

**Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Уфимский государственный авиационный технический университет»**

**Кафедра финансов, денежного обращения
и экономической безопасности**

ФИНАНСОВАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ ХОЗЯЙСТВУЮЩИХ СУБЪЕКТОВ

**Методические рекомендации
по выполнению практических занятий
по дисциплине «Финансовая безопасность
хозяйствующих субъектов»**



Уфа 2021

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Уфимский государственный авиационный технический университет»

Кафедра финансов, денежного обращения
и экономической безопасности

ФИНАНСОВАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ ХОЗЯЙСТВУЮЩИХ СУБЪЕКТОВ

Методические рекомендации
по выполнению практических занятий
по дисциплине «Финансовая безопасность
хозяйствующих субъектов»

Учебное электронное издание сетевого доступа

Уфа 2021

Авторы-составители: С. М. Давлетшина, П. А. Туктарова, Э. Р. Фаттахова

Финансовая безопасность хозяйствующих субъектов : методические рекомендации по выполнению практических занятий по дисциплине «Финансовая безопасность хозяйствующих субъектов» [Электронный ресурс] / Уфимск. гос. авиац. техн. ун-т ; [авт.-сост. : С. М. Давлетшина, П. А. Туктарова, Э. Р. Фаттахова]. – Уфа : УГАТУ, 2021. – URL: https://www.ugatu.su/media/uploads/MainSite/Ob%20universitete/Izdateli/El_izd/2021-51.pdf

Представлены практические занятия, и задания для самостоятельного изучения, тесты.

Предназначен для выполнения практических занятий по специальности 38.05.01 «Экономическая безопасность».

Рецензент канд. экон. наук, доцент И. Н. Гарифуллин

При подготовке электронного издания использовались следующие программные средства:

- Adobe Acrobat – текстовый редактор;
- Microsoft Word – текстовый редактор.

Авторы-составители: Давлетшина Светлана Маратовна,
Туктарова Полина Андреевна,
Фаттахова Энже Ринатовна

Компьютерная верстка: О. А. Соколова

Программирование и компьютерный дизайн: А. П. Меркулова

ФГБОУ ВО «Уфимский государственный авиационный технический университет»
Тел.: +7-908-35-05-007
450008, Уфа, ул. К. Маркса, 12.
e-mail: rik.ugatu@yandex.ru

Все права на размножение, распространение в любой форме остаются за разработчиком.
Нелегальное копирование, использование данного продукта запрещено.

ВВЕДЕНИЕ

Понятие «финансовая безопасность» как самостоятельный объект управления является относительно новым, введенным в научный оборот лишь в последнем десятилетии. Оно комплексно и достаточно подробно рассматривается современными исследователями в системе общих категорий «национальной безопасности» или «экономической безопасности страны».

Финансовая безопасность отражает состояние и готовность финансовой системы государства к своевременному и надежному финансовому обеспечению экономических потребностей в размерах, достаточных для поддержания необходимого уровня экономической и военной безопасности страны. Финансовая безопасность достигается деятельностью в финансовой сфере и в сопряженных с ней сферах: денежно-кредитной, экономической, социальной, международно-финансовой и т.д. Стратегия финансовой безопасности должна обеспечивать достижение основных целей национальной безопасности.

Основные цели и задачи обеспечения финансовой безопасности как государства, так и компании: определение факторов, влияющих на финансовую и производственную деятельность, их формализация; построение системы ограничений, ликвидирующих неумышленное и преднамеренное воздействие. Создание системы финансовой безопасности – эвристический процесс, заключающийся в решении многокритериальных задач, требующих участия высокопрофессиональных специалистов в различных областях.

1. ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ

1.1. Краткие теоретические сведения

Одним из важных условий обеспечения устойчивого роста предприятия, формирования высоких конечных результатов его финансовой деятельности является наличие эффективной системы его финансовой безопасности. Понятие «финансовая безопасность» как самостоятельный объект управления является относительно новым, введенным в научный оборот лишь в последнем десятилетии. Оно комплексно и достаточно подробно рассматривается современными исследователями в системе общих категорий «национальной безопасности» или «экономической безопасности страны».

Содержание финансовой безопасности страны – это способность его органов:

- обеспечивать устойчивость экономического развития государства;
- обеспечивать устойчивость платежно-расчетной системы и основных финансово-экономических параметров;
- нейтрализовать негативное воздействие мировых финансовых кризисов и преднамеренных действий субъектов мирового экономического хозяйства, теневых структур на национальную, экономическую и социально–политическую систему;
- предотвращать крупномасштабную утечку капиталов за границу;
- предотвращать «бегство» капитала из реального сектора экономики;
- предотвращать конфликты между властями различного уровня по поводу распределения использования ресурсов национальной бюджетной системы;
- наиболее оптимально для экономики страны привлекать и использовать средства иностранных заимствований;
- предотвращать преступления и административные нарушения в финансовой сфере и т.д.

Под финансовыми преступлениями понимается общественно опасное деяние, посягающее на финансово-экономические отношения, урегулированные нормами финансового (в том числе налогового и валютного) права, по формированию, распределению, перераспре-

делению и использованию фондов денежных средств (финансовых ресурсов) государства, органов местного самоуправления, иных хозяйственных субъектов.

Виды финансовых преступлений:

Преступления, нарушающие общие принципы установленного порядка осуществления предпринимательской или иной экономической деятельности (незаконная банковская деятельность, легализация (отмывание) денежных средств или иного имущества, приобретенного незаконным путем).

1. Преступления против интересов кредиторов: незаконное получение кредита, злостное отклонение от погашения кредиторской задолженности, неправомерные действия при банкротстве.

2. Преступления, связанные с проявлением монополизма и недобросовестной конкуренции: незаконное получение и разглашение сведений, составляющих коммерческую или банковскую тайну.

3. Преступления, нарушающие установленный порядок обращения денег и ценных бумаг: злоупотребления при выпуске ценных бумаг (эмиссии), изготовление или сбыт поддельных денежных или ценных бумаг, изготовление или сбыт поддельных кредитных либо расчетных карт и иных платежных документов.

4. Преступления против установленного порядка внешнеэкономической деятельности (таможенные преступления): контрабанда, уклонение от уплаты таможенных платежей, взимаемых с организаций или физических лиц.

5. Преступления против установленного порядка обращения валютных ценностей: незаконный оборот драгоценных металлов, природных драгоценных камней, нарушение правил сдачи государству драгоценных металлов и драгоценных камней, невозвращение из-за границы средств в иностранной валюте.

6. Преступления против установленного порядка уплаты налогов и страховых взносов в государственные внебюджетные фонды (налоговые преступления): уклонение организации или физического лица от уплаты налога или страхового взноса в государственные внебюджетные фонды.

С учетом использования субъектами экономических отношений при совершении преступлений финансовых механизмов как средства достижения преступленного результата финансовые преступления характеризуются по следующим видам:

1. Преступления, посягающие на государственные финансы и финансовый контроль:

- налоговая система;
- таможенные платежи;
- бюджетная система (нецелевое расходование бюджетных средств и средств государственных внебюджетных фондов, нецелевое расходование государственного целевого кредита);
- расходование бюджетных средств;
- финансовый (налоговый) контроль.

2. Преступления, посягающие на банковскую систему.

3. Преступления, посягающие на безопасность финансовой (банковской, налоговой) системы, добросовестную конкуренцию в данной сфере.

4. Преступления, посягающие на денежное обращение:

- безналичные расчеты;
- денежное обращение и рынок ценных бумаг;
- таможенно–валютный контроль;
- порядок государственного регулирования фондового рынка, управление эмиссией и перераспределением ценных бумаг.

5. Преступления, посягающие на кредитную, банковскую и налоговую системы.

6. Финансовое мошенничество в сфере:

- страхования;
- рынка ценных бумаг, фондового рынка;
- денежного обращения;
- банков;
- кредита, в т.ч. государственного кредитования;
- налогообложения.

1.2. Тест для самостоятельного решения

1. По материальному содержанию выделяют финансовые преступления:

а) преступления, посягающие на государственную и муниципальную финансовые системы;

– преступления, посягающие на финансы иных хозяйствующих субъектов.

б) бюджетные;

- налоговые;
- в области страхования;
- в сфере кредита;
- связанные с валютными отношениями.

в) кредитно-денежные отношения, в т.ч. валютные;

- кредитно-банковская система, банковская система в ее влиянии на финансово-денежную систему;
- государственные финансы – бюджетно-налоговая система;
- рынок ценных бумаг (фондовый рынок).

2. К преступлениям, нарушающие общие принципы установленного порядка осуществления предпринимательской или иной экономической деятельности относятся:

а) легализация (отмывание) денежных средств или иного имущества, приобретенного незаконным путем;

б) незаконная банковская деятельность;

в) незаконное получение кредита.

3. Финансовая безопасность страны – это...

а) состояние и готовность финансовой системы государства к своевременному и надежному финансовому обеспечению;

б) состояние защищенности личности, общества, государства от угроз в финансовой сфере;

в) комплекс мер, методов и средств по защите экономических интересов государства;

г) способность государства в мирное время и при чрезвычайных ситуациях адекватно реагировать на внутренние и внешние отрицательные финансовые воздействия.

4. Что из перечисленного относится к преступлениям против интересов кредиторов:

а) изготовление или сбыт поддельных кредитных либо расчетных карт и иных платежных документов;

б) Незаконная банковская деятельность;

в) Неправомерные действия при банкротстве.

5. Основные сегменты финансовой безопасности:

а) Валютно-денежный, кредитно-банковский, рынок ценных бумаг;

б) бюджетно-налоговый, валютно-денежный, кредитно-банковский, внебюджетные фонды;

в) бюджетный, налоговый, таможенный.

6. Общественно опасное деяние, посягающее на финансово-экономические отношения, урегулированные нормами финансового права, по формированию, распределению и использованию фондов денежных средств государства, органов местного самоуправления, иных хозяйствующих субъектов:

- а) финансовая безопасность;
- б) финансовые преступления;
- в) общественный проступок.

7. Кредитные, расчетные, валютные, фондовые, учетные. По какому принципу объединены данные группы финансовых преступлений?

- а) в зависимости от вида финансовых (расчетных) операций;
- б) в зависимости от сферы посягательств;
- в) по материальному содержанию;
- г) в зависимости от объекта посягательств.

8. Правопорядок – это...

а) преступление против общественной безопасности, заключающееся в организации и участии в массовых беспорядках, сопровождающихся насилием, погромами, поджогами, уничтожением имущества, применением огнестрельного оружия, взрывчатых веществ или взрывных устройств, а также оказанием вооруженного сопротивления представителю власти;

б) общественно опасное деяние, посягающее на финансово-экономические отношения, урегулированные нормами финансового (в том числе налогового и валютного) права, по формированию, распределению, перераспределению и использованию фондов денежных средств (финансовых

ресурсов) государства, органов местного самоуправления, иных хозяйственных субъектов;

в) система урегулированных нормами права общественных отношений в той или иной сфере жизни, в которых поведение, либо деятельность субъектов являются правомерными.

2. ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ

2.1. Краткие теоретические сведения

При определении критериев финансовой безопасности можно выделить прежде всего систему показателей, характеризующих макроэкономическое состояние общества:

- измеритель результатов экономической деятельности государства – ВВП;
- индикатор доходов работников и валовой прибыли экономики – ВНД;
- темпы инфляции;
- государственный долг;
- состояние золотовалютных резервов и стабилизационного фонда;
- показатель стоимости жизни населения – индекс потребительских цен;
- характеристику состояния экономики – масштабы воспроизводства;
- показатель здоровья экономики – размеры теневого бизнеса;
- занятость населения – уровень безработицы;
- состояние государственного бюджета по доходам и расходам;
- состояние материальной базы производства – износ основного капитала;
- характеристику потенциальных возможностей народного хозяйства – темпы роста производства,
- динамику инвестиций и т.д.

Под системой финансовой безопасности подразумеваются такие условия функционирования финансовой системы, в которых, во-первых, предельно мала возможность направления финансовых потоков в законодательно незакрепленные нормативные акты сферы их использования и, во-вторых, до минимума снижена возможность явного злоупотребления финансовыми средствами.

В современных условиях в России используются следующие пути совершенствования системы финансовой безопасности:

- установление пределов иностранного участия в капитале отечественных организаций;

- отраслевые ограничения (ограничение или запрещение доступа иностранных инвестиций в отрасли, признаваемые особо важными для экономического и социокультурного развития государства);
- меры в отношении компаний, осуществляющих ограничительную деловую политику, искажающую условия конкуренции;
- требования в области производства, использования местных компонентов, передачи технологий и т.п.;
- разработка действенных систем контроля привлечения и использования средств иностранных заимствований.

Для обеспечения ФБ России нужно создать и принять финансовую доктрину, в которой в качестве основной задачи должно фигурировать создание качественной, суверенной финансово-банковской системы, основной функцией которой должно быть обеспечение финансовой самодостаточности и безопасности государства.

Система должна обеспечивать решение следующих задач:

- создание полноценной национальной валюты и поддержание ее в стабильном и конкурентоспособном состоянии;
- насыщение экономики и рынка денежной массой в объеме, необходимом для их полноценного функционирования и развития;
- создание условий, обеспечивающих интенсивное образование конкурентоспособного национального финансового капитала, номинированного в национальной валюте;
- обеспечение в среднесрочной перспективе (5–10 лет) финансового паритета с основными конкурентами России, в перспективе – доминирования на мировом рынке капиталов.

Государственно-правовой механизм обеспечения финансовой безопасности государства – это законодательно закрепленная система органов и институтов, направленная на создание условий для стабильного функционирования и устойчивого развития финансовой системы государства, а также выявление, предотвращение и противодействие ее угрозам. Данный механизм включает в себе следующие составляющие:

- правовая – совокупность нормативных правовых актов в области обеспечения финансовой безопасности;
- институциональная – система государственных органов и институтов, обеспечивающих финансовую безопасность государства;
- инструментальная – совокупность способов и приемов обеспечения финансовой безопасности.

Возглавляет систему Президент РФ, призванный обеспечить гармонизацию и повышение эффективности взаимодействия органов публичной власти разных уровней. Условно компетенцию Президента РФ в обеспечении финансовой безопасности РФ можно разделить на две сферы: а) законодательного обеспечения и б) формирования системы органов государственной власти, обеспечивающих финансовую безопасность России. Специальным органом, создающим условия для реализации Президентом РФ его конституционных полномочий, является Администрация Президента РФ.

Стратегия финансовой безопасности – это политический и экономический курс в деятельности финансовых органов государственной власти, экономических и финансово–банковских структур, направленный на создание условий и ресурсов финансовой стабилизации и экономического роста при сохранении и укреплении единства и целостности России, ее экономического пространства и финансовой системы. Финансовая безопасность регионов должна обеспечиваться всеми средствами и инструментами государственной политики, всеми хозяйствующими субъектами и финансовыми институтами, участвующими в выработке и реализации сформулированной стратегии безопасности.

В стратегии финансовой безопасности целесообразно структурировать следующие важнейшие аспекты:

- цели и задачи финансовой безопасности в конкретных условиях ее социально-экономического развития в кратко- и долгосрочной перспективе;
- средства и инструменты выбранной стратегии;
- пути и направления создания необходимых финансовых условий и финансовых ресурсов возобновления экономического роста;
- средства и способы противодействия угрозам финансовой безопасности.

В рамках отмеченных структурных элементов стратегии финансовой безопасности необходим анализ текущего состояния финансово–экономических процессов, путей, факторов и способов положительного воздействия на финансово–экономическую ситуацию для предотвращения или смягчения угроз неустойчивости, а также решения задач экономической и финансовой стабилизации и создания финансовых условий и ресурсов экономического роста.

В этой связи важнейшая задача текущей политики на федеральном и региональном уровнях – создание механизма обеспечения финансовой безопасности, с помощью которого должны быть достигнуты следующие приоритетные цели:

- активизация финансовой сферы реального сектора путем мобилизации внутрихозяйственных резервов;
- преодоление дезинтеграции финансовой и денежно–кредитной системы, достижение согласованного действия всех основных звеньев финансовой инфраструктуры: бюджетной, налоговой и кредитной систем, фондового рынка, системы страхования, валютных и других инструментов;
- формирование и целевое использование инвестиционного потенциала производства, активизация инвестиционного процесса в целом;
- возмещение и накопление капитала на новой технической основе;
- создание механизма меж- и внутриотраслевой конкуренции капиталов;
- устранение преимуществ спекулятивного банковского и торгового капиталов по сравнению с промышленным капиталом;
- разрешение кризиса неплатежей как одной из существенных причин нынешнего тяжелого финансового положения подавляющего большинства предприятий.

2.2. Задания для самостоятельного решения

Задание 1. Рассчитать индикаторы финансовой безопасности государства, представленные в табл. 2.1

Таблица 2.1

Индикаторы финансовой безопасности государства

Показатель	Параметр, индикатор устойчивости	Пороговые значения
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
Уровень дефицита бюджета	Превышение расходов бюджета над доходами, выраженное в процентах к доходной части бюджета	До 20% в течение одного года До 10% в течение нескольких лет

1	2	3
Стабильность цен	Годовой уровень инфляции (роста цен на товары и услуги) в процентах	Не более 50% в течение года Не более 25% в течение нескольких лет подряд Не более 10% в течение ряда лет
Золотовалютный запас страны	Наличие золотовалютного резерва, способного подавить всплески курса иностранных валют, непредвиденные государственные расходы, требования по возврату долгов. Величина резерва измеряется в процентах от государственного бюджета и ВВП	Не ниже 40% консолидированного государственного бюджета Не ниже 20% валового внутреннего продукта Не ниже 25% денежной массы, находящейся в обращении
Внешний долг страны (государственный и корпоративный)	Реальная способность вернуть долг вовремя, реструктуризировать долг, возместить долг за счет имеющихся активов или заимствований. Измеряется величиной долга в процентах к ВВП, бюджету или к ликвидной части национального богатства	Не более 50% ВВП при продолжительности периода возврата долга не менее 10 лет Не более 20% нагрузки на бюджет в течение одного года Не более 5% национального богатства
Внутренний государственный долг	Реальная способность вернуть долг, реструктуризировать его, покрыть выпуском гарантированных государственных ценных бумаг либо возместить долг за счет элементов национального богатства, золотовалютного запаса	Не более 75% ВВП при продолжительности периода возврата долга не менее 10 лет Не более 20% нагрузки на бюджет в течение одного года
Дефицит платежного баланса	Превышение импорта над экспортом, внешних платежей над внешними поступлениями, в процентах к величине баланса	Не более 50% в течение одного года Не более 20% в течение нескольких лет

Показатели разделить на две группы:

1) измеримые в количественном выражении, обладающие пороговыми значениями и пороговыми зонами, выход за пределы которых

свидетельствует о критическом характере угрозы либо о потере финансовой устойчивости;

2) характеризующие качественные условия и ограничения, которые необходимо соблюдать во избежание возможного нарушения финансовой устойчивости.

Задание 2. Построить алгоритм совершенствования системы финансовой безопасности государства:

1. Цели и задачи обеспечения финансовой безопасности.
2. Угрозы ФБ страны.
3. Критерии ФБ страны.
4. Основные сегменты финансовой безопасности.
5. Мероприятия по обеспечению ФБ страны.
6. Методы совершенствования ФБ страны.
7. Индикаторы ФБ страны.
8. Система органов, контролирующих ФБ страны.
9. Рычаги обеспечения ФБ страны.
10. Нормативно-правовое регулирование ФБ страны.

3. ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ

3.1. Краткие теоретические сведения

Финансовая безопасность предприятия – это комплексное понятие, отражающее такое состояние финансов, при котором предприятие способно стабильно развиваться, сохраняя свою финансовую безопасность в условиях дополнительного уровня риска. Условиями финансовой безопасности предприятия являются: наличие финансовых ресурсов для развития и платежеспособность, которая означает способность предприятия своевременно погашать свои обязательства и является следствием ликвидности, рентабельной деятельности предприятия и эффективного управления денежными потоками, позволяющего синхронизировать денежные поступления и оплату финансовых обязательств.

Финансовая безопасность предприятия определяется:

- уровнем дефицита необходимых средств для финансирования инвестиционных проектов;
- стабильностью и устойчивостью финансового состояния предприятия;
- нормализацией финансовых потоков и расчетных отношений;
- устойчивостью отношений с финансовыми партнерами (инвесторами, банками, др.);
- степенью защищенности интересов акционеров;
- обеспечением финансовых условий для активизации инвестиционной и инновационной деятельностью предприятия.

Сущностные характеристики финансовой безопасности предприятия могут быть представлены следующим образом:

- 1) финансовая безопасность является одним из основных элементов экономической безопасности предприятия;
- 2) финансовая безопасность, может быть, охарактеризована с помощью системы количественных и качественных показателей;
- 3) показатели финансовой безопасности должны иметь пороговые значения, по которым можно судить о финансовой устойчивости предприятия;
- 4) финансовая безопасность предприятия должна обеспечивать его развитие и устойчивость – показателем развития предприятия выступает рост его теоретической стоимости, а показателем устойчиво-

сти – финансовое равновесие предприятия, как в долгосрочном, так и в краткосрочном периоде;

5) финансовая безопасность обеспечивает защищенность финансовых интересов предприятия.

Необходимость постоянного соблюдения финансовой безопасности предопределяется для каждого субъекта хозяйствования задачей обеспечения стабильности функционирования и достижения главных целей своей деятельности. Уровень безопасности предприятия зависит от того, насколько эффективно его руководство и специалисты будут способные избежать возможных угроз и ликвидировать вредные последствия отдельных отрицательных составляющих внешней и внутренней среды.

Задачи финансовой безопасности на предприятии состоят в следующем:

- обеспечивать устойчивое развитие предприятия;
- обеспечивать устойчивость денежных расчетов и основных финансово-экономических параметров;
- нейтрализовывать негативное воздействие финансовых и банковских кризисов и преднамеренных действий конкурентов, теневых структур на развитие предприятия;
- предотвращать агентские конфликты между акционерами, менеджерами и кредиторами по поводу распределения, использования и контроля за денежными потоками предприятия;
- наиболее оптимально для предприятия привлекать и использовать различные источники финансирования;
- предотвращать преступления и административные правонарушения в финансовых правоотношениях.

Данные задачи должны решать акционеры и менеджеры предприятия в целях обеспечения безопасного и эффективного функционирования не только элементов финансовой системы предприятия, но и всех взаимосвязанных с ней элементов управления предприятием.

Главная цель финансовой безопасности предприятия состоит в том, чтобы гарантировать его стабильное и максимально эффективное функционирование в данном периоде и высокий потенциал развития в будущем.

К основным функциональным целям финансовой безопасности относятся:

- обеспечение высокой финансовой эффективности работы, финансовой стойкости и независимости предприятия;
- обеспечение технологической независимости и достижения высокой конкурентоспособности технического потенциала предприятия;
- достижение высокой эффективности менеджмента, оптимальной и эффективной организационной структуры управления предприятием;
- достижение высокого уровня квалификации персонала и его интеллектуального потенциала;
- минимизация разрушительного влияния результатов производственно–хозяйственной деятельности на состояние окружающей среды;
- правовая защищенность всех аспектов деятельности предприятия;
- обеспечение защиты информации, коммерческой тайны и достижения необходимого уровня информационного обеспечения работы всех подразделов предприятия;
- эффективная организация безопасности персонала предприятия, его капитала и имущества, а также коммерческих интересов.

Главные внешние опасности и угрозы, влияющие на потерю финансовой безопасности предприятий, следующие:

- скупка акций, долгов предприятия нежелательными партнерами;
- наличие значительных финансовых обязательств у предприятия (как большой величины заемных средств, так и больших задолженностей предприятию);
- неразвитость рынков капитала и их инфраструктуры;
- недостаточно развитая правовая система защиты прав инвесторов и исполнения законодательства;
- кризис денежной и финансово–кредитной систем;
- нестабильность экономики;
- несовершенство механизмов формирования экономической политики государства.

К внутренним опасностям и угрозам, влияющим на финансовую безопасность, относятся преднамеренные или случайные ошибки ме-

неджмента в области управления финансами предприятия, связанные с выбором его стратегии; управлением и оптимизацией активов и пассивов предприятия (разработка, внедрение и контроль управления дебиторской и кредиторской задолженностями, выбор инвестиционных проектов и источников их финансирования, оптимизация амортизационной и налоговой политики).

В целях создания эффективной модели управления финансами предприятия целесообразно осуществление мониторинга ее финансовой безопасности, включающей в себя следующие показатели:

- 1) внутренняя (фундаментальная) стоимость собственного капитала предприятия;
- 2) рыночная стоимость предприятия;
- 3) темпы прироста внутренней стоимости и рыночной стоимости предприятия;
- 4) сравнение внутренней стоимости и рыночной стоимости предприятия;
- 5) сравнение темпов роста рыночной стоимости предприятия и фондового индекса.

3.2. Задание для самостоятельной работы

Задание 1. Капитанам команд составить матрицу ответственности (распределить обязанности за каждым игроком и представить в табличном варианте);

Для конкурса подготовить:

- 1) название команд;
- 2) эмблему.

2. Для конкурса капитанов 3.4. подготовить выступление на тему: «Если бы я был специалистом по финансовой безопасности ...» (см. прил., табл. 3.1).

Таблица 3.1

№ команды	Тема
№1	Крупной промышленной корпорации
№2	Коммерческого банка г.Уфы
№3	Строительной компании
№4	Фармацевтической компании
№5	Торговой оптово–розничной компании

3.3. Тест для самостоятельного решения

1. К внутренним угрозам финансовой безопасности предприятия относится:

- а) платежная недисциплинированность покупателей;
- б) отставание техники и технологий;
- в) высокие издержки производства.

2. Комплексное понятие, отражающее такое состояние финансов, при котором предприятие способно стабильно развиваться, сохраняя свою финансовую безопасность в условиях

дополнительного уровня риска:

- а) экономическая безопасность;
- б) финансовая безопасность;
- в) валютная безопасность.

3. К внутренним угрозам финансовой безопасности относится:

- а) преднамеренные или случайные ошибки менеджмента в области управления финансами предприятия;
- б) неразвитость рынков капитала и их инфраструктуры;
- в) скупка акций, долгов предприятия нежелательными партнерами.

4. К угрозам в инновационной деятельности относится:

- а) валютные потери вследствие отказа от операций хеджирования;
- б) недостаточный уровень финансовых инноваций;
- в) отставание в создании технически передовых производств.

5. Финансовая безопасность предприятия определяется:

- а) стабильностью и устойчивостью финансового состояния предприятия;
- б) нормализацией финансовых потоков и расчетных отношений;
- в) устойчивостью отношений с финансовыми партнерами (инвесторами, банками, др.);
- г) все варианты верны.

6. Главная цель финансовой безопасности предприятия:

- а) обеспечение высокой финансовой эффективности работы, финансовой стойкости и независимости предприятия;
- б) обеспечение технологической независимости и достижения высокой конкурентоспособности технического потенциала предприятия;

в) гарантировать его стабильное и максимально эффективное функционирования в данном периоде и высокий потенциал развития в будущем.

7. Что относится к положительному фактору финансовой безопасности компаний, проявляющиеся в глобальной экономике:

а) выпуск новых видов продукции одновременно в нескольких странах, позволяющий быстро достичь точки безубыточности;

б) валютные войны;

в) враждебные поглощения;

г) низкий платежный спрос.

8. Какие факторы национальной экономики негативно влияют на финансовую безопасность предприятия:

а) развитый финансовый рынок;

б) коррупция;

а) государственная поддержка.

9. Задачи системы финансовой безопасности предприятия:

а) определение факторов, влияющих на финансовую и производственную деятельность, их формализация;

б) обеспечивать устойчивое развитие предприятия;

в) предотвращать преступления и административные правонарушения в финансовых правоотношениях;

г) построение системы ограничений, ликвидирующих неумышленное и преднамеренное воздействие.

10. Стратегия финансовой безопасности предприятия не должна включать:

а) разработку механизмов и мер идентификации угроз финансовой безопасности предприятия и их носителей;

б) разработку методологии прогнозирования, выявления и предотвращения возникновения факторов, определяющих возникновение угроз финансовой безопасности;

в) организацию адекватной системы обеспечения финансовой безопасности предприятия;

г) формирование механизмов и мер кадровой политики, нейтрализующих или смягчающих воздействие конкурирующих предприятий.

4. ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ

4.1. Краткие теоретические сведения

На уровне государства существует множество методов определения финансовой безопасности, а на уровне предприятия этот вопрос остается дискуссионным. Это, в первую очередь, касается выбора критериев оценки финансовой безопасности предприятия, системы индикаторов, характеризующих ее, и самих методологических подходов к определению финансовой безопасности. Проведенный анализ методов определения финансовой безопасности предприятия, приведенных в научной литературе, позволил определить ряд подходов.

Ресурсно-функциональный подход к определению уровня финансовой безопасности включает такие методы:

1) измерение состояния финансовой безопасности на основе оценки уровня использования финансовых ресурсов по специальным критериям – собственные финансовые ресурсы и ссудные финансовые ресурсы;

2) оценка уровня выполнения функций – обеспечения высокой финансовой эффективности деятельности предприятия, его финансовой устойчивости и независимости. Такой подход является очень широким, поскольку, во-первых, в этом случае процесс обеспечения финансовой безопасности отождествляется фактически со всей деятельностью предприятия и, во-вторых, сводится к оценке использования ресурсов на предприятии.

Индикаторный подход, а именно – сравнение фактических значений показателей финансовой безопасности с граничными значениями индикаторов ее уровня. Под граничными значениями индикаторов финансовой безопасности понимают их предельные величины, несоблюдение которых приводит к возникновению угроз в сфере финансовой безопасности.

При таком подходе наивысший уровень финансовой безопасности предприятия достигается при условии, если вся совокупность индикаторов находится в пределах граничных значений, а граничное значение каждого из индикаторов достигается не в ущерб другим.

Для разработки системы граничных значений финансовой безопасности предприятия, необходимо определить показатели, характеризующие безопасность и выявить их количественные значения (представлены в табл. 4.1)

Таблица 4.1

Индикаторы финансовой безопасности предприятия

Наименование	Что показывает	Способ расчета
1	2	3
Коэффициент абсолютной (быстрой) ликвидности (Кал)	Какую часть краткосрочной задолженности предприятие может погасить в ближайшее время (на дату составления баланса)	$K_{ал} = \frac{ДС+КФВ}{КО}$,
Коэффициент текущей (уточненной) ликвидности ($K_{ТЛ}$)	Прогнозируемые платежные возможности предприятия в условиях современного проведения расчетов с дебиторами	$K_{ТЛ} = \frac{ДС+КФВ+ДЗ}{КО}$,
Коэффициент ликвидности при мобилизации средств ($K_{ЛМС}$)	Степень зависимости платежеспособности предприятия от материальных запасов с точки зрения мобилизации денежных средств для погашения краткосрочных обязательств	$K_{ЛМС} = \frac{З}{КО}$,
Коэффициент общей ликвидности $K_{ОЛ}$	Достаточность оборотных средств предприятия для покрытия своих краткосрочных обязательств. Характеризует также запас финансовой прочности вследствие превышения оборотных активов над краткосрочными обязательствами	$K_{ОЛ} = \frac{ДС+КФВ+ДЗ+З}{КО}$
Коэффициент собственной платежеспособности ($K_{СП}$)	Характеризует долю чистого оборотного капитала, в краткосрочных обязательствах, то есть способность предприятия возместить за счет чистых оборотных активов его краткосрочные долговые обязательства	$K_{от} = \frac{ЧОК}{КО}$
Рентабельность реализованной продукции ($P_{РП}$)	Показывает сколько прибыли от реализации продукции приходится на 1 руб. полных затрат	$P_{РП} = \frac{П_p}{C_{РП}}$
Рентабельность изделия ($P_{Изд}$)	Показывает прибыль, приходящуюся на 1 рубль затрат на изделие (группу изделий)	$P_{Изд} = \frac{П}{C} \times 100$,
Рентабельность производства ($P_{П}$)	Отражает величину прибыли, приходящейся на каждый рубль производственных ресурсов (материальных активов) предприятия	$P_{П} = \frac{БП}{(ОС_{ср} + МПЗ)} \times 100$
Рентабельность совокупных активов (P_A)	Отражает величину прибыли, приходящейся на каждый рубль совокупных активов	$P_A = \frac{БП}{A_{ср}} \times 100$
Рентабельность внеоборотных активов $P_{ВОА}$	Характеризует величину бухгалтерской прибыли, приходящейся на каждый рубль внеоборотных активов	$P_{ВОА} = \frac{БП}{ВОА} \times 100$

Продолжение табл. 4.1

1	2	3
Рентабельность оборотных активов P_{OA}	Показывает величину бухгалтерской прибыли, приходящейся на один рубль оборотных активов	$P_{OA} = \text{БП} / \text{ОА}_{\text{ср}} \times 100$
Рентабельность чистого оборотного капитала ($P_{\text{ЧОК}}$)	Характеризует величину бухгалтерской прибыли, приходящейся на рубль чистого оборотного капитала	$P_{\text{ЧОК}} = \text{БП} / \text{ЧОК}_{\text{ср}} \times 100$,
Рентабельность собственного капитала $P_{СК}$	Показывает величину чистой прибыли, приходящейся на рубль собственного капитала	$P_{СК} = \text{ЧП} / \text{СК}_{\text{ср}} \times 100$
Рентабельность инвестиций ($P_{И}$)	Отражает величину чистой прибыли, приходящейся на рубль инвестиций, то есть авансированного капитала	$P_{И} = \text{ЧП} / \text{И}_{\text{ср}} \times 100$
Рентабельность Продаж ($P_{\text{ПРОДАЖ}}$)	Характеризует сколько бухгалтерской прибыли приходится на рубль объема продаж	$P_{\text{ПРОДАЖ}} = \text{БП} / \text{ОП} \times 100$
Коэффициент финансовой независимости ($K_{\text{фн}}$)	Долю собственного капитала в валюте баланса	$K_{\text{фн}} = \text{СК} / \text{ВБ}$
Коэффициент задолженности (K_3)	Соотношение между заемными и собственными средствами	$K_3 = \text{ЗК} / \text{СК}$
Коэффициент самофинансирования ($K_{\text{оф}}$)	Соотношение между собственными и заемными средствами	$K_{\text{оф}} = \text{СК} / \text{ЗК}$
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами (K_0)	Долю собственных оборотных средств (чистого оборотного капитала) в оборотных активах	$K_0 = \text{СОС} / \text{ОА}$
Коэффициент маневренности	Долю собственных оборотных средств в собственном капитале	$K_M = \text{СОС} / \text{СК}$
Коэффициент финансовой напряженности ($K_{\text{ф.напр}}$)	Долю заемных средств в валюте баланса	$K_{\text{ф.напр}} = \text{ЗК} / \text{ВБ}$,

1	2	3
Коэффициент обеспеченности запасов собственным оборотным капиталом K_{O3}	Доля покрытия запасов собственными оборотными средствами	$K_{O3} = COK/3$
Коэффициент соотношения мобильных и иммобилизованных активов (K_c)	Сколько внеоборотных активов приходится на каждый рубль оборотных активов	$K_c = OA/BOA$

Использование этого подхода зависит в основном от определения граничных значений, которые являются текучими в зависимости от состояния внешней среды, на какое предприятие почти не может влиять, а только приспосабливается. Кроме того, очень трудно определить для предприятий эти граничные уровни и к тому же, они будут разными для каждого отдельного предприятия.

Однако, как показывают исследования, только 30 % крупных компаний систематически обращаются к использованию данных коэффициентов.

При этом следует отметить, что простого расчета и контроля этих коэффициентов и показателей явно недостаточно для обеспечения финансовой безопасности предприятия. Как минимум для этого необходимо еще проводить их анализ и синтезировать управленческие решения. В части анализа хорошо зарекомендовали себя процедуры «скоринга», которые предусматривают сравнение наблюдаемых показателей с базовыми. При этом за базовые показатели принимаются:

- показатели предприятия за прошлые периоды – месяц, квартал, год;
- плановые показатели предприятия;
- показатели конкурентов;
- среднерыночные или среднеотраслевые показатели.

Сравнения же с показателями конкурентов, среднеотраслевыми или среднерыночными показателями осложнено тем, что рынок непрозрачен, информация достается трудно, а в силу недостаточной

развитости институтов статистики и значительного теневого сектора, достоверность отраслевых и рыночных показателей зачастую невелика.

Проведенный анализ проблем управления финансовой безопасностью предприятия позволяет сформулировать следующие принципы, которые должны быть положены в основу оценки и управления финансовой безопасностью: адекватность оценочных параметров сущности процессов, которые являются предметом анализа; комплексность (учет всех факторов, которые влияют на ту или иную опасность или угрозу); выделение главных элементов имеющихся или потенциальных опасностей и угроз; последовательность оценочных мероприятий; возможность употребления необходимых предварительных предупредительных, профилактических или корректирующих мероприятий по обнаруженным или потенциально возможным опасностям и угрозам.

4.2. Задание для самостоятельной работы

Задание 1

1. Оценка качества информационной базы анализа и организационно-экономическая характеристика исследуемой организации.

2. Структурно-динамический анализ баланса (табл. 2).

3. Анализ показателей ликвидности и финансовой устойчивости.

В первой главе необходимо дать организационно-экономическую характеристику исследуемой организации (оценку типа орг. структуры; описание видов деятельности исследуемой организации; выделить особенности отраслевой специфики, учитываемые при проведении анализа). Дать оценку качества информационной базы анализа (счетная проверка; взаимоувязка форм отчетности).

Во всех заданиях должна быть постановка цели в разрезе каждого вида анализа, ссылки на используемые источники информации и литературу; необходимо указать модели для факторного анализа.

В целях обеспечения наглядности расчетов можно использовать диаграммы и графики.

В финансовом анализе выполнить сравнение со среднеотраслевыми показателями в целях определения сильных и слабых сторон организации.

Приложения необходимо пронумеровать, они должны включать комплект форм отчетности исследуемой организации за 2 года.

Задание 2. В процессе анализа рисков должны быть получены следующие результаты:

- объективная оценка финансового состояния предприятия, выявление «узких» мест в его финансово-хозяйственной деятельности и исследование причин их образования;
- оценка возможности наступления банкротства предприятия;
- выявление и мобилизация резервов улучшения финансового состояния предприятия и путей повышения эффективности деятельности;
- обоснование предлагаемых управленческих решений в целях улучшения финансового состояния предприятия;
- выявление тенденций развития предприятия на основе прогнозирования его финансового состояния.

Для оценки будущего состояния предприятия необходимо использовать прогнозный анализ на базе модели Л.В. Спрингейта.

Общий вид модели: $Z = 1,03X1 + 3,07X2 + 0,66X3 + 0,4X4$, (3)
где $X1$ – Оборотный капитал/Баланс;

$X2$ – (Прибыль до налогообложения + Проценты к уплате)/Баланс;

$X3$ – Прибыль до налогообложения/Краткосрочные обязательства;

$X4$ = Выручка от реализации/Баланс.

Если $Z < 0,862$, предприятие классифицируется как банкрот.

Цель SWOT-анализа – сформулировать основные направления развития предприятия через систематизацию имеющейся информации о сильных и слабых сторонах фирмы, а также о потенциальных возможностях и угрозах.

Сильные и слабые стороны – это те составные части деятельности компании, которые она может контролировать. Возможности и угрозы – это те факторы, которые находятся вне контроля компании и могут повлиять на процесс ее развития.

При выполнении работы необходимо сравнить внутренние силы и слабости исследуемой компании с возможностями, которые дает рынок и сделать вывод о том, в каком направлении организация должна развивать свой бизнес.

- описание рисков (карта рисков, рис.3);
- перечень из 15–20 наиболее опасных для компании рисков с указанием их возможного влияния на финансовые и нефинансовые показатели и вероятности наступления;
- составление перечня мероприятий, направленных на снижение указанных рисков с указанием возможного эффекта в виде снижения ожидаемого влияния на деятельность компании.

В третьем разделе лабораторной работы предлагается использовать методику управления стратегическими рисками с помощью соединения преимуществ двух концепций: системы сбалансированных показателей (Balanced Scorecard) и комплексной системы управления рисками (Enterprise Risk Management). Такая методика учитывает не только прямые финансовые потери от реализации риска, но и его влияние на нефинансовые показатели, определяющие конкурентоспособность компании в будущем. А учет всех последствий риска позволяет, в свою очередь, правильно ранжировать риски по степени опасности и принимать обоснованные решения об управлении ими.

В заключении – выводы по работе в целом.

5. ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ

5.1. Краткие теоретические сведения

Банкротство – неизбежное явление любого современного рынка, который использует несостоятельность в качестве рыночного инструмента перераспределения капиталов и отражает объективные процессы структурной перестройки экономики.

Во-первых, в настоящее время, в российской экономике ключевой проблемой является кризис неплатежей, и добрую половину предприятий следовало уже давно объявить банкротами, а полученные средства перераспределить в пользу эффективных производств, что, несомненно бы, способствовало оздоровлению российского рынка.

Во-вторых, в условиях массовой неплатежеспособности особое значение приобретают меры по предотвращению кризисных ситуаций, а также восстановлению платежеспособности предприятия и стабилизации его финансового состояния.

Отсутствие инвестиционных вливаний в экономику ставит под вопрос само существование ряда предприятий. В настоящее время подъему многих, даже перспективных, предприятий препятствует огромная кредиторская задолженность перед поставщиками, бюджетом, трудовым коллективом. Ни один инвестор не будет вкладывать средства, зная, что его деньги пойдут на погашение долгов предприятия.

Определение вероятности банкротства имеет большое значение для оценки состояния самого предприятия (возможность своевременной нормализации финансовой ситуации, принятие мер для восстановления платежеспособности), и при выборе контрагентов (оценка платежеспособности и надежности контрагента).

Банкротство как механизм оздоровления экономики давно уже стало одним из основных инструментов западного рынка. Банкротство, безусловно, радикальная мера. Это последняя возможность сохранить то или иное предприятие от окончательного развала благодаря передаче управления неплатежеспособным предприятием от неэффективного собственника более эффективному.

Банкротство предопределено самой сущностью рыночных отношений, которые всегда связаны с риском потерь, неопределенно-

стью достижения поставленных целей или возможностью постановки ошибочных целей.

Рисковые ситуации могут возникнуть на всех стадиях хозяйственного процесса: от закупки и доставки сырья, материалов, комплектующих изделий до производства и продажи готовой продукции. Их причинами могут быть: неплатежеспособность потребителей, невыполнение договорных обязательств поставщиками ресурсов, длительные задержки с оплатой счетов за поставленную продукцию, некачественное по различным причинам производство продукции, некомпетентность управленческого персонала и многое другое.

К недостаткам банкротства можно отнести:

- потерю работниками ликвидируемого предприятия рабочих мест и обострение в этой связи социальной напряженности в обществе;

- потерю кредиторами (банками, инвестиционными компаниями, фондами, государственным бюджетом и т.п.) значительных средств, вложенных в обанкротившееся предприятие;

- распыление и омертвление неликвидного имущества вследствие того, что порой ликвидаторы не могут найти для него покупателей.

Достоинствами банкротства являются:

- закрытие нерентабельных производств, что приводит к снижению издержек и повышению эффективности общественного производства;

- высвобождение ресурсов, вовлеченных в неконкурентоспособное производство;

- ротация менеджерского персонала, обеспечивающая рост квалификации, усиление предприимчивости, заинтересованности работников аппарата управления и рабочих в конечных результатах своей деятельности;

- приобретение опыта и формирование эффективной инвестиционной политики инвестиционными организациями и т.п.

Основные причины банкротства. С позиций финансового менеджмента банкротство характеризует реализацию катастрофических рисков предприятия в процессе его финансовой деятельности, вследствие которой оно неспособно удовлетворить в установленные сроки, предъявленные со стороны кредиторов требования и выполнить обязательства перед бюджетом.

К причинам банкротства относятся:

1. влияние внешних факторов макросреды, которые подразделяются на:

– экономические: кризисное состояние экономики страны, общий спад производства, инфляция, нестабильность финансовой системы, рост цен на ресурсы, изменение конъюнктуры рынка, неплатежеспособность и банкротство партнеров. Одной из причин несостоятельности субъектов хозяйствования может быть неправильная фискальная политика государства. Высокий уровень налогообложения может оказаться непосильным для предприятия;

– политические: политическая нестабильность общества, внешнеэкономическая политика государства, разрыв экономических связей, потеря рынков сбыта, изменение условий экспорта и импорта, несовершенство законодательства в области хозяйственного права, антимонопольной политики, предпринимательской деятельности и прочих проявлений регулирующей функции государства;

– усиление международной конкуренции в связи с развитием научно-технического прогресса;

– научно-технические прорывы, приводящие к смене потребительских предпочтений;

– демографические: численность, состав народонаселения, уровень благосостояния народа, культурный уклад общества, определяющие размер и структуру потребностей, и платежеспособный спрос населения на те или другие виды товаров и услуг.

2. неэффективное управление внутренними факторами микросреды предприятия. К внутренним факторам можно отнести следующие:

– дефицит собственного оборотного капитала как следствие неэффективной производственно–коммерческой деятельности или неэффективной инвестиционной политики;

– низкий уровень техники, технологии и организации производства;

– снижение эффективности использования производственных ресурсов предприятия, его производственной мощности и как результат высокий уровень себестоимости, убытки;

– создание сверхнормативных остатков незавершенного строительства, незавершенного производства, производственных запасов, готовой продукции, в связи с чем происходит затоваривание, замед-

ляется оборачиваемость капитала и образуется его дефицит. Это заставляет предприятие залезать в долги и может быть причиной его банкротства;

- плохая клиентура предприятия, которая платит с опозданием или не платит вовсе по причине банкротства, что вынуждает предприятие самому залезать в долги. Так зарождается цепное банкротство;

- отсутствие сбыта из-за низкого уровня организации маркетинговой деятельности по изучению рынков сбыта продукции, формированию портфеля заказов, повышению качества и конкурентоспособности продукции, выработке ценовой политики;

- привлечение заемных средств в оборот предприятия на невыгодных условиях, что ведет к увеличению финансовых расходов, снижению рентабельности хозяйственной деятельности и способности к самофинансированию;

- быстрое и неконтролируемое расширение хозяйственной деятельности, в результате чего запасы, затраты и дебиторская задолженность растут быстрее объема продаж. Отсюда появляется потребность в привлечении краткосрочных заемных средств, которые могут превысить чистые оборотные активы (собственный оборотный капитал). В результате предприятие попадает под контроль банков и других кредиторов и может подвергнуться угрозе банкротства.

К субъективным причинам банкротства, относящимся непосредственно к хозяйствованию, причисляют следующие:

- неспособность руководителей предусмотреть банкротство и избежать его в будущем;

- снижение объемов продаж из-за плохого изучения спроса, отсутствия сбытовой сети, рекламы;

- снижение объемов производства;

- снижение качества и цены продукции;

- неоправданно высокие затраты;

- низкая рентабельность продукции;

- слишком большой цикл производства;

- большие долги, взаимные неплатежи;

- слабая адаптированность менеджеров-представителей старой школы управления к жестким реальностям формирования рынка, их неумение проявлять предприимчивость в налаживании выпуска про-

дукции, пользующейся повышенным спросом, выбирать эффективную финансовую, ценовую и инвестиционную политику;

– разбалансированность экономического механизма воспроизводства капитала предприятия.

В качестве первых сигналов надвигающегося банкротства можно рассматривать задержки с предоставлением финансовой отчетности, свидетельствующие о работе финансовых служб, а также резкие изменения в структуре баланса и отчета о прибылях и убытках.

Особенности финансового состояния предприятия на различных стадиях банкротства.

На российских предприятиях система финансового менеджмента находится еще в стадии становления. Неблагоприятные обстоятельства, несогласованные требования налоговых служб, банков, акционеров, вышестоящих организаций оказывают негативное влияние на этот процесс. Руководители предприятий озабочены главным образом вопросами минимизации налогов, сохранением средств от инфляции. Неплатежеспособные предприятия в первую очередь ищут инвесторов. Неполнотой, бессистемностью страдает и финансово-аналитическая работа – обязательный элемент финансового менеджмента.

Скрытая стадия банкротства. На скрытой стадии начинается незаметное, особенно если не налажен специальный учет, снижение «цены» предприятия по причине неблагоприятных тенденций как внутри предприятия, так и вовне. Снижение цены предприятия означает снижение его прибыльности либо увеличение средней стоимости обязательств.

Снижение текущей стоимости предприятия проявится явно в показателях прибыльности и в требованиях банков, акционеров и других вкладчиков средств. Прогноз ожидаемого снижения требует анализа перспектив прибыльности и процентных ставок.

Финансовая неустойчивость. На второй стадии начинаются трудности с наличностью, проявляются некоторые ранние признаки банкротства: резкие изменения в структуре баланса и отчета о финансовых результатах.

Нежелательными являются резкие изменения любых статей баланса в любом направлении. Однако особую тревогу должны вызывать: резкое снижение денежных средств на счетах (кстати, и увеличение денежных средств может свидетельствовать о невозможности

дальнейших капиталовложений); увеличение дебиторской задолженности (резкое снижение также говорит о затруднениях со сбытом, если сопровождается ростом запасов готовой продукции); старение дебиторских счетов; разбалансирование дебиторской и кредиторской задолженностей; увеличение кредиторской задолженности (резкое снижение при наличии денег на счетах также говорит о снижении объемов деятельности); снижение объемов продаж (неблагоприятным может оказаться и резкое увеличение объемов продаж, так как в этом случае банкротство может наступить в результате последующего разбалансирования долгов, если последует непродуманное увеличение закупок, капитальных затрат; кроме того, рост объемов продаж может свидетельствовать о сбросе продукции перед ликвидацией предприятия).

На стадии финансовой неустойчивости руководство часто прибегает к косметическим мерам, например, продолжает выплачивать акционерам высокие дивиденды, увеличивая заемный капитал, продавая часть активов, чтобы снять подозрения вкладчиков и банков.

При ухудшении ситуации руководители, как показывает опыт, нередко склоняются к авантюрным способам зарабатывания денег, а иногда и к мошенничеству.

Явное банкротство. Предприятие не может своевременно оплачивать долги, и банкротство становится юридически очевидным.

Банкротство проявляется как несогласованность денежных потоков (притока и оттока денег). Предприятие может стать банкротом как в условиях отраслевого роста, даже бума, так и в условиях отраслевого торможения и спада. В условиях резкого подъема отрасли возрастает конкуренция, в условиях торможения и спада падают темпы роста. Таким образом, каждому отдельному предприятию за темпы своего роста необходимо бороться.

Во всех случаях причиной банкротства является неверная оценка руководителями ожидаемых темпов роста их предприятия, под которые заранее находятся источники дополнительного, как правило, кредитного финансирования.

Объективным выходом в любом случае банкротства является сжатие, если не полное исчезновение предприятия как лишнего в данной отрасли. По возможности осуществляется либо частичное, либо полное репрофилирование предприятия, что может оказаться

выгодным при достаточных темпах роста других отраслей и подотраслей экономики.

В российских условиях недостаточного контроля финансовых и товарных потоков предприятия приобрели специфический опыт ложного банкротства. Они реализуют продукцию через дочерние фирмы таким образом, чтобы основная часть выручки осталась на счетах этих фирм; по подложным контрактам уводят средства в зарубежные банки и т.д.

В основе оценки финансового положения предприятия лежит финансовый анализ, основу которого составляют горизонтальный, вертикальный, коэффициентный и другие методы анализа.

Методические подходы, касающиеся оценки финансового состояния, разработанные зарубежными и российскими авторами, включают в себя несколько (от двух до семи) ключевых показателей, характеризующих финансовое состояние предприятия. Как правило, на их основе в большинстве методик рассчитывается комплексный показатель вероятности банкротства.

Эти методики и модели должны позволять прогнозировать возникновение кризисной ситуации предприятия заранее, ещё до появления очевидных признаков. Такой подход особенно необходим, так как жизненные циклы предприятий в рыночной экономике коротки (4–5 лет). В связи с этим коротки и временные рамки применения в них антикризисных стратегий, а в условиях уже наступившего кризиса предприятия их применение может привести к банкротству. Указанные методики должны позволять использовать различные антикризисные стратегии заранее, ещё до наступления кризиса коммерческой организации, с целью его предотвращения.

Условно данные модели представлены тремя направлениями: качественные модели, количественные и альтернативные. В основе первого направления лежит использование финансовых показателей, а также таких критериев, которые характеризуют уровень менеджмента на предприятии. Модели качественного направления основываются на изучении отдельных характеристик, присущих бизнесу, развивающемуся по направлению к банкротству. Если для исследуемого предприятия характерно наличие таких характеристик, можно дать экспертное заключение о неблагоприятных тенденциях развития.

5.2. Тесты для самостоятельного решения

1. К причинам банкротства относятся такие факторы как:

- а) экономические, политические, демографические;
- б) политические, юридические, финансовые;
- в) юридические, демографические, социальные.

2. Дефицит собственного оборотного капитала как следствие неэффективной производственно-коммерческой деятельности или неэффективной инвестиционной политики, низкий уровень техники, технологии и организации производства относятся к факторам:

- а) внутренним;
- б) внешним;
- в) производственным.

3. Неспособность руководителей предусмотреть банкротство и избежать его в будущем; снижение объемов продаж из-за плохого изучения спроса, отсутствия сбытовой сети; снижение объемов производства; снижение качества и цены продукции всё это относится к

- а) непредсказуемым причинам банкротства;
- б) объективным причинам банкротства;
- в) субъективным причинам банкротства.

4. Наблюдение – процедура банкротства, применяемая к должнику в целях:

- а) обеспечения продажи имущества на торгах;
- б) обеспечения сохранности имущества должника;
- в) обеспечения сохранности имущества должника, проведения анализа финансового состояния должника, составления реестра требований кредиторов и проведения их первого собрания.

5. Конкурсное производство – процедура банкротства, применяемая к должнику:

- а) в отношении которого возбуждено дело о банкротстве с целью осуществления финансового оздоровления;
- б) признанному банкротом, в целях соразмерного удовлетворения требований кредиторов;
- в) для заключения мирового соглашения.

6. Дело о банкротстве рассматривает....

- а) третейский суд;
- б) Верховный суд РФ;
- в) арбитражный суд;
- г) суд общей юрисдикции.

7. Какие процедуры банкротства применяются в отношении должника – предпринимателя?

- а) наблюдение;
- б) конкурсное производство;
- в) внешнее управление;
- г) финансовое оздоровление;
- д) все ответы верны.

8. Срок финансового оздоровления:

- а) не может превышать полтора года;
- б) не может превышать одного года;
- в) не более двух лет;
- г) может быть продлен арбитражным судом, но любой срок.

5.3. Задание для самостоятельного решения

Задание 1. Величина текущих обязательств предприятия (сумма итогов второго и третьего разделов баланса) на конец отчетного периода – 2350 тыс. руб., текущие обязательства – 1680 тыс. руб. Каким должна быть прибыль предприятия в следующие шесть месяцев, чтобы достигнуть нормативного значения коэффициента покрытия, равного двум, при условии, что сумма текущих обязательств не вырастет?

Задание 2. Определите сумму собственного капитала фирмы, если известно, что сумма внеоборотных средств фирмы составляет – 1800553 тыс. руб., сумма долгосрочных обязательств – 108826 тыс. руб., краткосрочных обязательств – 1040136 тыс. руб., а сумма оборотных активов – 1015034 тыс. руб.

Задание 3. Имеются следующие данные: денежные средства – 70 тыс. руб.; краткосрочные финансовые вложения – 28 тыс. руб.; дебиторская задолженность – 130 тыс. руб.; основные средства – 265 тыс. руб.; нематериальные активы – 34 тыс. руб.; производственные запасы – 155 тыс. руб., кредиторская задолженность – 106 тыс. руб., краткосрочные кредит банка – 95 тыс. руб.; долгосрочные кредиты – 180 тыс. руб. Определите коэффициент текущей ликвидности, коэффициент срочной ликвидности, коэффициент абсолютной ликвидности.

Задание 4. Активы предприятия составляют 115 млн. руб., выручка от продаж – 196 млн. руб., рентабельность продаж – 14,5 %.

Определите рентабельность активов.

Задание 5. Определите рентабельность активов и источников собственных средств фирмы, если прибыль за год составила 1800 тыс. рублей, а валюта баланса на начало года составляла 36090 тыс. рублей, в том числе собственный капитал фирмы 12070 тыс. рублей, на конец года валюта баланса составила 39800 тыс. рублей, в том числе собственный капитал фирмы 13100 тыс. руб.

Задание 6. На что указывают изменения в коэффициентах, представленных в таблице?

Название коэффициента	На начало периода	На конец периода
Коэффициент соотношения заемных и собственных средств	0,85	0,90
Коэффициент долгосрочного привлечения заемных средств	0,17	0,15
Коэффициент маневренности собственных средств	0,35	0,38
Коэффициент накопления амортизации	0,37	0,30
Коэффициент реальной стоимости основных и материальных оборотных средств в имуществе предприятия	0,55	0,49

Задание 7. Рассчитать вероятность банкротства по двухфакторной Z-модель Альтмана, если даны следующие характеристики предприятия.

Таблица 5.1

Исходные данные

Показатель	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2018 г.
Текущие активы (оборотные активы)	44 528	56 504	67 789	89 299
Текущие обязательства (краткосрочные обязательства)	25 293	39 569	52 527	79 037
Заемные средства (сумма долгосрочных и краткосрочных обязательств)	25 293	39 569	55 377	85 537
Капитал и резервы	69 470	89 631	114 297	163 792

Задание 8. Рассчитать вероятность банкротства по пятифакторной Z-модель Альтмана, если даны следующие характеристики предприятия.

Таблица 5.2

Исходные данные

Показатель	2017 г.	2018 г.	2019 г.
Текущие активы (оборотные активы)	65 612	80 314	101 453
Сумма активов	102 804	133 769	178 689
Заемный капитал	41 911	61 286	90 988
Нераспределенная (реинвестированная) прибыль	64 868	76 390	101 174
Прибыль до налогообложения	13 117	17 585	42 838
Балансовая стоимость капитала	116 075	147 923	211 939
Объем продаж (выручка)	267 338	379 849	806 801

Задание 9. Рассчитать вероятность банкротства по двухфакторной модели Альтмана, если даны следующие характеристики предприятия.

Таблица 5.3

Исходные данные

Показатель	2016г.	2017г.	2018 г.	2019 г.
Текущие активы (оборотные активы)	86 025	110 557	132 296	174 476
Текущие обязательства (краткосрочные обязательства)	49 418	77 313	101 653	154 426
Заемные средства (сумма долгосрочных и краткосрочных обязательств)	49 418	77 313	108 003	167 126
Капитал и резервы	135 734	175 125	223 319	320 023

Задание 10. Рассчитать вероятность банкротства по пятифакторной Z-модель Альтмана, если даны следующие характеристики предприятия.

Таблица 5.4

Исходные данные

Показатель	2017 г.	2018 г.	2019 г.
<i>I</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
Текущие активы (оборотные активы)	106 031	130 988	165 464
Сумма активов	167 669	214 909	293 064
Заемный капитал (сумма долгосрочных и краткосрочных обязательств)	68 355	99 954	148 397
Нераспределенная (реинвестированная) прибыль	105 797	124 589	165 010

Окончание табл. 5.4

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
Прибыль до налогообложения	21 394	28 681	69 867
Рыночная стоимость капитала	189 313	241 256	345 662
Объем продаж (выручка)	436 016	619 515	1 315 853

Задание 11. Рассчитать вероятность банкротства по Шестифакторная математическая модель О.П. Зайцевой, если даны следующие характеристики предприятия.

Таблица 5.5

Исходные данные

Показатель	2017 г.	2018 г.	2019 г.
Финансовый результат	0	2 059 182	2 287 911
Собственный капитал	29 616 720	29 616 720	29 616 720
Кредиторская задолженность	7 105 263	8 564 993	9 928 390
Дебиторская задолженность	3 119 125	3 270 194	3 556 719
Краткосрочные обязательства	23 358 169	28 188 755	23 979 668
Оборотные активы	15 881 600	16 041 143	12 829 941
Выручка	64 170 863	89 543 236	108 894 439
Долгосрочные обязательства	0	0	0
Валюта баланса	54 369 890	59 200 475	53 96 389

6. ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ

6.1. Краткие теоретические сведения

Антикризисное управление – это система управленческих мер по диагностике, предупреждению, нейтрализации и преодолению кризисных явлений и их причин на всех уровнях экономики.

Антикризисное управление в качестве понятия может применяться в двух значениях: в широком и узком смысле.

В широком смысле антикризисное управление – это системное управление объектом хозяйствования на том или ином уровне экономики, под углом зрения противодействия кризису.

В узком смысле антикризисное управление – это система организационно–управленческих мер в отношении отдельного предприятия, попавшего в состояние кризиса, что обычно выражается в неплатежеспособности, которая в случае ее затяжного непреодолимого характера нейтрализуется через процедуру банкротства. Для антикризисного управления в узком смысле большое значение имеет установление факта финансовой несостоятельности предприятия. Официальное установление такого факта регулируется законодательно. Вопрос о финансовой несостоятельности рассматривается при активном участии Федерального управления по делам о несостоятельности при Госкомимуществе, причем обычно в судебном порядке.

Зуб А.Т – доктор экономических наук в книге «Антикризисное управление» дает следующее определение, антикризисное управление – это функция, обеспечивающая минимизацию потенциального ущерба от кризиса и помогающая установить контроль над ситуацией.

Управление осуществляется в социально-экономической системе, которая представляет собой объект управления. Одной из характеристик управления является его предмет. В обобщенном представлении предметом управления всегда является деятельность человека. Но эта деятельность состоит из множества проблем, которые так или иначе разрешаются самой этой деятельностью или в процессе ее. Поэтому предмет управления можно дифференцировать по совокупности его проблематики. Именно таким образом выделяется стратегическое управление, экологический менеджмент и др.

Антикризисное управление имеет предмет воздействия – факторы кризиса, т.е. все проявления неумеренного совокупного обострения про-

творечий, вызывающих опасность крайнего его проявления, наступления кризиса. Факторы кризиса могут быть предполагаемыми и реальными.

Любое управление в определенной мере должно быть антикризисным или становится антикризисным по мере вступления организации в полосу кризисного развития. Игнорирование этого положения имеет отрицательные последствия, а его учет способствует безболезненному прохождению кризисных ситуаций.

Возможность антикризисного управления определяется в первую очередь человеческим фактором, потенциалом активного и решительного поведения человека в условиях кризиса, его заинтересованностью в преодолении кризисов, пониманием истоков и природы кризиса, закономерностей его протекания. Осознанная деятельность человека позволяет искать и находить пути выхода из критических ситуаций, концентрировать усилия на решении наиболее сложных проблем, использовать накопленный опыт преодоления кризисов, приспосабливаться к возникающим ситуациям.

Кроме того, возможность антикризисного управления определяется и знанием циклического характера развития социально-экономических систем. Это позволяет предвидеть ситуации кризиса и готовиться к ним. Наиболее опасными являются неожиданные кризисы.

Необходимость антикризисного управления отражает потребности преодоления и разрешения кризиса, возможного смягчения его последствий. Это естественная потребность человека и организации. Реализовывать ее можно только посредством специальных механизмов антикризисного управления, которые следует создавать и совершенствовать.

Основные характеристики антикризисного управления:

1. Функции антикризисного управления – это виды деятельности, отражающие предмет управления и определяющие его результат. Их формулируют, отвечая на вопрос: что надо делать, чтобы успешно управлять в преддверии, в процессе и после завершения кризиса. Можно выделить шесть функций: предкризисное управление, управление в условиях кризиса, управление процессами выхода из кризиса, стабилизация неустойчивых ситуаций (обеспечение управляемости), минимизация потерь и упущенных возможностей, своевременное принятие решений.

Вне зависимости от наличия или отсутствия официального статуса в организации менеджер по антикризисному управлению будет выполнять функции, в определенной степени общие для разных организаций.

В частности, кризисный управляющий должен:

- обладать всей необходимой информацией относительно стратегических планов развития организации (лучше всего, если он будет непосредственно участвовать в совещаниях руководства и в рабочих группах по выработке стратегии, знать оценки текущего положения организации в отрасли, иметь представления о тенденциях развития параметров среды, угрозах и благоприятных возможностях, проистекающих из такого развития; его участие в принятии стратегических решений будет способствовать формированию в среде высшего уровня управления организации философии кризиса, кризисного стратегического мышления);

- определять цели антикризисного управления, оценивать уязвимость организации перед кризисом (работа антикризисного менеджера позволяет руководству по-новому взглянуть на слабые стороны организации как на потенциальный источник трудностей при преодолении возможных кризисов);

- разрабатывать сценарии и проектировать возможные способы преодоления кризиса, предлагать меры, предотвращающие превращение слабых сторон организации в потенциальный источник кризиса;

- планировать и организовывать работу специальной команды по антикризисному управлению, которая будет заниматься антикризисным планированием и обеспечит эффективное управление кризисом;

- разработать меры по информационному обеспечению антикризисного управления, заранее готовить материалы для выпусков новостей, тексты листовок и брошюр, адреса рассылки информационных бюллетеней и т.д. (хотя на момент наступления кризиса их содержание может оказаться в существенной мере устаревшим и не точным, обновление и пересмотр позволяют значительно сократить время для подготовки адекватных ситуации материалов);

- подыскивать и обучать людей, которые будут представлять организацию в СМИ перед внутренними и внешними стейкхолдерами (во время кризиса организации понадобятся люди, способные представить ситуацию в выгодном для компании свете);

- непрерывно отслеживать стратегию и тактику поведения организации в меняющихся условиях среды, следить за своевременностью мер

по адаптации к изменениям, разрабатывать рекомендации для руководства организации.

2. В управлении процессы интеграции и дифференциации диалектически связаны. Усиление интеграции ведет к ослаблению дифференциации и наоборот. Эти процессы отражает логистическая кривая. Связь интеграции и дифференциации в моменты изменения кривой показывает возникновение новых организационных форм управления или организаций нового типа. В этом взаимодействии есть точки кризиса организации. Как правило, это точки, отражающие опасность ее «распада», разрушения. Выход из кризиса – изменение соотношения интеграции и дифференциации управления на новой организационной основе.

3. Нет управления без ограничений, которые могут быть внутренними и внешними. Те и другие находятся в определенном меняющемся соотношении. В зависимости от того, каково это соотношение, изменяется вероятность кризисных явлений.

4. Одна из важных характеристик антикризисного управления – сочетание формального и неформального начал, существование зоны рациональной организации антикризисного управления, которая может сужаться или расширяться.

5. Для антикризисного управления особое значение имеет стратегия развития.

Стратегии антикризисного управления могут быть разными. Наиболее важные стратегии:

- предупреждения кризиса, подготовки к нему;
- выжидания зрелости кризиса для успешного его преодоления;
- противодействия кризисным явлениям, замедления негативных процессов;
- стабилизации ситуации посредством использования резервов, дополнительных ресурсов;
- рассчитанного риска;
- последовательного вывода из кризиса;
- предвидения и создания условий устранения последствий кризиса.

Выбор той или иной стратегии определяется характером и глубиной кризиса.

Наиболее опытные менеджеры рассматривают антикризисное управление как набор принципов и определенных видов деятельности,

управленческих шагов, предпринимаемых в соответствии с определенной методикой.

Методика антикризисного управления – это серия действий и управленческих шагов, направленных на предотвращение, управление и борьбу с кризисами. Охарактеризуем ее основные элементы.

Выявление и оценка уязвимых сторон организации и возможного ущерба от каждой из них. Практически каждому кризису предшествуют определенные симптомы или сигналы опасности. Успешное ведение дел в организации предполагает отслеживание таких симптомов и осуществление предупреждающих действий, что снижает вероятность перетекания кризиса в более тяжелую форму.

Снижение количества уязвимых сторон организации. Эффективный бизнес означает уверенность, что слабые стороны компании не оказывают существенного (т.е. препятствующего достижению организационных целей) негативного влияния на ее деятельность. Жесткие, трудные решения должны приниматься незамедлительно, а не откладываться «на завтра».

Разработка плана выхода из потенциального кризиса. Успешная компания всегда исходит из того, что любой бизнес неизбежно столкнется с кризисом, и рассчитывает возможный ущерб. Кризисное планирование предполагает расчет необходимых ресурсов для разработки эффективных мер по выходу из потенциального кризиса и способствует предотвращению серьезных последствий от неуправляемого кризиса. С этой целью разрабатываются различные сценарии; чем их больше, тем лучше.

Осознание факта наступления кризиса и определение конкретных мер по борьбе с ним. Организация с действующей системой антикризисного управления вовремя осознает, что кризис произошел, и намечает необходимые срочные шаги по предотвращению его негативных последствий. Проблема не может быть решена, пока она не идентифицирована как проблема. Ключ к эффективному управлению кризисом состоит в том, что необходимо предпринимать быстрые, решительные действия в целях его пресечения, пока он поддается воздействию.

Осуществление активных коммуникаций во время кризиса. Следующим шагом по предотвращению негативных последствий кризиса является определение стратегии организации в области коммуникаций с собственным персоналом, клиентами, акционерами, СМИ и т.д. Коммуникации должны носить открытый, честный, достоверный характер.

Провал в организации коммуникаций, сокрытие информации часто ведут к труднопреодолимым препятствиям на пути антикризисного управления.

Отслеживание и оценка проявлений кризиса, гибкость мер по борьбе с ним. Достаточно сложно оценить правильность действий, предпринимаемых во время и после кризиса. Хорошо организованный антикризисный менеджмент предполагает налаженную систему мониторинга мнений и настроений стейкхолдеров организации. Поэтому важно отслеживать изменения таких настроений, поведения основных стейкхолдеров во время и после кризиса, постоянно внося коррективы в намеченные планы.

Изоляция подвергнувшегося кризису направления деятельности организации (бизнес-единицы) от остальных направлений, не затронутых кризисом. Успешный бизнес всегда стремится к поддержанию максимального уровня уважения, доверия и надежности со стороны собственных работников, клиентов, продавцов, политиков, государственных и муниципальных органов, СМИ и других стейкхолдеров. «Доброе имя», сформированное за долгие годы работы на рынке, позволяет компании преодолеть кризис с гораздо меньшими издержками.

Каждый шаг важен. Эффективное урегулирование кризиса – это не событие, а продолжительный, систематический и регламентированный процесс. Он направлен на определение уязвимых мест организации, предотвращение повторения подобной ситуации в будущем и предполагает проведение планирования на случай возникновения наиболее вероятных кризисных ситуаций, организацию эффективного обмена информацией до и после кризиса, проверку и оценку реального положения дел и в случае необходимости проведение инноваций.

Во многих случаях кризису предшествуют некоторые предупредительные сигналы, которые должны быть замечены. Однако это бывает не всегда, что делает предварительную подготовку к возможному кризису и планирование антикризисных мероприятий еще более необходимыми.

Суть антикризисного управления выражается в следующих положениях:

- а) кризисы можно предвидеть, ожидать и вызывать;
- б) кризисы в определенной мере можно ускорять, предварять, отодвигать;
- в) к кризисам можно и необходимо готовиться;
- г) кризисы можно смягчать;

- д) управление в условиях кризиса требует особых подходов, специальных знаний, опыта и искусства;
- е) кризисные процессы могут быть до определенного предела управляемыми;
- ж) управление процессами выхода из кризиса способно ускорять эти процессы и минимизировать их последствия.

6.2. Тесты для самостоятельного решения

1) Антикризисное развитие – это:

- а) управляемый процесс предотвращения или преодоления кризиса, отвечающий целям организации и соответствующий объективным тенденциям ее развития;
- б) частично управляемый процесс предотвращения или преодоления кризиса, отвечающий целям организации;
- в) управляемый процесс предотвращения или преодоления кризиса, отвечающий целям организации.

2) Может ли антикризисный менеджмент всегда управлять кризисными ситуациями:

- а) да;
- б) нет.

3) Кризис – это:

- а) возможность возникновения убытка, измеряемого в денежном выражении;
- б) крайне обострение противоречий в социально–экономической системе (организации), угрожающей ее жизнестойкости в окружающей среде;
- в) ярко выраженная неопределенность в неоднозначности протекания реальных экономических процессов, в многообразии превращения возможностей в действительность, в существовании множества (как правило, бесконечных) состояний, в которых рассматриваемый в динамике объект может находиться в будущий момент времени.

4) Какими основными свойствами должна обладать система антикризисного управления:

- а) гибкость и адаптивность;
- б) склонность к усилению неформального управления, мотивация энтузиазма, терпения, уверенности;
- в) диверсификация управления;

- г) снижения централизма;
- д) усиление интеграционных процессов;
- е) все вышеперечисленное.

5) Какие из следующих факторов определяют эффективность антикризисного управления:

а) профессионализм антикризисного управляющего; искусство управления, данное природой и приобретенное в процессе специальной подготовки;

б) методология разработки рискованных решений; научный анализ обстановки, прогнозирование тенденций;

в) корпоративность; лидерство;

г) оперативность и гибкость управления;

д) стратегия и качество антикризисных программ;

е) система мониторинга кризисных ситуаций;

ж) все вышеперечисленное.

6. Причины кризиса зависят от его факторов, поэтому они подразделяются на

а) открытые, закрытые;

б) внешние, внутренние;

в) государственные, негосударственные.

7. Внутренние причины возникновения кризиса:

а) нестабильность правительственной системы – глубокие разногласия в государственных органах, из-за чего все другие трудности остаются в тени;

б) усиление монополизма;

в) отсутствие динамики в управлении – с течением времени предприятие или отрасль развиваются и приобретают все большие масштабы и формы, для чего требуется более разветвленная и дифференцированная сеть управления.

8. Одна из важных характеристик антикризисного управления –

а) Выявление и оценка уязвимых сторон организации и возможного ущерба

б) сочетание формального и неформального начал, существование зоны рациональной организации антикризисного управления, которая может сужаться или расширяться.

в) отслеживание и оценка проявлений кризиса, гибкость мер по борьбе с ним.

9. Функции антикризисного управления –

а) это виды деятельности, отражающие предмет управления и определяющие его результат.

б) прогрессивность средств и методов производства, длительность производственного цикла, уровень производственных запасов, оборачиваемость средств;

в) обеспечивает внутрисистемную безопасность систем экономического назначения страны, если совокупность этих систем рассматривать как целостную систему.

6.3. Задачи для самостоятельного решения

Задание 1. 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.

Задание 2. 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, краткосроч-

ная 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.

Задание 3. 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 не реструктурированного 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 не реструктурированного и реструктурированного долга.

Задание 4. Разработать антикризисное управление для данных предприятий

Вариант 1

Машиностроительный завод

История

Завод конических роликоподшипников был основан в 1981 г. Компания специализировалась на выпуске очень больших серий небольшой номенклатуры конических роликоподшипников, 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.

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 внут-

ренного 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 позиционирования 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.

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.

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 приведена финансовая отчетность предприятия за 2015–2017 годы.

Таблица 6.1

Финансовая отчетность предприятия. Аналитический баланс

Показатель	2015 г.	2016 г.	2017 г.
<i>I</i>	2	3	4
АКТИВЫ			
<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
Итого по разделу I	36 131	11 039	12 149
<i>II. Оборотные активы</i>			
Запасы	2845	3288	5448
сырье, материалы и другие аналогичные ценности	1105	1349	1011
затраты в незавершенном производстве готовая продукция	338	46	672
товары отгруженные прочие запасы и затраты	1305	1754	3361
Дебиторская задолженность (платежи ожидаются менее чем через 12 месяцев): покупатели и заказчики	92	139	359
Денежные средства	5		45
Итого по разделу II	3251	3588	6925
Баланс	39382	14627	19072
ПАССИВ			
<i>III. Капитал и резервы</i>			
Уставный капитал	196	196	196
Добавочный капитал	37701	12874	12874
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	(8135)	(9474)	(10119)
Итого по разделу III	20762	3596	4241
<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 внебюджетными фондами	1681	2876	4110

<i>Окончание табл. 6.1</i>			
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
задолженность по налогам и сборам прочие кредиторы	1325	1589	2621
задолженность перед участниками (учредителями)	96	169	525
Итого по разделу V	5529	6940	10978
Баланс	39382	14627	19072
Выручка (нетто) от продажи товаров, продукции, 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

Вариант 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.

Маркетинг

Продукция. Качество продукции было плохим, даже по российским стандартам. Облицовка была поцарапана, оторвана по краям, полировка быстро белела, 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:

- использование сырья плохого качества;
- производственный процесс включал операции, выполняемые с повреждением изделия;
- при обнаружении дефекта его скрывали таким образом, чтобы брак не бросался в глаза;
- рабочие не соблюдали инструкции, выполнение которых обеспечивало не только получение качественной продукции, но и требовало увеличения объемов работ;
- 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, торговым 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 высоки, 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.

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.

Финансы

Продажи и рентабельность компании начали сокращаться. Однако руководство не расценивало сбой в продажах как долговременную тенденцию и не приняло мер по сокращению или реперофилированию производства. Напротив, что является естественным в стране, где бушевала инфляция, готовая продукция на складе расце-

нивалась 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 полного 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 табл. 6.2 приведены данные финансовой отчетности предприятия за 2017–2018 гг.

Таблица 6.2

Финансовая отчетность предприятия. Аналитический баланс

Показатель	2017 г.	2018 г.
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
АКТИВ		
<i>I 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:		
сырье, материалы и другие аналогичные ценности затраты в незавершенном производстве	2922	2788
готовая продукция и товары для перепродажи расходы будущих периодов	2174	2472
налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	194	311
Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются более чем через 12 месяцев после отчетной даты):		
покупатели и заказчики Краткосрочные финансовые вложения	554	5
Денежные средства	98	258
Итого по разделу II	1795	3542
Баланс	29104	25732
ПАССИВ		
<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

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
Кредиторская задолженность: поставщики и подрядчики	4703	7814
задолженность перед персоналом организации	647	2742
задолженность перед государственными внебюджетными фондами	103	101
задолженность по налогам и сборам	1990	2227
Прочие кредиторы	101	32
Итого по разделу V	4703	7814
Баланс	29104	25732
Выручка (нетто) от продажи товаров, продукции, работ, 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)

Вариант 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 Levomycetin 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 западноевропейских производителей. Компания развивалась значительно медленнее, чем ее основные конкуренты.

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. Дочерний дистрибьютер «Примафарм», который занимается исключительно реализацией 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 соответствует среднему доходу или состоянию региональной экономики. Более того, среди регионов России существуют значительные расхождения по частоте заболеваний в различных терапевтических 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 6.3 приведены данные финансовой отчетности предприятия за 2017–2018 годы.

Таблица 6.3

Финансовая отчетность предприятия Аналитический баланс

Показатель	2017 г.	2018 г.
<i>I</i>	2	3
Актив		
<i>I. Внеоборотные активы</i>		
Нематериальные активы	1	1
Основные средства	15875	15673
Долгосрочные финансовые вложения	4	4
Итого по разделу I	15880	15678
<i>II. Оборотные активы</i>		
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
Баланс	19285	17963
ПАССИВ		
<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
<i>V. Краткосрочные обязательства</i>		
Займы и кредиты Кредиторская задолженность:	25	27
поставщики и подрядчики	2757	1369
задолженность перед персоналом организации	220	35

Окончание табл. 6.3

<i>I</i>	2	3
задолженность перед государственными внебюджетными фондами	115	88
задолженность по налогам и сборам прочие кредиторы	2372	1123
Задолженность перед участниками (учредителями)	99	76
Прочие краткосрочные обязательства	2	0
Итого по разделу V	2882	1472
Баланс	19285	17963
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

Вариант 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 полотенечную 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 стар-

товала, 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.

Маркетинг

– отсутствие навыков и квалификации по маркетингу: выполнение функций маркетинга осуществлялось практически только на бумаге;

– отсутствие сети сбыта: продвижение товаров полностью контролировалось оптовиками;

– чрезвычайно высокая доля бартера;

– стратегия ценовой конкуренции.

Производство:

– старая многоэтажная планировка и недостаточное техническое обслуживание;

– продукция: среднее и низкое качество (некоторые пряжи были недостаточно тонкими для соответствия требованиям высококачественного производства).

Менеджмент:

– решение многих эксплуатационных вопросов замыкалось на генеральном директоре;

– упрощение организационной структуры, задачи и ответственность, в соответствии с которой зачастую определялись только на бумаге;

– нечеткое понимание миссии компании и отсутствие долгосрочной стратегии роста: компания пыталась выжить в повседневной среде.

Сильные стороны:

– преданность и энергичная деятельность руководства компании, направленная на улучшение производственных показателей;

– некоторый опыт работы с зарубежными клиентами (через оптовые компании): руководству было известно о серьезных запросах зарубежных клиентов по условиям качества и ассортименту;

– наличие большого технического опыта в переработке льна.

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 6.4 приведены данные финансовой отчетности предприятия за 2017–2019 годы.

Таблица 6.4

Финансовая отчетность предприятия. Аналитический баланс

Показатель	2017 г.	2018 г.	2019 г.
<i>I</i>	2	3	4
АКТИВ			
<i>I Внеоборотные активы</i>			
Нематериальные активы	73	22	22
Долгосрочные финансовые вложения	2001	2011	1734
Прочие внеоборотные активы	4171	2393	6841
Итого по разделу 1	199591	154 944	76 569
<i>II 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
Баланс	218 972	179449	103 523
ПАССИВ			
<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
Итого по разделу III	80536	31143	(67284)
<i>IV. Долгосрочные обязательства</i>	<i>23613</i>	<i>23613</i>	<i>23 613</i>
<i>V. Краткосрочные обязательства</i>			
Займы	38350	34730	40280
Кредиторская задолженность:	76223	89571	106072

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
поставщики и подрядчики	34334	24468	28277
задолженность перед персоналом	2903	1541	3130
задолженность перед внебюджетными фондами	17246	24132	34050
задолженность по налогам и сборам	21740	39430	40615
Прочие краткосрочные обязательства	250	392	842
Итого по разделу V	114 823	124693	147194
Баланс	218972	179449	103 523

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Бланк И. А. Управление финансовой безопасностью предприятия / И. А. Бланк. – М.: СмартБук, 2009. 776 с.
2. Вечканов Г. С. Экономическая безопасность: учебник для вузов. / Г.С. Вечканов. СПб.: Питер, 2007. 384 с.
3. Грунин О. А. Экономическая безопасность организации. / О. А. Грунин. СПб.: Питер, 2009. – 160 с.
4. Гусев В. С. Экономика и организация безопасности хозяйствующих субъектов, 2-е изд. / В. С. Гусев, В. А. Демин, Б. И. Кузин, М. Д. Медников, А. С. Соколицин, С. В. Степашин, А. В. Федотов, В. Л. Шульц. СПб.: Питер, 2006. 288 с.
5. Куклин А. А. Предприятие и финансовая безопасность региона / А. А. Куклин. Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2002. 348 с.
6. Сенчагова В. К. Экономическая безопасность России. Общий курс / В. К. Сенчагова. М.: Дело, 2005. 896 с.
7. Судоплатов А. П. Безопасность предпринимательской деятельности: Практическое пособие. / А. П. Судоплатов, С. В. Лекарев. М.: ОЛМА-ПРЕСС, 2001, с. 3.