

МЕЖГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«БЕЛОРУССКО-РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Кафедра «Экономика и управление»

# АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ

*Методические рекомендации к лабораторным работам  
для студентов направления подготовки 27.03.05 «Инноватика»  
дневной формы обучения*



Могилев 2022

УДК 658.012.2  
ББК 65.290  
А72

Рекомендовано к изданию  
учебно-методическим отделом  
Белорусско-Российского университета

Одобрено кафедрой «Экономика и управление» «23» сентября 2022 г.,  
протокол № 2

Составитель доц. Л. В. Наркевич

Рецензент Т. В. Пузанова

Методические рекомендации содержат материал к лабораторным работам по дисциплине «Антикризисное управление предприятием» и предназначены для студентов направления подготовки 27.03.05 «Инноватика» дневной формы обучения.

Учебно-методическое издание

## АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Ответственный за выпуск	Л. В. Наркевич
Корректор	Т. А. Рыжикова
Компьютерная верстка	Н. П. Полевнича

Подписано в печать . Формат 60×84/16. Бумага офсетная. Гарнитура Таймс.  
Печать трафаретная. Усл. печ. л. . Уч.-изд. л. . Тираж 36 экз. Заказ №

Издатель и полиграфическое исполнение:  
Межгосударственное образовательное учреждение высшего образования  
«Белорусско-Российский университет».  
Свидетельство о государственной регистрации издателя,  
изготовителя, распространителя печатных изданий  
№ 1/156 от 07.03.2019.  
Пр-т Мира, 43, 212022, г. Могилев.

© Белорусско-Российский  
университет, 2022

## Содержание

Введение.....	4
1 Лабораторная работа № 1. Кризисы в социально-экономическом развитии, тенденции и свойства.....	5
2 Лабораторная работа № 2. Кризисы в развитии организации.....	6
3 Лабораторная работа № 3. Государственное регулирование в области экономической несостоятельности и банкротства.....	7
4 Лабораторная работа № 4. Процедуры несостоятельности: содержание и применение.....	11
5 Лабораторная работа № 5. Финансовая диагностика предприятия.....	12
6 Лабораторная работа № 6. Финансовое оздоровление неплатежеспособного предприятия.....	14
7 Лабораторная работа № 7. Реструктуризация неплатежеспособного предприятия.....	17
8 Лабораторная работа № 8. Оптимизационные решения в системе антикризисного управления.....	21
9 Лабораторная работа № 9. Антикризисные коммуникации.....	23
10 Лабораторная работа № 10. Стратегия и технология антикризисного управления.....	25
11 Лабораторная работа № 11. Механизм и инструменты антикризисного управления организацией.....	29
12 Лабораторная работа № 12. Зарубежный опыт антикризисного управления .....	30
Список литературы.....	31

## Введение

Перед менеджерами предприятий встают задачи предотвратить кризисные явления и обеспечить устойчивое положение своих предприятий. На решение именно этих задач должна быть нацелена система мер, именуемая за рубежом «кризис-менеджмент» (crisis-management), а в отечественной литературе – «антикризисное управление».

В последнее время в связи с обострившимся финансовым кризисом предприятий целых регионов под таким управлением понимают либо управление, направленное на вывод предприятия из этого состояния, либо управление в условиях уже наступившего кризиса. Антикризисное управление направлено на нейтрализацию наиболее опасных проявлений, стабилизацию деятельности предприятия, предотвращение банкротства путем оптимального использования имеющихся ресурсов.

В стратегическом плане антикризисное управление должно обеспечить предприятию в течение длительного периода такое конкурентное преимущество, которое позволит иметь востребованную рынком продукцию и достаточно денежных средств для оплаты всех своих обязательств, возникающих при ее создании и продажах.

Цель изучения дисциплины состоит в приобретении обучающимися комплекса знаний и практических навыков о методах и процедурах антикризисного управления предприятием в сложных экономических условиях. Задачами дисциплины «Антикризисное управление предприятием» являются:

- формирование системных знаний об основах антикризисного управления;
- изучение форм и методов антикризисного управления;
- изучение основных положений законодательства в области несостоятельности хозяйствующих субъектов;
- овладение навыками использования факторных моделей диагностики банкротства;
- формирование практических навыков разработки и реализации процедур антикризисного управления.

Методические рекомендации включают содержание тем лабораторных занятий изучаемой дисциплины, рекомендации по их выполнению, а также перечень рекомендуемой литературы.

# 1 Лабораторная работа № 1. Кризисы в социально-экономическом развитии, тенденции и свойства

**Цель работы:** изучить основные положения и определения, используемые при изучении кризисов в социально-экономическом развитии.

## *Тесты для проверки знаний по теме*

1 Какими не бывают причины возникновения кризиса:

- объективными, связанные с циклическими потребностями модернизации и реструктуризации;
- субъективными, отражающими ошибки и волюнтаризм в управлении;
- природными, обусловленными особенностями климата, землетрясениями и др.;
- техническими, связанными с устареванием технологий.

2 Кризис – это:

- крайнее обострение противоречий в социально-экономической системе (организации), угрожающее ее жизнестойкости в окружающей среде;
- поддержание жизнедеятельности, сохранение функций, определяющих ее целостность, качественную определенность, сущностные характеристики;
- приобретение нового качества, укрепляющего жизнедеятельность в условиях изменяющейся среды;
- обеспечение пропорциональности национального хозяйства в отношении экономических секторов, отраслей, продуктовых групп, рынков, социально-экономической структуры общества и т. п.

3 Кризисы бывают:

- регулярные и нерегулярные;
- легкие и тяжелые;
- временные и постоянные;
- экономические и неэкономические.

4 К регулярным кризисам относятся:

- кризисы, которые охватывает одну из отраслей народного хозяйства;
- периодические кризисы повторяются с определенной закономерностью, охватывают все сферы экономики, достигая большой глубины и продолжительности;
- кризисы, которые не дают начала новому циклу, а прерывает на определенное время фазу подъема или оживления;
- кризис, являющийся нарушением общего объективного экономического закона пропорционального развития отраслей и сфер общественного производства.

5 К нерегулярным экономическим кризисам не относятся:

- промежуточные;
- частичные;
- моделированные;

- отраслевые;
- структурные.

6 Промежуточный кризис – это:

- кризис, отличающийся от регулярного тем, что он не дает начала новому циклу, а прерывает на определенное время фазу подъема или оживления;
- кризис, охватывающий не всю экономику, а какую-либо сферу общественного воспроизводства;
- кризис, охватывающий одну из отраслей народного хозяйства;
- кризис, являющийся нарушением общего объективного экономического закона пропорционального развития отраслей и сфер общественного производства.

7 Частичный кризис – это:

- кризис, отличающийся от регулярного тем, что он не дает начала новому циклу, а прерывает на определенное время фазу подъема или оживления;
- кризис, охватывающий не всю экономику, а какую-либо сферу общественного воспроизводства;
- кризис, охватывающий одну из отраслей народного хозяйства;
- кризис, являющийся нарушением общего объективного экономического закона пропорционального развития отраслей и сфер общественного производства.

8 Отраслевой кризис – это:

- кризис, отличающийся от регулярного тем, что он не дает начала новому циклу, а прерывает на определенное время фазу подъема или оживления;
- кризис, охватывающий не всю экономику, а какую-либо сферу общественного воспроизводства;
- кризис, охватывающий одну из отраслей народного хозяйства;
- кризис, являющийся нарушением общего объективного экономического закона пропорционального развития отраслей и сфер общественного производства.

## 2 Лабораторная работа № 2. Кризисы в развитии организации

**Цель работы:** изучить концепцию кризиса организации, его виды, фазы и последствиях; факторы, влияющие на возникновение кризисов в организации; овладеть навыками расчета числовых характеристик в системе превентивного антикризисного управления с помощью Excel.

**Задача 1.** Рассчитать в натуральном выражении объем продаж продукции, позволяющей предприятию достигать хотя бы нулевой рентабельности, если известно, что рыночная цена за штуку продукции равна 10 р., постоянные операционные издержки – 1 000 р., удельные переменные расходы – 8 р.

**Задача 2.** Рассчитать коэффициенты текущей и абсолютной ликвидности предприятия, если известно, что внеоборотные активы равны 2 млн р.; запасы – 500 тыс. р.; незавершенное производство – 750 тыс. р.; дебиторская задол-

женность – 1 млн р. (в т. ч. просроченная – 400 тыс. р.); денежные средства – 250 тыс. р.; кредиторская задолженность – 2,5 млн р.

**Задача 3.** Определить причины низкого значения рентабельности собственного капитала. Исходные данные по четырем фирмам приведены в таблице 1. При низком первом показателе продукция нерентабельна, при низком втором – невысокая фондоотдача, низком третьем – мало используют заемный капитал. Низкие все три показателя – акцент на все направления.

Таблица 1 – Расчет показателей эффективности использования средств

Показатель	Фирма 1	Фирма 2	Фирма 3	Фирма 4
Прибыль, тыс. р.	70	200	208 700	1 528,8
Собственный капитал, тыс. р.	1 670	1 860	20 208 700	10 153,7
Объем продаж, тыс. р.	2 600	3 230	1 225 300	15 644,1
Сумма активов по балансу, тыс. р.	1 930	2 240	22 545 900	20 313,8
Рентабельность продаж, %				
Коэффициент оборачиваемости активов, раз				
Коэффициент капитализации (коэффициент финансового рычага)				
Рентабельность собственного капитала, %				
Причина				

### 3 Лабораторная работа № 3. Государственное регулирование в области экономической несостоятельности и банкротства

**Цель работы:** изучить правовые характеристики процедуры банкротства; распределение конкурсной массы в процессе ликвидации предприятия; понятие, цель и задачи антикризисного регулирования; функции антикризисного регулирования; виды и методы антикризисного регулирования; систему государственного антикризисного регулирования; элементы, механизмы и принципы антикризисного регулирования.

#### **Ход работы**

Изучите Закон Республики Беларусь от 4 января 2014 г. № 104-З «Об экономической несостоятельности (банкротстве)», Федеральный закон от 26.10.2002 № 127-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)» с изменениями и дополнениями и на их основе выполните задания.

Дайте ответы на следующие вопросы.

Поясните следующие понятия: банкротство, экономическая несостоятельность, временный (антикризисный) управляющий, градообразующая организация, организация, приравненная к градообразующей, защитный период, конкурсное производство, ликвидационное производство, мировое соглашение,

неплатежеспособность, санация.

Кто обладает правом на подачу в хозяйственный суд заявления об экономической несостоятельности (банкротстве) должника? Какие должны быть для этого основания?

Какие установлены сроки подачи заявления должника о своей несостоятельности и оповещения работников?

Назовите процедуры экономической несостоятельности.

Перечислите меры по предупреждению экономической несостоятельности.

Ограничения по размеру штрафных санкций (пени) за невыполнение своих обязательств.

Что представляет собой досудебное оздоровление?

Права и обязанности временного управляющего.

Ограничения действий должника в защитный период.

Чем может заканчиваться защитный период?

Какие решения может принять суд при рассмотрении дела об экономической несостоятельности?

Какие могут быть основания для прекращения производства по делу об экономической несостоятельности?

Кто несет судебные расходы и расходы на выплату заработной платы управляющему?

Основания для открытия конкурсного производства.

Меры по восстановлению платежеспособности должника.

Кем и когда может быть заключено мировое соглашение и на каких условиях?

### ***Тест для проверки знаний по теме***

1 Установлены ли законодательно сроки проведения досудебного оздоровления:

- установлены – не более шести месяцев;
- не установлены;
- установлены – не более шести месяцев с возможностью продления до 12 месяцев.

2 При рассмотрении дела о банкротстве должника – юридического лица применяются следующие процедуры банкротства:

- защитный период, конкурсное производство, мировое соглашение;
- защитный период, конкурсное производство с санацией, конкурсное производство с ликвидацией;
- наблюдение, защитный период, конкурсное производство;
- конкурсное производство, мировое соглашение.

3 Защитный период вводится:

- с момента возбуждения производства по делу об экономической несостоятельности;
- с момента поступления заявления об экономической несостоятельности (банкротстве) в хозяйственный суд;
- с момента открытия хозяйственным судом конкурсного производства.



4 Конкурсное производство включает следующие процедуры:

- санацию, мировое соглашение, ликвидационное производство;
- завершение подготовки дела к судебному разбирательству, санацию, ликвидационное производство;
- санацию, мировое соглашение;
- защитный период, санацию, мировое соглашение.

5 Основаниями для подачи заявления кредитора о признании должника экономически несостоятельным (банкротом) являются в совокупности:

- наличие у кредитора достоверных данных о неплатежеспособности должника; применение к должнику принудительного исполнения, не произведенного в течение одного месяца за неимением имущества;
- наличие у кредитора достоверных, документально подтвержденных сведений о неплатежеспособности должника, имеющей или приобретающей устойчивый характер; применение к должнику принудительного исполнения, не произведенного в течение трех месяцев, либо выявление в процессе принудительного исполнения факта отсутствия у должника имущества, достаточного для удовлетворения предъявленных к нему требований; наличие задолженности перед кредитором, подавшим заявление кредитора, в размере, установленном Законом;
- наличие непогашенных обязательств перед кредиторами, которые не исполнены должником в течение трех месяцев с момента наступления даты их исполнения, и сумма обязательств превышает стоимость имущества должника;
- наличие непогашенных обязательств перед кредиторами, которые не исполнены должником в течение шести месяцев с момента наступления даты их исполнения, и сумма обязательств превышает стоимость имущества должника.

6 Лица, участвующие в деле о банкротстве:

- должник, управляющий, конкурсные кредиторы, налоговые и иные уполномоченные органы, орган государственного управления по делам о банкротстве, собственник имущества должника – унитарного предприятия, учредители (участники) должника, представитель работников должника, прокурор, государственные органы, в подчинении (составе) которых находится должник или осуществляющие управление принадлежащими Республике Беларусь либо находящимися в коммунальной собственности акциями (долями в уставном фонде);
- представитель работников должника, учредитель должника, собственник имущества должника, иные лица;
- должник, управляющий, конкурсные кредиторы, собственник имущества должника, учредители (участники) должника, представитель (представители) работников должника, прокурор, иные лица по согласованию с органом государственного управления по делам о банкротстве;
- только конкурсные кредиторы.

7 По результатам рассмотрения отчета управляющего по итогам санации собрание кредиторов вправе принять решение о:

- заключении мирового соглашения;
- прекращении санации в связи с восстановлением платежеспособности должника;

- заявлении в хозяйственный суд ходатайства об открытии ликвидационного производства;

- все ответы верны.

8 В соответствии с Законом Республики Беларусь «Об экономической несостоятельности (банкротстве)» в первую очередь удовлетворяются требования кредиторов по:

- выплате выходных пособий;
- выплате вознаграждений по авторским договорам;
- выплатам, вытекающим из трудового контракта;
- требованиям физических лиц, перед которыми должник несет ответственность за причинение вреда их жизни или здоровью.

9 В ликвидационном производстве требования о возмещении возникших до открытия конкурсного производства убытков, взыскании процентов, неустойки, пени, о выплате административных взысканий в виде штрафов, а также штрафов, налагаемых в соответствии с уголовным законодательством, подлежат удовлетворению:

- в составе требований кредиторов четвертой очереди;
- погашаются одновременно с требованиями кредиторов соответствующей очереди;
- удовлетворяются после погашения задолженности кредиторам пятой очереди;
- погашаются хозяйственным судом.

10 Санкция вводится экономическим судом на основании:

- заявления должника;
- решения собрания кредиторов либо хозяйственным судом по собственной инициативе в случаях, предусмотренных Законом «Об экономической несостоятельности (банкротстве)»;
- решения комитета кредиторов либо хозяйственным судом по собственной инициативе в случаях, предусмотренных Законом «Об экономической несостоятельности (банкротстве)»;
- заявления одного из кредиторов.

11 Ликвидационное производство в производстве об экономической несостоятельности (банкротства) – это процедура:

- конкурсного производства;
- защитного периода;
- досудебного оздоровления.

## 4 Лабораторная работа № 4. Процедуры несостоятельности: содержание и применение

**Цель работы:** овладение навыками обоснования процедур антикризисного управления предприятием с целью принятия эффективных управленческих решений; формирование практических навыков аналитического обоснования антикризисных управленческих решений в процедурах банкротства.

### Ход работы

На основе бухгалтерского баланса и отчета о прибылях и убытках произвести анализ прибыльности капитала предприятия, заполнить таблицу 2. Дать оценку изменениям показателей рентабельности.

Таблица 2 – Показатели рентабельности капитала

Показатель	Прошлый год	Отчетный год	Изменение
Чистая прибыль, тыс. р.			
Среднегодовая стоимость общих активов, тыс. р.			
Среднегодовая стоимость долгосрочных активов, тыс. р.			
Среднегодовая стоимость краткосрочных активов, тыс. р.			
Среднегодовая стоимость собственного капитала, тыс. р.			
Рентабельность общих активов, %			
Рентабельность долгосрочных активов, %			
Рентабельность краткосрочных активов, %			
Рентабельность собственного капитала, %			
Выручка от реализации, тыс. р.			
Рентабельность продаж, %			

Рассчитать показатели самокупаемости и самофинансирования при условии: амортизационные средства составляют 10 % от среднегодовой стоимости основных средств предприятия; капитализированная прибыль определена в размере 55 % чистой прибыли. Данные для анализа уровня самофинансирования предприятия представить в таблице 3.

Эффективность самофинансирования и его уровень зависят от удельного веса собственных источников. Уровень самофинансирования оценивается с помощью следующих коэффициентов: коэффициента финансовой устойчивости; коэффициента самофинансирования; коэффициента устойчивости процесса самофинансирования.

Таблица 3 – Анализ уровня самофинансирования предприятия

Показатель	Прошлый год	Отчетный год	Изменение
Капитализированная прибыль, тыс. р.			
Амортизационные отчисления, тыс. р.			
Долгосрочные и краткосрочные кредиты и займы, тыс. р.			
Кредиторская задолженность и другие привлеченные средства, тыс. р.			
Коэффициент самофинансирования, доли единицы			

## 5 Лабораторная работа № 5. Финансовая диагностика предприятия

**Цель работы:** овладение навыками анализа финансовой деятельности предприятия с целью принятия эффективных антикризисных управленческих решений.

### Ход работы

Источниками информации для выполнения данной работы служат бухгалтерский баланс и отчет о прибылях и убытках.

1 Провести экспресс-диагностику финансового состояния предприятия.

Сделать выводы об отраслевой принадлежности, деловой активности, изменении имущества, капитала и причинах этих изменений. Рассчитать коэффициенты ликвидности и перспективы восстановления (утраты) платежеспособности. Сопоставить темпы роста выручки, себестоимости, валюты баланса. Сделать выводы.

2 Произвести оценку кредитоспособности заемщика с помощью финансовых коэффициентов. В основе данного способа оценки лежит составление агрегированного (укрупненного) баланса предприятия и отчета о прибылях и убытках, формы и алгоритм составления которых приведены в таблицах 4 и 5.

При составлении агрегированного баланса его активы подразделяются по степени ликвидности на наиболее ликвидные (денежные средства, краткосрочные финансовые вложения); быстрореализуемые (дебиторская задолженность); медленнореализуемые (запасы); труднореализуемые (внеоборотные активы). Все пассивы баланса по срокам платежей (аналогично активам) подразделяются на краткосрочные обязательства; долгосрочные обязательства; постоянные (немобильные) пассивы. Оценить кредитоспособность заемщика с помощью методов анализа финансовых коэффициентов и анализа денежного потока и определить соответствующий класс кредитоспособности. Проанализировать факторы, влияющие на уровень кредитоспособности заемщика.

Сделать выводы о целесообразности предоставления банком кредита.

Наиболее важными для оценки кредитоспособности заемщика являются показатели ликвидности баланса и обеспеченности заемщика собственными

источниками средств. В таблице 4 приведен алгоритм расчета перечисленных показателей, а также их экономический смысл.

Таблица 4 – Финансовые коэффициенты

Наименование коэффициента	Алгоритм расчета	Экономический смысл
1 Коэффициент текущей ликвидности $K_{мл}$	$K_{мл} = \frac{A1 + A2 + A3}{П1 + П2}$	Способность рассчитаться с задолженностью в перспективе
2 Коэффициент срочной ликвидности $K_{сл}$	$K_{сл} = \frac{A1 + A2}{П1 + П2}$	Способность рассчитаться с задолженностью в ближайшее время
3 Коэффициент абсолютной ликвидности $K_{ал}$	$K_{ал} = \frac{A1}{П1 + П2}$	Способность рассчитаться с задолженностью в кратчайшие сроки
4 Коэффициент автономии $K_{авт}$	$K_{авт} = \frac{П4}{A1 + A2 + A3 + A4}$	Независимость от внешних источников

В зависимости от конкретных величин финансовых коэффициентов, рассчитанных в таблице 4, и на основе данных таблицы 5 предприятие относят к определенному классу кредитоспособности.

Таблица 5 – Классификация заемщика по уровню кредитоспособности

Наименование коэффициента	Первый класс	Второй класс	Третий класс	Вес (значимость) показателя
1 Коэффициент текущей ликвидности $K_{мл}$	2,0 и выше	1,0...2,0	< 1,0	0,3
2 Коэффициент срочной ликвидности $K_{сл}$	1,0 и выше	0,5...1,0	< 0,5	0,2
3 Коэффициент абсолютной ликвидности $K_{ал}$	0,2 и выше	0,15...0,2	< 0,15	0,3
4 Коэффициент автономии $K_{авт}$	0,7 и выше	0,5...0,7	< 0,5	0,2

Рейтинговая оценка предприятия-заемщика является завершающим этапом анализа кредитоспособности. Рейтинг определяется в баллах. Сумма баллов рассчитывается путем умножения класса каждого коэффициента  $K_{ал}$ ,  $K_{сл}$ ,  $K_{мл}$ ,  $K_{авт}$  на его вес. К первому классу относятся заемщики с суммой баллов от 1 до 1,5, ко второму – от 1,51 до 2,5, к третьему – от 2,5 до 3. Первоклассным по кредитоспособности заемщикам коммерческие банки могут открывать кредитную линию, выдавать в разовом порядке ссуды без обеспечения. Кредитование второклассных ссудозаемщиков осуществляется банками в обычном порядке, т. е. при наличии соответствующих обеспечительских обязательств (гарантий, залога и т. д.). Предоставление кредитов клиентам третьего класса связано для банка с серьезным риском. Таким клиентам в большинстве случаев кредитов не выдают, а если и выдают, то размер предоставляемой ссуды не должен превышать размера уставного фонда.

## 6 Лабораторная работа № 6. Финансовое оздоровление неплатежеспособного предприятия

**Цель работы:** овладеть навыками оценки бизнеса и имущества организации для оздоровительных и ликвидационных мероприятий.

Метод ликвидационной стоимости основан на определении разности между стоимостью имущества, которую собственник предприятия может получить при ликвидации предприятия и отдельной продаже его активов на рынке, и издержками на ликвидацию. При определении ликвидационной стоимости предприятия необходимо учитывать все расходы, связанные с ликвидацией предприятия: комиссионные и административные издержки по поддержанию работы предприятия до его ликвидации, расходы на юридические и бухгалтерские услуги. *Ликвидационная стоимость* – это стоимость объекта оценки в случае, если объект оценки должен быть отчужден в срок меньше обычного срока экспозиции аналогичных объектов. Или же ликвидационная стоимость – это стоимость, которую собственник предприятия может получить при ликвидации предприятия и отдельной продаже его активов.

При определении ликвидационной стоимости различают три вида ликвидации: упорядоченную; принудительную; ликвидацию с прекращением существования активов предприятия.

*Упорядоченная ликвидация* – это распродажа активов в течение разумного периода, чтобы можно было получить максимальные суммы от продажи активов. Для наименее ликвидной недвижимости предприятия этот период составляет около двух лет. Он включает время подготовки активов к продаже, время доведения информации о продаже до потенциальных покупателей, время на обдумывание решения о покупке и аккумулирование финансовых средств для покупки, саму покупку, перевозку и т. п.

*Принудительная ликвидация* означает, что активы распродаются настолько быстро, насколько это возможно, часто одновременно и на одном аукционе.

*Ликвидация с прекращением существования активов предприятия* рассчитывается в случае, когда активы предприятия не распродаются, а списываются и уничтожаются, а на данном месте строится новое предприятие, дающее значительный экономический либо социальный эффект. Стоимость предприятия в этом случае является отрицательной величиной, т. к. требуются определенные затраты на ликвидацию активов.

К оценке предприятия по ликвидационной стоимости обращаются обычно тогда, когда бизнес не приносит удовлетворительного по объему дохода и не имеет хороших перспектив развития; текущие и прогнозируемые денежные потоки компании от продолжения ее деятельности низки по сравнению с чистыми активами и компания стоит больше; текущие и прогнозируемые денежные потоки компании от продолжения ее деятельности настолько низки, что ее ликвидационная оценка близка к оценке компании как действующего предприятия; компания находится в стадии банкротства или ликвидации; требуется основа для

принятия управленческих решений при финансировании предприятия-должника, финансировании реорганизации предприятия и др.

Расчет ликвидационной стоимости предприятия включает в себя несколько основных этапов.

1 Разрабатывается календарный график ликвидации активов, т. к. продажа различных видов активов предприятия: недвижимого имущества, машин и оборудования, товарно-материальных запасов – производится в течение различных временных периодов.

2 Определяется валовая выручка от ликвидации активов.

3 Оценочная стоимость активов уменьшается на величину прямых затрат (комиссионные юридическим и оценочным компаниям, налоги и сборы). С учетом календарного графика ликвидации активов скорректированные стоимости оцениваемых активов дисконтируются на дату оценки по ставке дисконта, учитывающей связанный с этой продажей риск.

4 Ликвидационная стоимость активов уменьшается на расходы, связанные с владением активами до их продажи, включая затраты на сохранение запасов готовой продукции и незавершенного производства, сохранение оборудования, машин, механизмов, объектов недвижимости, а также управленческие расходы по поддержанию работы предприятия вплоть до завершения его ликвидации.

5 Прибавляется (вычитается) операционная прибыль (убытки) ликвидационного периода.

6 Вычитаются преимущественные права на удовлетворение выходных пособий и выплат работникам, требований кредиторов по обязательствам, обеспеченным залогом имущества ликвидируемого предприятия, задолженностей по обязательным платежам в бюджет и во внебюджетные фонды, расчетов с другими кредиторами.

Таким образом, ликвидационная стоимость предприятия рассчитывается путем вычитания из скорректированной стоимости всех активов баланса суммы текущих затрат, связанных с ликвидацией предприятия, а также величины всех обязательств.

Делая итоговый вывод о ликвидационной стоимости предприятия, оценщик должен проанализировать факторы, имеющие отношение к собственному имуществу, и факторы, которые обуславливают уровень управления предприятием. Если ситуация банкротства предприятия вызвана низким уровнем управления, то это обстоятельство не должно негативно отразиться на величине ликвидационной стоимости предприятия. Если же причинами банкротства являются высокая степень износа как активной, так и пассивной части активов предприятия, негативные особенности местоположения, то эти факторы существенно снизят уровень ликвидационной стоимости предприятия.

**Задача 1.** Определите ликвидационную стоимость предприятия (бизнеса) на основе следующих данных.

Балансовая стоимость активов и пассивов предприятия (в рублях):

- денежные средства – 150 000;
- дебиторская задолженность – 300 000;

- товарно-материальные запасы – 700 000;
- основные средства – 2 400 000;
- всего активы – 3 550 000;
- текущие обязательства – 800 000;
- долгосрочная задолженность – 850 000;
- собственный капитал – 1 900 000.

*Дополнительные условия.*

1 Ликвидация активов компании и погашение ее задолженностей займет 1,5 года. Оборудование будет продано через 8 месяцев, недвижимость – через 10 месяцев, товарно-материальные запасы, готовая продукция и незавершенное производство – через 1 месяц.

2 Производственная деятельность компании прекращена.

3 Оценщик сделал следующие выводы:

- 20 % дебиторской задолженности не будет собрано;
- 25 % готовой продукции, общая стоимость которой 300 000 р., являются неликвидными;
- затраты при транспортировке сырья, стоимость которого равна 200 000 р., снизят стоимость последнего на 10 %;
- при продаже недвижимости прямые затраты составят 10 % от оценочной стоимости, равной 1 050 400 р.;
- при продаже машин и оборудования прямые затраты составят 20 % от оценочной стоимости, равной 1 000 000 р.;
- затраты, связанные с содержанием активов до ликвидации, составят: по товарно-материальным запасам – 2 000 р. в месяц; по оборудованию – 2 500 р. в месяц; по недвижимости – 3 200 р. в месяц;
- управленческие расходы на ликвидацию компании – 1300 р. в месяц.

4 Выходные пособия и выплаты работникам будут произведены в размере 200 % от фонда заработной платы. Фонд заработной платы на предприятии – 20 000 р.

5 Ставка дисконтирования – 15 %.

**Задача 2.** Определить ликвидационную стоимость предприятия на основе следующих данных бухгалтерского баланса:

- основные средства – 2 500 000 р.;
- нематериальные активы – 20 000 р.;
- долгосрочные финансовые вложения – 8 000 р.;
- запасы сырья и материалов – 410 000 р.;
- дебиторская задолженность – 800 000 р.;
- денежные средства – 50 000 р.;
- долгосрочная задолженность – 1 850 000 р.

Согласно заключению оценщика основные средства стоят на 15 % дороже, нематериальные активы – на 30 % дешевле, долгосрочные финансовые вложения – на 50 % дешевле, 25 % запасов сырья и материалов устарело и может быть продано за 60 % их балансовой стоимости, 40 % дебиторской задолженности не будет собрано.



В целом ликвидация предприятия займет 11 месяцев, при этом запасы сырья и материалов будут ликвидированы через 1 месяц, нематериальные активы через 3 месяца, оставшаяся после переоценки дебиторская задолженность будет получена через 4 месяца.

Долгосрочная задолженность предприятия будет погашена через 10 месяцев. Выходные пособия и затраты на ликвидацию не дисконтируются и составляют 300 000 р. Ставка дисконтирования – 14 % при ежемесячном начислении.

## **7 Лабораторная работа № 7. Реструктуризация неплатежеспособного предприятия**

**Цель работы:** изучить подходы к реструктуризации предприятия-должника.

### ***Тест для проверки знаний по теме***

1 Создание одного или нескольких юридических лиц с оплатой соответствующих долей участия в этих организациях за счет имущества имеющегося предприятия – это:

- замещение;
- ликвидация;
- реорганизация;
- реструктуризация.

2 Типы центров финансовой ответственности при реструктуризации бизнеса:

- бюджетные, производственные;
- отраслевые, бюджетные;
- организационные, производственные.

3 Основная цель реструктуризации бизнеса:

- формирование эффективной бизнес-структуры предприятия;
- определение оптимальных размеров своего участия в непрофильных видах бизнеса;

- создание одного или нескольких предприятий.

4 Формирование эффективной бизнес-структуры предприятия предполагает:

- выделение самостоятельных бизнес-единиц;
- отсечение вспомогательных производств;
- отказ от решения социальных задач на предприятии.

5 Основной задачей реструктуризации бизнеса является:

- развитие и сохранение профильных видов бизнеса предприятия;
- исследование рыночных перспектив;
- изучение возможностей конкурентов.

6 Основной целью реструктуризации собственности является:

- организация эффективной структуры капитала предприятия;

- формирование эффективной структуры кредиторской задолженности;
- формирование эффективной структуры дебиторской задолженности.

7 Процесс возникновения нового общества или нового юридического лица путем передачи ему всех прав и обязанностей – это:

- слияние;
- объединение;
- интеграция.

8 Преобразование юридического лица как слияние, выделение, присоединение, разделение и преобразование – это:

- реорганизация;
- реструктуризация;
- реформирование.

9 Прекращение деятельности одного или нескольких обществ с передачей всех их прав и обязанностей другому обществу – это процесс:

- присоединения;
- интеграции;
- объединения.

10 Прекращение деятельности юридического лица без перехода прав и обязанностей в порядке правопреемства другим лицам – это процесс:

- ликвидации;
- интеграции;
- объединения.

11 Прекращение деятельности общества с передачей всех его прав и обязанностей вновь создаваемым обществам – это процесс:

- разделения;
- интеграции;
- объединения.

12 Создание одного или нескольких обществ с передачей им части прав и обязанностей реорганизуемого общества без прекращения последнего – это:

- выделение;
- интеграция;
- объединение.

13 Назовите одну из форм реорганизации, которая предполагает изменение организационно-правовой формы юридического лица:

- преобразование;
- интеграция;
- объединение.

### **Задание**

Составить ликвидационный баланс организации, решение о ликвидации которой в связи с признанием ее банкротом было принято в январе 2023 г. В период ликвидационного производства бухгалтерия ликвидируемой организации должна произвести: инвентаризацию имущества; выверку расчетов с кредиторами; выверку расчетов с дебиторами; сверку расчетов по задолженности в бюджет (налоги и сборы); истребование дебиторской задолженности; отражение в учете

результатов инвентаризации и сверки расчетов.

После проведения каждой вышеуказанной хозяйственной операции и отражения ее в бухгалтерском учете составляются промежуточные ликвидационные балансы, а после отражения в бухгалтерском учете всех вышеуказанных операций составляется окончательный ликвидационный баланс.

Законом «Об экономической несостоятельности (банкротстве)» установлена следующая очередность удовлетворения требований кредиторов. Вне очереди подлежат возмещению судебные расходы и расходы на опубликование сведений, предусмотренных настоящим Законом, а также производятся расчеты по обязательствам должника, возникшим после открытия конкурсного производства. Требования кредиторов, возникшие до момента открытия конкурсного производства, удовлетворяются в следующей очередности:

– в первую очередь удовлетворяются требования физических лиц, перед которыми должник несет ответственность за причинение вреда их жизни или здоровью, путем капитализации соответствующих повременных платежей;

– во вторую очередь производятся расчеты по выплате выходных пособий, оплате труда лиц, работающих (работавших) у должника по трудовым договорам (контрактам) и гражданско-правовым договорам, предметом которых являются выполнение работ, оказание услуг или создание объектов интеллектуальной собственности, по обязательным страховым взносам, взносам на профессиональное пенсионное страхование, иным платежам в Фонд социальной защиты населения, а также по уплате страховых взносов по обязательному страхованию от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний;

– в третью очередь удовлетворяются требования по обязательным платежам (за исключением отнесенных ко второй и пятой очереди);

– в четвертую очередь удовлетворяются требования кредиторов по обязательствам, обеспеченным залогом имущества должника;

– в пятую очередь производятся расчеты с другими кредиторами.

Исходные данные. По состоянию на 31.12.2022 г. на бухгалтерских счетах числились следующие остатки (таблица 6). Бухгалтерский баланс с учетом этой информации представлен в таблице 7.

В организации была проведена инвентаризация имущества, в результате которой выявлено: из-за несоблюдения условий хранения по вине материально ответственных лиц на складе пришли в негодность материалы на сумму 14500 р. (указанная сумма была взыскана с виновных лиц и удержана из заработной платы); выявлены излишки инвентаря на складе, рыночная цена которых составляет 2500 р.; выявлена недостача основных средств на сумму 20 000 р. (износ указанных основных средств составил 17000 р., виновники недостачи не обнаружены); произошло погашение дебиторской задолженности в размере 32 000 р. Основные средства были проданы за 230000 р. (в т. ч. НДС 38333 р.). Продажная стоимость материалов составила 170000 р. (в т. ч. НДС 28333 р.). Для начисления налога на имущество необходимо определить среднегодовую стоимость имущества за период с начала года до момента ликвидации. Она составляет 45263 р., ставка налога на имущество – 1 %. Сумма налога на прибыль будет равна 3 500 р.

Таблица 6 – Остатки на бухгалтерских счетах в главной книге

Наименование счета	Номер счета	Сумма, р.
<i>Остатки по дебету счетов</i>		
1 Основные средства (первоначальная стоимость)	01	342 000
2 Материалы	10	182 160
3 НДС по приобретенным ценностям	18	45 900
4 Задолженность покупателей	62	29 340
5 Убытки отчетного года	99	126 270
Итого		725 670
<i>Остатки по кредиту счетов</i>		
1 Амортизация основных средств	02	129 960
2 Расчеты с поставщиками	60	225 000
3 Расчеты по налогам и сборам	68	48 600
4 Расчеты по социальному страхованию и обеспечению	69	32 400
5 Расчеты с персоналом по оплате труда	70	113 400
6 Расчеты с прочими кредиторами	76	98 910
7 Уставный капитал	80	77 400
Итого		725 670

Таблица 7 – Бухгалтерский баланс организации на 31.12.2022 г.

Наименование счета	Номер счета	Сумма, р.
<i>Актив баланса (остатки по дебету счетов)</i>		
1 Основные средства (остаточная стоимость)	01	212 040 (342 000...129 960)
2 Производственные запасы	10	182 160
3 НДС по приобретенным ценностям	18	45 900
4 Задолженность покупателей и заказчиков	62	29 340
Итого		469 440
<i>Пассив баланса (остатки по кредиту счетов)</i>		
1 Расчеты с поставщиками	60	225 000
2 Расчеты по налогам и сборам	68	48 600
3 Расчеты по социальному страхованию и обеспечению	69	32 400
4 Расчеты с персоналом по оплате труда	70	113 400
5 Расчеты с прочими кредиторами	76	98 910
6 Уставный капитал	80	77 400
7 Прибыли и убытки отчетного года	99	-126 270
Итого		469 440

## 8 Лабораторная работа № 8. Оптимизационные решения в системе антикризисного управления

**Цель работы:** овладеть практическими навыками альтернативных теорий принятия решений.

Изучить альтернативные теории принятия решений: теорию ожидаемой полезности и ее развитие (теорию перспектив, ранговую теорию полезности, косвенную теорию полезности, теорию сожаления); процедурные теории принятия решений. Одним из важнейших условий повышения прибыльности и, следовательно, усиления механизма самофинансирования является экономически рациональная структура ассортимента выпускаемой продукции. Структура ассортимента определяется удельным весом каждого вида изделия в общем объеме производства (продаж) и его рентабельностью.

Формирование ассортиментной политики предприятия включает следующие этапы:

- ранговый анализ фактической структуры ассортимента;
- анализ факторов ассортиментной политики;
- принятие решений о мерах по улучшению структуры ассортимента (построение матрицы «объем выпуска (продаж), рентабельность продукции»);
- ранговый анализ желательной структуры ассортимента.

В процессе рангового анализа для каждого вида изделия выявляют удельный вес выпуска в общем объеме, рентабельность, ранг выпуска по удельному весу, ранг по рентабельности, разницу рангов по удельному весу выпуска и рентабельности.

Небольшая разница рангов свидетельствует об экономически рациональной структуре ассортимента.

Если ранг выпуска существенно больше ранга рентабельности, т. е. если изделие, имеющее низкую рентабельность, выпускается в большом объеме, то целесообразно при наличии устойчивого спроса снизить себестоимость или заменить изделие новым, более высокого качества и более рентабельным, или при наличии тенденции к снижению спроса уменьшить объем выпуска.

Если ранг выпуска существенно ниже ранга рентабельности, т. е. если изделие, имеющее высокую рентабельность, выпускается в малых объемах, то при наличии устойчивого спроса целесообразно увеличить объем и, возможно, снизить цену в интересах повышения спроса.

Количественно степень рациональности структуры ассортимента может быть оценена коэффициентом корреляции ранга выпуска и ранга рентабельности. Коэффициент корреляции рангов изменяется от  $-1,0$  (с повышением ранга одного из параметров ранг другого параметра имеет тенденцию к снижению) до  $+1,0$  (с повышением ранга одного из параметров ранг другого параметра также повышается). При рациональной структуре ассортимента имеет место сильная положительная связь между объемом выпуска изделий ассортимента и рентабельностью.

### *Ход работы*

Дать оценку существующей структуре ассортимента и предложить мероприятия по ее улучшению.

1 Рассчитать коэффициент корреляции ранга выручки и ранга рентабельности.

*Коэффициент ранговой корреляции Спирмена* – это непараметрический метод, который используется с целью статистического изучения связи между явлениями.

В этом случае определяется фактическая степень параллелизма между двумя количественными рядами изучаемых признаков и дается оценка тесноты установленной связи с помощью количественно выраженного коэффициента:

$$r = 1 - \frac{6\sum d^2}{n(n^2 - 1)},$$

где  $\sum d^2$  – сумма квадратов разностей рангов;

$n$  – число парных наблюдений.

Исходные данные приведены в таблице 8, расчеты представить в таблице 9.

Таблица 8 – Исходные данные для оценки рациональности ассортиментной политики предприятия

Товар	Объем продаж, тыс. шт.	Себестоимость, тыс. у. е.	Выручка от реализации, тыс. у. е.	Валовая прибыль, тыс. у. е.	Рентабельность, %
А	433,6	2 813	3 768		
Б	280,8	1 837	2 316		
В	747,5	7 750	7 903		
Г	555,1	3 982	5 329		
Д	236,2	2 290	2 753		
Е	972,1	8 953	9 591		
Ж	826,5	6 986	7 910		
З	351,2	2 656	3 467		
И	924,6	7 552	9 171		
К	70,8	892,4	1 298		

Таблица 9 – Ранговый анализ ассортимента

Товар	Выручка от реализации, у. е.	Удельный вес в общем объеме выпуска, %	Рентабельность продаж, %	Ранг объема выпуска	Ранг рентабельности	Разница рангов
А						
Б						
В						
Г						
Д						
Е						
Ж						
З						
И						
К						

При использовании коэффициента ранговой корреляции условно оценивают тесноту связи между признаками, считая значения коэффициента, равные 0,3 и менее, показателями слабой тесноты связи, значения более 0,4, но менее 0,7 – показателями умеренной тесноты связи, а значения 0,7 и более – показателями высокой тесноты связи. Мощность коэффициента ранговой корреляции Спирмена несколько уступает мощности параметрического коэффициента корреляции. Коэффициент ранговой корреляции целесообразно применять при наличии небольшого количества наблюдений. Данный метод может быть использован не только для количественно выраженных данных, но и в случаях, когда регистрируемые значения определяются описательными признаками различной интенсивности.

2 Сделать вывод по структуре ассортимента.

3 Оптимизировать структуру ассортимента, изменяя объемы продаж в пределах  $\pm 10\%$ , а себестоимость и цену в пределах  $\pm 5\%$ . Можно ли добиться улучшений при таких изменениях?

4 Определить, в каких пределах должны происходить изменения, чтобы произошли структурные изменения в ассортименте.

5 Привести параметры улучшенной структуры ассортимента.

## 9 Лабораторная работа № 9. Антикризисные коммуникации

**Цель работы:** изучить инструменты антикризисных коммуникаций в процедурах банкротства.

SWOT-анализ – это инструмент стратегического анализа и планирования, применяемый для оценки явлений и факторов, оказывающих влияние на

компанию или проект.

Все параметры подразделяются на четыре категории: strengths (сильные стороны), weaknesses (слабые стороны), opportunities (потенциальные возможности) и threats (потенциальные угрозы).

Метод SWOT (SWOT-анализ) подразумевает обозначение цели проекта и определение внешних и внутренних факторов, влияющих на достижение цели или, наоборот, мешающих ее достижению (таблица 10).

Таблица 10 – Компоненты SWOT-анализа

Среда	Положительный фактор	Негативный фактор
Внутренняя	Сильные стороны – Strengths (характеристики коллектива или проекта, являющиеся преимуществами перед другими компаниями в отрасли)	Слабые стороны – Weaknesses (характеристики, ослабляющие компанию или проект)
Внешняя	Возможности – Opportunities (внешние потенциальные возможности, т. е. факторы, которые могут помочь достичь цель)	Угрозы – Threats (внешние потенциальные угрозы, т. е. факторы, которые могут стать препятствием на пути достижения цели)

### *Ход работы*

1 Провести SWOT-анализ конкретного субъекта хозяйствования.

2 Определить обобщенный набор сильных и слабых сторон, а также возможностей и угроз для предприятия.

3 Предложить не менее пяти факторов каждой группы. Определить значимость факторов внутренней и внешней среды.

Сначала определяются оценки влияния факторов внутренней и внешней среды на предприятие. Затем находятся взвешенные оценки влияния факторов путем умножения экспертных значений факторов на их значимость (вес). Комплексная оценка производится по факторам внутренней и внешней среды. По значению комплексных оценок факторов внутренней и внешней среды делается вывод о положении предприятия, выявляются его проблемы и устанавливаются стратегические направления его развития. Взвешенные оценки могут служить также для отбора наиболее значимых факторов.

4 Результаты представить в виде таблиц 11 и 12.

5 Сделать выводы.



Таблица 11 – Анализ сильных и слабых сторон

Внутренний стратегический фактор	Значимость фактора	Оценка фактора	Взвешенная оценка
1 Сильные стороны			
1.1			
1.2			
...			
2 Слабые стороны			
2.1			
2.2			
...			
Итоговая оценка			

Таблица 12 – Анализ возможностей и угроз внешней среды

Внутренний стратегический фактор	Значимость фактора	Оценка фактора	Взвешенная оценка
3 Возможности фирмы			
3.1			
3.2			
...			
4 Угрозы фирме			
4.1			
4.2			
...			
Итоговая оценка			

## 10 Лабораторная работа № 10. Стратегия и технология антикризисного управления

**Цель работы:** изучить регламент составления и содержание разделов плана санации, плана ликвидации предприятия-должника.

**Санация предприятия** – это система мер, направленных на финансовое оздоровление предприятия и предотвращение его банкротства. Финансовая санация предприятия может осуществляться как за счет его собственных ресурсов, так и за счет средств сторонних участников, таких как кредиторы, клиенты или государство. Для проведения санации предприятия нужно наличие реальной возможности восстановления платежеспособности должника.

План санации состоит из введения и четырех логических разделов, которые, в свою очередь, могут быть детализированы.

**Введение** содержит общую характеристику объекта планирования. В нем даются сведения о правовой форме организации бизнеса, форме собственности, организационной структуре, сфере деятельности, а также короткая историческая справка о развитии предприятия. Определяются цель составления плана, его заказчик и методы разработки.

**Раздел 1** отражает исходную ситуацию на предприятии.

Оценка внешних условий, в которых функционирует предприятие, служит основой стратегического планирования и включает в себя изучение общих экономических тенденций, анализ области и рыночного сегмента. Соответствующая оценка дает возможность выяснить возможности адаптировать стратегию развития предприятия к изменениям в общественно-политической жизни страны.

*Анализ финансово-хозяйственного состояния* охватывает два аспекта:

- 1) производственно-хозяйственную деятельность;
- 2) финансовое состояние.

Далее приводятся данные о фактическом финансовом и имущественном состоянии предприятия (фактический объем реализации, величина доходов (убытков), уровень задолженности, коэффициенты платежеспособности, ликвидности и др.).

*Анализ причин финансового кризиса и слабых мест* заключается в систематизации и оценке соответствующих факторов и их влияния на финансово-хозяйственную деятельность предприятия. Такой анализ преследует цель локализовать и устранить указанные факторы. Симптомы кризиса выявляются в результате анализа слабых сторон (ограничительных факторов) предприятия, например, в таких сферах, как:

- привлечение капитала (например, потеря доверия кредиторов);
- рынок (барьеры на пути вхождения в рынок);
- персонал (позиция профсоюзов, высокая мобильность, психологические факторы);
- законодательство (налоги, запрет увольнять работников).

*Имеющийся потенциал.* Здесь характеризуются сильные стороны предприятия, имеющийся потенциал в кадровой, производственной, технологической, маркетинговой и иных сферах. Потенциал развития предприятия определяется такими главными факторами, как:

- финансовое обеспечение и возможности привлечения дополнительного капитала;
- наличие квалифицированного персонала;
- наличие надежных и дешевых источников снабжения сырья (материалов);
- наличие рынков сбыта продукции;
- производственный потенциал;
- эффективная организационная структура;
- высокое качество менеджмента.

Эффективную санацию можно обеспечить благодаря планомерному развитию и использованию имеющегося у предприятия потенциала, а также ослаблению факторов, которые снижают возможности санации. На основании анализа исходной ситуации делают выводы о целесообразности и возможности санации

предприятия или о необходимости его ликвидации.

**Раздел 2** характеризует стратегические цели санации предприятия, целевые ориентиры и разработку стратегии. Здесь рассматривается оперативная программа, которая направлена на покрытие текущих убытков, восстановление платежеспособности и ликвидности предприятия. В перечень (каталог) санационных мероприятий могут входить:

- рефинансирование дебиторской задолженности (форфейтинг, факторинг, обращение в арбитражный суд);
- мобилизация скрытых резервов путем продажи отдельных позиций активов;
- уменьшение и увеличение уставного капитала;
- реструктуризация кредиторской задолженности;
- замораживание инвестиционных вложений;
- обратный лизинг;
- распродажа по сниженным ценам товаров, спрос на которые низкий.

**Раздел 3** содержит конкретный план мероприятий по восстановлению прибыльности и конкурентоспособности предприятия в долгосрочном периоде и включает следующие части.

*План маркетинга и оценки рынков сбыта продукции.* Определяются рыночные факторы, влияющие на сбыт продукции и емкость рынка:

- мотивация потребителей;
- степень эластичности спроса и уровень платежеспособного спроса на продукцию предприятия;
- условия сбыта;
- отраслевые риски;
- ситуация на смежных товарных рынках.

Количественная оценка части рынка, к которой относится предприятие, осуществляется по основным потребителям готовой продукции со ссылкой на текущие объемы реализации и перспективы ее увеличения.

Приводится перечень возможных конкурентов, выясняются их преимущества и недостатки; предъявляется схема реализации продукции; рассматриваются методы стимулирования реализации и предложения по достижению оптимального соотношения реализационной цены и себестоимости. Определяются возможности и пути расширения рынков сбыта.

Оценивается деятельность предприятия с точки зрения антимонопольного законодательства.

*План производства и капиталовложений.* Приводятся сведения об использовании оборудования, его износ, затраты, связанные с восстановлением (приобретение нового оборудования, ремонт и реконструкция), возможности аренды или лизинга.

Характеризуется производственный процесс, определяются его узкие места, коммерческие связи с поставщиками сырья, в частности, наличие альтернативных источников. Оцениваются потребности в инвестициях.

План производства и соответствующих капиталовложений составляется в форме бюджета.

*Организационный план.* Характеризуется организационная структура предприятия, рассматриваются возможности реструктуризации (реорганизации) и перепрофилирования, анализируется управленческий и кадровый состав, вносятся предложения относительно его уменьшения, намечаются мероприятия по усилению мотивации работников и совершенствования организации менеджмента. В случае необходимости выясняются возможности слияния, присоединения или разукрупнения.

*Финансовый план* включает:

- прогноз объемов выпуска и реализации продукции;
- баланс денежных поступлений и затрат;
- сводный баланс активов и пассивов (к началу санации, в отдельные периоды, во время санации и после ее проведения);
- анализ путей достижения безубыточности предприятия;
- формы и источники мобилизации финансовых ресурсов;
- графики освоения, окупаемости и возвращения финансовых ресурсов.

В финансовом плане приводится также сумма затрат на разработку плана санации и проведение санационного аудита.

На основе финансового плана определяется общая потребность предприятия в финансовых ресурсах из внешних источников.

**Раздел 4** содержит расчет эффективности санации, а также перечень мероприятий по организации реализации плана и контроля за ее ходом.

Детализируются ожидаемые результаты выполнения проекта, а также прогнозируются возможные риски и убытки.

Основные критерии оценки эффективности санации следующие:

- ликвидность и платежеспособность;
- прибыльность;
- прибавочная стоимость, созданная в результате санации;
- конкурентные преимущества.

### **Задание**

1 Изучить типовой план санации предприятия.

2 На основе типового плана разработать план санации конкретного субъекта хозяйствования. В качестве информационной базы для анализа следует использовать бухгалтерскую и статистическую информацию о работе данного субъекта, выпускаемой продукции, рынках сбыта и т. п.

3 Предложить мероприятия по улучшению финансового состояния реального предприятия.

4 Оценить эффективность оздоровительных мероприятий.

## 11 Лабораторная работа № 11. Механизм и инструменты антикризисного управления организацией

**Цель работы:** овладеть навыками использования эффективных инструментов антикризисного управления.

**Задача 1.** Для сопоставления финансового положения различных фирм используются следующие показатели: коэффициент текущей ликвидности  $K_{т.л.}$ ; коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами  $K_{обс}$ ; коэффициент обеспеченности обязательств активами  $K_{оба}$ ; рентабельность активов  $P_a$ . Исходные данные приведены в таблице 13.

Таблица 13 – Исходные данные для сравнительной характеристики финансового состояния фирм

Показатель	Фирма 1	Фирма 2	Фирма 3	Фирма 4	Эталон
$K_{т.л.}$	2,0	1,4	1,6	0,9	
$K_{обс}$	0,3	0,5	-0,1	0,1	
$K_{оба}$	3,0	3,5	4,0	2,8	
$P_a$	0,2	0,15	0,2	0,25	

Объект-эталон характеризуется наилучшими значениями каждого показателя среди всех имеющихся.

Стандартизированные показатели рассчитываются как отношение значения данного показателя к значению объекта эталона (таблица 14).

Таблица 14 – Стандартизированная матрица коэффициентов

Показатель	Фирма 1	Фирма 2	Фирма 3	Фирма 4
$K_{т.л.}$				
$K_{обс}$				
$K_{оба}$				
$P_a$				

Далее для каждого предприятия значение рейтинговой оценки определяется по формуле

$$R_j = \sqrt{((1 - X_{1j})^2 + (1 - X_{2j})^2 + \dots + (1 - X_{nj})^2)}$$

Предприятия упорядочиваются в порядке возрастания рейтинговой оценки, т. е. наивысший рейтинг имеют предприятия с наименьшим значением рейтинговой оценки.

## 12 Лабораторная работа № 12. Зарубежный опыт антикризисного управления

**Цель работы:** овладеть знаниями зарубежного опыта антикризисного управления организацией.

**Задача 1.** По данным таблицы 15 провести оценку вероятности банкротства организации с использованием модели Альтмана.

Таблица 15 – Исходные данные

Показатель	Прошлый год	Отчетный год
1 Среднегодовая сумма собственного оборотного капитала, тыс. р.	14 440,5	13 117,0
2 Среднегодовая сумма активов, тыс. р.	108 396	139 926
3 Нераспределенная прибыль, тыс. р.	12 414,5	15 173,5
4 Среднегодовая сумма собственного капитала, тыс. р.	104 408,5	131 510,5
5 Выручка от реализации услуг, тыс. р.	101 040	111 809
6 Прибыль до налогообложения	32 956	38 111
7 Среднегодовая сумма заемного капитала, тыс. р.	3 987,5	8 415,5
8 Собственный оборотный капитал /сумма активов		
9 Нераспределенная прибыль /сумма активов		
10 Брутто-прибыль / сумма активов		
11 Собственный капитал / заемный капитал		
12 Выручка от реализации продукции / сумма активов		

**Задача 2.** По данным таблицы 16 провести оценку вероятности банкротства организации с использованием модели Лиса.

Таблица 16 – Исходные данные

Показатель	Прошлый год	Отчетный год
1 Среднегодовая сумма краткосрочных активов, тыс. р.	18 428	21 532,5
2 Среднегодовая сумма активов, тыс. р.	108 396	139 926
3 Нераспределенная прибыль	12 414,5	15 173,5
4 Среднегодовая сумма собственного капитала, тыс. р.	104 408,5	131 510,5
5 Среднегодовая сумма заемного капитала, тыс. р.	3 987,5	8 415,5
6 Прибыль от реализации услуг	31 429	37 213
7 Оборотный капитал /сумма активов		
8 Прибыль от реализации /сумма активов		
9 Нераспределенная прибыль / сумма активов		
10 Собственный капитал / заемный капитал		

**Задача 3.** По данным таблицы 17 провести оценку вероятности банкротства организации с использованием модели Таффлера.

Таблица 17 – Исходные данные

Показатель	Прошлый год	Отчетный год
1 Среднегодовая сумма краткосрочных активов, тыс. р.	18 428	21 532,5
2 Среднегодовая сумма активов, тыс. р.	108 396	139 926
3 Среднегодовая сумма собственного капитала, тыс. р.	104 408,5	131 510,5
4 Среднегодовая сумма заемного капитала, тыс. р.	3 987,5	8 415,5
5 Прибыль от реализации услуг, тыс. р.	31 429	37 213
6 Выручка от реализации услуг, тыс. р.	101 040	111 809
7 Прибыль от реализации / краткосрочные обязательства		
8 Оборотные активы /сумма обязательств		
9 Краткосрочные обязательства /сумма активов		
10 Выручка от реализации продукции / сумма активов		

### Список литературы

1 **Васин, С. М.** Антикризисное управление: учебное пособие / В. М. Васин, В. С. Шутов. – Москва: РИОР; ИНФРА-М, 2020. – 272 с.

2 **Ивасенко, А. Г.** Антикризисное управление : ученое пособие / А. Г. Ивасенко, Я. И. Никонова. – 3-е изд., стер. – Москва: КноРус, 2016. – 504 с.

3 **Наркевич, Л. В.** Управление проектом санации предприятия: монография / Л. В. Наркевич, И. Ю. Черненко, В. А. Бондарев. – Смоленск; Могилев : СПБУТУиЭ, 2016. – 183 с.

4 **Губертов, Е. А.** Финансовый менеджмент: учебное пособие / Е. А. Губертов, И. А. Провоторов. – Старый Оскол : ТНТ, 2017. – 206 с.

5 **Агарков, А. П.** Управление инновационной деятельностью: учебник для бакалавров / А. П. Агарков, Р. С. Голов. – Москва : Дашков и К, 2018. – 208 с.

6 **Инновационный менеджмент : учебник для вузов / Л. П. Гончаренко [и др.]; под общ. ред. Л. П. Гончаренко. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юрайт, 2020. – 487 с.**

7 **Гореликов, К. А.** Антикризисное управление: учебник для бакалавров / К. А. Гореликов. – 4-е изд. – Москва : Дашков и К°, 2020. – 214 с.