

МЕЖГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«БЕЛОРУССКО-РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Кафедра «Финансы и бухгалтерский учет»

СЛИЯНИЯ, ПОГЛОЩЕНИЯ И РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ КОМПАНИИ

*Методические рекомендации к практическим занятиям
для студентов направления подготовки
38.04.08 «Финансы и кредит»
дневной и заочной форм обучения*



Могилев 2022

УДК 334.7
ББК 65.292
С47

Рекомендовано к изданию
учебно-методическим отделом
Белорусско-Российского университета

Одобрено кафедрой «Финансы и бухгалтерский учет» «25» октября 2022 г.,
протокол № 3

Составители: канд. экон. наук, доц. М. С. Александрёнок;
ст. преподаватель Т. В. Сидорова

Рецензент канд. экон. наук, доц. Т. Г. Нечаева

В методических рекомендациях приведены вопросы для обсуждения, задачи, темы рефератов, позволяющие сформировать у студентов практические навыки управления процессами слияния, поглощения и реструктуризация компаний.

Учебно-методическое издание

СЛИЯНИЯ, ПОГЛОЩЕНИЯ И РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ КОМПАНИИ

Ответственный за выпуск	М. С. Александрёнок
Корректор	А. А. Подошевка
Компьютерная верстка	Е. В. Ковалевская

Подписано в печать . Формат 60×84/16. Бумага офсетная. Гарнитура Таймс.
Печать трафаретная. Усл. печ. л. . Уч.-изд. л. . Тираж 21 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

1 Слияния и поглощения в современных корпоративных финансах.....	4
2 Оценка эффективности и структура выполнения сделок слияний и поглощений.....	8
3 Альтернативы сделкам M&A и реструктуризация компании.....	11
4 Реорганизация и реструктуризация финансово неустойчивых компаний.....	16
Список литературы.....	22

1 Слияния и поглощения в современных корпоративных финансах

Цель – изучить теоретические основы слияния и поглощения компаний (M&A, mergers and acquisitions).

Вопросы для обсуждения

- 1 Классификация мотивов слияний и поглощений компаний.
- 2 Стратегические цели объединения.
- 3 Корпоративные цели слияния.
- 4 Функциональные цели при слияниях.
- 5 Классификация слияний и поглощений – горизонтальные, вертикальные, конгломератные.
- 6 Синергетическая теория слияний.
- 7 Теория агентских издержек свободных потоков денежных средств.
- 8 Теория гордыни.
- 9 Роль инвестиционных банков, финансовых и юридических консультантов в процессе слияний и поглощений компаний.
- 10 Результаты слияний и поглощений для акционеров участвующих компаний.
- 11 Международные слияния и поглощения: ключевые аспекты и отличия от локальных сделок.

Темы реферативных выступлений

- 1 История сделок по слиянию и поглощению в российской и мировой практике.
- 2 Применимость классических теорий слияний и поглощений для анализа операций на рынке корпоративного контроля в конце XX – начале XXI века.
- 3 Причины и последствия волн слияний, влияние слияний на конкурентную среду.
- 4 Сравнительный анализ развитых рынков и России.
- 5 Исторические аспекты слияний и поглощений в США.
- 6 Общие характерные черты объединения зарубежных компаний.
- 7 Тенденции развития процессов слияний и поглощений в России.

Тест

- 1 Структура жизненного цикла компании связана с:
 - а) жизненным циклом основного вида продукции компании;
 - б) развитием кризисных явлений в экономике;
 - в) наличием необходимых финансовых ресурсов.
- 2 Объединение компаний, в результате которого из нескольких объединяющихся юридических лиц образуется одно новое, называют:
 - а) объединением;
 - б) поглощением;
 - в) интеграцией;
 - г) слиянием.

3 Кризис является негативным явлением:

- а) нет, так как это не только разрушение, но и создание потенциальной возможности сбыта и перспективы выхода из него благодаря падению цен;
- б) да, так как это разрушение привычной экономической среды;
- в) да, так как кризис – это явление, которое противоречит рыночной экономике;
- г) нет, так как во время кризиса – это «естественный отбор» в рыночной экономике.

4 Слияние компаний в одной сфере бизнеса с целью увеличения доли на рынке и снижения себестоимости называется ... слиянием:

- а) функциональным;
- б) горизонтальным;
- в) вертикальным.

5 Термин «реструктуризация» объекта означает:

- а) комплекс последовательно проводимых коммерческих акций и мероприятий в целях финансового оздоровления предприятия;
- б) изменение структуры какого-либо объекта при сохранении неизменности направленности его функционирования;
- в) восстановление объекта по сохранившимся описаниям;
- г) изменение внешнего вида объекта.

6 Антикризисная реструктуризация может быть:

- а) добровольной;
- б) обязательной;
- в) добровольной и обязательной.

7 Инновационная реструктуризация носит:

- а) добровольный характер;
- б) обязательный характер;
- в) добровольный и обязательный характер.

8 Вертикальной интеграцией является:

- а) разделение коммерческого банка на две компании;
- б) приобретение коммерческим банком своего конкурента;
- в) приобретение коммерческим банком лизинговой компании.

9 Горизонтальной интеграцией является:

- а) приобретение коммерческим банком лизинговой компании;
- б) разделение коммерческого банка на две компании;
- в) приобретение коммерческим банком своего конкурента.

10 Объединение двух или нескольких компаний, в результате которого к одной из компаний переходят активы и обязательства поглощаемых компаний, при этом поглощаемые компании либо прекращают свое существование, либо контролируются путем владения контрольным пакетом акций или долей капитала, называется:

- а) слиянием;
- б) объединением;
- в) интеграцией;
- г) поглощением.

11 Объединение компаний разных отраслей, связанных технологическим процессом производства готового продукта, т. е. расширение компанией-покупателем своей деятельности либо на предыдущие производственные стадии, вплоть до источников сырья, либо на последующие – до конечного потребителя, называется:

- а) конгломератной интеграцией;
- б) горизонтальной интеграцией;
- в) родовым слиянием;
- г) вертикальной интеграцией.

12 Объединение компаний различных отраслей без наличия производственной общности, называется:

- а) горизонтальной интеграцией;
- б) вертикальной интеграцией;
- в) родовым слиянием;
- г) конгломератной интеграцией.

13 Объединение компаний одной отрасли, производящих одно и то же изделие или осуществляющих одни и те же стадии производства, называется:

- а) вертикальной интеграцией;
- б) родовым слиянием;
- в) конгломератной интеграцией;
- г) горизонтальной интеграцией.

14 Приобретение дополнительных каналов реализации продукции называется:

- а) чистыми конгломератными слияниями, не предполагающими никакой общности;
- б) слияниями с расширением продуктовой линии;
- в) слияниями с расширением рынка.

Задание 1

По данным таблицы 1 рассчитайте схему финансирования сделки по слиянию и поглощению. Результаты представить в виде таблицы 2. Оцените, выгодно ли приобретать данную компанию.

Таблица 1 – Исходные данные

Показатель	Ситуация		
	1	2	3
1	2	3	4
Банковская процентная ставка, %	15	15	15
Компания 1			
Текущая деятельность приносит в среднем доход, млн р.	4	5	5
Расходы по текущей деятельности, млн р.	2	2,2	2,3
Компания обладает средствами, млн р.	1	1	2
Компания-цель			
Компания-цель оценивается, млн р.	5	5	5
Текущая деятельность приносит в среднем, млн р.	1	1	1
Расходы по текущей деятельности, млн р.	0,7	0,7	0,7
Средняя продолжительность функционирования компании-цели, лет	9	10	11

Таблица 2 – Расчет

Показатель	Значение
Сумма сделки	...
Сумма свободных средств	
Сумма средств из прибыли компании	
Банковский кредит	
Погашение кредита	
Через год:	
сумма кредита	
сумма процентов	
Через два года:	
...	
Через три года:	
...	
Через четыре года:	
...	

Задание 2

Распределите указанные ниже позиции в таблице 3.

Данные (позиции):

- неэффективное использование производственных ресурсов;
- увеличение неоправданных скидок клиентам;
- неграмотная производственная и сбытовая политика;
- плохой финансовый менеджмент;
- низкая отдача от финансовых ресурсов;
- непрофессионализм сотрудников;
- неграмотная сбытовая политика;
- плохой финансовый менеджмент;
- сбытовые проблемы;
- низкая рентабельность;
- некачественное управление денежными потоками;
- низкая ликвидность;
- рост потребности в оборотном капитале при снижении доли собственного оборотного капитала;
- несбалансированная кредитная политика.

Таблица 3 – Взаимосвязь причин и факторов

Причины финансовой нестабильности компании	Внутренние факторы, вызывающие кризисные изменения в компании
...	...

Установите причинно-следственные связи между причинами и факторами, вызывающими кризисные изменения в компании.

2 Оценка эффективности и структура выполнения сделок слияний и поглощений

Цель – изучить методологические основы оценки эффективности слияния и поглощения компаний (M&A).

Вопросы для обсуждения

- 1 Основные этапы оценки стоимости в процессе сделки.
- 2 Источники «создаваемой» стоимости.
- 3 Источники синергии.
- 4 Источники информации, необходимые для проведения оценки сделки.
- 5 Показатели эффективности интеграции.
- 6 Показатели операционной деятельности.
- 7 Показатели эффективности интеграции бизнес-процессов и корпоративных культур.
- 8 Сбалансированная система показателей интеграции.
- 9 Финансовые показатели.
- 10 Применение методов дисконтированных денежных потоков (DCF) и сравнительных методов в практике M&A.
- 11 Финансовое моделирование в процессе анализа и оценки сделки.
- 12 Критерии и процедуры оценки эффективности сделки после ее завершения по результатам работы новой компании.
- 13 Структуры сделки M&A и процесса ее выполнения.
- 14 Влияние аспектов, связанных с финансовой отчетностью, налогами и законодательством на сделки M&A.
- 15 Аспекты корпоративного управления и корпоративной этики.

Темы реферативных выступлений

- 1 Типичные проблемы формирования кадрового состава на этапе слияния или поглощения.
- 2 Принципы принятия кадровых решений на этапе слияния или поглощения.
- 3 Процедуры принятия кадровых решений на этапе слияния или поглощения.
- 4 Анализ движущих мотивов ключевых сотрудников.
- 5 Модели коммуникаций на этапе слияния компаний.

Задание

На практических материалах российских компаний разработайте характеристику метода защиты от враждебных поглощений (по выбору) по следующей структуре:

- описание механизма защиты от враждебного поглощения;
- достоинства метода защиты от враждебного поглощения;
- недостатки метода защиты от враждебного поглощения.

Методы защиты от враждебных поглощений:

- 1 Использование различных схем участия работников в капитале компании.
- 2 Рекапитализация высшего класса (Dualclassrecapitalization).
- 3 Защита реестра от несанкционированного доступа.
- 4 Изменение места регистрации корпорации (reincorporation).
- 5 Ограничение отмены поправок в уставе (lock-namendment).
- 6 Выкуп с использованием заемных средств.
- 7 Создание стратегической сети (StrategicStakes).
- 8 Сохранение в составе компании регулируемого бизнеса.
- 9 «Обратная» интеграционная операция.
- 10 Слияние с «белым рыцарем» (Whiteknight).
- 11 Соглашение о «непоглощении» (Standstillagreement).
- 12 Включение покупателя в финансово-технологическую цепочку.
- 13 Реструктуризация активов.
- 14 Реструктуризация обязательств.
- 15 PR-защита.

Задача 1. Стоимость собственного капитала компании равна 10 200 тыс. р. Отделом стратегического планирования была осуществлена предреструктуризационная оценка компании, которая показала, что она нуждается в структурных изменениях. Отдел стратегического планирования из множества возможных вариантов, основанных на дополнительных вложениях капитала, предложил четыре варианта дальнейшего развития, которые представлены в таблице 4. Оцените эффективность каждого варианта, выберете наилучший.

Таблица 4 – Оценка эффективности инвестиционных проектов

Показатель	Вариант 1	Вариант 2	Вариант 3	Вариант 4
Рыночная стоимость собственного капитала в текущем периоде, тыс. р.	10 200	10 200	10 200	10 200
Чистая текущая стоимость инвестиционного проекта, тыс. р.	5 200	6 374	15 800	14 600
Внутренняя ставка доходности, %	12	8	18	15
Требуемая ставка доходности, %	14	10	18	11
Рыночная стоимость собственного капитала после реализации проекта, тыс. р.	8 760	9 800	15 300	16 780

Задача 2. Оцените эффект синергии от слияния компании А с компанией В. Исходные данные по компаниям представлены в таблице 5.

Таблица 5 – Исходные данные

Показатель	Компания А	Компания В
Доходы, тыс. р.	10 000	5 000
Текущие расходы, тыс. р.	8 000	3 400
Ожидаемый рост прибыли в будущем году (без процедуры слияния), %	4	6
Ставка дисконтирования, %	9	9

В результате слияния эффект синергии проявится в следующем:

- вариант 1 – текущие расходы снизятся с 76 % до 60 % дохода;
- вариант 2 – рост прибыли компании при объединении составит 10 %.

Задача 3. Компания А стремится поглотить компанию В, так как она считает, что в результате проекта интеграции снизить себестоимость единицы продукции с 1 000 до 900 р., объем производства продукции составит после слияния 10 000 ед. Определите чистую приведенную стоимость (ЧПС) слияния компаний. Исходные данные по компаниям представлены в таблице 6. Премия к рыночной цене компании В предполагается в размере 30 %.

Таблица 6 – Исходные данные

Показатель	Компания А	Компания В
Количество акций в обращении, шт.	3 000	2 000
Цена акции, р.	40	20
Инвестиционный период, лет	5	
Целевая норма доходности, %	15	

Задача 4. Данные о компаниях, участвующих в слиянии, представлены в таблице 7. Премия к рыночной цене составляет 40 %. Выкуп осуществляется через обмен акций. Определите: коэффициент обмена; прибыль на акцию новой компании.

Таблица 7 – Исходные данные

Показатель	Компания А	Компания В
Количество акций в обращении, шт.	2 000	5 000
Цена акции, р.	4	7
Цена/прибыль на акцию	12	16

Задача 5. Данные о компаниях, участвующих в слиянии, представлены в таблице 8. Компания А, поглощающая компанию В, ожидает прироста чистого денежного потока на 10 000 р. Целевая норма доходности – 10 %. Цена акции в соответствии с тендерным предложением равна 6 р. Определите: ЧПС приобретения компании В за деньги; ЧПС приобретения компании В по обмену акциями.

Таблица 8 – Исходные данные

Показатель	Компания А	Компания В
Количество акций в обращении, шт.	6 000	2 000
Цена акции, р.	8	4

Задача 6. Данные о компаниях, участвующих в слиянии, представлены в таблице 9.

Таблица 9 – Исходные данные

Показатель	Компания А	Компания В
Количество акций в обращении, шт.	3 000	1 000
Цена акции, р.	15	8

Компания А осуществляет двухъярусное тендерное предложение компании В. Цена акций первого яруса – 13 р., цена акций второго яруса – 5 р. По прогнозам компании А, исходя из предложения «все акции», на первом ярусе будет предложено к покупке 90 % акций компании В, на втором – 10 % акций. Определите: цену акций двухъярусного тендерного предложения; величину премии, выплаченной акционерам компании В.

3 Альтернативы сделкам М&А и реструктуризация компании

Цель – изучить содержание и виды альтернатив сделкам М&А и механизм реструктуризации компании.

Вопросы для обсуждения

- 1 Стратегические альянсы, совместные предприятия как часть стратегии развития и роста компании.
- 2 Виды альянсов и партнерств.
- 3 Сетевые и франчайзинговые альянсы.
- 4 Мотивы создания, ключевые факторы успеха.
- 5 Свидетельства эмпирических исследований об эффективности различных видов альянсов и партнерств.
- 6 Реструктуризация компании как рост или выход.
- 7 Виды реструктуризации.
- 8 Выделение самостоятельных подразделений.
- 9 Критерии выделения самостоятельных бизнес-единиц.
- 10 Расщепление капитала.
- 11 Максимизация доходов акционеров при реструктуризации.
- 12 Финансово-экономические факторы реструктуризации.
- 13 Законодательная основа реструктуризации.
- 14 Реинжиниринг бизнес-процессов.
- 15 ABC-методология.
- 16 Методы «точно в срок».

Темы реферативных выступлений

- 1 Функционально-ориентированный и объектно-ориентированный принципы моделирования бизнес-процессов.
- 2 Функциональное моделирование бизнес-процессов на основе стандарта IDEF0.

- 3 Использование диаграмм потоков данных (DFD) в анализе и проектировании бизнес-процессов.
- 4 Моделирование сценариев реализации бизнес-процессов на основе стандарта IDEF3.
- 5 Принципы проведения реинжиниринга бизнес-процессов.
- 6 Реализация проектов по реинжинирингу бизнес-процессов.
- 7 Инструментальные методы в реинжиниринге бизнес-процессов.
- 8 Эффективность проектов по реинжинирингу бизнес-процессов.
- 9 Аппарат описания технологии для реинжиниринга бизнес-процессов.
- 10 Обоснование выбора методологии моделирования бизнес-процессов.
- 11 Организация реинжиниринга бизнес-процессов.
- 12 Технологическая сеть реинжиниринга бизнес-процессов.
- 13 Компонентная технология реинжиниринга бизнес-процессов с использованием системы управления знаниями.

Тест

- 1 Реструктуризация – это процесс:
 - а) преобразования структур, обеспечивающих функционирование компании;
 - б) создания организационной структуры в новой компании;
 - в) изменения принципов функционирования компании;
 - г) оптимизации объемов финансовых потоков компании.
- 2 Реструктуризация компании осуществляется:
 - а) регулярно;
 - б) только в процессе реорганизации;
 - в) только в процессе финансового оздоровления;
 - г) по мере необходимости.
- 3 По направленности преобразований различают реструктуризацию:
 - а) макро- и микроуровня;
 - б) отрасли и компании;
 - в) оперативную и стратегическую;
 - г) внутреннюю и внешнюю.
- 4 Формой реорганизации, при которой не происходит ликвидация юридического лица, является:
 - а) присоединение;
 - б) выделение;
 - в) разделение;
 - г) преобразование.
- 5 Формой реорганизации, при которой не происходит создание нового юридического лица, является:
 - а) присоединение;

- б) выделение;
- в) разделение;
- г) слияние.

6 Как классифицируются виды реструктуризации в зависимости от финансового состояния компании как хозяйствующего субъекта:

- а) естественная реструктуризация, деловая реструктуризация, добровольная реструктуризация;
- б) естественная реструктуризация, кризисная реструктуризация, деловая реструктуризация;
- в) естественная реструктуризация, финансовая реструктуризация, самостоятельная реструктуризация.

7 Как классифицируются виды реструктуризации в зависимости от субъекта инициирования:

- а) естественная реструктуризация, деловая реструктуризация, кризисная реструктуризация, добровольная реструктуризация;
- б) добровольная реструктуризация, принудительная реструктуризация, самостоятельная реструктуризация;
- в) добровольная реструктуризация, принудительная реструктуризация.

8 Проект реструктуризации с точки зрения управления – это:

- а) последовательность действий, этапов, необходимая для достижения цели реструктуризационных изменений;
- б) смета работ по реструктуризации;
- в) распределение прав и полномочий, закрепление работ за исполнителями в ходе реструктуризации.

9 В чем состоит принцип необходимости экономического обоснования реструктуризации:

- а) квалифицированный учет производимых затрат;
- б) учет возможных колебаний стоимости ценных бумаг компании;
- в) всесторонний учет различных аспектов реструктуризации: стратегического, маркетингового, финансового, производственно-экономического, а также учет интересов стейкхолдеров и возможных рисков.

10 Полный набор форм реорганизации в соответствии с российским законодательством – это:

- а) слияние, присоединение, разделение, выделение, реструктуризация;
- б) слияние, присоединение, реструктуризация, модернизация, разделение, выделение, преобразование;
- в) слияние, присоединение, разделение, выделение, преобразование;
- г) слияние, разделение, преобразование, реструктуризация.

11 В каких случаях законодательство предусматривает обязательную реорганизацию акционерного общества:

- а) общество занимают доминирующее положение на рынке;
- б) общество признано банкротом;
- в) общество неплатежеспособно;
- г) общество испытывает системный кризис управления.

12 Выделяют следующие виды реструктуризации в зависимости от применяемой стратегии создания стоимости:

- а) текущая, инвестиционная, финансовая;
- б) текущая, перспективная, управленческая;
- в) инвестиционная, финансовая;
- г) текущая, инвестиционная, финансовая, перспективная, управленческая.

13 Оптимизация структуры капитала – одна из задач применения реструктуризации:

- а) текущей;
- б) инвестиционной;
- в) финансовой;
- г) перспективной.

14 Дополнительный/упущенный эффект от реструктуризации – это:

а) фактическая рыночная стоимость компании после реструктуризации, уменьшенная на величину прогнозируемой рыночной стоимости компании после реструктуризации;

б) прогнозируемая рыночная стоимость компании после реструктуризации, уменьшенная на величину фактической рыночной стоимости компании после реструктуризации;

в) прогнозируемая рыночная стоимость компании после реструктуризации, уменьшенная на величину фактической стоимости компании до реструктуризации.

15 Позиционный анализ проводится в отношении реструктурируемой компании на этапе:

- а) формирования проектов решения проблем;
- б) комплексной диагностики компании;
- в) оценки источников ресурсов;
- г) подготовки бизнес-плана реструктуризации.

16 Целевая установка реинжиниринга:

- а) максимизация выручки от продаж;
- б) минимизация затрат;
- в) улучшение качества производимых товаров;
- г) повышение зарплаты сотрудников.

17 ABC-метод используется в качестве инструмента управления:

- а) персоналом;
- б) стоимостью бизнеса;
- в) бизнес-процессами;
- г) затратами.

18 Какова правильная формула выделения:

- а) $A + B = C$;
- б) $A + B = B$;
- в) $A = B + C$;
- г) $A = A + B$.

Задача 1. ПАО «Экран» планирует реструктуризацию: модернизация компании, внедрение новых технологий изготовления продукции. Для проведения реструктуризации компании необходим банковский кредит 100 млн р. Для составления финансового плана определите сумму ежемесячных платежей по погашению кредита и процентов по кредиту, если кредит взят на год под 18 % годовых (платежи дифференцированные).

Задача 2. Рассчитайте чистый денежный поток компании, проводящей реструктуризацию. Руководством компании для проведения реструктуризации был взят банковский кредит. Предприятием в 2021 г. было закуплено и установлено новое оборудование на сумму 2 000 тыс. р. Для увеличения объемов выпуска продукции потребовался дополнительный объем оборотного капитала (сырье, материалы) в сумме 100 000 р. Данные, необходимые для расчета чистого денежного потока:

- продажи – 34 237 тыс. р.;
- переменные затраты – 27 389 тыс. р.;
- постоянные затраты – 2 900 тыс. р.;
- налоги – 947 тыс. р.;
- амортизационные отчисления – 1 000 тыс. р.;
- выплата основного долга – 600 тыс. р.;
- дивиденды – 200 тыс. р.

Задача 3. Для диагностики кадровой устойчивости ПАО «Парашют» были проанализированы показатели, представленные в таблице 10. Выполните анализ представленных индикаторов и предложите направления кадровой реструктуризации.

Таблица 10 – Диагностика кадровой устойчивости ПАО «Парашют»

Показатель	20X0 г.	20X1 г.
1	2	3
Среднесписочная численность работников, чел.	529	531
Доля сотрудников, имеющих высшее профессиональное образование, %	21	22
Объем денежных средств, направленных на оплату труда, тыс. р.	25 942	47 958
Объем денежных средств, направленных на социальное обеспечение, р.	31 815	70 946
Индекс текучести рабочей силы, %	3,1	4,2
Травмы на производстве, чел.	0	0
Наличие конфликтов в коллективе (высокий, средний, низкий, отсутствуют)	Низкий	Низкий
Средняя заработная плата по предприятию по отношению к прожиточному минимуму в регионе	1,8	1,4
Удовлетворенность размером и системой оплаты труда (удовлетворительно, неудовлетворительно)	Неудовлетворительно	Неудовлетворительно

4 Реорганизация и реструктуризация финансово неустойчивых компаний

Цель – изучить особенности реорганизации и реструктуризации финансово неустойчивых компаний.

Вопросы для обсуждения

- 1 Потребности в реструктуризации компаний и причины финансовой неустойчивости.
- 2 Иерархия задач реструктуризации компаний.
- 3 Способы реструктуризации.
- 4 Управление краткосрочной ликвидностью и стабилизация бизнеса как предпосылки успешной реструктуризации.
- 5 Оценка долгосрочного потенциала бизнеса и имеющихся возможностей для реструктуризации.
- 6 Взаимодействие заинтересованных сторон в процессе реструктуризации.
- 7 Цель и задачи оперативной реструктуризации.
- 8 Роль анализа финансово-хозяйственной деятельности в разработке комплекса мер по реструктуризации.
- 9 Методологические аспекты реструктуризации затрат.
- 10 Методологические аспекты реструктуризации задолженности компании.
- 11 Содержание типовой программы реструктуризации компании.
- 12 Виды аутсорсинга.
- 13 Понятие и типы центров финансовой ответственности.

Темы реферативных выступлений

- 1 Сценарии развития компании и предварительный выбор вариантов ее реструктуризации.
- 2 Рост рыночной стоимости собственного капитала компании как критерий эффективности реструктуризации.
- 3 Программа реструктуризации компании (на примере конкретной компании).
- 4 Порядок и форма составления бизнес-плана реструктуризации компании (на примере конкретной компании).
- 5 Варианты стратегий реструктуризации компаний в условиях кризисной ситуации.
- 6 Мероприятия по выходу из кризиса.
- 7 Денежный поток как инструмент управления стоимостью организации в процессах реструктуризации.
- 8 Диагностика объекта реструктуризации.
- 9 Опыт аутсорсинга российских и зарубежных компаний.
- 10 Понятия реструктуризации, реформирования, реорганизации, их соотношение.

Тест

1 Инициатива проведения реструктуризации принадлежит арбитражному управляющему, если компания находится в процедуре (банкротства):

- а) наблюдения;
- б) финансового оздоровления;
- в) внешнего управления.

2 Право на реструктуризацию просроченной задолженности перед бюджетом может быть предоставлено:

а) всем компаниям независимо от вида задолженности перед бюджетом при выполнении текущих требований налогового законодательства;

б) компаниям, в отношении которых возбуждено производство по делу о несостоятельности, по задолженности по налогам и сборам при выполнении текущих требований налогового законодательства;

в) компаниям, в отношении которых возбуждено производство по делу о несостоятельности, по задолженности по пеням и штрафам при выполнении текущих требований налогового законодательства.

3 Результатом заключения мирового соглашения является соглашение о реструктуризации:

- а) задолженности перед кредиторами;
- б) имущественного комплекса;
- в) уставного капитала.

4 При погашении задолженности перед бюджетом компания, воспользовавшаяся правом на ее реструктуризацию, обязана также уплачивать проценты за пользование бюджетными средствами:

- а) верно;
- б) не верно.

5 При нарушении налоговой дисциплины компания, воспользовавшаяся правом на реструктуризацию задолженности:

- а) утрачивает такое право;
- б) обязана уплатить дополнительные штрафы за задержку текущих платежей и/или платежей по утвержденному графику;
- в) автоматически объявляется банкротом в судебном порядке.

6 При досрочном погашении части задолженности по утвержденному графику и своевременной уплате текущих налогов компания:

- а) получает возможность списания части оставшегося долга;
- б) освобождается от обязанности уплаты текущих налогов на оставшийся период погашения реструктурированной задолженности.

7 В процедуре финансового оздоровления проводить реорганизацию можно лишь с согласия:

- а) кредиторов;
- б) лиц, предоставивших обеспечение;
- в) а, б.

8 Запрещено осуществлять реорганизацию в процедуре:

- а) наблюдения;

- б) финансового оздоровления;
- в) внешнего управления.

9 Арбитражным управляющим разрабатывается план:

- а) финансового оздоровления;
- б) наблюдения;
- в) внешнего управления.

10 Как правило, в несостоятельной компании применяется реструктуризация:

- а) оперативная;
- б) стратегическая.

11 Перевод долга на третьих лиц относится к способу реструктуризации задолженности:

- а) конверсия;
- б) реоформление;
- в) списание;
- г) зачет встречных требований.

12 Не относится к мерам по повышению ликвидности активов такая мера, как:

- а) внесение имущества в качестве вклада в уставный капитал другой компании;
- б) продажа имущества;
- в) консервация неиспользуемых активов;
- г) приобретение непрофильных активов с целью расширения материально-технической базы.

13 Анализ динамики остатков нерализованной продукции проводится с целью:

- а) коррекции ассортиментной политики;
- б) выявления резервов роста объема выпуска;
- в) выявления затрат, связанных с нарушением ритмичности производства.

14 К потерям ликвидных активов ведет:

- а) конверсия;
- б) списание;
- в) зачет встречных требований;
- г) а, в.

15 Реально сокращает задолженность компании:

- а) рассрочка;
- б) отсрочка;
- в) зачет встречных требований.

16 Реструктуризацию имущественного комплекса целесообразно начинать с:

- а) оценки рыночной стоимости имущества;
- б) анализа состояния имущества;
- в) инвентаризации имущества;
- г) вывода из состава налогооблагаемой базы неиспользуемого имущества.

17 Не является отчуждением имущества:

- а) списание неликвидного имущества;
- б) передача в качестве вклада в уставный капитал другой компании;

в) передача объектов социально-культурной сферы в ведение органов местного самоуправления;

г) консервация имущества.

18 Восстановление платежеспособности – цель реструктуризации:

а) оперативной;

б) стратегической;

в) финансовой;

г) инвестиционной.

19 Прямая санация компании – это:

а) прямое инвестирование в компанию с целью погашения задолженности;

б) изменение первоначальных сроков и условий оплаты задолженности компании;

в) метод реструктуризации кредиторской задолженности, при котором в счет ее погашения кредитору передается имущество должника.

20 Методы реструктуризации кредиторской задолженности путем оформления отступного:

а) передача акций в счет погашения задолженности;

б) передача прав требований в счет погашения задолженности;

в) передача имущества должника в счет погашения задолженности;

г) полное погашение задолженности.

21 Структурные подразделения, отвечающие за движение денежных средств, называют:

а) центрами финансовой ответственности;

б) дочерними обществами;

в) зависимыми обществами;

г) хозяйствующими субъектами.

22 Коэффициент финансовой независимости (коэффициент автономии) определяется как:

а) отношение величины собственного капитала к величине заемного капитала компании;

б) отношение величины заемного капитала к величине собственного капитала компании;

в) отношение величины собственного капитала компании к валюте баланса;

г) отношение величины заемного капитала компании к валюте баланса.

23 Собственные оборотные средства компании – это:

а) сумма оборотных активов за вычетом внеоборотных активов;

б) сумма собственного капитала за вычетом внеоборотных активов;

в) сумма заемного капитала за вычетом внеоборотных активов;

г) сумма собственного капитала за вычетом оборотных активов.

24 Финансовая устойчивость компании увеличивается при:

а) увеличении объема собственных средств;

б) увеличении стоимости имущества;

в) увеличении объема заемных средств;

г) увеличении внеоборотных средств.

25 Экономическая рентабельность определяется как отношение:

а) прибыли от продаж к средней величине всего имущества;

- б) чистой прибыли к собственному капиталу;
- в) прибыли до налогообложения к средней величине совокупных активов.

26 По отчетности определите рентабельность продаж:

а) прибыль от продажи продукции / полная себестоимость проданной продукции;

б) прибыль от продажи продукции / выручка от продажи;

в) прибыль до налогообложения / выручка от продажи.

27 Ускорение оборачиваемости активов способствует:

а) росту рентабельности продаж;

б) уменьшению рентабельности активов (капитала);

в) росту рентабельности активов (капитала).

28 Прибыль от продаж можно увеличить за счет:

а) снижения объема продаж;

б) роста затрат на производство и продажу продукции;

в) оптимизации ценовой политики.

29 На прибыль от продаж не оказывает влияние:

а) изменение цен на продаваемые товары, продукцию, работы, услуги;

б) изменение структуры продаж;

в) величина уплачиваемого налога на прибыль.

30 Коэффициент оборачиваемости оборотных активов составляет пять оборотов в год; среднегодовые остатки оборотных средств по балансу – 500 тыс. р.; рентабельность продаж – 15 %. Чему равна прибыль от продаж:

а) 375 тыс. р.;

б) 550 тыс. р.;

в) 650 тыс. р.;

г) 750 тыс. р.

31 При выручке от продаж, равной 2 000 тыс. р., постоянных затратах – 800 тыс. р., переменных затратах – 1 000 тыс. р., порог рентабельности продаж продукции составит:

а) 2 000 тыс. р.;

б) 1 600 тыс. р.;

в) 1 000 тыс. р.

32 Выручка организации от продажи продукции – 55 тыс. р.; себестоимость проданной продукции – 30 тыс. р.; коммерческие расходы – 5 тыс. р.; управленческие расходы – 6 тыс. р.; уплаченные проценты за кредит – 2 тыс. р. Валовая прибыль и прибыль от продаж составят:

а) 25 тыс. и 14 тыс. р. соответственно;

б) 23 тыс. и 12 тыс. р. соответственно;

в) 25 тыс. и 12 тыс. р.

33 Компания обладает капиталом в 100 млн р., рентабельность активов составляет 20 %. Объем продаж для того, чтобы обеспечить рентабельность продаж 10 %, должен составлять:

а) 300 млн р.;

б) 200 млн р.;

в) 100 млн р.

34 Рассчитать рентабельность продаж, если объем продаж – 6 000 тыс. р., полная себестоимость продукции – 4 800 тыс. р.:

- а) 18 %;
- б) 20 %;
- в) 23 %.

Задача 1. Проанализируйте показатели рыночной, кадровой, производственной и финансовой устойчивости компании, представленные в таблице 11. Сделайте вывод о стратегической устойчивости компании в настоящее время и на перспективу. Определите, требуются ли данной компании реструктуризационные мероприятия. Если требуются, то на какие сферы деятельности руководству компании следует обратить особое внимание?

Таблица 11 – Показатели рыночной, кадровой, производственной и финансовой устойчивости работы компании

Показатель устойчивости	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2021 г.
1	2	3	4	5
<i>Рыночные показатели</i>				
Доля рынка продаж в регионе, %	6	7	8	5
Оборот, млн р. / квартал	10	10	15	13
Доля денежных средств в обороте, %	35	0	70	62
<i>Производственные показатели</i>				
Доля переменных затрат в себестоимости, %	75	70	71	55
Процент выполнения заказов в срок, %	90	90	98	95
Выработка на одного работающего, тыс. р. /чел.	15	22	23	18
<i>Кадровые (социальные) показатели</i>				
Зарботная плата по отношению к прожиточному минимуму в регионе, раз	1	1,5	3	2,5
Количество работающих, чел.	300	330	330	330
<i>Финансово-экономические показатели</i>				
Чистая прибыль, млн р. / квартал	1	1,2	1,5	0,8
Рентабельность, %	3,4	10,0	15,0	8,0

Задача 2. Проведите диагностику потери финансовой устойчивости, выявите необходимость проведения реструктуризации компании. Для оценки финансовой устойчивости компании были рассчитаны финансовые коэффициенты (таблица 12) на основе данных за ряд лет.

Таблица 12 – Финансовые индикаторы определения потребности в реструктуризации компании

Финансовый индикатор	Норматив	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2021 г.
Рентабельность активов, %		1,2	5,48	2,5	-2,4
Коэффициент текущей ликвидности	Не менее 2	1,58	1,54	0,87	0,76
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	Не менее 0,1	0,22	0,12	-0,14	-0,63
Цена компании, у. е.		17 676	6 334	3 457	-595

Список литературы

1 **Балашов, А. П.** Теоретические основы реструктуризации организации [Электронный ресурс]: учебное пособие / А. П. Балашов. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: ИНФРА-М, 2019. – 254 с. – Режим доступа: <http://www.znaniium.com>.

2 **Баринов, В. А.** Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: учебник / В. А. Баринов, В. Л. Харченко. – Москва: ИНФРА-М, 2018. – 237 с. – Режим доступа: <http://www.znaniium.com>.

3 **Веснин, В. Р.** Корпоративное управление [Электронный ресурс]: учебник / В. Р. Веснин, В. В. Кафидов. – Москва: ИНФРА-М, 2021. – 272 с. – Режим доступа: <http://www.znaniium.com>.

4 **Эванс, Ф. Ч.** Оценка компаний при слияниях и поглощениях. Создание стоимости в частных компаниях [Электронный ресурс]: учебное пособие / Ф. Ч. Эванс, Д. М. Бишоп, А. Шматов. – 4-е изд. – Москва: Альпина Пабл., 2016. – 332 с. – Режим доступа: <http://www.znaniium.com>.

5 **Хайяши, Ф.** Эконометрика [Электронный ресурс]: пер. с англ. / Ф. Хайяши; под науч. ред. В. П. Носко. – Москва: Дело; РАНХиГС, 2017. – 728 с. – Режим доступа: <http://www.znaniium.com>.