 2.** На рисунке 3.2 представлены источники финансового оздоровления и развития организации.



**Рисунок 3.2 – Источники финансового оздоровления и развития организации**

*Вопросы для обсуждения*

1. Какие источники финансового оздоровления фирмы из приведенных выше,

по Вашему мнению, имеют особое значение?

2. В чем Вы наблюдаете взаимосвязь и взаимозависимость предложенных источников?
3. Какие источники финансового благополучия компании можно было бы еще привести?

### **Задание 3.** Общая характеристика организации.

В 70-е гг. 20 века предприятие «Дормаш» было крупнейшим производителем тяжелых бронетранспортеров в СССР. Их ежегодный выпуск составлял 4000 единиц. В середине 80-х годов было принято решение также освоить выпуск гражданской продукции и начать выпуск землеройных машин средней мощности. В результате организация стала производить 2500 – 3000 бульдозеров.

«Дормаш» был высокоинтегрированным предприятием, у которого был и прокатный стан и кузнечно-литейный комплекс, работавшие только на удовлетворение собственных нужд организации.

В 90-е годы госзаказов не стало и выпуск бронетранспортеров практически прекратился. Продажа бульдозеров тоже сократилась наполовину. Падение спроса не было единственной проблемой: приходилось постоянно сталкиваться с нехваткой оборотного капитала, с трудностями с возвратом кредитов и другими проблемами. Было принято решение использовать имеющиеся производственные мощности прокатного стана и кузнечно-литейного комплекса для продажи своей продукции внешним потребителям. Результаты производственной деятельности «Дормаш» представлены в таблице 3.1.

Таким образом, на предприятии сформировались четыре производственно-коммерческих подразделения – практически самостоятельных предприятия в соответствии с видами продукции и рынками сбыта: прокат, кузнечно-литейное производство, землеройная техника и спецтехника. По каждому виду продукции были проведены маркетинговые исследования и анализ внутренней и внешней среды предприятия. Результаты исследования по основным продуктовым группам приведены в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Объем производства ОАО «Дормаш» в отчетном году

Вид продукции	Отпускная цена, у.е.	Объем производства
Бронетранспортеры	150000	40 ед.
Универсальные бульдозеры	20000	1680 ед.
Горячий стальной прокат	170	205000 тонн
Литье, штамповка	130	9600 тонн

Результаты маркетинговых исследований и анализа внутренней и внешней среды представлены в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Результаты маркетинговых исследований

Факторы	Стальной прокат	Кузнечно-литейное производство	Землеройная техника	Спецтехника
Благоприятные факторы	Более высокие цены на внешнем рынке. Невысокое значение марки производителя товара	Растущий рынок	Растущий рынок. Неудовлетворенный спрос в определенных сегментах	
Неблагоприятные факторы	Большое количество производителей стали. Недозагруженность производственных мощностей конкурентов	Большое количество производителей стали. Недозагруженность производственных мощностей конкурентов	Продвижение иностранных компаний на рынок СНГ. Недозагруженность производственных мощностей конкурентов	Сокращение спроса
Сильные стороны	Низкая себестоимость по сравнению с иностранными конкурентами. Хорошее качество по сравнению с отечественными конкурентами	Хорошее качество по сравнению с отечественными конкурентами	Низкая себестоимость по сравнению с иностранными конкурентами. Хорошее качество по сравнению с отечественными конкурентами	Хорошее качество
Слабые стороны	Отсутствие опыта дистрибьюции на внешнем рынке	Высокие затраты. Невозможность конкурировать в странах СНГ	Плохая система дистрибьюции. Недостаточное внимание к потребностям покупателей	Высокие затраты. Невозможность конкурирования

#### Тема 4. Диагностика банкротства хозяйствующих субъектов

##### *Вопросы для обсуждения*

1. Диагностика потенциального банкротства предприятия по нормативной системе критериев.
2. Комплексные методики диагностики банкротства.

**Задача 1.** По представленным данным в приложениях А, Б, В, Г проведите диагностику банкротства коэффициентным методом.

В Республике Беларусь для оценки финансового состояния и аналитической диагностики вероятности банкротства субъектов

предпринимательской деятельности предназначена Инструкция о порядке расчета коэффициентов платежеспособности и проведения анализа финансового состояния и платежеспособности субъектов хозяйствования от 27.12.2011 № 140/206, вступившая в силу с 1 апреля 2012 года.

Согласно Инструкции, анализ финансового состояния и выявления неплатежеспособности организации выглядит следующим образом:

- 1) расчет критериев оценки удовлетворительности структуры бухгалтерского баланса;
- 2) определение неудовлетворительной структуры бухгалтерского баланса организации;
- 3) наличие системы критериев для отнесения организации к организациям, неплатежеспособность которых имеет или приобретает устойчивый характер.

1 этап. Расчет коэффициентов, характеризующих удовлетворительность структуры баланса.

К коэффициентам, характеризующим удовлетворенность структуры баланса, относятся:

- коэффициент текущей ликвидности;
- коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами.

На основании этих критериев можно судить о ликвидности и финансовой устойчивости организации в краткосрочной перспективе.

*Коэффициент текущей ликвидности ( $K_1$ )* характеризует общую обеспеченность организации собственными оборотными средствами для ведения хозяйственной деятельности и своевременного погашения срочных обязательств организации и определяется по формуле:

$$K_1 = \frac{OA}{KO}, \quad (1)$$

где  $OA$  – оборотные активы;  
 $KO$  – краткосрочные обязательства.

*Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами ( $K_2$ )* характеризует наличие у организации собственных оборотных средств, необходимых для ее финансовой устойчивости.

$$K_2 = \frac{СК + ДО - ДА}{КА}, \quad (2)$$

где  $СК$  – собственный капитал;  
 $ДО$  – долгосрочные обязательства;  
 $ДА$  – долгосрочные активы;  
 $КА$  – краткосрочные активы.

Для верной оценки финансового состояния организации необходимо правильно использовать нормативные значения коэффициентов

платежеспособности, дифференцированные по отраслям (подотраслям) народного хозяйства, приведенные в таблице 4.1.

Таблица 4.1 – Нормативные значения коэффициентов платежеспособности, дифференцированные по видам экономической деятельности

Наименование секций	Разделы	Группы	Коэффициент текущей ликвидности – норматив (K1)	Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами – норматив (K2)	Коэффициент обеспеченности финансовых обязательств активами (K3)
А. Сельское хозяйство, охота и лесное хозяйство	01	011 – 015	1,50	0,20	Для всех видов экономической деятельности не более 0,85
	02	020			
В. Рыболовство, рыбоводство	05	050	1,50	0,20	
С. Горнодобывающая промышленность	10 – 14	101 – 141, 143 – 145	1,70	0,30	
D. Обрабатывающая промышленность	15 – 16	151, 154 – 158	1,30	0,20	
		152 – 153, 159 – 160	1,70	0,30	
Е. Текстильное производство, производство одежды, выделка и крашение меха, производство кожи, изделий из кожи и производство обуви	17 – 19	171 – 193	1,30	0,20	
	20 – 21	201 – 212	1,70	0,30	
	22	221	1,10	0,15	
		222 – 223	1,70	0,30	
	23 – 25	231 – 252	1,40	0,20	
	26	261 – 268	1,20	0,15	
	27	271 – 275	1,30	0,20	
	28	281	1,20	0,15	
		282 – 287	1,30	0,20	
	29	291 – 292, 294-297	1,30	0,20	
		293	1,60	0,10	
30 – 35	300 – 355	1,30	0,20		
36 – 37	361 – 372	1,70	0,30		
F. Производство и распределение воды, электроэнергии, газа	40	401	1,10	0,25	
		402	1,01	0,30	
		403	1,10	0,10	
	41	410	1,10	0,10	
G. Строительство	45	451-455	1,20	0,15	
Н. Торговля, ремонт автомобилей, бытовых изделий и предметов личного пользования	50 – 52	501 – 519 521 – 527	1,00	0,10	

Окончание таблицы 4.1

I. Гостиницы и рестораны	55	551 – 552	1,10	0,10
		553 – 555	1,00	0,10
K. Транспорт и связь	60 – 63	601 – 634	1,15	0,15
	64	641	1,00	0,05
		642	1,10	0,15
O. Операции с недвижимым имуществом: аренда и предоставление услуг потребителям	70	701 – 703	1,10	0,10
	71	711 – 714	1,10	0,15
	72	721 – 726	1,30	0,20
	73	731 – 732	1,15	0,20
	74	741 – 742	1,00	0,05
		743 – 748	1,20	0,15
L. Предоставление коммунальных, социальных и персональных услуг	90 – 93	900, 911 – 921	1,10	0,10
		922	1,30	0,20
		930 923 – 927	1,10	0,10
Прочие виды экономической деятельности			1,50	0,20

2 этап. Определение неудовлетворительной структуры бухгалтерского баланса организации.

По результатам расчетов коэффициентов текущей ликвидности и обеспеченности собственными оборотными средствами и в соответствии с п. 10 Инструкции организация может сделать вывод о своей платежеспособности. Если на отчетную дату значения коэффициентов текущей ликвидности и обеспеченности собственными оборотными средствами менее нормативных, то такая организация имеет неудовлетворительную структуру бухгалтерского баланса и является неплатежеспособной.

3 этап. Анализ системы критериев для отнесения организации к организациям, неплатежеспособность которых имеет или приобретает устойчивый характер.

В соответствии с положениями главы 4 Инструкции можно судить о характере неплатежеспособности организации:

- *неплатежеспособность организации, приобретающая устойчивый характер*, – неплатежеспособность организации в течение четырех кварталов, предшествующих составлению последнего бухгалтерского баланса;
- *устойчиво неплатежеспособная организация* – организация, у которой имеется неудовлетворительная структура бухгалтерского баланса в течение четырех кварталов, предшествующих составлению последнего бухгалтерского баланса, а также наличие на дату составления последнего бухгалтерского баланса значения коэффициента обеспеченности финансовых обязательств активами выше 0,85.

Коэффициент обеспеченности финансовых обязательств активами

характеризует способность организации рассчитаться по своим финансовым обязательствам после реализации активов и определяется по формуле:

$$K_3 = \frac{KO + ДО}{ИБ}, \quad (3)$$

где *KO* – краткосрочные обязательства;  
*ДО* – долгосрочные обязательства;  
*ИБ* – валюта баланса.

Результаты анализа можно представить в следующем виде:

Наименование показателя	Значения показателя по состоянию на					Норматив коэффициента
	01.01.12	01.04.12	01.07.12	01.10.12	01.01.13	
Коэффициент текущей ликвидности ( <i>K1</i> )						
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами ( <i>K2</i> )						
Коэффициент обеспеченности финансовых обязательств активами ( <i>K3</i> )						

## Тема 5. Антикризисное финансовое управление (АФУ) при угрозе банкротств

### Вопросы для обсуждения

1. Цели АФУ.
2. Методы АФУ предприятием.
3. Внутренние механизмы финансовой стабилизации (оперативный, тактический, стратегический).
4. Формы санации.

**Задание 1.** В таблице 5.1 приведены выборочные данные из баланса организации. Определите коэффициент текущей ликвидности, коэффициент быстрой ликвидности.

Таблица 5.1 – Исходные данные

Наименование показателя	Значение показателя
<i>Долгосрочные активы</i>	1900
<i>Краткосрочные активы</i> в т. ч.:	



Окончание таблицы 5.1

запасы	150
дебиторская задолженность	350
денежные средства	5
<i>Итого краткосрочных активов</i>	505
<i>Краткосрочные обязательства</i>	505
краткосрочные кредиты и займы	280
краткосрочная кредиторская задолженность	445
<i>Итого краткосрочных обязательств</i>	725
<i>Чистый оборотный капитал</i>	220

Коэффициент быстрой (срочной) ликвидности – финансовый коэффициент, равный отношению высоколиквидных текущих активов к краткосрочным обязательствам (текущим пассивам).

**Задание 2.** Вас назначили внешним управляющим на предприятии (приложения Д, Е), находящемся в предбанкротном состоянии. Проведите анализ финансового состояния предприятия. Какие «узкие места» Вы можете выделить при анализе бухгалтерского баланса и отчета о прибылях и убытках за последний год? Какой план внешнего управления вытекает из анализа отчетности?

Полученные результаты сведите в таблицу 5.2.

Таблица 5.2 – Результаты анализа

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

**Задание 3.** Какой из нижепредложенных вариантов финансового оздоровления организации более предпочтителен с точки зрения ликвидации банкротства?

Коэффициент текущей ликвидности равен 0,7, краткосрочная задолженность 500 млн. руб. и не меняется со временем в обоих вариантах.

Вариант 1. Продажа недвижимости и оборудования с вероятной выручкой 600 млн. руб.

Вариант 2. В течение того же времени освоение новой, имеющей спрос продукции с вероятной выручкой 400 млн.руб. При этом необходимые для освоения выпуска новой продукции инвестиции в размере 200 млн. руб. финансируются из выручки от продаж избыточных для данного вида продукции недвижимости и оборудования.

## Тема 6. Инвестиционный анализ как элемент антикризисного управления

### Вопросы для обсуждения

1. Методы оценки инвестиционных проектов.
2. Анализ риска инвестиций.

**Задание 1.** Для преодоления технического кризиса руководство организации принимает решение о техническом перевооружении производства, для чего требуется закупить новое высокопроизводительное оборудование. Необходимым техническим характеристикам соответствуют станки двух фирм-производителей. Необходимо оценить эффективность инвестиционных проектов для обоих станков и выбрать лучший вариант.

Исходные данные предоставлены в таблицах 6.1, 6.2.

Таблица 6.1 – Исходные данные для реализации проекта А

Наименование показателя	Период			
	0	1	2	3
	2013	2014	2015	2016
1. Выручка от реализации, млн. руб.		1000	2000	3000
2. Инвестиции	2000	100	–	–
3. Затраты на производство и реализацию продукции в т. ч. затраты на амортизацию		500	900	1500
		100	100	100
4. Налоги и др. платежи		100	200	300
5. Ставка дисконтирования		20	15	10

Таблица 6.2 – Исходные данные для реализации проекта Б

Наименование показателя	Период			
	0	1	2	3
	2013	2014	2015	2016
1. Выручка от реализации, млн. руб.	–	1000	2000	3000
2. Инвестиции	2000	–	100	–
3. Затраты на производство и реализацию продукции в т. ч. затраты на амортизацию		500	900	1500
		–	100	100
4. Налоги и др. платежи	–	100	230	250
5. Ставка дисконтирования	–	20	20	20

### Рекомендации для решения

*Инвестиционный проект* – это обоснование эффективности (экономической, экологической, социальной, производственной и др.), объема и сроков осуществления капитальных и прочих вложений в организацию нового производства или развитие действующего производства (модернизацию,

реконструкцию, техническое перевооружение), а также алгоритм практических действий по реализации этого проекта, выраженный в бизнес-плане.

Согласно Постановлению Министерства экономики Республики Беларусь № 158 от 31.08.2005 г. «Об утверждении Правил по разработке бизнес-планов инвестиционных проектов» оценка эффективности инвестиционного проекта базируется на сопоставлении ожидаемого чистого дохода от реализации проекта с инвестированным в проект капиталом на основе методики UNIDO.

В основе метода лежит *вычисление чистого потока наличности* (далее *ЧПН*), определяемого как разность между чистым доходом по проекту и суммой общих инвестиционных затрат и платы за кредиты (займы), связанной с осуществлением капитальных затрат по проекту. На основании *ЧПН* рассчитываются основные показатели оценки эффективности инвестиций: чистый дисконтированный доход, индекс рентабельности (доходности), внутренняя норма доходности, динамический срок окупаемости.

Для расчета этих показателей применяется коэффициент дисконтирования, который используется для приведения будущих потоков и оттоков денежных средств за каждый расчетный период (год) реализации проекта к начальному периоду времени. При этом дисконтирование денежных потоков осуществляется с момента начала финансирования инвестиций.

Коэффициент дисконтирования в расчетном периоде (году):

$$K_t = 1 / (1 + E)^t, \quad (4)$$

где  $K_t$  – коэффициент дисконтирования;

$E$  – ставка дисконтирования (норма дисконта), %;

$t$  – период (год) реализации проекта.

*Чистый дисконтированный доход* (далее – *ЧДД*) характеризует интегральный эффект от реализации проекта и определяется как величина, полученная дисконтированием (при постоянной ставке процента отдельно для каждого года) разницы между годовыми оттоками и притоками реальных денег, накапливаемых в течение горизонта расчета проекта:

$$\text{ЧДД} = \sum \text{ЧПН}_t / (1+E)^t - \sum I_t / (1+E)^t, \quad (5)$$

где  $\text{ЧДД}$  – чистый дисконтированный доход, тыс. руб.;

$I_t$  – сумма инвестиций, вложенных в инвестиционный проект;

$\text{ЧПН}_t$  – чистый поток наличности, тыс. руб.;

$E$  – ставка дисконтирования (норма дисконта);

$t$  – период (год) реализации проекта.

*Внутренняя норма доходности* (далее – *ВНД*) – интегральный показатель, рассчитываемый нахождением ставки дисконтирования, при которой стоимость будущих поступлений равна стоимости инвестиций ( $\text{ЧДД} = 0$ ).

*Индекс рентабельности (доходности) инвестиций* (далее – *ИРИ*) находится по формуле:

$$\text{ИРИ} = 1 / I \times \sum \text{ЧПН}_t / (1+E)^t, \quad (6)$$

где  $IPI$  – индекс рентабельности инвестиций;  
 $I$  – сумма инвестиций, вложенных в инвестиционный проект;  
 $ЧПН_t$  – чистый поток наличности, тыс. руб.;  
 $E$  – ставка дисконтирования (норма дисконта);  
 $t$  – период (год) реализации проекта.

Инвестиционные проекты эффективны, когда значение индекса доходности инвестиций превышает 1.

*Срок окупаемости* служит для определения степени рисков реализации проекта и ликвидности инвестиций. Динамический срок окупаемости – величина, обратная  $IPI$ .

*Таким образом, для решения задачи 1 необходимо определить:*

1.  $ЧДД$  по формуле 5. Здесь  $ЧПН$  по каждому периоду (0 – базисный период, а периоды 1, 2, 3 – расчетные) находится как разность между притоком денежных средств (инвестициями) и оттоком денежных средств (затраты на производство и реализацию, налоги). Если  $ЧДД > 0$ , то необходимо продолжить вычисления и перейти к следующему шагу. Если  $ЧДД < 0$ , то проект неэффективен и смысла в дальнейших расчетах нет.
2. Далее определяется  $IPI$  по формуле 6. Делается вывод об эффективности проекта.
3. Определяется динамический срок окупаемости, как величина, обратная  $IPI$ .
4. На основе  $IPI$  и динамического срока окупаемости выбирается наиболее эффективный проект.

**Задание 2.** Получите прогнозируемую оценку прибыли от реализации проекта и оцените его рискованность. Исходные данные представлены в таблице 6.3.

Таблица 6.3 – Исходные данные

Варианты возможных оценок эксперта	Прогнозируемая оценка прибыли, тыс. ден. ед.	Вероятность прогнозируемой оценки
Пессимистический	100	0,3
Реалистический	350	0,5
Оптимистический	500	0,2

*Рекомендации для решения*

Для оценки риска необходимо рассчитать коэффициент вариации по формуле 7

$$K_{вар} = \frac{\partial}{MO} \times 100, \quad (7)$$

где  $\partial$  – среднеквадратическое отклонение;  
 $MO$  – математическое ожидание.

Математическое ожидание:

$$MO = \sum x_i \times p_i, \quad (8)$$

$x_i$  – прогнозируемая оценка показателя, ден. ед.;

$p_i$  – вероятность (сумма по всем показателям должна быть равна единице).

$$\delta = \sqrt{\sum (x_i - MO) \times p_i}. \quad (9)$$

Если  $Kвар \leq 10 \%$ , то степень риска низкая;

$10 \% \leq Kвар \leq 25 \%$  – средняя степень риска;

$Kвар \geq 25 \%$  – высокая степень риска.

## Тема 7. Маркетинг в антикризисном управлении

### Вопросы для обсуждения

1. Изучение емкости рынка.
2. Ассортиментная политика.
3. Ценовая политика.
4. Рациональная организация сбыта.

**Задание 1.** Фирма, выпускающая однородный товар, выступает на рынке несовершенным конкурентом, то есть обладает значительной долей производства и сбыта в отрасли и может влиять на цены. При росте выпуска продукции фирмы происходит все большее насыщение рынка, уменьшение спроса и, следовательно, цены.

Отделом маркетинга фирмы выяснено, что в определенном разумном диапазоне при снижении цены на одну денежную единицу за каждую единицу товара спрос увеличивается на 200 единиц, что делает целесообразным соответствующее увеличение объема производства.

Базовый объем выпуска продукции составляет 2 тыс. шт., базовая цена – 90 денежных единиц за штуку. Исследуются возможности ступенчатого наращивания производства и сбыта продукции: 4, 6, 8, 10, 12 и 14 тыс. шт. Базовая валовая выручка ( $BB$ ), т. е. сумма, полученная при продаже всей продукции в объеме  $K$  по соответствующей цене  $C$ , составляет:  $2000 \times 90$  ден. ед. = 180 тыс. ден. ед.

Фирму интересуют размеры предельного (дополнительного) дохода, как разницы в выручке, получаемой при повышении объема производства на каждую единицу товара или на каждую ступень прироста (2000 шт.). Предельный доход ( $ПД$ ) представляет собой прирост  $BB$ .

### Вопросы и задания

1. Определите коэффициент ценовой эластичности спроса на товар по приведенной формуле 10.

2. Подсчитайте величины валовой выручки и предельного дохода для каждой ступени наращивания производства и сбыта. Сведите данные в таблицу (см. таблицу 7.1).

3. Постройте график зависимости предельного дохода ( $ПД$ ) от объема производимой и покупаемой продукции ( $К$ ). Объясните направленность графика, динамику  $ПД$  (вариант организации пространства для построения графика см. на рисунке 7.1).

Степень чувствительности спроса к изменению цены при помощи показателя ценовой эластичности:

$$E_p = \frac{\Delta P}{\Delta Q}, \quad (10)$$

где  $E_p$  – коэффициент эластичности;  
 $\Delta P$  – прирост цены продукции, %;  
 $\Delta Q$  – прирост количества спроса, %.

Таблица 7.1 – Данные прогноза экономических результатов на основе расчета эластичности спроса

Количество товара ( $К$ ), тыс. шт.	Цена за 1 шт. ( $Ц$ ), ден. ед.	Валовая выручка ( $ВВ$ ), тыс. ден. ед.	Предельный доход ( $ПД$ ), тыс. ден. ед.
2			
4			
6			
8			
10			
12			
14			

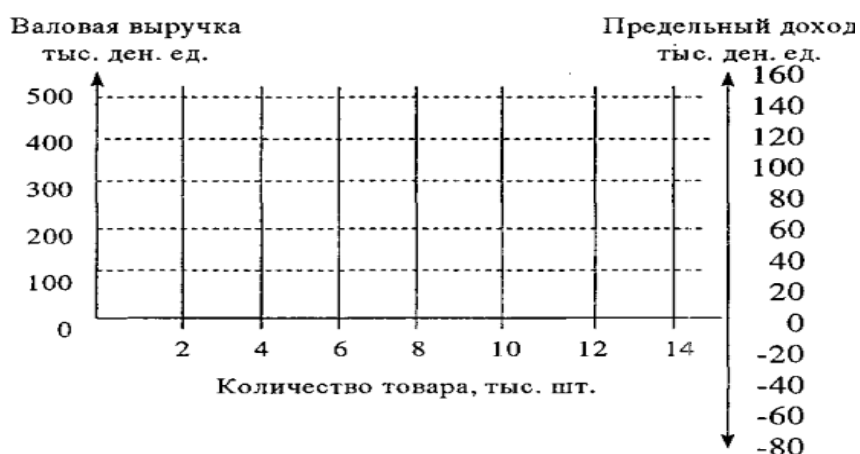


Рисунок 7.1 – Вариант организации пространства для построения графика

## Задание 2. Выбор оптимальной стратегии.

### Постановка задачи

Для улучшения конкурентных позиций на рынке топ-менеджмент фирмы рассматривает три возможных стратегии:

- 1) снижение цены;
- 2) увеличение расходов на рекламу;
- 3) расширение ассортимента.

Предполагается три возможных сценария развития окружающей среды: нормальное развитие, улучшение конъюнктуры и ухудшение конъюнктуры. Исследования рынка показали, что вероятность наступления различных сценариев, соответственно, следующая: 30 %, 45 % и 25 %. В зависимости от соответствия определенного варианта решения определенному сценарию ожидается различная прибыль (млн. у. е.).

Таблица 7.2 – Ожидаемая прибыль

Вариант решения	Сценарии		
	Нормальное развитие	Улучшение конъюнктуры	Ухудшение конъюнктуры
1. Снижение цены	5	6	4
2. Увеличение расходов на рекламу	3	6	2
3. Расширение ассортимента	6	3	7

Построить дерево решений для рассматриваемых вариантов и сценариев развития. Определить оптимальную стратегию по критерию максимальной денежной отдачи.

**Задание 3.** Оценка емкости рынка и принятие решения по производству товара.

### *Данные анализа рынка*

Годовая фактическая емкость российского рынка кофе составила в 1992 г. в ценовом выражении около 50 млн. долл. Статистика спроса на кофе, по данным фирмы «Ми-Сервис», выглядела при этом следующим образом: Башкирия, Беларусь, Дальний Восток, Забайкалье, Москва, Приуралье – по 5 %, Республика Коми и Санкт-Петербург – по 10 %, Центральная и Восточная Сибирь – по 15 %, Юг России – 20 %.

Стоимость молотого расфасованного кофе западноевропейского производства находилась для отечественных импортеров не ниже 10 тыс. долл. за тонну, растворимого – 20 тыс. долл., гранулированного – не менее 45 тыс. долл. В процессе переработки в Западной Европе цена кофе вырастает в среднем в 7 раз.

Негосударственный импорт кофе в нашу страну на 80 % осуществлялся

из стран Восточной Европы, в целях экономии на фрахте. Средняя цена покупки растворимого и расфасованного в стеклянные банки кофе составляет в этом случае около 4 тыс. долл. за тонну, а жареного кофе в зернах и в предпродажной упаковке (пластиковые пакеты по 3 – 5 кг) – в районе 2,2 тыс. долл. за тонну.

Закупки зеленого (сырого) кофе в Германии, Венгрии, Польше, Чехии с последующей жаркой и фасовкой в Болгарии, Румынии или в европейской части Турции, где это обходится дешевле, оправданы в транспортном отношении начиная с партии в 60 т (один вагон) и обходятся не менее чем в 100 тыс. долл. за такую партию. Уровень прибыли в валюте – 100 %.

Кофе-сырец можно приобрести в Африке по цене 500 долл., но фрахт судна с минимальной грузоподъемностью 500 т обходится около 60 тыс. долл. С учетом затрат на жарку и фасовку кофе в упомянутых странах для этого требуется первоначальный капитал на уровне 550 тыс. долл. Прибыль – 150 % .

Строительство в России линий по жарке кофе позволит сэкономить более 100 тыс. долл. в расчете на каждые 500 т кофе. Бывшая в употреблении импортная линия, способная переработать 500 т сырца в месяц, стоит около 100 – 150 тыс. долл.

Дополнительная информационная справка По данным немецкой фирмы Darboven, перспективы кофейного рынка стран Восточной Европы весьма многообещающи. В Польше, например, потребление кофе должно вырасти с 1 млн. мешков в 1992 г. до 2,2 млн. мешков в 2005 г. Эти показатели отражают рост потребления в расчете на одного человека, достигший 3,5 кг в год и сравнявшийся с западным уровнем. При этом объемы импорта кофе в прошлом году составили 1,3 млн. мешков, что на 34 % выше, чем в 1992 г.

Этот прогноз несколько успокоил кофейную индустрию, озабоченную тем, что текущие высокие цены на кофе могут серьезно ограничить его потребление на рынках как развитых, так и развивающихся стран.

Кофе считается относительно дорогим продуктом в Восточной Европе, так как зарплата здесь гораздо ниже, чем в странах Западной Европы. Однако в Darboven предвидят рост потребления по мере сокращения безработицы. Здесь считают, что потребление кофе в республиках бывшего Советского Союза с 1989 г. удвоилось и достигло 0,5 кг на человека.

#### *Вопросы и задания*

1. Рассчитайте текущую фактическую емкость отечественного рынка кофе, если принять, что весь его импорт – негосударственный, закупки растворимого и жареного кофе равны между собой, а закупками кофе-сырца можно пренебречь? С какой точностью это можно сделать?

2. Нехватка какой информации мешает точно определить емкость рынка в тоннах?

3. В какую сторону может измениться емкость рынка при закупках кофе-сырца и жарке его на российских предприятиях? При каком дополнительном условии это изменение станет реальностью?



*Емкость рынка* – совокупный возможный годовой объем продаж определенного вида товара на определенном рынке при сложившейся определенной цели.

Потребительская емкость рынка находится по формуле:

$$E = n \times p \times q, \quad (11)$$

где  $n$  – количество покупателей на рынке;  
 $p$  – средняя цена товара на рынке;  
 $q$  – количество покупок каждого потребителя за исследуемый период.  
 Производственная емкость рынка:

$$E = O_n + И - Э + З, \quad (12)$$

где  $O_n$  – объем производства в отрасли;  
 $И$  – ввезенный в страну импорт;  
 $Э$  – экспорт;  
 $З$  – запасы.

**Задание 4.** ОАО «Плюс» выпускает два вида продукции: пальто и ветровки. Их прогнозные показатели по производству и реализации представлены в таблице 7.3. Возможный расход ткани в плановом периоде ограничен и составляет 25000 м. Еще одним ограничивающим фактором является максимальная емкость рынка по производимым товарам.

Необходимо определить оптимальную ассортиментную политику организации с учетом факторов ограничений.

Таблица 7.3 – Прогнозные показатели по производству и реализации

Наименование показателя	Изделие	
	Пальто	Ветровка
Максимальная емкость рынка, ед.	5000	9000
Цена реализации, тыс. руб. за ед.	240	195
Удельные переменные затраты, тыс. руб. за ед.	150	125
Удельный расход ткани, м. за ед.	4	2
Постоянные затраты	5200	

## II СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Коротков, Э. М. Антикризисное управление : учебник / под ред. Э. М. Короткова. – Москва, 2006.
2. Ларионов, И. К. Антикризисное управление : учеб. пособие / И. К. Ларионов [и др.]. – 5-е изд. перераб. и доп. – Москва : Дашков и К, 2007.
3. Семенов, Е. Д. Антикризисный менеджмент : учебно-методическое пособие / Е. Д. Семенов. – Минск : ООО «ФУА информ», 2002. – 80 с.
4. Анищик, В. М. Инновационная деятельность : учеб. пособие / В. М. Анищик [и др.]. – Минск : Изд. центр БГУ, 2006. – 175 с.
5. Инструкция по анализу и контролю за финансовым состоянием и платежеспособностью субъектов предпринимательской деятельности. Постановление Минфина РБ, Минэкономики РБ и Минстатанализа РБ от 27.04.2007 № 69/76/52.
6. Вяткин, В. Н. Риск – менеджмент : учебник / В. Н. Вяткин [и др.]. – Москва : Дашков и К, 2003. – 512 с.
7. Беляцкая, Т. Н. Антикризисное управление в новой экономике: учебно-методический комплекс / Т. Н. Беляцкая [и др.]. – Минск : Интеграл полиграф, 2007. – 472 с.
8. Ковалева, А. М. Финансовый менеджмент : учеб. для вузов / под ред. А. М. Ковалевой. – Москва : ИНФРА-М, 2003. – 284 с.
9. Марочкина, В. М. Основы финансового менеджмента на предприятии / В. М. Марочкина [и др.]. – Минск : БГЭУ, 2000. – 115 с.
10. Бланк, И. Л. Финансовый менеджмент : учебный курс / И. Л. Бланк. – Москва : Ника-Цент. Эльга, 2001. – 523 с.
11. Котлер, Ф. Маркетинг – менеджмент / Ф. Котлер. – Санкт-Петербург, 2005. – 464 с.
12. Быков, А. А. Антикризисный менеджмент : учебное пособие / А. А. Быков, Т. Н. Беляцкая. – Минск : Изд. центр БГУ, 2003. – 256 с.
13. Максименко, Т. В. Финансовый менеджмент : УМК / Т. В. Максименко. – Новохрост / ГИУСТ. – Минск : ГИУСТ БГУ, 2005. – 160 с.
14. Шеремет, А. Д. Методика финансового анализа предприятия / под общ. ред. А. Д. Шеремет. – Москва : Юни-Глоб, 2002.
15. Хотяшева, О. М. Инновационный менеджмент : учеб. пособие / О. М. Хотяшева. – Санкт-Петербург : Питер, 2005. – 318 с.
16. Авдулов, Т. П. Психологические основы менеджмента : УМК / Т. П. Авдулов. – Москва : Либерей – Бибинформ, 2005. – 154 с.
17. Поршнева, А. Г. Управление организацией / А. Г. Поршнева, З. П. Румянцева. – Москва, 2007.
18. Смольский, А. П. Антикризисное управление : учеб. пособие / А. П. Смольский. – Минск : Современная школа, 2008. – 222 с.
19. Об экономической несостоятельности (банкротстве). Закон Республики Беларусь от 18 июля 2000 г. № 423 – 3.
20. Антикризисное управление : учебное пособие / под. ред. Э. М. Короткова –

Москва : Инфра-М, 2000. – 432 с.

21. Инструкция по анализу и контролю за финансовым состоянием и платежеспособностью субъектов предпринимательской деятельности. Утв. пост. Минфина, Минэкономики, Минстата Республики Беларусь от 14 мая 2004 г., № 81/128/65 (с изм. и доп.) // Консультант Плюс: Беларусь [Электрон. ресурс] / ООО «ЮрСпектр», Нац. центр правовой информ. Республики Беларусь. – Минск, 2010.
22. Инструкция по определению наличия (отсутствия) признаков ложного банкротства, преднамеренного банкротства, сокрытия банкротства или срыва возмещения убытков кредиторы и подготовке заключений по данным вопросам, утв. пост. Минэкономики Республики Беларусь от 20 июня 2008 г. № 129 (с изм. и доп.) // Консультант Плюс: Беларусь [Электрон. ресурс] / ООО "ЮрСпектр", Нац. центр правовой информ. Республики Беларусь. – Минск, 2010.
23. Об экономической несостоятельности (банкротстве): Закон Республики Беларусь от 18 июля 2000 г. № 423 – З (с изм. и доп.) // Консультант Плюс: Беларусь [Электрон. ресурс] / ООО «ЮрСпектр», Нац. центр правовой информ. Республики Беларусь. – Минск, 2010.
24. О некоторых вопросах экономической несостоятельности (банкротства): Указ Президента Республики Беларусь от 12 нояб. 2003 г. № 508 (с изм. и доп.) // Консультант Плюс : Беларусь [Электрон. ресурс] / ООО «ЮрСпектр», Нац. центр правовой информ. Республики Беларусь. – Минск, 2010.

## ПРИЛОЖЕНИЯ

### ПРИЛОЖЕНИЕ А

Таблица А.1 – Бухгалтерский баланс организации А

Активы	Код строки	на 31.12.2012	на 31.12.2011
<b>I. ДОЛГОСРОЧНЫЕ АКТИВЫ</b>			
Основные средства	110	599 835	413 865
Нематериальные активы	120	95	133
Доходные вложения в материальные активы	130		
В том числе:			
инвестиционная недвижимость	131		
предметы финансовой аренды (лизинга)	132		
прочие доходные вложения в материальные активы	133		
Вложения в долгосрочные активы	140	25 003	51 054
Долгосрочные финансовые вложения	150	24	24
Отложенные налоговые активы	160		
Долгосрочная дебиторская задолженность	170	33 085	
Прочие долгосрочные активы	180	490	17
<b>ИТОГО по разделу I</b>	<b>190</b>	<b>658 532</b>	<b>465 093</b>
<b>II. КРАТКОСРОЧНЫЕ АКТИВЫ</b>			
Запасы	210	138 543	103 388
В том числе:			
материалы	211	41 969	42 232
животные на выращивании и откорме	212	17 457	10 518
незавершенное производство	213	43 089	29 709
готовая продукция и товары	214	36 028	20 929
товары отгруженные	215		
прочие запасы	216		
Долгосрочные активы, предназначенные для реализации	220		
Расходы будущих периодов	230	950	609
Налог на добавленную стоимость по приобретенным товарам, работам, услугам	240	5 849	2 284
Краткосрочная дебиторская задолженность	250	115 264	100 899
Краткосрочные финансовые вложения	260		
Денежные средства и их эквиваленты	270	12 655	11 984
Прочие краткосрочные активы	280		
<b>ИТОГО по разделу II</b>	<b>290</b>	<b>273 261</b>	<b>219 164</b>
<b>БАЛАНС</b>	<b>300</b>	<b>931 793</b>	<b>684 257</b>
<b>Собственный капитал и обязательства</b>	<b>Код строки</b>	<b>на 31.12.2012</b>	<b>на 31.12.2011</b>
<b>III. СОБСТВЕННЫЙ КАПИТАЛ</b>			
Уставный капитал	410	83 316	83 316

## Окончание таблицы А.1

Неоплаченная часть уставного капитала	420		
Собственные акции (доли в уставном капитале)	430	283	283
Резервный капитал	440	6 697	5 436
Добавочный капитал	450	363 198	269 707
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	460	61 281	36 844
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода	470		
Целевое финансирование	480		
<b>ИТОГО по разделу III</b>	<b>490</b>	<b>514 209</b>	<b>395 020</b>
<b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>			
Долгосрочные кредиты и займы	510	75 020	34 769
Долгосрочные обязательства по лизинговым платежам	520	8 691	5 357
Отложенные налоговые обязательства	530	749	
Доходы будущих периодов	540	273	274
Резервы предстоящих платежей	550		
Прочие долгосрочные обязательства	560	67 369	61 225
<b>ИТОГО по разделу IV</b>	<b>590</b>	<b>152 102</b>	<b>101 625</b>
<b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>			
Краткосрочные кредиты и займы	610	203 951	129 980
Краткосрочная часть долгосрочных обязательств	620	2 564	2 917
Краткосрочная кредиторская задолженность	630	55 912	52 160
В том числе:		39 718	28 935
поставщикам, подрядчикам, исполнителям	631		
по авансам полученным	632	3 320	3 286
по налогам и сборам	633	979	11 285
по социальному страхованию и обеспечению	634	1 849	916
по оплате труда	635	6 244	3 191
по лизинговым платежам	636	1 487	231
собственнику имущества (учредителям, участникам)	637	833	2 361
прочим кредиторам	638	1 482	1 955
Обязательства, предназначенные для реализации	640		
Доходы будущих периодов	650	810	217
Резервы предстоящих платежей	660		
Прочие краткосрочные обязательства	670	2 245	2 338
<b>ИТОГО по разделу V</b>	<b>690</b>	<b>265 482</b>	<b>187 612</b>
<b>БАЛАНС</b>	<b>700</b>	<b>931 793</b>	<b>684 257</b>

Таблица Б.1 – Отчет о прибылях и убытках организации А

Наименование показателей	Код строки	За январь-декабрь 2012 года	За январь-декабрь 2011 года
Выручка от реализации продукции, товаров, работ, услуг	010	1188749	635893
Себестоимость реализованной продукции, товаров, работ, услуг	020	1007005	496717
Валовая прибыль (010 – 020)	030	181744	139176
Управленческие расходы	040	20386	14013
Расходы на реализацию	050	51777	27934
Прибыль (убыток) от реализации продукции, товаров, работ, услуг (030 – 040 – 050)	060	109581	97229
Прочие доходы по текущей деятельности	070	503122	265719
Прочие расходы по текущей деятельности	080	506373	255858
Прибыль (убыток) от текущей деятельности ( $\pm 060 + 070 - 080$ )	090	106330	107090
Доходы по инвестиционной деятельности	100	6248	1035
В том числе:			
доходы от выбытия основных средств, нематериальных активов и других долгосрочных активов	101	2098	753
доходы от участия в уставном капитале других организаций	102	755	260
проценты к получению	103	39	12
прочие доходы по инвестиционной деятельности	104	3356	10
Расходы по инвестиционной деятельности	110	3455	678
В том числе:			
расходы от выбытия основных средств, нематериальных активов и других долгосрочных активов	111	1956	668
прочие расходы по инвестиционной деятельности	112	1499	10
Доходы по финансовой деятельности	120	51014	31442
В том числе:			
курсовые разницы от пересчета активов и обязательств	121	51011	31432
прочие доходы по финансовой деятельности	122	3	10
Расходы по финансовой деятельности	130	109644	47308
В том числе:			
проценты к уплате	131	54253	21677
курсовые разницы от пересчета активов и обязательств	132	55287	25595
прочие расходы по финансовой деятельности	133	104	36
Иные доходы и расходы	140		

## Окончание таблицы Б.1

Прибыль (убыток) от инвестиционной, финансовой и иной деятельности (100 – 110 + 120 – 130 ± 140)	150	-55837	-15509
Прибыль (убыток) до налогообложения (± 090 ± 150)	160	50493	91581
Налог на прибыль	170	6872	21670
Изменение отложенных налоговых активов	180		
Изменение отложенных налоговых обязательств	190	-749	
Прочие налоги и сборы, исчисляемые из прибыли (дохода)	200		
Чистая прибыль (убыток) (± 160 – 170 ± 180 ± 190 – 200)	210	42872	69911
Результат от переоценки долгосрочных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток)	220	92799	200144
Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток)	230		
Совокупная прибыль (убыток) (± 210 ± 220 ± 230)	240	135671	270055
Базовая прибыль (убыток) на акцию	250		
Разводненная прибыль (убыток) на акцию	260		
Количество организаций, получивших прибыль по конечному финансовому результату	270	1	1
Сумма полученной прибыли по конечному финансовому результату	270a	42872	69911
Количество организаций, получивших убыток по конечному финансовому результату	280		
Сумма полученного убытка по конечному финансовому результату	280a		
Доходы, связанные с государственной поддержкой, направленной на приобретение запасов, оплату выполненных работ, оказанных услуг, финансирование текущих расходов (из стр. 070)	300	2002	1055
Выплаты компенсирующего, стимулирующего характера, а также выплаты, носящие характер социальных льгот (из стр. 080)	310		
<b>Справочно:</b>			
Выручка от реализации продукции, товаров, работ, услуг (с учетом налогов и сборов, включаемых в выручку)	400	1269062	678294
Выручка, полученная в иностранной валюте	400a	466624	255832
Рентабельность продаж, %	410	8,63	14,33

Таблица В.1 – Бухгалтерский баланс организации Б

Активы	Код строки	На 31 декабря 2012 года	На 31 декабря 2011 года
<b>I. ДОЛГОСРОЧНЫЕ АКТИВЫ</b>		-	-
Основные средства	110	80564	62259
Нематериальные активы	120	16	5
Доходные вложения в материальные активы	130	-	-
В том числе:			
инвестиционная недвижимость	131	-	-
предметы финансовой аренды (лизинга)	132	-	-
прочие доходные вложения в материальные активы	133	-	-
Вложения в долгосрочные активы	140	2343	2278
Долгосрочные финансовые вложения	150	2	2
Отложенные налоговые активы	160	-	-
Долгосрочная дебиторская задолженность	170	-	-
Прочие долгосрочные активы	180	-	-
<b>ИТОГО по разделу I</b>	<b>190</b>	<b>82925</b>	<b>64544</b>
<b>II. КРАТКОСРОЧНЫЕ АКТИВЫ</b>		-	-
Запасы	210	20250	7960
В том числе:			
материалы	211	3984	2421
животные на выращивании и откорме	212	-	-
незавершенное производство	213	316	275
готовая продукция и товары	214	11418	2565
товары отгруженные	215	4532	2699
прочие запасы	216	-	-
Долгосрочные активы, предназначенные для реализации	220	-	-
Расходы будущих периодов	230	2342	3553
Налог на добавленную стоимость по приобретенным товарам, работам, услугам	240	2468	1816
Краткосрочная дебиторская задолженность	250	1008	1126
Краткосрочные финансовые вложения	260	-	-
Денежные средства и их эквиваленты	270	829	2709
Прочие краткосрочные активы	280	-	-
<b>ИТОГО по разделу II</b>	<b>290</b>	<b>26897</b>	<b>17164</b>
<b>БАЛАНС</b>	<b>300</b>	<b>109822</b>	<b>81708</b>



Продолжение таблицы В.1

Собственный капитал и обязательства	Код строки	На 31 декабря 2012 года	На 31 декабря 2011 года
<b>III. СОБСТВЕННЫЙ КАПИТАЛ</b>		-	-
Уставный капитал	410	10104	9206
Неоплаченная часть уставного капитала	420	-	-
Собственные акции (доли в уставном капитале)	430	-	-
Резервный капитал	440	-	10
Добавочный капитал	450	67037	48283
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	460	272	4222
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода	470	-	-
Целевое финансирование	480	430	898
<b>ИТОГО по разделу III</b>	<b>490</b>	<b>77843</b>	<b>62619</b>
<b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>		-	-
Долгосрочные кредиты и займы	510	5073	6901
Долгосрочные обязательства по лизинговым платежам	520	-	38
Отложенные налоговые обязательства	530	-	-
Доходы будущих периодов	540	-	-
Резервы предстоящих платежей	550	-	-
Прочие долгосрочные обязательства	560	-	-
<b>ИТОГО по разделу IV</b>	<b>590</b>	<b>5073</b>	<b>6939</b>
<b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>		-	-
Краткосрочные кредиты и займы	610	12100	2627
Краткосрочная часть долгосрочных обязательств	620	-	-
Краткосрочная кредиторская задолженность	630	14802	9519
В том числе:			
поставщикам, подрядчикам, исполнителям	631	4976	4437
по авансам полученным	632	5881	1171
по налогам и сборам	633	319	1916
по социальному страхованию и обеспечению	634	788	352
по оплате труда	635	2484	1494
по лизинговым платежам	636	-	-
собственнику имущества (учредителям, участникам)	637	40	5
прочим кредиторам	638	314	144
Обязательства, предназначенные для реализации	640	-	-

Окончание таблицы В.1

Доходы будущих периодов	650	4	4
Резервы предстоящих платежей	660	-	-
Прочие краткосрочные обязательства	670	-	-
<b>ИТОГО по разделу V</b>	<b>690</b>	<b>26906</b>	<b>12150</b>
<b>БАЛАНС</b>	<b>700</b>	<b>109822</b>	<b>81708</b>

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Таблица Г.1 – Отчет о финансовых результатах организации Б

Наименование показателя	Код строки	За отчетный период	За соответствующий период прошлого года
А	Б	1	2
Выручка от реализации продукции, товаров, работ, услуг .....	01	65158	44533
Начисленный налог на добавленную стоимость, исчисляемый из выручки от реализации продукции, товаров, работ, услуг.....	15	5287	3189
Прочие налоги и сборы, исчисляемые из выручки от реализации продукции, товаров, работ, услуг.....	16		
Себестоимость реализованной продукции, товаров, работ, услуг .....	18	50549	30012
Прибыль, убыток (-) от реализации продукции, товаров, работ, услуг (строка 01 минус строки 15, 16, 18) .....	19	9322	11332
Прочие доходы по текущей деятельности.....	20	7228	1387
Прочие расходы по текущей деятельности .....	21	12506	2968
Прибыль, убыток (-) от текущей деятельности (строка 19 плюс строка 20, минус строка 21).....	22	4044	9751
Прибыль, убыток (-) от иной деятельности.....	23	-2581	-1240
Налог на прибыль.....	24	1234	1756
Изменение отложенных налоговых активов .....	25		
Изменение отложенных налоговых обязательств.....	26		
Прочие налоги и сборы, исчисляемые из прибыли (дохода).....	27	11	11
Чистая прибыль, убыток (-) (строка 22 плюс строка 23, минус строка 24, плюс строки 25 и 26, минус строка 27) .....	28	218	6744
Средства, полученные из бюджета на покрытие убытков, в связи с государственным регулированием цен и тарифов, на возмещение текущих затрат.....	29		
из них на сельское хозяйство .....	30		
Стоимость приобретенного импортного сырья, материалов, покупных изделий, топлива для собственного потребления .....	31	15349	9199
из нее приобретенного на территории Республики Беларусь .....	32	8019	5758
	33		
	34*		

Таблица Д.1 – Бухгалтерский баланс организации В

Активы	Код Стр.	На 31 декабря 2012 г.	На 31 декабря 2011 г.
<b>1. ДОЛГОСРОЧНЫЕ АКТИВЫ</b>			
Основные средства	110	85707	58178
Нематериальные активы	120	996	1 498
Доходные вложения в материальные активы	130	303	217
В том числе:			
инвестиционная недвижимость	131	303	217
предметы финансовой аренды (лизинга)	132		
прочие доходные вложения в материальные активы	133		
Вложения в долгосрочные активы	140	9 763	10 793
Долгосрочные финансовые вложения	150	145	153
Отложенные налоговые активы	160		
Долгосрочная дебиторская задолженность	170		76
в том числе аккредитивы	171		
Прочие долгосрочные активы	180	52	
<b>ИТОГО по разделу 1</b>	<b>190</b>	<b>96 966</b>	<b>70 915</b>
<b>II. КРАТКОСРОЧНЫЕ АКТИВЫ</b>		-	-
Запасы	210	31 296	19 496
В том числе:	211	16 332	10 322
материалы			
животные на выращивании и откорме	212		
незавершенное производство	213	8 051	4 654
готовая продукция и товары	214	5 836	2 873
товары отгруженные	215	1 077	1 645
прочие запасы	216		
Долгосрочные активы, предназначенные для реализации	220		
Расходы будущих периодов	230	34	85
Налог на добавленную стоимость по приобретенным товарам, работам, услугам	240	551	877
Краткосрочная дебиторская задолженность	250	33 919	17 547
В т.ч. аккредитивы	251		
Краткосрочные финансовые вложения	260	40	
Денежные средства и их эквиваленты	270	1 702	3 906
Прочие краткосрочные активы	280	17	17
<b>ИТОГО по разделу II</b>	<b>290</b>	<b>67 559</b>	<b>41 928</b>
<b>БАЛАНС</b>	<b>300</b>	<b>164 525</b>	<b>112 843</b>
<b>Собственный капитал и обязательства</b>	<b>Код строки</b>	<b>На 31 декабря 2012 года</b>	<b>На 31 декабря 2011 года</b>
<b>III. СОБСТВЕННЫЙ КАПИТАЛ</b>			
Уставный капитал	410	32 590	29 109
Неоплаченная часть уставного капитала	420		

## Окончание таблицы Д.1

Собственные акции (доли в уставном капитале)	430		
Резервный капитал	440	6 067	2 227
Добавочный капитал	450	55 880	35 620
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	460	17 897	4 653
Справочно. Направлено на финансирование капитальных вложений	461	25	
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода	470		
Целевое финансирование	480		
<b>ИТОГО по разделу III</b>	<b>490</b>	<b>112 434</b>	<b>71 609</b>
<b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>			
Долгосрочные кредиты и займы	510	1 895	2 888
Долгосрочные обязательства по лизинговым платежам	520		
Отложенные налоговые обязательства	530		
Доходы будущих периодов	540		
Резервы предстоящих платежей	550		
Прочие долгосрочные обязательства	560		
<b>ИТОГО по разделу IV</b>	<b>590</b>	<b>1 895</b>	<b>2 888</b>
<b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>			
Краткосрочные кредиты и займы	610	12 350	9 491
Краткосрочная часть долгосрочных обязательств	620	2 372	546
Краткосрочная кредиторская задолженность	630	35 474	28 308
В том числе:	631	14 852	7 255
поставщикам, подрядчикам, исполнителям			
по авансам полученным	632	6 016	9 256
по налогам и сборам	633	5 078	3 876
по социальному страхованию и обеспечению	634	1 238	748
по оплате труда	635	4 056	2 440
по лизинговым платежам	636		
собственнику имущества (учредителям, участникам)	637	3 848	3 518
прочим кредиторам	638	386	1 215
Обязательства, предназначенные для реализации	640		
Доходы будущих периодов	650		1
Резервы предстоящих платежей	660		
Прочие краткосрочные обязательства	670		
<b>ИТОГО по разделу V</b>	<b>690</b>	<b>50 196</b>	<b>38 346</b>
<b>БАЛАНС</b>	<b>700</b>	<b>164 525</b>	<b>112 843</b>

Таблица Е.1 – Отчет о прибылях и убытках организации В

Наименование показателей	Код строки	За январь-декабрь 2012 года	За январь-декабрь 2011 года
Выручка от реализации продукции, товаров, работ, услуг	010	190 116	103 659
Себестоимость реализованной продукции, товаров, работ, услуг	020	119 365	71 319
Валовая прибыль (010 – 020)	030	70 751	32 340
Управленческие расходы	040	38 565	15 326
Расходы на реализацию	050	1 707	1 015
Прибыль (убыток) от реализации продукции, товаров, работ, услуг (030 – 040 – 050)	060	30 479	15 999
Прочие доходы по текущей деятельности	070	30 573	20 934
Прочие расходы по текущей деятельности	080	36 297	23 503
Прибыль (убыток) от текущей деятельности ( $\pm 060 + 070 - 080$ )	090	24 755	13 430
Доходы по инвестиционной деятельности	100	959	45
В том числе:			
доходы от выбытия основных средств, нематериальных активов и других долгосрочных активов	101		12
доходы от участия в уставном капитале других организаций	102		
проценты к получению	103	55	33
прочие доходы по инвестиционной деятельности	104	904	
Расходы по инвестиционной деятельности	110	110	175
В том числе:			
расходы от выбытия основных средств, нематериальных активов и других долгосрочных активов	111	110	175
прочие расходы по инвестиционной деятельности	112		
Доходы по финансовой деятельности	120	3 927	5 464
В том числе:			
курсовые разницы от пересчета активов и обязательств	121	3 927	5 464
прочие доходы по финансовой деятельности	122		
Расходы по финансовой деятельности	130	6 500	9 602
В том числе:			
проценты к уплате	131	4 293	2 124
курсовые разницы от пересчета активов и обязательств	132	2 207	7 478
прочие расходы по финансовой деятельности	133		

Окончание таблицы Е.1

Иные доходы и расходы	140		(5)
Прибыль (убыток) от инвестиционной, финансовой и иной деятельности (100 – 110 + 120 – 130 ± 140)	150	( 1 724)	(4 273)
Прибыль (убыток) до налогообложения (± 090 ± 150)	160	23 031	9 157
Налог на прибыль	170	4 858	2 755
Изменение отложенных налоговых активов	180		
Изменение отложенных налоговых обязательств	190		
Прочие налоги и сборы, исчисляемые из прибыли (дохода)	200	13	14
Чистая прибыль (убыток) (± 160 – 170 ± 180 ± 190 – 200)	210	18 160	6 398
Количество прибыльных организаций	211	2	2
Сумма прибыли	212	18 160	6 398
Количество убыточных организаций	213		
Сумма убытка	214		
Результат от переоценки долгосрочных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток)	220	20 260	28 897
Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток)	230		
Совокупная прибыль (убыток) (± 210 ± 220 ± 230)	240	38 420	35 295
Базовая прибыль (убыток) на акцию	250	24 595	9618
Разводненная прибыль (убыток) на акцию	260		

УДК 338.24 (075.8)

Антикризисное управление: методические указания к практическим занятиям для студентов экономических специальностей.

Витебск: Министерство образования Республики Беларусь, УО «ВГТУ», 2013.

Составители: к.т.н., доц. Савицкая Т.Б.,  
асс. Зайцева О.В.,  
асс. Дрюкова А.В.

Методические указания содержат перечень вопросов к темам практических занятий, методические указания и задания к их проведению. В разделах предложены задачи, практические ситуации, изложены методы их решения.

Одобрено кафедрой менеджмента УО «ВГТУ»  
Протокол № 11 от 25 апреля 2013 г.

Рецензент: доц., к.т.н. Суворов А.П.  
Редактор: ст.преп. Бабеня И.Г.

Рекомендовано к опубликованию редакционно-издательским советом  
УО «ВГТУ». Протокол № 4 от 24 мая 2013 г.

Ответственный за выпуск: Данилевич Т. А.

Учреждение образования  
«Витебский государственный технологический университет»

Подписано к печати \_\_\_\_\_ Формат \_\_\_\_\_ Уч.-изд. лист. \_\_\_\_\_  
Печать ризографическая. Тираж \_\_\_ экз. Заказ № \_\_\_\_\_ Цена \_\_\_\_\_

Отпечатано на ризографе учреждения образования «Витебский  
государственный технологический университет». Лицензия № 02330/0494384  
от 16 марта 2009 г. 210035, г. Витебск, Московский пр., 72.