

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ  
Учреждение образования  
«Витебский государственный технологический университет»

### **Антикризисное управление**

Методические указания к практическим занятиям  
для студентов специальностей

1-27 01 01-16 «Экономика и организация производства»,  
1-26 02 02 «Менеджмент»; для специальности высшего образования второй  
ступени (магистратуры) 1-26 80 01 «Управление в социальных и  
экономических системах», 1-27 80 01 «Экономика и организация  
производства»; для слушателей переподготовки по специальности 1-25 01 83  
«Экономика и управление в предпринимательской деятельности»

Витебск  
2018

УДК 338.24 (075.8)

Составители:

Т. Б. Савицкая, И. Г. Бабеня, Е. С. Гончарова

Рекомендовано к изданию редакционно-издательским советом УО «ВГТУ», протокол № 9 от 30.11.2018.

**Антикризисное управление** : методические указания к практическим занятиям / сост. Т. Б. Савицкая, И. Г. Бабеня, Е. С. Гончарова. – Витебск : УО «ВГТУ», 2018. – 58 с.

Настоящие методические указания содержат вопросы для обсуждения по темам изучаемой дисциплины, позволяющие сосредоточить внимание студентов на основных понятиях и категориях и их признаках, практические задания в разнообразных формах, таких как задачи и ситуации с изложением методов их решения, что позволит систематизировать знания, приобретенные в процессе изучения курса.

УДК 338.24(075.8)

© УО «ВГТУ», 2018

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение	4
Темы, ситуации для анализа и задания к проведению практических занятий	5
Тема 1. Кризисное состояние предприятия	5
Тема 2. Основы антикризисного управления	14
Тема 3. Институт банкротства и его роль в антикризисном управлении	22
Тема 4. Диагностика банкротства хозяйствования	25
Тема 5. Антикризисное финансовое управление при угрозе банкротств	29
Тема 6. Инвестиционный анализ как элемент антикризисного управления	31
Тема 7. Маркетинг в антикризисном управлении	34
Список используемой литературы	39
Приложения	41

## ВВЕДЕНИЕ

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

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

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

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

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

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

## Тема 1. Кризисное состояние предприятия

### *Вопросы для обсуждения*

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

### **Задание 1.1.** Исходя из перечня вводных данных, определить:

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

### *Вводные данные для разработки стратегии антикризисного управления*

1. Анализ управленческой ситуации.
2. Уменьшение доли на рынке.
3. Низкий уровень прибыли.
4. Уменьшение спроса на продукцию.
5. Устаревшая продукция.
6. Проблема с качеством и надежностью продукции.
7. Высокая задолженность перед банком или поставщиками.
8. Недовольство покупателей.
9. Низкая платежеспособность покупателей.
10. Недостаток оборотных средств.
11. Устаревшие методы производства и продажи.
12. Высокая текучесть кадров.
13. Раздутый громоздкий административный аппарат.
14. Нерегулярные выплаты зарплаты.
15. Отсутствие гибкого управления.
16. Перечень чрезвычайных мер.
17. Выход на новые рынки.
18. Осуществление упреждающих кризис перемен.
19. Увеличение доли организации на рынке по конкурентоспособным видам товаров.
20. Изучение опыта конкурентов.

21. Привлечение помощи консультантов.
22. Отказ от нерентабельных видов продукции.
23. Ликвидация непрофильных видов деятельности.
24. Переобучение персонала.
25. Наем персонала.
26. Увольнение персонала.
27. Формирование команды единомышленников.
28. Сокращение административного аппарата.
29. Предоставление работникам большей свободы общения и принятия решения.
30. Установление жесткой дисциплины.
31. Ужесточение контроля расходов, дисциплины.
32. Сокращение запасов.
33. Сокращение издержек производства и обращения.
34. Организация маркетинговых исследований.
35. Стимулирование сбыта продукции.
36. Проведение рекламных компаний.
37. Формирование благоприятного имиджа организации.
38. Отказ от выплаты дивидендов по обыкновенным акциям.
39. Усиление централизации управления.
40. Децентрализация управления.
41. Обращение к правительству за помощью.
42. Сокращение экономического пространства – частичное закрытие предприятия.
43. Переизбрание совета директоров.
44. Объединение с другими организациями.
45. Раздвоение уставного капитала – дополнительный выпуск акций.
46. Привлечение новых крупных инвесторов.
47. Продажа акций работникам.
48. Диверсификация производства.
49. Кружки качества.
50. Быстрая реакция на жалобы покупателей.
51. Забота об обслуживании потребителей.
52. Инвестиции в производство.
53. Изменение стиля руководства (в каком направлении).
54. Реорганизация структуры управления.
55. Введение гибкой системы стимулирования работников. Участие в прибыли.
56. Поощрение предприимчивости.
57. Разработка бизнес-плана.
58. Участие работников в управлении.
59. Объявление банкротства.

### Рекомендации для решения

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

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

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

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



Рисунок 1.1 – Стратегия антикризисного управления

Результаты анализа оформить в виде таблице 1.1.

Таблица 1.1 – Результаты анализа

Признаки кризисной ситуации	Причины возникновения кризисной ситуации	Меры, позволяющие предотвратить разрастание кризисной ситуации	Меры по управлению кризисом на стадии вхождения в кризис	Меры по управлению кризисом на стадии выхода из кризиса	Меры для ликвидации последствий кризиса

**Задание 1.2.** На основании данных, представленных в приложениях А, Б, В, Г, Д, Е составить матрицу финансовых стратегий, спрогнозировать перспективные направления развития организаций.

Матрица финансовых стратегий Франсона и Романа представляет собой стратегическую финансовую модель, использующую в своей основе три основополагающих категории финансового менеджмента, расшифровка и способ расчета которых приведены в таблице 1.2.

Таблица 1.2 – Параметры матрицы финансовых стратегий Франсона и Романа

Категория	Краткое обозначение	Формула расчета
РХД	Результат хозяйственной деятельности	Прибыль до, уплаты процентов и налогов – Изменение Финансово-эксплуатационных потребностей – Производственные инвестиции + Обычные продажи имущества
РФД	Результат финансовой деятельности	Изменение заемных средств – Финансовые издержки по заемным средствам – Налог на прибыль – (Дивиденды + Другие доходы финансовой деятельности)
РФХД	Результат финансово-хозяйственной деятельности	РФД + РХД

	<b>РФД &lt;&lt; 0</b>	<b>РФД ≈ 0</b>	<b>РФД &gt;&gt; 0</b>
<b>РХД &gt;&gt; 0</b>	РФХД ≈ 0 <b>1</b>	РФХД > 0 <b>4</b>	РФХД >> 0 <b>6</b>
<b>РХД ≈ 0</b>	РФХД < 0 <b>7</b>	РФХД ≈ 0 <b>2</b>	РФХД > 0 <b>5</b>
<b>РХД &lt;&lt; 0</b>	РФХД << 0 <b>9</b>	РФХД < 0 <b>8</b>	РФХД ≈ 0 <b>3</b>

Рисунок 1.2 – Матрица финансовых стратегий

### Общая характеристика Матрицы

1. Над диагональю – зона успехов – зона положительных значений аналитических показателей.

2. Под диагональю – зона дефицитов – зона отрицательных значений аналитических показателей.

3. Квадранты 4, 8, 5 связаны с созданием фирмой ликвидных средств (некоторый избыток оборотных средств).

4. Квадранты 7, 6, 9 связаны с потреблением фирмой ликвидных средств (дефицит оборотных средств).

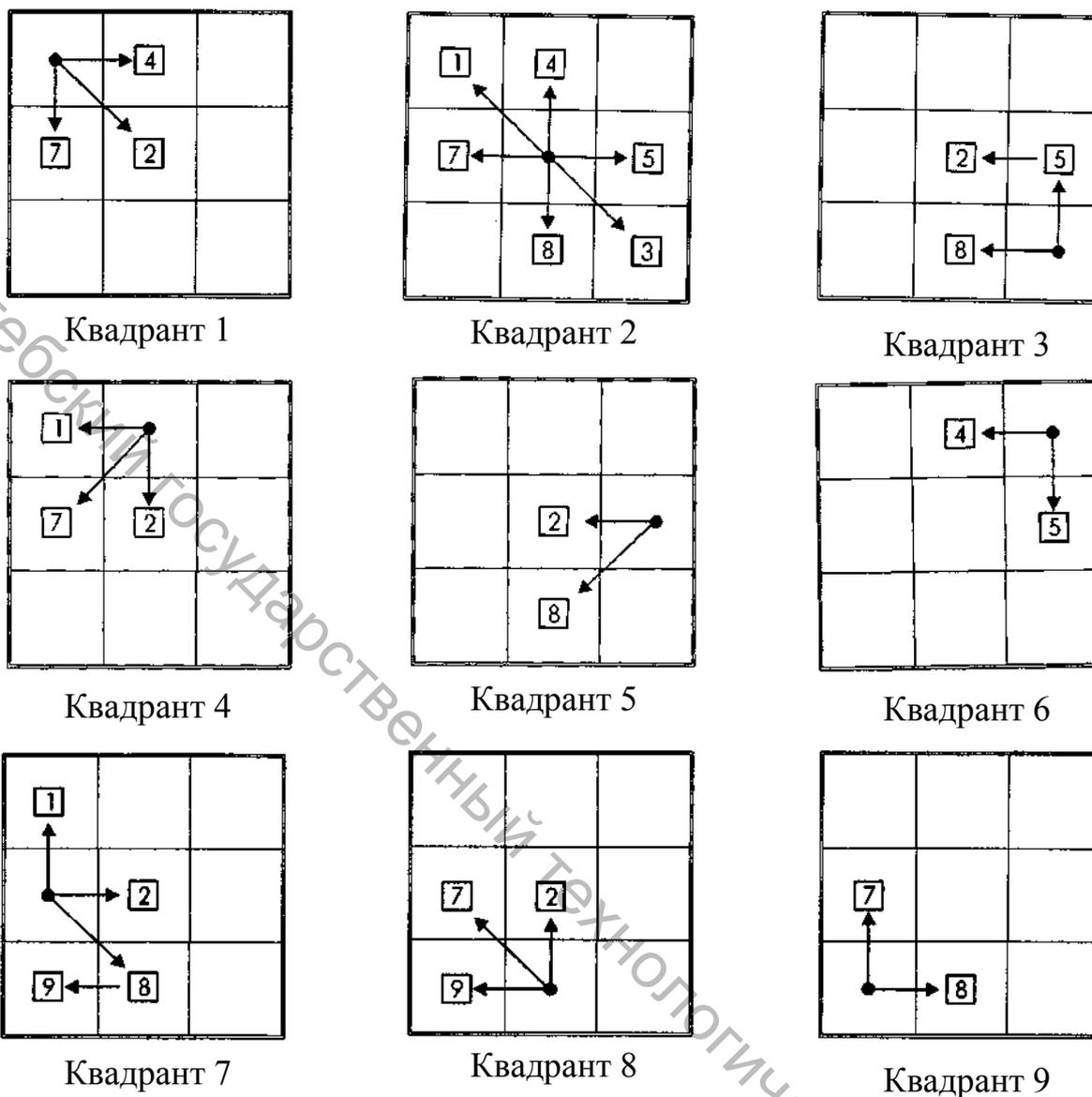


Рисунок 1.3 – Классификация квадрантов матрицы финансовых стратегий

Три позиции равновесия:  $РФХД = 0$ , квадраты 1, 2, 3.

Квадрант 1: «Отец семейства».

Он характеризуется состоянием, когда РФХД близок к нулю (РФД и РХД находятся как бы в противофазе). Темпы роста оборота ниже потенциально возможных. Не все внутренние ресурсы организации задействуются. Организация уменьшает задолженность и обходится в большей степени собственными средствами, почти не пользуясь эффектом финансового рычага.

В этом случае возможны, по крайней мере, три варианта финансового развития: а) переход в квадрант 4, б) переход в квадрант 7, в) переход в квадрант 2.

У организации есть возможность *наращивать запас финансовой прочности за счет мобилизации эффекта финансового рычага*. Это дает ей возможность поддерживать темпы роста производства. При повышенных темпах роста оборота компания переходит в квадрант 4.

Но все-таки наиболее приемлемый сценарий, связанный с реализацией инвестиционного проекта, – переход в квадрант 2 или 7 (в зависимости от темпов роста оборота). При более высоких темпах роста – переход в квадрант 2. При более низких темпах фирма будет перемещаться в квадрант 7.

#### Квадрант 2: «Устойчивое равновесие».

Находясь в таком положении, фирма пребывает в положении финансового равновесия. Предприятие в результате осуществления каких-либо мероприятий может оказаться в квадрантах 1, 4, 7, 5, 3, 6.

В результате *реализации инвестиционного проекта* в зависимости от темпов роста производства фирма может оказаться в квадрантах 6 (невысокие темпы роста) и 3 (достаточные темпы роста).

В зависимости от принятого решения в области использования заемных средств предприятие может переместиться в квадрант 5 (нарастание использования заемных средств, активное использование эффекта финансового рычага) или в квадрант 7 (отказ от использования заемных средств и ослабление силы воздействия финансового рычага).

При *сокращении финансово-эксплуатационных потребностей фирмы* возможен переход в квадрант 4 (при достаточных темпах роста) или квадрант 1 (при умеренных темпах роста оборота).

#### Квадрант 3: «Неустойчивое равновесие».

Это не совсем естественное положение. До поры до времени удается устоять благодаря форсированию задолженности.

Отрицательный РХД говорит о том, что фирма либо осуществила инвестиционный проект, либо сократила финансово-эксплуатационные потребности (за счет нарастания кредиторской задолженности).

Возможный сценарии развития – переход в квадранты 5 или 6 (возвращение в квадрант 2 маловероятно – только в случае равенства темпов роста оборота и рентабельности).

Переход в квадрант 5 возможен в случае *сокращения финансово-эксплуатационных потребностей предприятия*. При этом возрастет рентабельность активов предприятия и увеличатся темпы роста оборота (выручки).

В случае *уменьшения заимствований средств фирмой в виде кредита* (ослабляется сила воздействия финансового рычага) предприятие может оказаться в квадранте 6, что свидетельствует о том, что у фирмы происходит нарастание собственных средств.

Три позиции дефицита: **РФХД < 0, квадранты 7, 8, 9.**

**Квадрант 7: «Эпизодический дефицит».**

У фирмы нерадостное положение – дефицит ликвидных средств. Наиболее вероятная причина – асинхронность их поступления и потребления. Именно поэтому ситуация представляется поправимой.

Если удастся достигнуть ситуации, когда *экономическая рентабельность будет расти (причем быстрее оборота)*, то возможен переход в положение 2 или 1. Это будет означать преодоление кризиса. Правда, для достижения такой ситуации придется провести жесткую рационализацию на предприятии (особое внимание следует обратить на упорядочивание постоянных издержек, это даст возможность мобилизовать операционный рычаг). Следует учитывать и возможности манипулирования дебиторской и кредиторской задолженностями (может быть, удастся дополнительно «мобилизовать» какие-то чужие ресурсы для решения собственных проблем).

В случае, когда *экономическая рентабельность не будет расти или будет снижаться*, наиболее вероятный сценарий – углубление кризиса (переход в квадрант 9, может быть, через положение 6 (хотя и один и другой вариант не дает в этой ситуации желаемых результатов)).

**Квадрант 8: «Дилемма».**

В этой ситуации у фирмы ярко выраженный избыток ликвидных средств. Если фирма сможет с наибольшей эффективностью ими распорядиться, то положение может стать стабильным. Следует обратить внимание, что фирма не может попасть в квадрант 8 традиционным переходом из какого-нибудь другого квадранта. Это означает, что данное положение связано не только с успехами в финансовой и производственной сферах. Здесь экономические успехи фирмы должны быть подкреплены успехами в учредительстве, создании разветвленной фирменной структуры.

Пожалуй, наиболее интересным и перспективным в этой ситуации является превращение фирмы в материнское общество (холдинг с хорошо разветвленной и развитой структурой).

Если при этом фирма исчерпает всю заемную силу за счет привлечения заемных средств (в попытке максимизировать рентабельность собственных средств с использованием эффекта финансового рычага), то возможным представляется переход в квадрант 4. Сократится величина результата финансовой деятельности предприятия (РФД).

Вторая возможность – перемещение в квадрант 5 вследствие истощения рынка материнской компании из-за сокращения спроса на ее продукцию. Здесь придется поступиться результатом хозяйственной деятельности (РХД) за счет роста финансово-эксплуатационных потребностей, с которым придется столкнуться в случае изменения внешней среды организации.

### Квадрант 9: «Кризис».

Это реальное кризисное положение предприятия. Рецепты выхода из кризиса могут быть предложены следующие: *дезинвестиции, финансовая поддержка государства* (если это возможно) *или материнской компании* (если таковая имеется), *дробление предприятия* (позволит резко сэкономить на постоянных издержках и сократить величину финансово-эксплуатационных потребностей).

В результате проведения данных мероприятий возможен переход в квадрант 6 или 7.

Три позиции успеха:  $РФХД > 0$ , квадраты 4, 5, 6.

### Квадрант 4: «Рантье».

Для 4 квадранта характерна ситуация, когда РФХД положителен. У фирмы достаточно ресурсов для реализации инвестиционного проекта при нулевом значении РФД. Существует некоторый избыток ликвидных средств. Возможные сценарии развития – перемещение в квадранты 1, 2, 7.

В квадранты 2 и 7 предприятие переместится в случае реализации инвестиционного проекта. Если темпы роста будут достаточно высокими, то фирма перейдет в квадрант 2. При невысоких темпах роста оборота – в квадрант 7. В этом случае заимствования, связанные с реализацией инвестиционного проекта, негативно отразятся на величине РФД. Правда, за этим неизбежно последует необходимость принимать очень ответственные решения, так как из данного положения можно перейти как к положениям с еще большими возможностями для фирмы, так и к положениям, когда финансовая ситуация, связанная с предприятием, может и ухудшиться.

В случае *сокращения использования заемных средств* фирма может переместиться в положение 1. Здесь ослабевает сила воздействия финансового рычага, несколько снижается и рентабельность собственных средств.

### Квадрант 5: «Атака».

В целом положение предприятия очень хорошее, устойчивое (так же, как и в квадранте 4), существует некоторый излишек ликвидных средств, появляется возможность не только закрепить на собственном сегменте рынка, но и *расширить его за счет диверсификации производства*.

При *высоком уровне рентабельности и при росте финансовых выплат, связанных с наращиванием производства*, фирма может переместиться в квадрант 2, но это равновесие диверсифицированной и растущей фирмы. Впереди у такой фирмы достаточно большие перспективы.

При *снижении экономической рентабельности* эта фирма может ухудшить свое положение и переместиться в квадрант 6. Но в данное положение попадает фирма с диверсифицированной структурой. Здесь следует определить, что важнее для предприятия: диверсифицированная структура или резко отрицательное значение РФД.

#### Квадрант 6: «Материнское общество».

РФХД меньше нуля за счет очень большой отрицательной величины РХД. Возможно, что фирма или только что реализовала инвестиционный проект, или осуществила диверсификацию своего производства (или деятельности). Имеется некоторый дефицит ликвидных средств.

Существуют три возможных сценария развития – квадранты 2, 7 или 9.

Наилучшая из перспектив – восстановление равновесия (возвращение в квадрант 2, но для этого придется действовать очень аккуратно и напористо). Здесь необходимо *восстановить рентабельность активов до приемлемой величины* (следует позаботиться об эффективности, проведя работу по сокращению расходов на предприятии). Если есть возможности, то следует поработать над *сокращением финансово-эксплуатационных потребностей*, в том числе и за счет грамотного управления дебиторской и кредиторской задолженностями предприятия.

Более вероятным представляется переход в квадрант 7. Это может быть осуществлено, прежде всего, за счет *снижения использования заемных средств* при проведении мероприятий, отмеченных в предыдущем абзаце. В данном случае не произойдет улучшения ситуации с ликвидными средствами предприятия, но кризисные явления в фирме будут трансформированы в другую форму, которая, может быть, приблизит предприятие к выходу из этого состояния.

Если же *экономическая рентабельность и дальше будет снижаться*, то фирму ожидают более серьезные испытания в виде перемещения в квадрант 9.

Для использования матрицы финансовых стратегий организациями Республики Беларусь, матрицу необходимо модифицировать с учетом национальных особенностей бухгалтерского и финансового учета. В этом случае:

– РХД – результирующий денежный поток по текущей и инвестиционной деятельности – денежные средства после финансирования развития собственного бизнеса. При этом учитываются инвестиции только в развитие собственного бизнеса, не учитываются платежи по налогу на прибыль. РХД рассчитывается как сумма строк 040 (приложение Г) + строка 160 (приложение В) + строка 051 (приложение Г) за вычетом строки 061 (приложение Г);

– РФД – результирующий денежный поток по финансовой деятельности, включая уплату налога на прибыль, инвестиции в сторонние организации с целью получения дохода в будущем (средства, вложенные в уставные фонды других организаций), инвестиции в ценные бумаги и другие долгосрочные финансовые вложения. РФД рассчитывается как сумма строк 100, 052, 053, 054, 055 (приложение Г) за вычетом строк 062, 063, 064 (приложение Г) и уменьшается на сумму налога на прибыль (строка 160, приложение В).

## Тема 2. Основы антикризисного управления

### Вопросы для обсуждения

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

**Задание 2.1.** Определить функциональные области организации, в которых возникли и начинают развиваться кризисные явления, определить причины их возникновения, наметить пути выхода из сложившейся ситуации и направления стабилизации деятельности организации.

### Методические указания

Методической основой для проведения анализа выступает методика комплексной интегральной оценки потенциала организации.

Основные этапы и инструментарий измерения и оценки потенциала:

1. Оценка ресурсной составляющей отдельных подсистем (функциональных областей) организации с использованием единичных  $j$ -тых показателей.

Последовательность проведения анализа:

- а) формируется таблица показателей, характеризующих **ресурсную составляющую** по каждой из функциональных областей деятельности организации (табл. 2.1);

Таблица 2.1 – Исходные данные для анализа и оценки ресурсов организации

Функциональная область (подсистема организации)	Показатели ресурсной составляющей	1 год	2 год	3 год	Лучшее значение за 3 года, $x_j^c$
1	2	3	4	5	6
Производство	Среднегодовая производственная мощность, тыс. трудочасов	901,1	894,4	857,4	
	Объем производства, тыс. трудочасов	751,2	746,6	716,0	
	Среднегодовая стоимость основных средств по остаточной стоимости, тыс. руб.	4294,2	7141,2	8441,0	
	Доля активной части основных средств	0,34	0,32	0,29	
	Удельный вес отгруженной инновационной продукции в общем объеме отгруженной продукции, %	1,3	16,3	7,0	
	Численность рабочих, чел.	608	589	554	
	Отношение среднемесячного объема производства к запасам готовой продукции	1,50	0,54	0,49	

Окончание таблицы 2.1

1	2	3	4	5	6
	Коэффициент годности основных средств	0,752	0,738	0,719	
	Коэффициент обновления основных средств	0,058	0,024	0,0034	
Персонал	Среднесписочная численность работников основной деятельности, чел.	751	737	700	
	Количество отработанных человеко-часов	189787	181281	170352	
	Коэффициент постоянства кадров	0,93	0,88	0,78	
	Уд. вес руководителей с высшим образованием, %	57,35	59,42	61,97	
	Профессионально-квалификационный уровень работников (максимальная оценка 5)	3,30	3,31	3,39	
	Удельный вес повысивших квалификацию и прошедших переподготовку в общей численности персонала, %	6,1	10,0	11,2	
Финансы	Прибыль от реализации продукции (товаров), работ, услуг	1132,2	932,2	498,6	
	Чистая прибыль организации, тыс. руб.	674,5	22,8	7,5	
	Чистый годовой доход, тыс. руб.	751,0	262,5	316,0	
	Чистый денежный поток в целом по организации	269,5	-188,0	-80,4	
	Чистый денежный поток по текущей деятельности	197,6	-155,5	-132,8	
	Чистый денежный поток по финансовой деятельности	222,9	244,8	-175,5	
	Стоимость чистых активов организации, тыс. руб.	6261,9	7784,3	9412,2	
	Запас финансовой прочности, %	64,2	40,3	23,4	
	Стоимость организации, тыс. руб.	5282,7	143,8	37,4	
Менеджмент организации	Удельный вес руководителей и специалистов с высшим образованием, %	59,4	61,9	61,4	
	Удельный вес руководителей и специалистов, повысивших, % квалификацию	7	9,8	10,1	
	Коэффициент профессионально-квалификационного уровня руководителей, %	2,56	2,61	2,62	
	Удельный вес неуправленческого персонала в общей численности, %	90,8	90,4	90,5	

б) рассчитывается  $s_j$  – среднеквадратическое отклонение  $j$ -го показателя в анализируемом периоде (на горизонте 3 года) по формуле

$$s_j = \sqrt{(x_{ij} - \bar{X}_j)^2}, \quad (2.1)$$

где  $x_{ij}$  – значение  $j$ -го показателя в  $i$ -том году;  $\bar{X}_j$  – среднее арифметическое значение  $j$ -того показателя в анализируемом периоде (в условиях данного задания – 3 года);

в) рассчитываются стандартизированные значения каждого  $j$ -го показателя в  $i$ -м году

$$z_{ij} = \frac{x_{ij}}{s_j}; \quad (2.2)$$

г) определяются эталонные значения показателей  $x_j^c$  как лучшие значения показателя за исследуемый период (за три года);

д) рассчитываются стандартизированные значения эталонов

$$Z_j^c = \frac{x_j^c}{s_j}; \quad (2.3)$$

е) определяются веса показателей в комплексной оценке

$$a_j = \frac{Z_j^c}{\sqrt{\sum_{j=1}^n (z_{ij})^2}}; \quad (2.4)$$

ж) рассчитываются значения потенциальной функции по годам (для  $i$ -го года)

$$y_i = \sum_{j=1}^n a_j \times z_{ij}; \quad (2.5)$$

з) эталонное значение потенциальной функции определяют по формуле

$$y^c = \sum_{j=1}^n a_j Z_j^c; \quad (2.6)$$

и) оценка ресурсной составляющей в  $i$ -м году

$$C_{рес_i} = \frac{y_i}{y^c}. \quad (2.7)$$

В результате расчетов получают интегральную оценку имеющихся у организации ресурсов в разрезе отдельных подсистем организации (в  $i$ -том году). Изменение ресурсной составляющей отражает в динамике, какими ресурсами обладала организация и насколько активно их наращивала. Фактическое значение интегрального показателя в динамике позволяет судить о близости организации в том или ином году к эталонному состоянию, то есть к значению, равному 1.

2. На втором этапе расчетов проводят анализ и количественную оценку **эффективности использования ресурсов** по вышеприведенной методике с использованием показателей, приведенных в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Исходные данные для анализа и оценки эффективности использования ресурсов

Подсистема организации	Показатели	1 год	2 год	3 год	Лучшее значение за 3 года
1	2				
Производство	Фондоотдача, руб./руб.	0,943	0,950	0,815	
	Фондовооруженность, руб./чел.	57,18	96,89	120,59	
	Фондорентабельность, %	26,36	13,05	5,91	
	Рентабельность производства, %	23,65	11,38	4,81	
	Коэффициент оборачиваемости оборотных средств	2,9	2,7	2,3	
	Коэффициент оборачиваемости запасов материалов	13,8	15,8	15,7	
	Коэффициент оборачиваемости запасов незавершенного производства	100,9	171,1	174,1	
	Коэффициент использования производственной мощности	0,834	0,835	0,835	1
Персонал	Производительность труда, работников основной деятельности, тыс. руб.	5,3	9,0	9,7	
	Отношение выручки от реализации к отработанному времени	0,0272	0,0413	0,0556	
	Отношение выручки от реализации к фонду заработной платы персонала основной деятельности	0,3775	0,2472	0,2549	
	Отношение чистой прибыли организации к среднесписочной численности персонала основной деятельности	0,89814	0,03094	0,01071	
	Отношение прибыли от реализации продукции к ФЗП работников основной деятельности.	0,8271	0,3079	0,1342	

Окончание таблицы 2.2

1	2	3	4	5	6
	Коэффициент использования рабочего времени	0,991	0,990	0,991	
Финансы	Коэффициенты:				
	- достаточности ЧДП	0,09	-0,04	-0,02	1
	- ликвидности чистого денежного потока как отношение положительного денежного потока к отрицательному денежному потоку за период;	1,04	0,99	0,99	
	- денежного содержания чистой прибыли как отношение чистого денежного потока к чистой прибыли организации.	0,40	-8,25	-10,72	1
	Коэффициенты:				
	- текущей ликвидности;	1,432	1,128	1,057	
	- абсолютной ликвидности;	0,138	0,091	0,014	
	- финансовой независимости	0,78	0,73	0,70	
	- обеспеченности собственными оборотными средствами	0,30	0,11	0,05	
	Коэффициенты оборачиваемости:				
	- активов	0,66	0,63	0,62	
	- краткосрочных активов	2,92	2,72	2,29	
	- запасов готовой продукции	16,87	8,56	5,31	
	- краткосрочной дебиторской задолженности	40,18	56,11	12,36	
	Показатели рентабельности, %:				
	- продукции,	37,76	18,44	7,05	
	- активов,	16,26	1,54	0,24	
Менеджмент	Среднегодовая выработка 1 работника управленческого персонала, тыс./руб.	62,7	98,6	99,4	
	Отношение выручки от реализации к затратам на управление.	11,56	6,21	6,68	
	Отношение чистой прибыли организации к среднесписочной численности управленческого персонала.	9,77	0,321	0,110	
	Отношение прибыли от реализации к затратам на управление, %	316,61	96,68	43,95	

Результатом данного этапа расчетов является оценка эффективности использования ресурсов в разрезе функциональных областей деятельности организации на каждом  $i$ -м году.

3. Оценка возможностей фирмы в наращивании потенциала на основе анализа соответствия фактической динамики показателей, характеризующих отдельные функциональные области деятельности организации, эталонной ди-

намике показателей. «Эталонная динамика показателей» – это управленческий инструментарий, согласующий различные цели и задачи управления, объективно оценивающий их сбалансированность, позволяющий получать более информативную картину о результатах деятельности организации и своевременно выявлять и устранять проблемы, а также позволяющий наметить действия, приводящие к позитивным изменениям в деятельности организации (табл. 2.3).

Таблица 2.3 – Исходные данные для анализа соответствия фактической динамики показателей их эталонной динамике

Подсистема организации	Модель эталонной динамики показателей
Производство	Темп роста фондорентабельности > Темп роста фондоотдачи > Темп роста среднегодовой стоимости введенных основных средств > Темп роста среднегодовой стоимости основных средств
Персонал	Темп роста производительности труда работников > Темп роста количества отработанных человеко-дней > Темп роста среднемесячной заработной платы работников > Темп роста профессионально-квалификационного уровня работников > Темп роста численности персонала > Темп роста численности руководителей > Темп роста текучести кадров персонала основной деятельности
Финансы	Темп роста чистого денежного потока организации > Темп роста чистого денежного потока по основной деятельности > Темп роста чистой прибыли организации > Темп роста прибыли от реализации > Темп роста выручки > Темп роста активов > Темп роста финансовых обязательств организации
Управление	Темп роста чистой прибыли организации > Темп роста выручки > Темп роста профессионально-квалификационного уровня руководителей > Темп роста численности руководителей > Темп роста затрат на управление

На этом этапе оценивается сбалансированность системы в разрезе функциональных областей деятельности организации и ее возможности к наращиванию потенциала в будущем.

Исходные данные для расчета фактической динамики показателей и сравнения ее с эталонной динамикой.

Таблица 2.4 – Динамика показателей деятельности организации в анализируемом периоде

Наименование показателей	1 год	2 год	3 год
1	2	3	4
<i>Производство</i>			
Индекс изменения фондорентабельности	489,05	49,51	45,29
Индекс изменения фондоотдачи	103,97	100,74	85,79
Индекс изменения среднегодовой стоимости введенных основных средств	100,17	55,85	13,55
Индекс изменения среднегодовой стоимости основных средств	214,31	166,30	118,20
<i>Персонал</i>			

## Окончание таблицы 2.4

1	2	3	4
Индекс изменения производительности труда работников основной деятельности	236,5	170,8	106,7
Индекс изменения количества отработанных чел-дней	94,2	95,5	94,0
Индекс изменения заработной платы работников основной деятельности	177,6	225,4	129,2
Индекс изменения профессионально-квалификационного уровня работников	100,3	102,3	102,4
Индекс изменения численности персонала основной деятельности	94,1	98,1	95,0
Индекс изменения численности управленческого персонала	101,5	102,9	101,2
Индекс изменения текучести кадров персонала основной деятельности	58,3	136,6	141,2
<b>Финансы</b>			
Индекс изменения чистого денежного потока организации	33687,50	-69,76	42,77
Индекс изменения чистого денежного потока по основной деятельности	2744,44	-78,69	85,40
Индекс изменения чистой прибыли организации	61318,18	3,38	32,89
Индекс изменения прибыли от реализации продукции	1048,33	82,34	53,49
Индекс изменения выручки	220,24	144,81	126,52
Темп роста среднегодовой величины активов	159,26	152,97	127,48
Темп роста среднегодовой величины финансовых обязательств организации	160,46	181,74	141,39
<b>Менеджмент организации</b>			
Темп роста чистой прибыли организации	61318,18	3,38	32,89
Темп роста выручки	220,24	144,81	126,52
Темп роста профессионально-квалификационного уровня руководителей	99,69	101,60	100,54
Темп роста численности неуправленческого персонала	93,42	97,65	94,59
Темп роста численности руководителей	101,47	102,90	98,59
Темп роста затрат на управление	194,77	269,63	117,67

Сравнение эталонной и фактической динамики показателей проводится с использованием коэффициента корреляции между эталонными и фактическими рядами рангов.

*Пример:* В качестве эталонной принята следующая система показателей:

$$TЧП > ТПР > TR > ТА > ТЗС > ТКЗ > ТДЗ > ТДДЗ.$$

Таблица 2.5 – Данные бухгалтерской отчетности организации за 2 года, приведены в тыс. руб.

Показатели	1 год	2 год	Индекс роста	Фактические ранги	Эталонные ранги
1	2	3	4	5	6
Чистая прибыль	43,5	33,5	0,7701	8	1
Прибыль от реализации продукции	408	335,5	0,8223	6	2
Выручка от реализации продукции	11826	9335,5	0,7894	7	3

Окончание таблицы 2.5

1	2	3	4	5	6
Среднегодовая величина активов	4949	4617,5	0,9330	4	4
Среднегодовая величина финансовых обязательств организации	2950	2694,5	0,9134	5	5
Среднегодовая краткосрочная кредиторская задолженность	2437,5	2388,5	0,9799	2	6
Среднегодовая дебиторская задолженность	2615	2553	0,9763	3	7
Среднегодовая долгосрочная дебиторская задолженность	29,5	31	1,0508	1	8

Определяется коэффициент корреляции между рядами рангов (фактическим и эталонным) с помощью функций Excel. В приведенном примере он равен -0,929. Такая величина коэффициента корреляции свидетельствует о том, что связь между изучаемыми рядами рангов весьма тесная, но обратная. Поэтому фактическую динамику показателей можно считать очень далекой от эталонной.

4. Обобщенная оценка каждой функциональной области организации (производство, персонал, финансы, менеджмент организации) в  $i$ -м году рассчитывается по формуле

$$\Phi O_i = \sqrt[3]{C_{рес_i} \times C_{эф_i} \times C_{эм_i}}, \quad (2.8)$$

где  $\Phi O_i$  – обобщенная оценка функциональной области организации в  $i$ -м году, в долях от единицы;  $C_{рес_i}$  – оценка ресурсной составляющей, в долях от единицы  $i$ -м году;  $C_{эф_i}$  – интегральная оценка эффективности использования ресурсов в  $i$ -м году, в долях от единицы;  $C_{эм_i}$  – оценка соответствия фактической и эталонной динамики показателей, в долях от единицы.

Резервы роста потенциала могут быть выявлены по методике показателей в таблице 2.6.

Таблица 2.6 – Определение уровня использования потенциала организации в разрезе функциональных областей деятельности организации

Показатели	Уровень использования потенциала, %		
	низкий	средний	высокий
	50 % и ниже	50–75 %	свыше 75 %
1 Количественная оценка:			
- производственный потенциал			
- трудовой потенциал			
- финансовый потенциал			
- управленческий потенциал			
2 Обобщенная оценка потенциала организации	$\Phi O_i$		
3 Резерв роста потенциала	1- $\Phi O_i$		

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

#### Вопросы для обсуждения

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

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

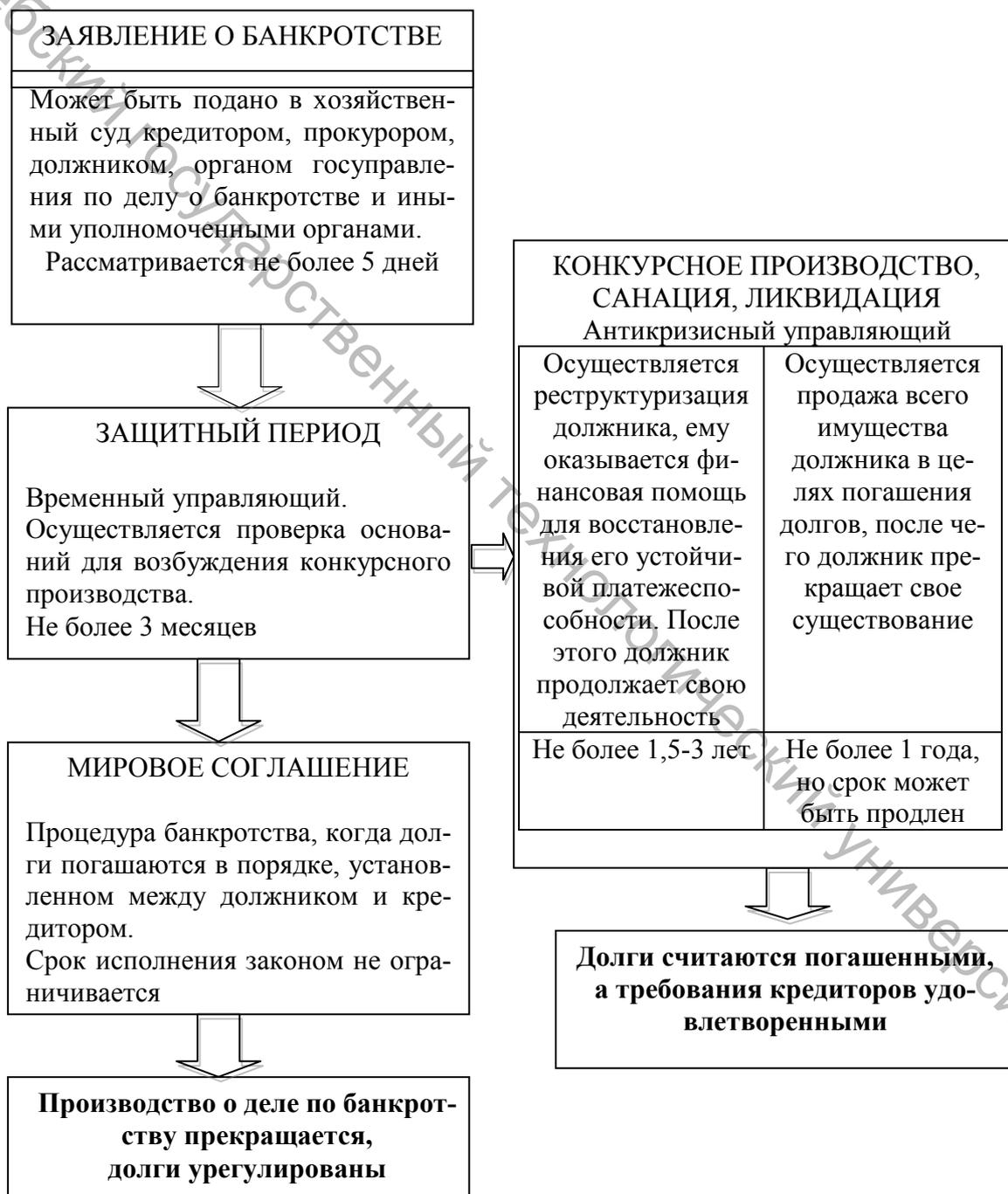


Рисунок 3.1 – Процедуры банкротства

*Вопросы для обсуждения*

1. Назовите основные мероприятия в процедуре банкротства и опишите их взаимосвязь.

2. Кто уполномочен принимать решение о возбуждении процедуры банкротства и о начале конкурсного производства? Какие условия должны при этом соблюдаться?

3. Кто такой антикризисный управляющий? Каковы его права и обязанности в процедуре банкротства?

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



Рисунок 3.2 – Источники финансового оздоровления и развития организации

*Вопросы для обсуждения*

1. Какие источники финансового оздоровления фирмы из приведенных выше, по Вашему мнению, имеют особое значение?

2. В чем Вы наблюдаете взаимосвязь и взаимозависимость предложенных источников?

3. Какие источники финансового благополучия компании можно было бы еще привести?

### Задание 3.3. Общая характеристика организации.

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

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

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

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

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

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

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

Таблица 3.2 – Результаты маркетинговых исследований

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

#### Тема 4. Диагностика банкротства хозяйствования

##### Вопросы для обсуждения

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

**Задача 4.1.** По представленным данным в приложении Ж проведите диагностику банкротства коэффициентным методом.

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

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

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

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

*1 этап.* Расчет коэффициентов, характеризующих удовлетворительность структуры баланса.

К коэффициентам, характеризующим удовлетворенность структуры баланса, относятся:

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

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

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

$$K_1 = \frac{OA}{KO}, \quad (4.1)$$

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

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

$$K_2 = \frac{СК + ДО - ДА}{КА}, \quad (4.2)$$

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

Для верной оценки финансового состояния организации необходимо правильно использовать нормативные значения коэффициентов платежеспособности, дифференцированные по отраслям (подотраслям) народного хозяйства, приведенные в таблице 4.1.

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

Наименование секций	Разделы	Группы	Коэффициент текущей ликвидности – норматив (K1)	Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами – норматив (K2)	Коэффициент обеспеченности финансовых обязательств активами (K3)
А. Сельское хозяйство, охота и лесное хозяйство	01	01–015	1,50	0,20	Для всех видов экономической деятельности не более 0,85
	02	020			
В. Рыболовство, рыбноводство	05	050	1,50	0,20	
С. Горнодобывающая промышленность	10–14	101–141, 143–145	1,70	0,30	
D. Обрабатывающая промышленность	15–16	151, 154–158	1,30	0,20	
		152–153, 159–160	1,70	0,30	
Е. Текстильное производство, производство одежды, выделка и крашение меха, производство кожи, изделий из кожи и производство обуви	17–19	171–193	1,30	0,20	
	20–21	201–212	1,70	0,30	
	22	221	1,10	0,15	
		222–223	1,70	0,30	
	23–25	231–252	1,40	0,20	
	26	261–268	1,20	0,15	
	27	271–275	1,30	0,20	
	28	281	1,20	0,15	
		282–287	1,30	0,20	
	29	291–292, 294–297	1,30	0,20	
		293	1,60	0,10	
	30–35	30–355	1,30	0,20	
	36–37	361–372	1,70	0,30	
F. Производство и распределение воды, электроэнергии, газа	40	401	1,10	0,25	
		402	1,01	0,30	
		403	1,10	0,10	
	41	410	1,10	0,10	
Г. Строительство	45	451–455	1,20	0,15	
Н. Торговля, ремонт автомобилей, бытовых изделий и предметов личного пользования	50–52	501–519 521–527	1,00	0,10	
I. Гостиницы и рестораны	55	551–552	1,10	0,10	
		553–55	1,00	0,10	

Окончание таблицы 4.1

1	2	3	4	5	6
К. Транспорт и связь	60–63	601–634	1,15	0,15	
	64	641	1,00	0,05	
		642	1,10	0,15	
О. Операции с недвижимым имуществом: аренда и предоставление услуг потребителям	70	701–703	1,10	0,10	
	71	711–714	1,10	0,15	
	72	721–726	1,30	0,20	
	73	731–732	1,15	0,20	
	74	741–742	1,00	0,05	
		743–748	1,20	0,15	
Л. Предоставление коммунальных, социальных и персональных услуг	90–93	900, 911–921	1,10	0,10	
		922	1,30	0,20	
		930 923–927	1,10	0,10	
Прочие виды экономической деятельности			1,50	0,20	

*2 этап.* Определение неудовлетворительной структуры бухгалтерского баланса организации.

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

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

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

– *неплатежеспособность организации, приобретающая устойчивый характер* – неплатежеспособность организации в течение четырех кварталов, предшествующих составлению последнего бухгалтерского баланса;

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

Коэффициент обеспеченности финансовых обязательств активами харак-

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

$$K_3 = \frac{KO + ДО}{ИБ}, \quad (4.3)$$

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

Результаты анализа можно представить в следующем виде (табл. 4.2).

Таблица 4.2 – Результаты анализа

Наименование показателя	Значения показателя по состоянию на					Норматив коэффициента
	01.01.17	01.04.17	01.07.17	01.10.17	01.01.18	
Коэффициент текущей ликвидности ( <i>K1</i> )						
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами ( <i>K2</i> )						
Коэффициент обеспеченности финансовых обязательств активами ( <i>K3</i> )						

## Тема 5. Антикризисное финансовое управление при угрозе банкротств

### Вопросы для обсуждения

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

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

Таблица 5.1 – Исходные данные

Наименование показателя	Значение показателя, у. е.
1	2
Долгосрочные активы	1900
Краткосрочные активы в т. ч.:	
- запасы	150
- дебиторская задолженность	350
- денежные средства	5

Окончание таблицы 5.1

1	2
<i>Итого краткосрочных активов</i>	505
<i>Краткосрочные обязательства</i>	505
краткосрочные кредиты и займы	280
краткосрочная кредиторская задолженность	445
<i>Итого краткосрочных обязательств</i>	725
<i>Чистый оборотный капитал</i>	220

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

**Задание 5.2.** Вас назначили внешним управляющим на предприятии (приложения Д и Е), находящемся в предбанкротном состоянии. Проведите анализ финансового состояния предприятия. Какие «узкие места» Вы можете выделить при анализе бухгалтерского баланса и отчета о прибылях и убытках за последний год? Какой план внешнего управления вытекает из анализа отчетности?

Полученные результаты сведите в таблицу 5.2.

Таблица 5.2 – Результаты анализа

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

**Задание 5.3.** Какой из ниже предложенных вариантов финансового оздоровления организации более предпочтителен с точки зрения ликвидации банкротства?

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

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

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

## Тема 6. Инвестиционный анализ как элемент антикризисного управления

### Вопросы для обсуждения

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

**Задание 6.1.** Для преодоления технического кризиса руководство организации принимает решение о техническом перевооружении производства, для чего требуется закупить новое высокопроизводительное оборудование. Необходимым техническим характеристикам соответствуют станки двух фирм-производителей. Необходимо оценить эффективность инвестиционных проектов для обоих станков и выбрать лучший вариант.

Исходные данные предоставлены в таблицах 6.1, 6.2.

Таблица 6.1 – Исходные данные для реализации проекта А, в тыс. руб.

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

Таблица 6.2 – Исходные данные для реализации проекта Б, в тыс. руб.

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

### Рекомендации для решения

*Инвестиционный проект* – это обоснование эффективности (экономической, экологической, социальной, производственной и др.), объема и сроков осуществления капитальных и прочих вложений в организацию нового производства или развитие действующего производства (модернизацию, реконструкцию, техническое перевооружение), а также алгоритм практических действий

по реализации этого проекта, выраженный в бизнес-плане.

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

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

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

Коэффициент дисконтирования в расчетном периоде (году)

$$K_t = 1 / (1 + E)^t, \quad (6.1)$$

где  $K_t$  – коэффициент дисконтирования;  $E$  – ставка дисконтирования (норма дисконта), %;  $t$  – период (год) реализации проекта.

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

$$\text{ЧДД} = \sum \text{ЧПН}_t / (1 + E)^t - \sum I_t / (1 + E)^t, \quad (6.2)$$

где *ЧДД* – чистый дисконтированный доход, тыс. руб.;  $I_t$  – сумма инвестиций, вложенных в инвестиционный проект;  $\text{ЧПН}_t$  – чистый поток наличности, тыс. руб.;  $E$  – ставка дисконтирования (норма дисконта);  $t$  – период (год) реализации проекта.

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

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

$$\text{ИРИ} = 1 / I \times \sum \text{ЧПН}_t / (1 + E)^t, \quad (6.3)$$

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

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

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

Таким образом, для решения задачи 1 необходимо определить: ЧДД по формуле (6.2). Здесь ЧПН по каждому периоду (0 – базисный период, а периоды 1, 2, 3 – расчетные) находится как разность между притоком денежных средств (инвестициями) и оттоком денежных средств (затраты на производство и реализацию, налоги). Если ЧДД > 0, то необходимо продолжить вычисления и перейти к следующему шагу. Если ЧДД < 0, то проект неэффективен и смысла в дальнейших расчетах нет.

Далее определяется ИРИ по формуле (6.3). Делается вывод об эффективности проекта.

Определяется динамический срок окупаемости, как величина, обратная ИРИ.

На основе ИРИ и динамического срока окупаемости выбирается наиболее эффективный проект.

**Задание 6.2.** Получите прогнозируемую оценку прибыли от реализации проекта и оцените его рискованность. Исходные данные представлены в таблице 6.3.

Таблица 6.3 – Исходные данные

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

#### *Рекомендации для решения*

Для оценки риска необходимо рассчитать коэффициент вариации по формуле (6.4)

$$K_{вар} = \frac{\delta}{МО} \times 100, \quad (6.4)$$

где  $\delta$  – среднеквадратическое отклонение;  $МО$  – математическое ожидание.  
Математическое ожидание

$$MO = \sum x_i \times p_i, \quad (6.5)$$

где  $x_i$  – прогнозируемая оценка показателя, денежных единиц;  $p_i$  – вероятность (сумма по всем показателям должна быть равна единице).

$$\delta = \sqrt{\sum (x_i - MO) \times p_i}. \quad (6.6)$$

Если  $Kvar \leq 10\%$ , то степень риска низкая;  $10\% \leq Kvar \leq 25\%$  – средняя степень риска;  $Kvar \geq 25\%$  – высокая степень риска.

## Тема 7. Маркетинг в антикризисном управлении

### Вопросы для обсуждения

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

**Задание 7.1.** Фирма, выпускающая однородный товар, выступает на рынке несовершенным конкурентом, то есть обладает значительной долей производства и сбыта в отрасли и может влиять на цены. При росте выпуска продукции фирмы происходит все большее насыщение рынка, уменьшение спроса и, следовательно, цены.

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

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

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

### Вопросы и задания

1. Определите коэффициент ценовой эластичности спроса на товар по

приведенной формуле 10.

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

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

Степень чувствительности спроса к изменению цены при помощи показателя ценовой эластичности

$$E_p = \frac{\Delta P}{\Delta Q}, \quad (7.1)$$

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

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

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



Рисунок 7.1 – Вариант организации пространства для построения графика

### **Задание 7.2.** Выбор оптимальной стратегии.

#### *Постановка задачи*

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

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

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

Таблица 7.2 – Ожидаемая прибыль

Вариант решения	Сценарии		
	нормальное развитие	улучшение конъюнктуры	ухудшение конъюнктуры
1 Снижение цены	5	6	4
2 Увеличение расходов на рекламу	3	6	2
3 Расширение ассортимента	6	3	7

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

**Задание 7.3.** Оценка емкости рынка и принятие решения по производству товара.

#### *Данные анализа рынка*

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

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

Негосударственный импорт кофе в нашу страну на 80 % осуществлялся из стран Восточной Европы, в целях экономии на фрахте. Средняя цена покуп-

ки растворимого и расфасованного в стеклянные банки кофе составляет в этом случае около 4 тыс. долл. за тонну, а жареного кофе в зернах и в предпродажной упаковке (пластиковые пакеты по 3–5 кг) – в районе 2,2 тыс. долл. за тонну.

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

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

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

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

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

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

### *Вопросы и задания*

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

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

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

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

Потребительская емкость рынка находится по формуле

$$E = n \times p \times q, \quad (7.2)$$

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

Производственная емкость рынка

$$E = O_n + I - Э + З, \quad (7.3)$$

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

**Задание 7.4.** ОАО «Плюс» выпускает два вида продукции: пальто и ветровки. Их прогнозные показатели по производству и реализации представлены в таблице 7.3. Возможный расход ткани в плановом периоде ограничен и составляет 25000 м. Еще одним ограничивающим фактором является максимальная емкость рынка по производимым товарам.

Необходимо определить оптимальную ассортиментную политику организации с учетом факторов ограничений.

Таблица 7.3 – Прогнозные показатели по производству и реализации

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

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Антикризисное управление. Теория и практика : учебное пособие / под ред. В. Я. Захарова. – М. : Юнити-Дана, 2012. – 319 с.
2. Арутюнов, Ю. А. Антикризисное управление : учебник / Ю. А. Арутюнов. – М. : Юнити-Дана, 2012. – 416 с.
3. Балдин, К. В. Антикризисное управление: макро- и микроуровень : учебное пособие / К. В. Балдин, А. В. Рукосуев, И. И. Передеряев. – М. : Дашков и К, 2012. – 267 с.
4. Беляев, А. А. Антикризисное управление : учебник / А. А. Беляев, Э. М. Коротков. – М. : Юнити-Дана, 311 с.
5. Беляцкая, Т. Н. Антикризисное управление в новой экономике : учебно-методический комплекс / Т. Н. Беляцкая [и др.]. – Минск : Интегралполиграф, 2007. – 472 с.
6. Бланк, И. Л. Финансовый менеджмент : учебный курс / И. Л. Бланк. – М. : Ника-Цент. Эльга, 2001. – 523 с.
7. Быков, А. А. Антикризисный менеджмент : учебное пособие для слушателей программы Master of Business Administration / А. А. Быков, Т. Н. Беляцкая. – Минск : Издательский центр БГУ, 2003. – 256 с.
8. Инструкция о порядке расчета коэффициентов платежеспособности и проведения анализа финансового состояния и платежеспособности субъектов хозяйствования № 140/206 пост. Министерства финансов Республики Беларусь и Министерства экономики Республики Беларусь от 27 декабря 2011 г.
9. Инструкция по определению наличия (отсутствия) признаков ложного банкротства, преднамеренного банкротства, сокрытия банкротства или срыва возмещения убытков кредитору и подготовке заключений по данным вопросам, утв. пост. Минэкономики Республики Беларусь от 20 июня 2008 г. № 129 (с изм. и доп.) // Консультант Плюс: Беларусь [Электрон. ресурс] / ООО «Юр-Спектр», Нац. центр правовой информ. Республики Беларусь. – Минск, 2010.
10. Коротков, Э. М. Антикризисное управление : учебник для экономических спец. вузов / под ред. Э. М. Короткова. – М. : ИНФРА-М, 2006.
11. Ларионов, И. К. Антикризисное управление : учебное пособие / И. К. Ларионов [и др.]. – 5-е изд. перераб. и доп. – М.: Дашков и К, 2007. – 292 с.
12. Об экономической несостоятельности (банкротстве): Закон Республики Беларусь от 18 июля 2000 г. № 423-3.
13. Потенциал предприятия: компоненты, оценка, выбор стратегии развития: монография / В. А. Скворцов [и др.] ; под науч. ред.: В. А. Скворцова, И. Г. Бабени. – Витебск, УО «ВГТУ» 2017. – 191 с.
14. Смольский, А. П. Антикризисное управление : учебное пособие / А. П. Смольский. – Минск : Современная школа, 2008. – 222 с.
15. Хотяшева, О. М. Инновационный менеджмент : учебное пособие / О. М. Хотяшева. – С-Пб. : Питер, 2005. – 318 с.

16. Шеремет, А. Д. Методика финансового анализа : учебное и практическое пособие / А. Д. Шеремет, Р. С. Сайфулин. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2002. – 208 с.

Витебский государственный технологический университет

## ПРИЛОЖЕНИЕ А

Таблица А.1 – Бухгалтерский баланс на 31 декабря 2016 года

Организация	Открытое акционерное общество «Знамя индустриализации»
Учетный номер плательщика	300200360
Вид экономической деятельности	Производство верхней одежды
Организационно-правовая форма	
Орган управления	Концерн " Беллегпром"
Единица измерения	тыс. руб.
Адрес	210003, г. Витебск, ул. Гагарина, 11

Активы	Код строки	На 31 декабря 2016 г.	На 31 декабря 2015 г.
1	2	3	4
<b>I. ДОЛГОСРОЧНЫЕ АКТИВЫ</b>			
Основные средства	110	10 751	10 283
Нематериальные активы	120	5	7
Доходные вложения в материальные активы	130	-	-
в том числе:			
инвестиционная недвижимость	131	-	-
предметы финансовой аренды (лизинга)	132	-	-
прочие доходные вложения в материальные активы	133	-	-
Вложения в долгосрочные активы	140	742	1 128
Долгосрочные финансовые вложения	150	-	-
Отложенные налоговые активы	160	-	-
Долгосрочная дебиторская задолженность	170	-	-
Прочие долгосрочные активы	180	-	-
<b>ИТОГО по разделу I</b>	<b>190</b>	<b>11 498</b>	<b>11 418</b>
<b>II. КРАТКОСРОЧНЫЕ АКТИВЫ</b>			
Запасы	210	1 534	1 862
в том числе:			
материалы	211	436	309
животные на выращивании и откорме	212	-	-
незавершенное производство	213	39	11
готовая продукция и товары	214	1 059	1 542
товары отгруженные	215	-	-
прочие запасы	216	-	-
Долгосрочные активы, предназначенные для реализации	220	-	-
Расходы будущих периодов	230	461	271
Налог на добавленную стоимость по приобретенным товарам, работам, услугам	240	28	10
Краткосрочная дебиторская задолженность	250	1 105	926
Краткосрочные финансовые вложения	260	-	-
Денежные средства и эквиваленты денежных средств	270	20	1

## Окончание таблицы А.1

1	2	3	4
Прочие краткосрочные активы	280	-	-
<b>ИТОГО по разделу II</b>	<b>290</b>	<b>3 148</b>	<b>3 070</b>
<b>БАЛАНС</b>	<b>300</b>	<b>14 646</b>	<b>14 488</b>
<b>Собственный капитал и обязательства</b>	<b>Код строки</b>	<b>На 31 декабря 2016 г.</b>	<b>На 31 декабря 2015 г.</b>
<b>III. СОБСТВЕННЫЙ КАПИТАЛ</b>			
Уставный капитал	410	1 105	1 105
Неоплаченная часть уставного капитала	420	-	-
Собственные акции (доли в уставном капитале)	430	-	-
Резервный капитал	440	-	-
Добавочный капитал	450	9 034	8 740
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	460	(1 339)	(938)
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода	470		-
Целевое финансирование	480	-	-
<b>ИТОГО по разделу III</b>	<b>490</b>	<b>8 800</b>	<b>8 907</b>
<b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>			
Долгосрочные кредиты и займы	510	-	115
Долгосрочные обязательства по лизинговым платежам	520	-	-
Отложенные налоговые обязательства	530	-	-
Доходы будущих периодов	540	-	-
Резервы предстоящих платежей	550	-	-
Прочие долгосрочные обязательства	560	-	-
<b>ИТОГО по разделу IV</b>	<b>590</b>	<b>-</b>	<b>115</b>
<b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>			
Краткосрочные кредиты и займы	610	2 563	2 426
Краткосрочная часть долгосрочных обязательств	620	-	-
Краткосрочная кредиторская задолженность	630	3 283	3 040
в том числе:			
поставщикам, подрядчикам, исполнителям	631	707	693
по авансам полученным	632	608	213
по налогам и сборам	633	880	868
по социальному страхованию и обеспечению	634	66	93
по оплате труда	635	324	458
по лизинговым платежам	636	-	-
собственнику имущества (учредителям, участникам)	637	5	5
прочим кредиторам	638	693	710
Обязательства, предназначенные для реализации	640	-	-
Доходы будущих периодов	650	-	-
Резервы предстоящих платежей	660	-	-
Прочие краткосрочные обязательства	670	-	-
<b>ИТОГО по разделу V</b>	<b>690</b>	<b>5 846</b>	<b>5 466</b>
<b>БАЛАНС</b>	<b>700</b>	<b>14 646</b>	<b>14 488</b>

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Таблицы Б.1 – Бухгалтерский баланс на 31 декабря 2015 года

Организация	Открытое акционерное общество «Знамя индустриализации»
Учетный номер плательщика	300200360
Вид экономической деятельности	Производство верхней одежды
Организационно-правовая форма	
Орган управления	Концерн «Беллегпром»
Единица измерения	млн руб.
Адрес	210003, г. Витебск, ул. Гагарина, 11

Активы	Код строки	На 31 декабря 2015 г.	На 31 декабря 2014 г.
1	2	3	4
<b>I. ДОЛГОСРОЧНЫЕ АКТИВЫ</b>		-	-
Основные средства	110	102833	92433
Нематериальные активы	120	65	84
Доходные вложения в материальные активы	130	-	-
В том числе:			
инвестиционная недвижимость	131	-	-
предметы финансовой аренды (лизинга)	132	-	-
прочие доходные вложения в материальные активы	133	-	-
Вложения в долгосрочные активы	140	11280	7503
Долгосрочные финансовые вложения	150	2	2
Отложенные налоговые активы	160	-	-
Долгосрочная дебиторская задолженность	170	-	-
Прочие долгосрочные активы	180	-	-
<b>ИТОГО по разделу I</b>	<b>190</b>	<b>114180</b>	<b>100022</b>
<b>II. КРАТКОСРОЧНЫЕ АКТИВЫ</b>		-	-
Запасы	210	18620	15724
В том числе:			
материалы	211	3085	3211
животные на выращивании и откорме	212	-	-
незавершенное производство	213	113	238
готовая продукция и товары	214	15422	12275
товары отгруженные	215	-	-
прочие запасы	216	-	-
Долгосрочные активы, предназначенные для реализации	220	-	-
Расходы будущих периодов	230	2713	1339
Налог на добавленную стоимость по приобретенным товарам, работам, услугам	240	91	97
Краткосрочная дебиторская задолженность	250	9264	9511
Краткосрочные финансовые вложения	260	-	-

## Окончание таблицы Б.1

1	2	3	4
Денежные средства и их эквиваленты	270	10	29
Прочие краткосрочные активы	280	-	-
<b>ИТОГО по разделу II</b>	<b>290</b>	<b>30698</b>	<b>26700</b>
<b>БАЛАНС</b>	<b>300</b>	<b>144878</b>	<b>126722</b>
<b>Собственный капитал и обязательства</b>	<b>Код строки</b>	<b>На 31 декабря 2015 г.</b>	<b>На 31 декабря 2014 г.</b>
<b>III. СОБСТВЕННЫЙ КАПИТАЛ</b>		-	-
Уставный капитал	410	11055	11055
Неоплаченная часть уставного капитала	420	-	-
Собственные акции (доли в уставном капитале)	430	-	-
Резервный капитал	440	-	-
Добавочный капитал	450	87402	76303
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	460	(9383)	(7880)
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода	470	-	-
Целевое финансирование	480	-	-
<b>ИТОГО по разделу III</b>	<b>490</b>	<b>89074</b>	<b>79478</b>
<b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>		-	-
Долгосрочные кредиты и займы	510	1152	1406
Долгосрочные обязательства по лизинговым платежам	520	-	-
Отложенные налоговые обязательства	530	-	-
Доходы будущих периодов	540	-	-
Резервы предстоящих платежей	550	-	-
Прочие долгосрочные обязательства	560	-	-
<b>ИТОГО по разделу IV</b>	<b>590</b>	<b>1152</b>	<b>1406</b>
<b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>		-	-
Краткосрочные кредиты и займы	610	24258	22524
Краткосрочная часть долгосрочных обязательств	620	-	-
Краткосрочная кредиторская задолженность	630	30394	23314
В том числе:			
поставщикам, подрядчикам, исполнителям	631	6933	3299
по авансам полученным	632	2131	2199
по налогам и сборам	633	8675	6723
по социальному страхованию и обеспечению	634	932	2295
по оплате труда	635	4578	3326
по лизинговым платежам	636	-	-
собственнику имущества (учредителям, участникам)	637	47	47
прочим кредиторам	638	7098	5425
Обязательства, предназначенные для реализации	640	-	-
Доходы будущих периодов	650	-	-
Резервы предстоящих платежей	660	-	-
Прочие краткосрочные обязательства	670	-	-
<b>ИТОГО по разделу V</b>	<b>690</b>	<b>54652</b>	<b>45838</b>
<b>БАЛАНС</b>	<b>700</b>	<b>144878</b>	<b>126722</b>

## ПРИЛОЖЕНИЕ В

Таблица В.1 – Отчет о прибылях и убытках за январь – декабрь 2016 г.

Организация	Открытое акционерное общество «Знамя индустриализации»
Учетный номер плательщика	300200360
Вид экономической деятельности	Производство верхней одежды
Организационно-правовая форма	-
Орган управления	Концерн «Беллегпром»
Единица измерения	тыс. руб.
Адрес	210003, г. Витебск, ул. Гагарина, 11

Наименование показателей	Код строки	За январь - декабрь 2016 г.	За январь - декабрь 2015 г.
1	2	3	4
Выручка от реализации продукции, товаров, работ, услуг	010	7 060	6 607
Себестоимость реализованной продукции, товаров, работ, услуг	020	(5 782)	(5 483)
Валовая прибыль	030	1 278	1 124
Управленческие расходы	040	(1 145)	(1 013)
Расходы на реализацию	050	(132)	(111)
Прибыль (убыток) от реализации продукции, товаров, работ, услуг	060	1	-
Прочие доходы по текущей деятельности	070	522	473
Прочие расходы по текущей деятельности	080	(731)	(731)
Прибыль (убыток) от текущей деятельности	090	(208)	(258)
Доходы по инвестиционной деятельности	100	3	339
В том числе:			
доходы от выбытия основных средств, нематериальных активов и других долгосрочных активов	101	3	11
доходы от участия в уставном капитале других организаций	102	-	-
проценты к получению	103	-	-
прочие доходы по инвестиционной деятельности	104	-	328
Расходы по инвестиционной деятельности	110	(5)	(10)
в том числе:			
расходы от выбытия основных средств, нематериальных активов и других долгосрочных активов	111	(5)	(10)
прочие расходы по инвестиционной деятельности	112	-	-
Доходы по финансовой деятельности	120	23	913
в том числе:			
курсовые разницы от пересчета активов и обязательств	121	23	913
прочие доходы по финансовой деятельности	122	-	-

## Окончание таблицы В.1

1	2	3	4
Расходы по финансовой деятельности	130	(210)	(1 140)
в том числе:			
проценты к уплате	131	(210)	(121)
курсовые разницы от пересчета активов и обязательств	132	-	(1 019)
прочие расходы по финансовой деятельности	133	-	-
Прибыль (убыток) от инвестиционной и финансовой деятельности	140	(189)	102
Прибыль (убыток) до налогообложения	150	(397)	(156)
Налог на прибыль	160	-	-
Изменение отложенных налоговых активов	170	-	-
Изменение отложенных налоговых обязательств	180	-	-
Прочие налоги и сборы, исчисляемые из прибыли (дохода)	190	(4)	-
Прочие платежи, исчисляемые из прибыли (дохода)	200	-	-
Чистая прибыль (убыток)	210	(401)	(156)
Результат от переоценки долгосрочных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток)	220	-	1 110
Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток)	230	-	-
Совокупная прибыль (убыток)	240	(401)	954
Базовая прибыль (убыток) на акцию	250	-	-
Разводненная прибыль (убыток) на акцию	260	-	-

## ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Таблица Г.1 – Отчет о движении денежных средств за январь – декабрь 2016 г.

Организация	Открытое акционерное общество «Знамя индустриализации»
Учетный номер плательщика	300200360
Вид экономической деятельности	Производство верхней одежды
Организационно-правовая форма	
Орган управления	Концерн «Беллегпром»
Единица измерения	тыс. руб.
Адрес	210003, г. Витебск, ул. Гагарина, 11

Наименование показателей	Код строки	За январь - декабрь 2016 г.	За январь - декабрь 2015 г.
1	2	3	4
<b>Движение денежных средств по текущей деятельности</b>			
Поступило денежных средств – всего	020	5 949	7 045
В том числе:			
от покупателей продукции, товаров, заказчиков работ, услуг	021	5 853	4 706
от покупателей материалов и других запасов	022	2	28
роялти	023	-	-
прочие поступления	024	94	2 311
Направлено денежных средств – всего	030	(5 858)	(6 872)
В том числе:			
на приобретение запасов, работ, услуг	031	(531)	(863)
на оплату труда	032	(3 580)	(2 772)
на уплату налогов и сборов	033	(1 152)	(707)
на прочие выплаты	034	(595)	(2 530)
Результат движения денежных средств по текущей деятельности	040	91	173
<b>Движение денежных средств по инвестиционной деятельности</b>			
Поступило денежных средств – всего	050	-	-
В том числе:			
от покупателей основных средств, нематериальных активов и других долгосрочных активов	051	-	-
возврат предоставленных займов	052	-	-
доходы от участия в уставном капитале других организаций	053	-	-
проценты	054	-	-
прочие поступления	055	-	-
Направлено денежных средств – всего	060	(3)	(8)
В том числе:			
на приобретение и создание основных средств,			

## Окончание таблицы Г.1

1	2	3	4
нематериальных активов и других долгосрочных активов	061	(3)	(8)
на предоставление займов	062	-	-
на вклады в уставный капитал других организаций	063	-	-
прочие выплаты	064	-	-
Результат движения денежных средств по инвестиционной деятельности	070	(3)	(8)
Движение денежных средств по финансовой деятельности			
Поступило денежных средств – всего	080	-	223
В том числе:			
кредиты и займы	081	-	223
от выпуска акций	082	-	-
вклады собственника имущества (учредителей, участников)	083	-	-
прочие поступления	084	-	-
Направлено денежных средств – всего	090	(69)	(388)
В том числе:			
на погашение кредитов и займов	091	(69)	(267)
на выплаты дивидендов и других доходов от участия в уставном капитале организации	092	-	-
на выплаты процентов	093	-	(121)
на лизинговые платежи	094	-	-
прочие выплаты	095	-	-
Результат движения денежных средств по финансовой деятельности	100	(69)	(165)
Результат движения денежных средств по текущей, инвестиционной и финансовой деятельности	110	19	-
Остаток денежных средств и эквивалентов денежных средств на 31.12.2015 г.	120	1	1
Остаток денежных средств и эквивалентов денежных средств на 31.12.2016 г.	130	20	1
Влияние изменений курсов иностранных валют	140	-	-

ПРИЛОЖЕНИЕ Д

**Форма 4-ф (затраты) на 2016 (деноминация)**  
за январь-декабрь 2016  
Код ОКПО: 003118462000

Раздел 1

Таблица Д.1 – Затраты на производство и реализацию продукции (работ, услуг) в целом по организации, тыс. руб.

Наименование	Код	За отчетный период с начала года	За соответствующий период с начала прошлого года
А	Б	1	2
Объем производства продукции (работ, услуг) в отпускных ценах за вычетом налогов и сборов, исчисляемых из выручки	1	7 329	6 105
Затраты на производство продукции (работ, услуг)(сумма строк 003, с 010 по 012, 015)	2	6 950	6 585
в том числе: материальные затраты	3	1 684	1 823
из них: сырье, материалы, покупные комплектующие изделия и полуфабрикаты	4	827	1 155
из них импортные	5	513	751
топливо	6	718	465
из него импортное	7	718	465
электрическая энергия	8	62	144
тепловая энергия	9	0	0
затраты на оплату труда	10	3 523	3 216
отчисления на социальные нужды	11	1 207	1 097
амортизация основных средств и нематериальных активов, используемых в предпринимательской деятельности (сумма строк 013, 014)	12	9	29
в том числе: амортизация основных средств	13	6	26
амортизация нематериальных активов	14	3	3
прочие затраты	15	527	420
Справочно: расходы на рекламу - всего	16	2	2
из них на: наружную	17	2	2
телевизионную	18	0	0
интернет-рекламу	19	0	0
радио	201	0	0
издание буклетов, каталогов и другой рекламной продукции	202	0	0
Плата за природные ресурсы (из строки 003)	203	0	0
Отдельные статьи затрат (из строки 015)	215	150	106

## Раздел 2

Таблица Д.2 – Затраты на производство и реализацию продукции (работ, услуг) по основному виду экономической деятельности организации, тыс. руб.

Наименование	Код	За квартал	За отчетный период с начала года	За соответствующий период с начала прошлого года
А	Б	1	2	3
Объем производства продукции (работ, услуг) в отпускных ценах за вычетом налогов и сборов, исчисляемых из выручки	20	1 921	6 676	5 732
Затраты на производство продукции (работ, услуг) (сумма строк 022, 036, с 038 по 040)	21	1 824	6 539	6 148
в том числе: материальные затраты (сумма строк с 023 по 025, с 030 по 033)	22	466	1 423	1 623
в том числе: сырье и материалы	23	312	817	1 106
покупные комплектующие изделия и полуфабрикаты	24	0	0	0
работы (услуги) производственного характера, выполненные другими организациями	25	16	53	35
из них: перевозка грузов	26	1	1	0
текущий и капитальный ремонт зданий и сооружений	27	0	0	9
услуги по хранению и складированию	28	0	0	0
техническое обслуживание и ремонт автомобилей и мотоциклов	29	0	0	2
топливо	30	119	484	335
электрическая энергия	31	18	60	141
тепловая энергия	32	0	0	0
прочие материальные затраты	33	1	9	6
из них: плата за природные ресурсы	34	0	0	0
налог на добавленную стоимость, включенный в затраты	35	0	0	0
затраты на оплату труда	36	896	3 440	3 086
из них расходы на форменную и фирменную одежду, обмундирование	37	0	0	0
отчисления на социальные нужды	38	308	1 178	1 053
амортизация основных средств и нематериальных активов, используемых в предпринимательской деятельности	39	3	9	26
прочие затраты (сумма строк с 041 по 046, 058)	40	151	489	360
в том числе: арендная плата	41	1	6	0
из нее за аренду зданий, сооружений и земельных участков	240	1	1	0
вознаграждения за рационализаторские	42	0	0	0

## Окончание таблицы Д.2

А	Б	1	2	3
предложения и выплата авторских гонораров				
суточные и подъемные	43	6	16	13
начисленные налоги, сборы (пошлины), платежи, включаемые в затраты на производство продукции (работ, услуг)	44	74	294	233
представительские расходы	45	0	0	0
услуги других организаций	46	63	144	88
из них услуги: гостиниц и прочих мест временного проживания	47	2	14	11
пассажирского транспорта	48	0	1	1
почтовой и курьерской деятельности	49	0	1	1
по созданию и технической поддержке программного обеспечения	50	1	3	6
по научным разработкам	51	0	0	0
по охране имущества	52	0	1	3
банков и небанковских кредитно-финансовых организаций	53	20	37	18
услуги в области права и бухгалтерского учета	54	0	0	0
по уборке территории, зданий, машин и оборудования	55	1	2	0
образования	56	0	1	1
здравоохранения	57	0	2	1
по техническому обслуживанию и ремонту компьютеров, периферийного и коммуникационного оборудования	250	2	4	2
лабораторные исследования, инженерные изыскания и технические испытания	251	2	9	3
водоснабжение, отвод и очистка сточных вод	252	8	25	15
другие затраты	58	7	29	26
Внутризаводской оборот, включаемый в затраты на производство продукции (работ, услуг)	60	0	0	0
Внутризаводской оборот, включаемый в объем продукции (работ, услуг)	61	0	0	0
Командировочные расходы	62	8	31	26
Ветеринарные услуги	260	0	0	0
Из строки 023: семена и посадочный материал	63	0	0	0
из них покупные	64	0	0	0
корма	65	0	0	0
из них покупные	66	0	0	0
минеральные удобрения	67	0	0	0
средства защиты растений и животных	68	0	0	0
подстилка, яйцо для инкубации, навоз	69	0	0	0

## ПРИЛОЖЕНИЕ Е

Таблица Е.1 – Отчет об изменении собственного капитала за январь – декабрь 2016 г.

Организация	Открытое акционерное общество «Знамя индустриализации»
Учетный номер плательщика	300200360
Вид экономической деятельности	Производство верхней одежды
Организационно-правовая форма	-
Орган управления	Концерн «Беллегпром»
Единица измерения	тыс. руб.
Адрес	210003, г. Витебск, ул. Гагарина,11

Наименование показателей	Код строки	Уставный капитал	Неоплаченная часть уставного капитала	Собственные акции (доли в уставном капитале)	Резервный капитал	Добавочный капитал	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	Чистая прибыль (убыток)	Итого
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Остаток на 31.12.2014 г.</b>	010	1105	-	-	-	7630	(788)	-	7947
Корректировки в связи с изменением учетной политики	020	-	-	-	-	-	-	-	-
Корректировки в связи с исправлением ошибок	030	-	-	-	-	-	-	-	-
Скорректированный остаток на 31.12.2014 г.	040	1105	-	-	-	7630	(788)	-	7947
<b>За январь - декабрь 2015 г.</b>	050	-	-	-	-	1520	6	-	1526
Увеличение собственного капитала – всего									
В том числе:									
чистая прибыль	051	-	-	-	-	-	-	-	-
переоценка долгосрочных активов	052	-	-	-	-	1520	-	-	1520
доходы от прочих операций, не включаемые в чистую прибыль (убыток)	053	-	-	-	-	-	-	-	-
выпуск дополнительных акций	054	-	-	-	-	-	-	-	-
увеличение номинальной стоимости акций	055	-	-	-	-	-	-	-	-

Продолжение таблицы Е.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
вклады собственника имущества (учредителей, участников)	056	-	-	-	-	-	-	-	-
реорганизация	057	-	-	-	-	-	-	-	-
прочее	059	-	-	-	-	-	6	-	6
Уменьшение собственного капитала – всего	060	-	-	-	-	(410)	(156)	-	(566)
В том числе:									
убыток	061	-	-	-	-	-	(156)		(156)
переоценка долгосрочных активов	062	-	-	-	-	(410)	-	-	(410)
расходы от прочих операций, не включаемые в чистую прибыль (убыток)	063	-	-	-	-	-	-	-	-
уменьшение номинальной стоимости акций	064	-	-	-	-	-	-	-	-
выкуп акций (долей в уставном капитале)	065	-	-	-	-	-	-	-	-
дивиденды и другие доходы от участия в уставном капитале организации	066	-	-	-	-	-	-	-	-
реорганизация	067	-	-	-	-	-	-	-	-
прочее	069	-	-	-	-	-	-	-	-
Изменение уставного капитала	070	-	-	-	-	-	-	-	-
Изменение резервного капитала	080	-	-	-	-	-	-	-	-
Изменение добавочного капитала	090	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Остаток на 31.12.2015 г.</b>	110	1 105	-	-	-	8740	(938)	-	8907
Корректировки в связи с изменением учетной политики	120	-	-	-	-	-	-	-	-
Корректировки в связи с исправлением ошибок	130	-	-	-	-	-	-	-	-
Скорректированный остаток на 31.12.2015 г.	140	1 105	-	-	-	8740	(938)	-	8907
<b>За январь - декабрь 2016 года</b>									
Увеличение собственного капитала – всего	150	-	-	-	-	-	-	-	-
В том числе:									
чистая прибыль	151	-	-	-	-	-	-	-	-

## Окончание таблицы Е.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
переоценка долгосрочных активов	152								
доходы от прочих операций, не включаемые в чистую прибыль (убыток)	153	-	-	-	-	-	-	-	-
выпуск дополнительных акций	154	-	-	-	-	-	-	-	-
увеличение номинальной стоимости акций	155	-	-	-	-	-	-	-	-
вклады собственника имущества (учредителей, участников)	156	-	-	-	-	-	-	-	-
реорганизация	157	-	-	-	-	-	-	-	-
Уменьшение собственного капитала – всего	160	-	-	-	-	294	(401)	-	(107)
В том числе: убыток	161	-	-	-	-	-	(401)	-	(401)
переоценка долгосрочных активов	162	-	-	-	-	-	-	-	-
расходы от прочих операций, не включаемые в чистую прибыль (убыток)	163	-	-	-	-	-	-	-	-
уменьшение номинальной стоимости акций	164	-	-	-	-	-	-	-	-
выкуп акций (долей в уставном капитале)	165	-	-	-	-	-	-	-	-
дивиденды и другие доходы от участия в уставном капитале организации	166	-	-	-	-	-	-	-	-
реорганизация	167	-	-	-	-	-	-	-	-
прочее	169	-	-	-	-	294	-	-	294
Изменение уставного капитала	170	-	-	-	-	-	-	-	-
Изменение резервного капитала	180	-	-	-	-	-	-	-	-
Изменение добавочного капитала	190	-	-	-	-	-	-	-	-
Остаток на 31.12.2016 г.	200	1 105	-	-	-	9034	(1 339)	-	8800

## ПРИЛОЖЕНИЕ Ж

Таблица Ж.1 – Бухгалтерский баланс (по кварталам отчетного года)

Вид экономической деятельности: производство одежды

Активы	Код строки	01.01. 2017	01.04. 2017	01.07. 2017	01.10. 2017	01.01. 2018
1	2	3	4	5	6	7
<b>I. ДОЛГОСРОЧНЫЕ АКТИВЫ</b>						
Основные средства	110	4028	4413	4622	5142	5376
Нематериальные активы	120	1	5	4	3	3
Доходные вложения в материальные активы	130					
В том числе:						
инвестиционная недвижимость	131					
предметы финансовой аренды (лизинга)	132					
прочие доходные вложения в материальные активы	133					
Вложения в долгосрочные активы	140	117	331	375	564	371
Долгосрочные финансовые вложения	150	0	0	0	0	0
Отложенные налоговые активы	160					
Долгосрочная дебиторская задолженность	170					
Прочие долгосрочные активы	180					
<b>ИТОГО по разделу I</b>	<b>190</b>	<b>4146</b>	<b>4749</b>	<b>5001</b>	<b>5709</b>	<b>5749</b>
<b>II. КРАТКОСРОЧНЫЕ АКТИВЫ</b>						
Запасы	210	1013	1129	786	931	767
В том числе:						
материалы	211	199	249	161	154	218
животные на выращивании и откорме	212					
незавершенное производство	213	16	25	12	6	20
готовая продукция и товары	214	571	854	614	771	530
товары отгруженные	215	227				
прочие запасы	216					
Долгосрочные активы, предназначенные для реализации	220					
Расходы будущих периодов	230	117	103	67	136	231
Налог на добавленную стоимость по приобретенным товарам, работам, услугам	240	123	174	5	5	14
Краткосрочная дебиторская задолженность	250	50	562	476	463	553
Краткосрочные финансовые вложения	260					
Денежные средства и их эквиваленты	270	41	1	1	1	10
Прочие краткосрочные активы	280					
<b>ИТОГО по разделу II</b>	<b>290</b>	<b>1345</b>	<b>1969</b>	<b>1335</b>	<b>1535</b>	<b>1574</b>
<b>БАЛАНС</b>	<b>300</b>	<b>5491</b>	<b>6717</b>	<b>6336</b>	<b>7244</b>	<b>7323</b>

Продолжение таблицы Ж.1

1	2	3	4	5	6	7
Собственный капитал и обязательства	Код строки	01.01.2017	01.04.2017	01.07.2017	01.10.2017	01.01.2018
<b>III. СОБСТВЕННЫЙ КАПИТАЛ</b>						
Уставный капитал	410	505	553	553	553	553
Неоплаченная часть уставного капитала	420					
Собственные акции (доли в уставном капитале)	430					
Резервный капитал	440					
Добавочный капитал	450	3362	4132	3815	4370	4517
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	460	25	21	-394	-469	-670
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода	470					
Целевое финансирование	480					
<b>ИТОГО по разделу III</b>	<b>490</b>	<b>3892</b>	<b>4706</b>	<b>3974</b>	<b>4454</b>	<b>4400</b>
<b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>						
Долгосрочные кредиты и займы	510	254	221	70	58	0
Долгосрочные обязательства по лизинговым платежам	520					
Отложенные налоговые обязательства	530					
Доходы будущих периодов	540					
Резервы предстоящих платежей	550					
Прочие долгосрочные обязательства	560					
<b>ИТОГО по разделу IV</b>	<b>590</b>	<b>254</b>	<b>221</b>	<b>70</b>	<b>58</b>	<b>0</b>
<b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>						
Краткосрочные кредиты и займы	610	583	840	1126	1213	1282
Краткосрочная часть долгосрочных обязательств	620					
Краткосрочная кредиторская задолженность	630	762	950	1166	1520	1642
В том числе:						
поставщикам, подрядчикам, исполнителям	631	249	154	165	347	354
по авансам полученным	632	294	325	110	107	304
по налогам и сборам	633	16	183	336	434	440
по социальному страхованию и обеспечению	634	39	83	115	47	33
по оплате труда	635	124	143	166	229	162
по лизинговым платежам	636					
собственнику имущества (учредителям, участникам)	637	2	2	2	2	3
прочим кредиторам	638	15	60	271	355	347

## Окончание таблицы Ж.1

1	2	3	4	5	6	7
Обязательства, предназначенные для реализации	640					
Доходы будущих периодов	650	0	0	0	0	0
Резервы предстоящих платежей	660					
Прочие краткосрочные обязательства	670					
<b>ИТОГО по разделу V</b>	<b>690</b>	<b>1345</b>	<b>1790</b>	<b>2292</b>	<b>2733</b>	<b>2923</b>
<b>БАЛАНС</b>	<b>700</b>	<b>5491</b>	<b>6717</b>	<b>6336</b>	<b>7244</b>	<b>7323</b>

Учебное издание

## АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Методические указания к практическим занятиям

Составители:

Савицкая Татьяна Борисовна  
Бабеня Инна Геннадьевна  
Гончарова Екатерина Сергеевна

Редактор *Т.А. Осипова*

Корректор *А.В. Пухальская*

Компьютерная верстка *Н.В. Красева*

---

Подписано к печати 14.12.2018. Формат 60x90<sup>1</sup>/<sub>16</sub>. Усл. печ. листов 3,6.  
Уч.-изд. листов 4,1. Тираж 40 экз. Заказ № 369.

Учреждение образования «Витебский государственный технологический университет»  
210038, г. Витебск, Московский пр., 72.

Отпечатано на ризографе учреждения образования

«Витебский государственный технологический университет».

Свидетельство о государственной регистрации издателя, изготовителя,  
распространителя печатных изданий № 1/172 от 12 февраля 2014 г.

Свидетельство о государственной регистрации издателя, изготовителя,  
распространителя печатных изданий № 3/1497 от 30 мая 2017 г.