

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**  
**федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования**  
**«КУЗБАССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Т.Ф.**  
**ГОРБАЧЕВА»**

Институт экономики и управления

Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент

Образовательная программа «Аналитическое обеспечение  
процесса управления»

Кафедра управленческого учета и анализа

**ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА**  
*к выпускной квалификационной работе*  
*студента группы АОб-161*

Писаренко Никиты Александровича  
(фамилия, имя, отчество)

Тема ВКР Финансовое управление процессами стабилизации, реорганизации и ликвидации предприятия

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_

Руководитель работы \_\_\_\_\_

Консультанты:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Кемерово 2020

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
«КУЗБАССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ  
Т.Ф.ГОРБАЧЕВА»**

Кафедра управленческого учета и анализа

У Т В Е Р Ж Д А Ю

Дата \_\_\_\_\_

Зав.кафедрой \_\_\_\_\_

(подпись)

**Задание по выпускной квалификационной работе**

Студенту Писаренко Никите Александровичу

1. Тема ВКР Финансовое управление процессами стабилизации, реорганизации и ликвидации предприятия

---

---

---

---

---

---

---

---

утверждена приказом по вузу от 10.03.2020 № 90/09

2. Срок сдачи студентом законченной ВКР 11.06.2020

3. Исходные данные к ВКР материалы преддипломной практики

---

---

---

---

---

---

---

---

4. Объем и содержание пояснительной записки (основных) вопросов общей и специальной части) и графического материала \_\_\_\_\_

Введение – 2 стр.

Раздел 1. Теоретические аспекты финансового управления процессами стабилизации, реорганизации и ликвидации предприятия – 33 стр.

Раздел 2. Практические аспекты финансового управления процессами стабилизации, реорганизации и ликвидации предприятия – 24 стр.

Раздел 3. Мероприятия по совершенствованию финансового управления процессами стабилизации, реорганизации и ликвидации предприятия – 18 стр.

Заключение – 3 стр.

Графическая часть \_\_\_\_\_

---

---

---

---

5. Консультанты по ВКР (с указанием относящихся к ним разделов работы)

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_
6. \_\_\_\_\_

Дата выдачи задания « \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_\_ г.

Руководитель \_\_\_\_\_  
(подпись)

6. Основная литература и рекомендуемые материалы \_\_\_\_\_

1. Абрютин, М. С. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия: Учебно-практическое пособие. / М. С. Абрютин, А. В. Грачев ; 2-е изд.; испр. Москва: Дело и сервис, 2010. 256 с.
2. Артеменко, В. Г. Финансовый анализ: Учебное пособие. / В. Г. Артеменко, М. В. Беллендир ; 2 изд., перераб. и доп. Москва: Дело и Сервис, 2009. 160 с.
3. Балабанов, И. Т. Финансовый анализ и планирование хозяйствующего субъекта: Учебное пособие. / И. Т. Балабанов ; 2-е изд.; доп. Москва: Финансы и статистика, 2010. 208 с.
4. Басовский, Л. Е. Теория экономического анализа: Учебное пособие. / Л. Е. Басовский. Москва: Инфра-М, 2008. 222 с.
5. Бердникова, Т. Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: Учебное пособие. / Т. Б. Бердникова. Москва: Инфра-М, 2009. 215 с.
6. Бочкарева, Т. А. Анализ финансового состояния: Монография. / Т. А. Бочкарева. Хабаровск: ХГАЭП, 2010. 148 с.
7. Ивашкевич, В. Б. Бухгалтерский управленческий учет: Учебное пособие для вузов / В. Б. Ивашкевич. Москва: Магистр, 2010.
8. Зимин, Н. Е. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия / Н. Е. Зимин, В. Н. Солопова. Москва: Колосс, 2009. 384 с.
9. Киселев, М. В. Анализ и прогнозирование финансово-хозяйственной деятельности предприятия. / М. В. Киселев. Москва: А и Н, 2010. 88 с.
10. Ковалев, В. В. Финансовый анализ: методы и процедуры. / В. В. Ковалев. Москва: Финансы и статистика, 2009. 560 с.
11. Ковалев, В. В. Финансовый анализ: Управление капиталом. Выбор инвестиций. Анализ отчетности / В. В. Ковалев. Москва: Финансы и статистика, 2009. 346 с.
12. Толпегина, О. А. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности / О. А. Толпегина, М. А. Толпегина. Москва: Юрайт, 2013. 672 с.
13. Палий, В. Ф. Новая бухгалтерская отчетность / В. Ф. Палий. Москва: Контроллинг, 2011. 202 с.
14. Прыкин, Б. В. Экономический анализ предприятия: Учебник. / Б. В. Прыкин., Л. В. Прыкина. Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2011. 360 с.
15. Русак, Н. А. Финансовый анализ субъекта хозяйствования / Н. А. Русак. Минск: Высш. школа, 2009. 365 с.

Задание принял к исполнению (дата) \_\_\_\_\_

ПРИМЕЧАНИЕ: 1. Это задание прилагается к законченной ВКР и вместе с ВКР представляется в ГЭК.  
2. Кроме задания, студент должен получить от руководителя календарный график работы над ВКР на весь период проектирования ( с указанием срока выполнения и трудоемкости отдельных этапов)

## КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН ПОДГОТОВКИ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ

1. Институт экономики и управления
2. Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент, образовательная программа «Аналитическое обеспечение процесса управления»
3. Кафедра управленческого учета и анализа
4. Фамилия, имя, отчество (полностью) Писаренко Никита Александрович
5. Тема выпускной квалификационной работы Финансовое управление процессами стабилизации, реорганизации и ликвидации предприятия
6. Руководитель ВКР Тюленева Татьяна Александровна
7. Консультанты \_\_\_\_\_

№	ФАМИЛИЯ, ИМЯ, ОТЧЕСТВО	Разделы и специальные вопросы
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		

Зав. кафедрой УУиА \_\_\_\_\_  
Директор ИЭиУ \_\_\_\_\_

## Календарный рабочий план

ЭТАПЫ ИЛИ РАЗДЕЛЫ РАБОТЫ	МЕСЯЦЫ И НЕДЕЛИ																													
	Февраль					Март					Апрель					Май					Июнь									
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5					
1 Введение	X																													
2 Раздел 1		X	X	X	X	X	X																							
3 Раздел 2								X	X	X		X	X	X																
4 Раздел 3																X	X	X	X	X										
5 Заключение																														X
6 Графическая часть																										X				
Дата выдачи 03.02.2020	Срок начала подготовки ВКР 03.02.2020	Срок сдачи ВКР на кафедру 11.06.2020					Срок защиты в ГЭК 16.06.2020					Приложение 12 стр.					Утверждено: зав. каф.													

На основании результатов просмотра ВКР студента Писаренко Н.А., кафедра считает возможным допустить его к защите в ГЭК.

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 г.

Зав. кафедрой \_\_\_\_\_

## Аннотация

В выпускной квалификационной работе исследованы теоретические аспекты финансового управления процессами стабилизации, реорганизации предприятия и выработаны практические рекомендации по их применению в деятельности АО «ХК «Сибирский цемент».

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка литературы и приложений.

Во введении раскрыта актуальность выбранной темы работы, цель и задачи совершенствования финансового управления представленными процессами.

Первый раздел раскрывает роль и значение финансового управления на различных стадиях жизненного цикла предприятия, основные этапы и проблемы реализации его механизмов.

Второй раздел раскрывает содержание механизмов финансового управления представленными процессами, характеристику тенденций развития предприятия и оценку эффективности применяемых им методов финансового управления.

Третий раздел содержит рекомендации по совершенствованию организационного обеспечения финансового управления процессом стабилизации, его аналитического обеспечения и оценку эффективности их внедрения.

В заключении сделан обобщающий вывод по результатам выполненного исследования.

					Выпускная квалификационная работа		
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата			
Студент		Писаренко Н.А.			Лит.	Лист	Листов
Руководитель		Тюленева Т.А.			КузГТУ, кафедра УУ и А		
Нормоконтр.							
Зав.кафедрой		Кучерова Е.В.					
					<i>Финансовое управление процессами стабилизации, реорганизации и ликвидации предприятия</i>		

Введение.....	6
<b>РАЗДЕЛ 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФИНАНСОВОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРОЦЕССАМИ СТАБИЛИЗАЦИИ, РЕОРГАНИЗАЦИИ И ЛИКВИДАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЯ.....</b>	<b>8</b>
1.1 Роль и значение финансового управления на различных стадиях жизненного цикла предприятия.....	8
1.2 Основные этапы финансового управления процессами стабилизации, реорганизации и ликвидации предприятия.....	19
1.3 Проблемы реализации механизмов финансового управления процессами стабилизации, реорганизации и ликвидации предприятия.....	30
<b>РАЗДЕЛ 2. ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФИНАНСОВОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРОЦЕССАМИ СТАБИЛИЗАЦИИ, РЕОРГАНИЗАЦИИ И ЛИКВИДАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЯ.....</b>	<b>41</b>
2.1 Содержание механизмов финансового управления процессами стабилизации, реорганизации и ликвидации предприятия.....	41
2.2 Характеристика тенденций развития и основных показателей деятельности предприятия.....	57
2.3 Оценка эффективности применяемых методов финансового управления предприятием.....	60
<b>РАЗДЕЛ 3. МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ФИНАНСОВОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРОЦЕССАМИ СТАБИЛИЗАЦИИ, РЕОРГАНИЗАЦИИ И ЛИКВИДАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЯ.....</b>	<b>65</b>
3.1 Совершенствование организационного обеспечения финансового управления процессами стабилизации, реорганизации и ликвидации предприятия.....	65
3.2 Совершенствование аналитического обеспечения процессами стабилизации, реорганизации и ликвидации предприятия.....	73
3.3 Оценка эффективности внедрения мероприятий по совершенствованию финансового управления процессами стабилизации, реорганизации и ликвидации предприятия.....	76
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....</b>	<b>83</b>
<b>СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....</b>	<b>86</b>
<b>ПРИЛОЖЕНИЯ .....</b>	<b>88</b>

## ВВЕДЕНИЕ

В процессе своего существования каждая организация проживает 4 цикла жизни, а именно: создание, рост, зрелость и спад. В зависимости от специфики и масштабов деятельности каждой организации, жизненные циклы могут значительно различаться по продолжительности. На каждом из циклов перед организацией ставятся разные по своему характеру цели и для их достижения, как следствие, необходимо разное, по своему содержанию, финансовое планирование и финансовое управление.

Актуальность выбранной темы заключается в том, что на каждом из жизненных циклов организации осуществляется разное по своей направленности применение методов финансовой стабилизации и финансового управления в целом. Финансовое управление, в свою очередь, преследует выполнения определённых финансовых целей, зависящих от множества внутренних и внешних факторов, таких как: финансовое состояние предприятия на данном этапе существования, экономическая обстановка в стране, состояние на рынке и т.п. И от общего качества проводимого финансового управления и эффективности мероприятий, направленных на стабилизацию финансового состояния организации, зависит здоровое функционирование и будущее существование предприятия, что подчёркивает важность проводимых мероприятий в области финансового управления процессами стабилизации.

При проведении финансового управления организации используются определённые механизмы финансовой стабилизации, в число которых входят: оперативный, тактический и стратегический механизмы финансовой стабилизации.

Каждый из приведённых механизмов означает проведение определённой, разной по своему содержанию, экономической стратегии внутри организации, для создания крепкого экономического фундамента организации и создания предпосылок для будущего развития.

Целью выпускной квалификационной работы является исследование теоретических аспектов финансового управления процессами стабилизации,



реорганизации предприятия и выработка практических рекомендаций по их применению в его деятельности.

Задачами выпускной квалификационной работы являются:

- изучение теоретических аспектов финансового управления процессами стабилизации, реорганизации и ликвидации предприятия;
- изучение практических аспектов финансового управления процессами стабилизации, реорганизации и ликвидации предприятия;
- выработка практических мероприятий по совершенствованию финансового управления процессами стабилизации, реорганизации и ликвидации предприятия.

Предметом исследования выпускной квалификационной работы является: финансовое управление процессами стабилизации, реорганизации и ликвидации предприятия.

Объектом исследования выступает: АО «Холдинговая Компания «Сибирский цемент».

Основным видом деятельности АО «Холдинговая Компания «Сибирский цемент» является оказание консультационных услуг по вопросам коммерческой деятельности и передачи обществу прав единоличного исполнительного органа данных предприятий. Помимо этого, Общество занимается дополнительными незначительными видами деятельности, которые не образуют отдельных сегментов.

# РАЗДЕЛ 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФИНАНСОВОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРОЦЕССАМИ СТАБИЛИЗАЦИИ, РЕОРГАНИЗАЦИИ И ЛИКВИДАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

## 1.1 Роль и значение финансового управления на различных стадиях жизненного цикла предприятия

Каждая организация проходит несколько этапов в своем развитии, начиная со своего создания и до прекращения жизнедеятельности. Чаще всего, жизненный цикл организации имеет 4 этапа: создание, рост, зрелость и спад. У разных организаций они могут отличаться продолжительностью, однако, преимущественно, самой длительной является стадия зрелости. Следует отметить, что длительные периоды функционирования проходят далеко не все организации, что обусловлено спецификой организаций, их различиями в структурных возможностях к приспособлению в условиях динамически изменяющейся внешней и внутренней среды, в которых развивается организация.

Жизненный цикл организации – период, в течение которого организация проходит четыре стадии своего развития: создание, рост, зрелость и упадок (спад).

Все эти изменения в рамках жизненного цикла организации (ЖЦО) соответствуют общему подходу к формированию жизненного цикла организации. Внутри ЖЦО все стадии имеют определенную закономерную периодичность и подчиняются строгой последовательности в развитии организации, которое меняется в зависимости от поведения организации на каждой из стадий. [1, с. 256]

Стадии жизненного цикла организации определяются состоянием ее развития организации и временем ее существования.

Учитывая характер каждой стадии жизненного цикла организации, необходимо объективное соответствие причин перехода каждой конкретной организации от одного этапа развития к другому с тем, какой подход к управлению поведением организации выбран ее руководством. Если данные процессы были предопределены руководством, то важную роль играет срок, когда

они произошли в действительности, и соответствовал ли он изменениям, которые имели место во внешней и внутренней среде конкретной организации. [7, с. 240]

Основной проблемой в исследуемой области выступает зависимость поведения организации от понимания руководством организации ее потребностей, определяемых спецификой этапа жизненного цикла, на котором она находится. Поэтому, руководитель всегда даёт объективную оценку предпринимаемым мерам по обеспечению соответствия стиля управления конкретной стадии жизненного цикла предприятия, что подразумевает необходимость взаимного соответствия конкретных мер и стиля управления поведением организации в зависимости от этапа жизненного цикла. [6, с. 215]

На стадии создания каждая организация проходит путь своего становления в условиях недостаточно конкретизированных целей и видения будущего организации со стороны руководства. На этом этапе жизненного цикла наиболее широки рамки творческих процессов, связанных с развитием и поведением организации в целом. Наиболее значительные усилия прилагаются не к самой организации, а к созданию продукта и выживанию в условиях динамичного рынка. Этим объясняется и небольшой размер организации на данном этапе, что также стимулирует к неформальным контактам между сотрудниками организации различных уровней внутренней иерархии.

На данном этапе лидером организации, определяющем ее поведение в целом, является новатор, продвигающий свои идеи в общество. Учитывая, что в этот период формируется управленческая структура, подразумевающая создание внутриорганизационных отношений, регламентацию обязанностей и формализацию властных полномочий, можно говорить о фактическом появлении организации, как самостоятельного элемента. Также управленческая деятельность выделяется в самостоятельное направление внутри организационной структуры и создается класс менеджмента. Топ-менеджмент обычно представлен учредителем организации и/или его ближайшими подчиненными. Топ-менеджмент напрямую управляет производством и финансами организации, выделения специальных отделов, происходит, как правило, позднее. Учредитель на данном этапе

жизненного цикла несет полную ответственность за будущее организации. [15, с. 14]

У организации, находящейся на стадии создания жизненного цикла, две основные задачи:

- получение требуемых ресурсов – финансовых, трудовых, интеллектуальных, материальных и т.д.;
- приобретение устойчивых конкурентных преимуществ.

Менеджмент организации на этой стадии направлен на следующие аспекты:

- анализ спроса на производимую продукцию, оказываемые услуги или выполняемые работы на целевых рынках организации;
- изучение данных о конкурентах в соотношении с возможностями и ресурсами организации;
- выявление необходимости и возможности повышения производственно-коммерческого потенциала организации, в случае, если имеется неудовлетворенный спрос или возможности увеличения продаж;
- оценка текущих рыночных возможностей организации и реализация корректирующих мер в стратегию краткосрочного и долгосрочного развития, если таковые требуются;
- изыскание возможностей для привлечения дополнительных ресурсов из внешних источников или внутренних резервов. [13, с. 384]

1. На этапе создания организации количество источников финансирования крайне ограничено, в следствии чего грамотное финансовое планирование становится одним из важнейших аспектов существования организации. На данном цикле существования организации основными финансовыми источниками являются средства учредителей. Из-за отсутствия кредитной истории и обеспечения, большинству компаний получение банковских кредитов на этой стадии весьма затруднительно. В силу высокого уровня риска и неопределенности привлечение средств путем эмиссии акций в пользу венчурных капиталистов до достижения стадии создания возможно, но слишком маловероятно. В итоге, для большинства компаний единственным источником внешнего финансирования на

этапе создания являются заемные средства родственников и друзей основателей фирмы. [19, с. 672]

Роль финансового управления на стадии создания предприятия состоит в привлечении достаточного объема финансов для финансирования приобретения необходимых активов, а также оптимизация их структуры с позиций обеспечения условий последующего эффективного использования.

Процесс формирования финансовых ресурсов для нового предприятия имеет ряд особенностей, основными из которых являются:

1. К формированию финансовых ресурсов для создания нового предприятия не могут быть привлечены внутренние источники финансовых средств, которые на этой стадии жизненного цикла отсутствуют.

2. Основу формирования стартовых финансовых ресурсов для создания нового предприятия составляет собственный капитал его учредителей.

3. Стартовый капитал, формируемый в процессе создания нового предприятия, может быть привлечен его учредителями в любой форме (денежные средства, различные виды основных средств, нематериальные активы и др.). Вместе с тем, основу этого капитала составляет его денежная часть.

4. Собственный капитал учредителей создаваемого предприятия вкладывается в него в форме уставного капитала. Его первоначальный размер декларируется уставом создаваемого предприятия.

5. Особенности формирования уставного капитала нового предприятия определяются организационно-правовыми формами его создания. Это формирование осуществляется под регулирующим воздействием со стороны государства.

6. Возможности и круг источников привлечения заемного капитала на стадии создания предприятия крайне не ограничены. Финансирование нового бизнеса кредиторами является довольно сложной, а иногда и трудноразрешимой задачей.

7. Формирование капитала создаваемого предприятия за счет заемных и привлеченных источников требует, как правило, подготовки специального документа – бизнес – плана. В бизнес-плане создания нового предприятия

отражаются, как правило, следующие основные показатели: общая потребность в стартовом капитале, необходимом для начала функционирования предприятия; схема фиксирования ново бизнеса, предлагаемая его учредителями; ожидаемые сроки возврата вложенного капитала инвесторам (кредиторам) и некоторые другие.

8. Для подготовки бизнес-плана учредители создаваемого предприятия должны осуществить определенные предстартовые расходы капитала. Эти расходы связаны с оплатой труда разработчиков бизнес-плана и финансированием связанных с этим исследований.

9. Риски, связанные с формированием (и последующим использованием) капитала создаваемого предприятия характеризуются довольно высоким уровнем. Это предопределяет соответственно высокий уровень стоимости отдельных элементов заемного капитала, привлекаемого на стадии создания предприятия. [3, с. 56]

Первоначальное формирование финансовых ресурсов предприятия происходит в момент учреждения самого предприятия. Источниками уставного капитала в зависимости от организационно-правовой формы предприятия могут быть паевые взносы, акционерный капитал, долгосрочный кредит, бюджетные средства. Большинство предприятий используют организационно-правовые формы общества с ограниченной ответственностью. В этом случае предусмотрено ограниченное число участников и, соответственно, инвестиционных вкладов в виде паев или долей.

Таким образом, еще на стадии становления предприятия из-за низкого первоначального капитала возникает проблема с собственными финансовыми ресурсами для образования основного и оборотного капитала, что значительно усложняет процесс финансового планирования в оперативном и стратегическом аспектах.

Только что созданное предприятие имеет минимальные шансы на получение кредита на развитие бизнеса. Банки просто не финансируют предпринимателей на нулевом цикле развития бизнеса. Как правило, финансовые

организации устанавливают минимальный срок, в течение которого предприятие должно не только просуществовать, но и показать прибыль.

Существенную роль играет микрофинансирование предприятий. Микрофинансирование – это финансовая отрасль, направленная на предоставление различных финансовых услуг лицам, не способным по тем или иным причинам воспользоваться обычными банковскими услугами, например, молодым предпринимателям, которым не хватает средств для текущей деятельности.

Подводя итог вышесказанному, можно сделать вывод, что в большинстве случаев предприятия на стадии создания испытывают недостаток финансовых ресурсов на различных стадиях хозяйственной деятельности, что значительно усложняет процесс финансового планирования. Возникают проблемы привлечения денежных средств на оптимальных для новообразованного предприятия условиях:

- оперативное получение недостающих финансовых ресурсов;
- небольшой объем привлекаемых средств;
- краткосрочный период использования средств в обороте организации;
- доступная и гибкая плата за привлекаемые средства. [10, с. 5]

Из этого следует, что перед менеджментом организации на первой стадии жизненного цикла организации стоят весьма нетривиальные и масштабные задачи, призванные обеспечить будущее организации. На этой стадии крайне важно грамотное финансовое планирование, главным образом, характеризующиеся умелым распределением крайне ограниченного объема финансовых ресурсов на первом этапе существования организации, а также создание условий для стратегического развития компании. Таким образом, на стадии создания организации аналитическая деятельность занимает ведущее положение в работе менеджмента.

В соответствии с возможными направлениями и этапами развития организации можно представить комплекс целевых установок менеджмента на стадии создания организации.

Таблица 1.1 – Анализ ситуации и целевые установки на стадии создания  
организации

Направления и этапы	Цель	Методы	Результаты
1. Выбор товара или услуги	Определить нишу на рынке	Изучить объем продаж и удовлетворяемость спроса, т.е. оценить емкость рынка, а также возможности вытеснения товара или услуги с данного рынка	Возможный и оптимальный объем продаж товара
2. Оценка действий конкурентов	Определить возможности конкурентов для занятия ниши на рынке	Изучить работу аналогичных предприятий: - технологию - организацию - качество продукции - затраты - снабжение - сбыт - инфраструктурные связи	Доминирующий фактор конкуренции, устойчивое конкурентное преимущество
3. Анализ схемы предпринимательской деятельности	Определить требуемые ресурсы и возможность их получения	Изучить возможности создания технологии (приобретения установки оборудования, его эксплуатации), обеспечение сырьем, материалами, помещениями, услугами	Формирование системы исходных условий и предпосылок
4. Анализ окружения	Определить значимость внешних факторов	Изучить состояние государственно-политических, экономических, технологических и иных факторов. Определить тенденции их развития	Неопределенность значений факторов. Стабильность значений факторов. Темпы изменения значений.

2. На стадии роста организации в управленческой деятельности усиливается роль стратегического управления, формируется миссия и ценности организации. На данном этапе жизненного цикла организации интенсивность инновационных процессов значительно повышается. Коммуникации, контрольные функции, административное воздействие остается пока еще неформальным.

Этап роста организации характеризуется тем, что у предприятия является нераспределенная прибыль. Основным источником финансирования компании становятся кредиты банков. Вместе с тем их получение на данном этапе связано с большими трудностями, поскольку фирме тяжело добиваться выгодных условий кредитования. На этапе «быстрого роста» компания уже может выйти на долговой рынок, выпустив векселя и даже облигации, что предполагает расширение инвесторской базы.



Рост организации связан и с повышением темпов разделения и специализации труда, в том числе выделяется управленческий труд, как особый уровень труда в организации. В результате появляются новые структурные подразделения, появляется вертикальная и горизонтальная специализация, обусловлено разделением труда в организации. [17, с. 346]

Одновременно с этими процессами происходит усложнение организационной структуры, иерархия в организации распадается на несколько уровней, в соответствии со сформировавшимися управленческими полномочиями. Финансовое планирование также приобретает более сложный системный характер, где основной целью становится подготовка крепкой основы для существования организации не столько в настоящий момент времени, сколько в будущих периодах. Повышается удельный вес административного воздействия и регламентированных управленческих решений. Формализуются новые инструкции, процедуры и положения о деятельности подразделений, издаются указы, формирующие структуру организации в соответствии с текущими установками менеджмента.

Таблица 1.2 – Задачи организации и управления на стадии роста жизненного цикла

Задачи организации	Задачи управления
1. Достижение состояния, в котором экономический рост обусловлен внутренними факторами, а не внешними источниками финансирования;	1. Решить социальные проблемы, противоречия, конфликты внутри организации, связанные с коллективом сотрудников, развить заинтересованность персонала в будущем организации, закрепить ее и упрочить за счет модернизации системы управления персоналом в будущем;
2. Добиться высокого качества продукции, услуг или работ, являющихся основной деятельностью организации.	2. Достичь баланса между краткосрочной прибылью и долгосрочным стабильным развитием, а также сформировать условия для повышения качества выпускаемой продукции и услуг с одновременным стремлением к расширению и поиску новых областей вложения капитала;
	3. Перестроить систему финансового планирования на приоритетность будущих периодов.
	4. Оптимизировать централизацию и децентрализацию в целях эффективного управления организацией, чтобы обеспечить возможности для изменений в структуре организации в соответствии с целями ее текущего и перспективного развития.

Руководство организации на данном этапе жизненного цикла формирует собственный тип управления, опираясь на традиционные подходы к управлению,

либо изобретая собственные методики, что случается гораздо реже. Основной задачей менеджмента является обеспечение баланса между стабильным развитием в долгосрочной перспективе и инновационными действиями, чтобы создать условия для эффективности организации в текущем периоде, одновременно создав основу для будущего развития. [8, с. 148]

Финансовое планирование на данной стадии усложняется. Аналитический отдел и руководство предприятия стараются более тщательно сбалансировать денежные потоки и оптимизировать затраты предприятия. Создаются фонды, служащие подушкой безопасности, которые позволяют приглушить негативный эффект от возможных сложностей хозяйствующей деятельности, что позволяет создать благоприятные условия для деятельности в будущих периодах. Из-за снижения роли творческих процессов, предпочтение отдаётся в пользу поддержания выбранной структуры управления, финансовое планирование становится более прямолинейным и нацеленным на достижение закреплённых целей.

3. Стадия зрелости организации характеризуется усложнением структуры организации и усилением формализации внутренних операций. Степень разделения труда достигает своего максимума, специализация работников настолько велика, что роль руководства на всех уровнях многократно повышается с ростом степени возлагаемой ответственности и властных полномочий. Разработка и принятие решений на данной стадии жизненного цикла становятся более консервативными, а структура организации подвергнута жесткой департаментализации, что позволяет безболезненно заменять сотрудников на более эффективных специалистов. Максимальный упор управленческого воздействия сходится в точке внедрения инновационных мероприятий в любой сфере деятельности организации. Менеджмент считает своей целевой задачей обеспечить стабильность развития организации в долгосрочном периоде. Бюрократизация управления может быть предупреждена за счет децентрализации управления, делегирования полномочий и корректирования системы мотивации персонала.

Таблица 1.3 – Задачи организации и управления на стадии зрелости жизненного цикла

Задачи организации	Задачи управления
1. Достижение общей стратегической эффективности;	1. Инициировать деятельность по разработке и внедрению новой продукции, чтобы избежать снижения эффективности работы в результате морального старения выпускаемых товаров;
2. Сохранение и закрепление устойчивого положения на целевом рынке.	2. Регулярно корректировать структуру организации, чтобы обеспечить наибольшую гибкость и эффективность организации;
	3. Анализировать конкурентную среду;
	4. Установить целью финансового планирования закрепления позиций на рынке
	5. Инициировать техническое обновление организации, повысить квалификацию ключевых специалистов;
	6. Создать условия для повышения интеллектуального, финансового, ресурсного потенциала организации.

На этапе зрелости предприятие, уже повысившее свою узнаваемость у потенциальных инвесторов выпусками различных долговых инструментов, чаще всего переходит к долевному финансированию, чтобы уменьшить размер финансового рычага, увеличив тем самым свою устойчивость. Здесь очень важную роль играет готовность собственников компании к появлению новых акционеров и дальнейшему взаимодействию с ними. [2, с. 160]

Финансовое планирование на данном этапе предполагает максимизацию выгоды от осуществляющейся деятельности хозяйствующего субъекта, а также создания основ для долгосрочного существования хозяйствующего субъекта на действующем рынке. Таким образом, финансовое планирование на стадии зрелости отдаёт предпочтение снижению возможных издержек без нарушения стабильности осуществляемой организацией деятельности, а также предпочтение отдаётся вливанию денежных ресурсов в потенциально перспективные проекты и рекламу, для закрепления своего имени на рынке на как можно больший промежуток времени. [9, с. 20]

4. На стадии спада организация сталкивается со снижением спроса на свою продукцию и услуги, поэтому менеджмент ориентирован на поиск возможностей сохранения позиции на рынке. На этой стадии жизненного цикла организации наблюдается рост потребности в специалистах наиболее ценных для организации направлений. Повышается конфликтность внутри организации. Наряду с

централизацией процедур по разработке и реализации управленческих решений организация достигает своей максимальной степени бюрократизации. На данном этапе жизненного цикла часто меняется высшее руководство организации, новые менеджеры стараются замедлить тенденции спада.

Таблица 1.4 – Задачи организации и управления на стадии спада жизненного цикла

Задачи организации	Задачи управления
1. Реализовать новое направление в деятельности;	1. Сосредоточить организацию на том виде деятельности, которое сулит наибольшую отдачу в ближайшей перспективе;
2. Резко изменить стратегию развития;	2. Изучить варианты интеграции и кооперации с другими организациями, сужения ассортимента, если это позволит эффективно использовать имеющийся потенциал организации при минимальных потерях, связанных с сокращением деятельности.
3. Произвести структурные организационные изменения.	3. Установить ключевой целью финансового планирование реорганизацию всех структур организации.

На стадии спада жизненного цикла достижение целевых результатов организации осложняется снижением спроса, ростом конкуренции, трудностями в управлении активами, создании инновационной продукции, сокращением прибыли.

В конце своего жизненного цикла организация должна приступить к реализации фундаментальных изменений, чтобы перейти к началу нового цикла в своем развитии, иначе ее ожидает перспектива полного ухода с рынка и прекращение деятельности.

Финансовое планирование в организации на стадии спада приобретает характер реорганизации. Предпочтительными целями для организации становится активное использование услуг специалистов, специфика деятельности которых затрагивает наиболее значимые аспекты деятельности предприятия. Большое количество финансовых ресурсов направляется на реорганизацию внутренних систем, чтобы адаптировать организацию под меняющийся рынок.

Таким образом, можно сделать вывод, что любая организация проходит 4 этапа своего жизненного цикла: создание, рост, зрелость и спад. Продолжительность этапов может значительно различаться в зависимости от

специфики деятельности организации. На стадии спада перед организацией возникает ситуация, когда менеджменту требуется принять решение об адаптации деятельности организации под современный рынок, тем самым, начав новый жизненный цикл организации, либо принять решение об окончательном уходе с рынка посредством ликвидации организации. Важно отметить, что на каждом из этапов жизненного цикла перед организацией стоят разные цели и, таким образом, их достижение требует различных по своей структуре управленческих решений и системы финансового планирования.

## 1.2 Основные этапы финансового управления процессами стабилизации, реорганизации и ликвидации предприятия

Первый процесс финансового управления представляет собой финансовую стабилизацию. Финансовая стабилизация – это комплекс мер финансовой политики, направленный на преодоление дефицита государственного бюджета, высокой инфляции и гиперинфляции.

Для достижения финансовой стабилизации финансовая политика тесно взаимодействует с кредитно - денежной политикой.

Основными этапами финансовой стабилизации являются:

- устранение неплатежеспособности;
- восстановление финансовой устойчивости;
- обеспечение финансового равновесия в длительном периоде.

На каждом из этапов стабилизации используются внутренние механизмы, которые подразделяются на: оперативный, тактический и стратегический. Эти механизмы носят «защитный» или «наступательный» характер.

Оперативный механизм работает по принципу «отсечения лишнего» и представляет собой защитную реакцию предприятия. Тактический механизм направлен на разрешение сложившихся неблагоприятных тенденций для выхода на рубеж равновесия. Стратегический механизм направлен на достигнутое финансовое положение организации в будущих периодах.

Ключевая роль при осуществлении антикризисного управления отводится использованию внутренних и внешних механизмов стабилизации, позволяющих снизить зависимость организации от заёмного капитала, снять угрозу банкротства, а также ускорить темпы экономического роста.

Основными этапами финансовой стабилизации в кризисной ситуации являются:

1. Устранение неплатежеспособности, то есть восстановление возможности у организации погашать свои неотложные финансовые обязательства, чтобы устранить угрозу банкротства.

2. Восстановление финансовой устойчивости, то есть доведение до безопасного уровня способности организации рассчитываться по своим обязательствам чтобы в будущем не возникало ситуаций, когда организация была бы не способна погасить свои обязательства.

3. Обеспечение финансового равновесия в длительном периоде, то есть обеспечение в организации условий длительного финансового равновесия и ускорения темпов экономического развития.

Таблица 1.5 – Этапы финансовой стабилизации

Этапы финансовой стабилизации	Механизм		
	Оперативный	Тактический	Стратегический
1. Устранение неплатежеспособности	Система мер, основанная на принципе "отсечения лишнего"	-	-
2. Восстановление финансовой устойчивости		Система мер, основанная на принципе "сжатия предприятия"	-
3. Обеспечение финансового равновесия в длительном периоде	-	-	Система мер, основанных на использовании "модели устойчивого экономического роста"

Оперативный механизм финансовой стабилизации, работающий по принципу «отсечения лишнего», представляет собой защитную реакцию предприятия.

Тактический механизм финансовой стабилизации использует отдельные защитные мероприятия. Это преимущественно наступательная тактика, направленная на устранение неблагоприятных тенденций и выход на рубеж равновесия.

Стратегический механизм финансовой стабилизации представляет собой наступательную стратегию развития, предполагающую мероприятия по оптимизации финансовой деятельности и преследующую цель ускоренного экономического роста организации.

Оперативный механизм стабилизации – это система мер, направленная, на уменьшение размера текущих внешних и внутренних финансовых обязательств в краткосрочном периоде и на увеличение суммы денежных активов, обеспечивающих погашение этих обязательств. [11, с. 35]

Принцип «отсечения лишнего», лежащий в основе этого механизма, означает сокращение размеров как текущих потребностей, которые вызывают финансовые обязательства, так и отдельных видов ликвидных активов для их скорейшего преобразования в денежную форму.

Вторым процессом финансового управления является реорганизация предприятия. Это процесс представляет собой преобразование структуры одного или нескольких предприятий. В результате юридические лица прекращают свое существование, а права и обязательства передаются новому юридическому лицу, либо группе юридических лиц.

К основным этапам реорганизации предприятия относятся:

1. подготовительный этап: составление плана и оценка активов;
2. подтверждение решения о реорганизации;
3. публикации в журнале «Вестник государственной регистрации»;
4. сверка расчетов с налоговой инспекцией;
5. подготовка документов;
6. подача документов в регистрирующий орган;
7. получение документов;
8. правопреемство.

Исходя из Гражданского кодекса, существует пять форм реорганизации:

- слияние;
- присоединение;
- разделение;
- выделение;
- преобразование.

При этом формы могут одновременно сочетаться. Например, разделение с одновременным присоединением, выделение с одновременным присоединением, разделение с одновременным слиянием или выделение с одновременным слиянием.

Юридическое лицо считается реорганизованным с того момента, когда происходит государственная регистрация юридических лиц, создаваемых в результате реорганизации первого юридического лица. При присоединении одной организации к другой, первая из них считается реорганизованной с момента внесения записи в Единый государственный реестр юридических лиц (ЕГРЮЛ) о прекращении деятельности присоединенного юридического лица.

Процесс реорганизации преследует определённые причины и цели. В ряде случаев она осуществляется на добровольной основе, по желанию самого юридического лица. В этом случае реорганизация проводится в любой из упомянутых форм.

В некоторых случаях реорганизация осуществляется с целью ограничения монополистической деятельности компании. Такой случай реорганизации называется принудительным в форме разделения и выделения.

Еще одним способом осуществления реорганизации юридического лица является процесс приватизации.

При осуществлении реорганизации выполняется следующий поэтапный обязательный алгоритм:

1. Подготовительный этап: составление плана и оценка активов:

На этом этапе происходит подготовка самого процесса реорганизации: составление плана выполнения сроков, уведомление налоговых органов о принятии решения о реорганизации и создании новых юридических лиц, а



также информирование кредиторов. Происходит оценка имущества, активов и объема обязательств перед различными кредиторами.

## 2. Подтверждение решения о реорганизации:

После принятия решения о реорганизации, компания официально подтверждает его при помощи нотариуса. Решение о реорганизации подтверждается заверенной у нотариуса подписью участника общества.

В регистрирующий орган по месту регистрации организации отправляется уведомление о начале процедуры реорганизации. К нему прикладывается решение собственников.

Подпись заявителя заверяется у нотариуса, либо документы подаются напрямую в регистрирующий орган, если их подаёт лично заявитель имея при себе паспорт.

Если в процессе реорганизации задействованы несколько компаний, то уведомление подается в регистрирующий орган по месту нахождения юридического лица, которое последним приняло решение о реорганизации.

С момента принятия решения устанавливается три рабочих дня на отправку уведомления о реорганизации. Регистрирующий орган вносит информацию о реорганизации в ЕГРЮЛ также в течение трёх дней. При этом, изменить своё решение о реорганизации после подачи уведомления компания не имеет права так как это не предусмотрено законодательством.

После отправки уведомления о начале реорганизации компания, находящаяся в процессе реорганизации, в течение пяти дней уведомляет о своём решении кредиторов.

## 3. Публикации в журнале «Вестник государственной регистрации»:

После того, как запись о начале реорганизации была внесена в ЕГРЮЛ, реорганизуемое предприятие публикует уведомление о реорганизации в журнале «Вестник государственной регистрации». Затем, спустя месяц, публикует уведомление ещё раз. Первая публикация производится после 30 дней после принятия решения о реорганизации.

Когда компания опубликует заявление дважды, у неё появится право подавать заявление в регистрирующий орган.

Если же в процессе реорганизации задействовано несколько компаний, то сообщение публикуется от имени всех участников реорганизации.

#### 4. Сверка расчетов с налоговой инспекцией:

В начале процедуры реорганизации работник отдела работы с налогоплательщиками проводит сверку расчетов налогоплательщика, после чего акт сверки представляется в течении 5 дней после подачи письменного запроса в налоговый орган. Получают акт или в электронной форме по телекоммуникационным каналам связи, или через личный кабинет налогоплательщика.

#### 5. Подготовка документов

Для каждой формы реорганизации требуется отдельный пакет документов.

Таблица 1.6 – Пакеты документов для форм реорганизации

Документ	Преобразование	Слияние	Разделение	Выделение	Присоединение
Заявление о регистрации (форма № Р12001)	+	+	+	+	-
Заявление о внесении записи о прекращении деятельности присоединенного юр лица (форма № Р16003)	-	-	-	-	+
Учредительные документы (2 подлинных экземпляра — если подаются лично или по почте, в 1 экземпляре — если в электронном виде)	+	+	+	+	-
Документ об уплате государственной пошлины (4 000 руб.)	+	+	+	+	-
Доказательства уведомления кредиторов (копии публикаций в «Вестнике государственной регистрации» и писем юр лица, направленных в адрес его кредиторов)	+	+	+	+	-
Передаточный акт	-	-	+	+	-
Договор о слиянии (1 подлинный экземпляр)	-	+	-	-	-
Договор о присоединении	-	-	-	-	+

При госрегистрации нового юридического лица, создаваемого через реорганизацию в форме присоединения, заявителем является руководитель исполнительного органа присоединяемой организации.

В регистрирующий орган подаётся договор о присоединении, в котором прописаны положения о порядке и сроках проведения общего собрания участников, а также изменения, которые вносятся в организации, к которой осуществляется присоединение.

Кроме обязательных положений в договоре указывается наименование, местонахождение каждой из организаций, участвующих в присоединении, а также, порядок и условия присоединения, то есть размер уставного капитала организации, к которой происходит присоединение, перечень действий и сроки на их выполнение, которые следует произвести каждой из участвующих в реорганизации компании, а также порядок долей в уставном капитале присоединяемого общества.

У организаций-участников реорганизации имеется право закрепить способ оценки передаваемого и принимаемого имущества в решении о реорганизации. Сама оценка имущества проводится по остаточной, текущей рыночной или по иной стоимости. Передаточный акт утверждают учредители, либо орган, принявший решение о реорганизации.

Также, в передаточный акт включается бухгалтерская отчетность, то есть акты инвентаризации имущества и обязательств реорганизуемой организации, первичные учетные документы по материальным ценностям, передающимся или принимаемым вследствие реорганизации, а также расшифровки кредиторской и дебиторской задолженности.

Составляется документ к концу отчетного периода или к дате составления промежуточной бухгалтерской отчетности.

#### **6. Подача документов в регистрирующий орган:**

Направляются документы одним из следующих способов:

- почтой
- в МФЦ
- нотариусом
- в электронном формате на сайте ФНС

В случае, если документы сформированы в электронном виде, то они сканируются с учетом технических требований и затем заверяются электронной подписью заявителя либо подписью нотариуса.

Если реорганизация осуществляется в форме присоединения, тогда документы подаются в налоговую инспекцию по месту нахождения компании, к которой происходит присоединение.

#### 7. Получение документов:

Когда документы на государственную регистрацию поданы, их получение осуществляется на 6 день. В комплект документов о государственной регистрации входит лист записи ЕГРЮЛ и учредительный документ с отметкой регистрирующего органа.

Если же документы были поданы либо в инспекцию, либо по почте, то получение осуществляется по почтовому адресу отправителя. В случае, если заявитель обращался в МФЦ, то документы он получаем там же. Тот же самый порядок действует и в случае отправки документов через нотариуса. Если же документы направлялись в электронном виде, то готовый комплект приходит на электронную почту.

#### 8. Правопреемство:

Когда организация прошла все этапы реорганизации, оформила и получила необходимые документы, тогда обязанности по уплате налогов и сборов переходят к правопреемнику. Он оплачивает все пени, в рамках перешедших к нему обязанностям, а также штрафы, наложенные до реорганизации.

Если реорганизация проходила в форме слияния, тогда правопреемником становится организация, возникшая в результате слияния. Если реорганизация проходила в форме разделения, тогда правопреемником становятся организации, возникшие в ходе разделения.

Переход прав и обязанностей происходит в соответствии с передаточным актом. Если же этот документ не позволяет определить долю правопреемника, либо исключает возможность исполнения обязанностей в полном объеме, или же суть реорганизации заключалась в освобождении от выполнения некоторых

обязательств по уплате налогов и сборов, тогда по решению суда образованная в ходе реорганизации компания исполняет эти обязанности солидарно. [5, с. 222]

Третьим процессом финансового управления является ликвидация предприятия.

Под этим процессом понимают прекращение деятельности организации, при котором не происходит передачи прав и обязанностей другому юридическому лицу.

При ликвидации компании соблюдается последовательное выполнение ряда следующих этапов:

1. принятие решения о ликвидации и его регистрация в Едином государственном реестре юридических лиц (ЕГРЮЛ);
2. назначение ликвидационной комиссии;
3. извещение кредиторов о начавшейся ликвидации;
4. составление предварительного ликвидационного баланса;
5. расчет с кредиторами и раздел оставшегося имущества;
6. подготовка документов для окончательного завершения процедуры ликвидации.

Ликвидация организации бывает добровольного характера и принудительного.

Если ликвидация имеет добровольный характер, то она осуществляется на основании собственников юридического лица. Причинами добровольной реорганизации выступает нецелесообразность дальнейшего существования организации, достижение поставленных целей, либо же истечение срока деятельности.

Если же ликвидация имеет принудительный характер, то она осуществляется по решению суда. Причиной принудительной ликвидации может служить иск о существенном или непоправимом нарушении законодательства, поданный органами государственного регулирования. [16, с. 560]

К этапам ликвидации организации относится выполнение следующих мероприятий:

1. Принятие решения о ликвидации и его регистрация в Едином государственном реестре юридических лиц (ЕГРЮЛ).

Ликвидация организации – это вопрос, относящийся к компетенции общего собрания собственников общества. Если же осуществляется принудительной ликвидация, то такое решение принимается на основании решения суда, обязывающего организацию провести процедуру ликвидации.

После принятия решения о ликвидации организации, в течении трёх последующих дней это решение направляется государственному регистратору. Приложением к уведомлению выступает выписка из протокола общего собрания пайщиков или же акционеров общества.

После этого регистратор вносит в ЕГРЮЛ данные о том, что организация начала процедуру ликвидации. После внесения данных организации приходит уведомление о произведённых в реестре изменениях.

2. Назначение ликвидационной комиссии.

В организации создаётся ликвидационная комиссия, к которой на время прохождения всего процесса ликвидации переходят полномочия по управлению организацией. Ликвидационная комиссия во время процесса ликвидации полностью контролирует операции организации, связанные с имуществом и финансами.

В состав комиссии включаются представители собственников, а также профильные специалисты, чьи навыки оказываются полезными в процессе ликвидации. В тех случаях, когда ликвидация организации осуществляется в принудительном порядке, в состав комиссии входит представитель инициировавшего ликвидацию органа.

Если же организация не создала ликвидационную комиссию по собственной инициативе, тогда судом назначается ликвидатор, уполномоченный провести данную процедуру.

Состав ликвидационной комиссии фиксируется в Уведомлении о ликвидации юридического лица и затем направляется регистратору, который размещает их в ЕГРЮЛ и письменно сообщает обществу обо всех произведённых корректировках.

### 3. Извещение кредиторов о начавшейся ликвидации.

Ликвидационной комиссией составляется список кредиторов организации и затем направляется каждому из них информация о начавшейся ликвидации. Помимо этого, публикуется аналогичное объявление в Вестнике государственной регистрации.

Там указывается информация о времени и порядке предоставления требований кредиторов. Общий срок, отведённый для этих целей, составляет более двух месяцев.

Помимо выявления кредиторов, ликвидационная комиссия осуществляет поиск средств для погашения имеющихся обязательств. Для этого проводится инвентаризация активов, сбор дебиторских задолженностей и продажа имущества организации.

### 4. Составление предварительного ликвидационного баланса.

В этом документе перечисляются активы организации, а также подлежащие погашению обязательства. Помимо этого, в документе указываются требования кредиторов к организации и результаты рассмотрения этих требований.

Ликвидационный баланс позволяет погасить организацией имеющиеся задолженности в соответствии с установленной законом очерёдностью.

Предварительный ликвидационный баланс принимается на общем собрании собственников. После этого сведения о его утверждении и сам баланс направляются регистратору. Затем в ЕГРЮЛ вносится корректировка.

### 5. Расчет с кредиторами и раздел оставшегося имущества.

После принятия ликвидационного баланса, ликвидационная комиссия приступает к погашению обязательств организации по определённому алгоритму, а оставшиеся активы организации делятся между собственниками.

### 6. Подготовка документов для окончательного завершения процедуры ликвидации.

Для окончательного завершения процедуры ликвидации организации комиссия готовит следующие документы: заявление о государственной регистрации юридического лица в связи с его ликвидацией; окончательный ликвидационный баланс; подтверждение уплаты государственной пошлины;

документы, подтверждающие, что юридическое лицо передало в Пенсионный фонд всю необходимую информацию о своих работниках. [18, с. 134]

После получения всех документов регистратор вносит в ЕГРЮЛ данные завершения ликвидации. На этом процедура ликвидации считается завершённой.

Таким образом, при осуществлении финансового управления этапами стабилизации, реорганизации и ликвидации организация выполняет контроль над выполнением ряда следующих обязательных процессов. При стабилизации – устранение неплатежеспособности, восстановление финансовой устойчивости, обеспечение финансового равновесия в длительном периоде. При реорганизации выполняются следующие основные этапы – подготовительный этап: составление плана и оценка активов, подтверждение решения о реорганизации, публикации в журнале «Вестник государственной регистрации», сверка расчетов с налоговой инспекцией, подготовка документов, подача документов в регистрирующий орган, получение документов, правопреемство. При ликвидации – принятие решения о ликвидации и его регистрация в Едином государственном реестре юридических лиц (ЕГРЮЛ), назначение ликвидационной комиссии, извещение кредиторов о начавшейся ликвидации, составление предварительного ликвидационного баланса, расчет с кредиторами и раздел оставшегося имущества, подготовка документов для окончательного завершения процедуры ликвидации. Каждый из проводимых этапов имеет обязательный характер и проводится в строгой последовательности. В случае, если порядок выполняемых этапов нарушается, окончательный результат становится невозможным.

### 1.3 Проблемы реализации механизмов финансового управления процессами стабилизации, реорганизации и ликвидации предприятия

Проблемы реализации механизмов финансового управления при стабилизации предприятия, подразделяются на три вида:

- проблемы устранения неплатежеспособности;
- проблемы восстановления финансовой устойчивости;



– проблемы обеспечения финансового равновесия в длительном периоде.

Первым механизмом финансового управления при стабилизации является устранение неплатежеспособности предприятия.

Устранение неплатежеспособности осуществляется мерами, не используемыми в обычном управлении. Антикризисное управление допускает любые потери, ценой которых можно добиться восстановления платежеспособности организации.

Наступление неплатежеспособности означает превышение расходования денежных средств над их поступлением в условиях отсутствия резервов, которые бы покрывали расходы. Из-за непокрытых обязательств начинаются сложности с кредиторами. Кредиторы, пытаются вернуть свои средства путем арестов имущества. Все средства, поступающие на счет организации, автоматически блокируются и списываются в пользу кредиторов, деятельность организации замораживается, а штрафы и пени продолжают начисляться.

Сущность данного этапа стабилизационной программы заключается в управлении денежными потоками для заполнения разрыва между их расходованием и поступлением. Управление осуществляется как уже полученными и материализованными средствами, так и теми, что могут быть получены, если предприятие переживет кризис. [23, с. 265]

Выход из кризисного состояния осуществляется и увеличением поступления денежных средств, а также уменьшением текущей потребности в оборотных средствах.

Увеличение денежных средств основано на переводе активов предприятия в денежную форму. Часто такие меры приводят к некоторым потерям для организации. Избежание потерь при проведении антикризисных мероприятий практически невозможно.

Продажа краткосрочных финансовых вложений – один из шагов для мобилизации денежных средств.

Продажа дебиторской задолженности также является одним из предпринимаемых шагов на пути вывода организации из кризисного состояния. Специфика этой меры в рамках стабилизационной программы заключается в том,

что скидки тут гораздо больше, чем представляется руководству кризисного предприятия.

Более сложным шагом для стабилизации финансового состояния организации является продажа запасов готовой продукции. Сложность обуславливается во-первых продажей в убыток, а во-вторых возникновением проблем с налоговыми органами. Убытки в данном случае представляют собой жертвование частью полученных в прошлом денежных средств, а проблемы с уплатой налогов при такой реализации закрываются уменьшением возможных будущих поступлений.

Следующим инструментом по устранению проблемы неплатежеспособности служит продажа избыточных производственных запасов. Наличие на складе сырья А на месяц является избыточным запасом, если сырья Б осталось на одну неделю, а денег для его закупки нет. Поэтому, для обеспечения производства реализуется часть запасов сырья А, даже по цене ниже покупной при условии, что через некоторое время его опять придется закупать по более высокой цене. [20, с. 424]

Продажа инвестиций выступает как остановка ведущихся инвестиционных проектов с продажей объектов незавершенного строительства и неустановленного оборудования или как ликвидация участия в других предприятиях (продажа долей). Решение о деинвестировании принимается на основании анализа сроков и объемов возврата средств на вложенный капитал. При этом стратегические соображения уходят на второй план, то есть если конкретный инвестиционный проект начнет давать отдачу за пределами горизонта антикризисного управления, то его предстоит ликвидировать.

Продажа нерентабельных производств и объектов непромышленной сферы наиболее сложна. Часть нерентабельных производственных объектов входит в основную технологическую цепочку предприятия. При этом в стабилизационной программе невозможно корректно определить, какие из них имеет смысл сохранить, а какие в любом случае следует ликвидировать - это требует детального анализа, осуществимого только в рамках реструктуризации.

Ранжирование производства по степени зависимости от них технологического цикла предприятия минимизирует риск от подобного шага. Ранжирование ввиду сжатых сроков осуществляется преимущественно экспертным методом. Сначала продаже подлежат непроизводственной сферы и вспомогательного производства, затем вспомогательные производства с уникальным оборудованием, после это продаются нерентабельные объекты основного производства и затем осуществляется продажа нерентабельных производств находящихся на конечной стадии технологического цикла.

Ликвидация объектов основного производства в условиях антикризисного управления нежелательна и допустима только в качестве крайней меры. [24, с. 14]

Вторым механизмом финансового управления при стабилизации выступает восстановление финансовой устойчивости предприятия.

В условиях рыночной экономики перед организациями стоит задача самостоятельного планирования, контроля, оценки и анализа своей деятельности. Одними из важнейших характеристик финансово-экономической деятельности организации является платежеспособность и финансовая устойчивость.

Финансово устойчивая, платежеспособная организация имеет преимущества перед другими организациями того же профиля в привлечении инвестиций, в получении кредитов, в выборе поставщиков и подборе квалифицированных кадров. Также, у финансово устойчивой организации не возникает проблем с налоговыми и неналоговыми платежами. [14, с. 88]

Финансово устойчивой является организация, которая характеризуется соответствием следующим условиям:

- 1) высокой платежеспособностью;
- 2) высокой кредитоспособностью;
- 3) высокой рентабельностью;
- 4) высокой ликвидностью баланса.

Для того, чтобы четыре указанных условия выполнялись, нужно чтобы имели место четыре балансовые пропорции:

1. Наиболее ликвидные активы покрывают наиболее срочные обязательства.

2. Быстрореализуемые активы предприятия покрывают краткосрочные пассивы.

3. Медленно реализуемые активы предприятия покрывают долгосрочные пассивы.

4. Последняя пропорция получается как следствие первых трех, то есть: постоянные активы покрываются постоянными пассивами. [22, с. 360]

Достижение всех балансовых пропорций затруднительно из-за влияния множества внешних и внутренних факторов. Организации, баланс которых не имеет абсолютной ликвидности, испытывают трудности в получении кредитов, так как банки сомневаются в платёжеспособности данных организаций. Многие организации осуществляют своё финансовое планирование и финансовое управление в условиях установления ограничивающих рамок. Из первой проблемы появляется вторая – просроченные платежи поставщикам, банкам, персоналу, бюджету, внебюджетным фондам и иным кредиторам. [12, с. 27]

Высокий рост просроченной задолженности в экономическом плане означает столь же быстрое и значительное сокращение финансовых источников восстановления промышленности, ее отраслевой структуры, нормального воспроизводства.

Основной причиной отрицательной динамики показателей соотношения дебиторской и кредиторской задолженности, а также устойчивой тенденции к росту просроченной задолженности в ее общей сумме, является физическое сокращение и разрушение основных производственных фондов, прекращение в большинстве случаев не только их расширенного воспроизводства, но и простого.

Из-за этого наблюдается резкое падение объемов производства, которое сопровождается сокращением собственных источников финансирования производства. Это приводит к нарушению платежеспособности организации, а также к нарушению связей с поставщиками, инвесторами, кредиторами, так как такое предприятие будет считаться ненадежным партнером. Еще одной ключевой проблемой, обусловившей снижение текущей финансовой устойчивости предприятий, является дефицит денежных оборотных средств, необходимых для обеспечения текущего производства. Основными причинами, сдерживающими

развитие предприятий, стали, с одной стороны, неплатежи покупателей, с другой стороны – большая доля денежной составляющей в расчетах за поставленную продукцию. [21, с. 202]

Отсутствие свободных денежных средств на расчетных, валютных и иных счетах в банках встречается в некоторых организациях. Такая ситуация негативно сказывается на финансовой устойчивости предприятия и зачастую приводит организацию к банкротству. Чрезмерная зависимость организации от внешних кредиторов и инвесторов означает слишком высокую долю заемных средств в капитале предприятия и негативно сказывается на финансовой устойчивости.

Третьим механизмом финансового управления при стабилизации предприятия является обеспечение финансового равновесия в длительном периоде.

Для обеспечения финансового равновесия организации увеличивают поступление денежных средств от основной деятельности. Для достижения финансового равновесия выполняются следующие задачи:

- повышение конкурентоспособности продукции;
- увеличение денежного компонента в расчетах;
- повышение оборачиваемости активов.

Чтобы обеспечить эффективную и прибыльную деятельность организации в будущем, внимание концентрируется на финансовое планирование. Огромную роль играет ситуационное планирование, которое учитывает возможность наступления неблагоприятных условий для организации, что позволяет руководителям быстро и рационально принимать финансовые решения. [20, с. 424]

Основным средством поддержания жизнедеятельности компании является устранение ошибок в финансовом управлении, а также в умении быстро приспосабливаться к постоянно изменяющимся условиям внешней среды. Эти факторы позволяют предприятию продолжать развитие в будущем.

К основным проблемам обеспечения финансового равновесия относятся: сложность оперативного реагирования на изменяющуюся внешнюю среду и своевременное выявление и реагирование на ошибочные действия в финансовом

управлении.

К ключевым проблемам реализации механизмов финансового управления связанных с реорганизацией относятся, главным образом:

- проблемы, связанные с выбором реорганизации.
- проблемы, связанные с отсутствием в законодательстве единого термина реорганизации.

Множество проблем связанных с реорганизацией возникает в случае неправильно выбранного вида реорганизации. Руководство организации зачастую не до конца осведомлены о положении дел в организации. Они это узнают только уже в процессе реорганизации, вид которой менее благоприятно скажется на положении всех заинтересованных лиц.

Трудности возникают и в связи с тем, что в законодательстве нет единого определения реорганизации. В настоящее время нет единого определения термину «реорганизация» на уровне закона, так как это не прописано ни в гражданском, ни в налоговом кодексах. Этот термин рассматривается в качестве способа создания и прекращения юридического лица. Реорганизация приравнивается к универсальному правопреемству, либо к одному из способов прекращения существования юридического лица.

Множество противоречий возникает в связи с внесениями изменений в ГК РФ и другие нормативно-правовые акты, так как Российское право не дает учредителям организаций быть уверенными в том, что их решение реорганизовать компанию в целях повышения конкурентоспособности или других причин такого решения не приведет к ухудшению положения дел в связи с юридическими тонкостями этого процесса.

Впоследствии поправок, внесенных в ГК РФ в сентябре 2014 года, возникли не состыковки между несколькими правовыми актами, что привело к ряду проблем.

Пункт 5 статьи 58 ГК РФ до изменений предусматривал, что «при преобразовании права и обязанности реорганизованного юридического лица переходили к вновь возникшему юридическому лицу в соответствии с передаточным актом». Изменённая статья, в свою очередь, не содержит

упоминания о передаточном акте. Она устанавливает, что «при преобразовании юридического лица одной организационно-правовой формы в юридическое лицо иной формы права и обязанности реорганизованного юридического лица в отношении других лиц не изменяются, за исключением прав и обязанностей в отношении учредителей (участников), изменение которых вызвано реорганизацией.»

В общих положениях ст. 59 ГК РФ о передаточном акте не содержатся указаний на то, что они подлежат применению только в отношении каких-либо определенных форм реорганизации, а пункт 2 этой статьи указывает на необходимость представления надлежащим образом утвержденного передаточного акта для государственной регистрации юридических лиц, создаваемых в результате реорганизации, так и последствия несоблюдения этого правила.

Ч.2 Статьи 59 говорит о том, что «непредставление вместе с учредительными документами передаточного акта, отсутствие в нем положений о правопреемстве по всем обязательствам реорганизованного юридического лица влекут отказ в государственной регистрации юридических лиц, созданных в результате реорганизации».

Возникает ситуация, когда юридическое лицо не может функционировать и, как следствие, потеряет репутацию, партнёров и клиентов, то есть оно не застраховано от этого в полной мере, что способствует большему включению учредителей в процесс реорганизации. Организация прибегает к услугам опытных юристов в составлении плана реорганизации, чтобы учесть мельчайшие подробности. Пока все юридические вопросы по реорганизации не решены, организация подвергается различным рискам: налоговым, репутационным, кадровым и другим.

Налоговые риски заключаются в том, что налоговая инспекция может изъявить желание о проведении дополнительной проверки, могут потребоваться уплаты новых, дополнительных налогов, так же могут быть пересмотрены ранее уплаченные суммы и ставки. И множество других, таких как, единовременная

выплата налогов при присоединении организаций с накопившимися долгами в пользу государства. [4, с. 208]

Репутационные риски выражены в ухудшении отношений с партнерами, клиентами, которых просто не привлекает новый бренд, в следствии чего, продажи резко сокращаются.

Кадровые риски характеризуются тем, что наиболее сильные, квалифицированные специалисты уходят к конкурентам, так как процесс преобразования затрагивает их интересы.

Таким образом, процедура реорганизации – это жизненно важный процесс как для собственников бизнесов, персонала, партнеров, клиентов и государства в целом, ведь именно от качества урегулирования этого процесса зависит конкурентное преимущество компании и её дальнейшая деятельность.

К проблемам применения механизмов финансового управления при ликвидации юридических лиц относятся:

- несовершенство законодательной базы по вопросам ликвидации хозяйствующего субъекта.
- проблемы, обусловленные общественной значимостью этого правового института.

Проблемы ликвидации организаций рассматриваются в сравнении с реорганизацией. Правоотношения по ликвидации юридических лиц определяются как правовое состояние, образующихся в форму юридического лица и составляющих его содержание.

Все случаи ликвидации можно подразделить на ликвидацию добровольную и принудительную. Основанием добровольной ликвидации организации является принятие решения собственниками о ликвидации и это решение может быть принято по любым причинам, а также без объяснения таких причин.

Принудительная ликвидация является мерой публично-правовой ответственности или мерой защиты гражданских прав и обязанностей. Основания ликвидации как меры ответственности предусмотрены Кодексом об административных нарушениях РФ (далее – КоАП РФ).



Ликвидация организации происходит по решению учредителей, то есть добровольно. В следствии чего организация проходят один из этапов ликвидации юридических лиц. В течение двух месяцев с момента получения письменного уведомления или даты публикации кредиторы имеют право предъявить свои требования по выплате задолженности.

Ликвидация организации продолжается более двух месяцев со дня принятия решения о ликвидации. Действующее законодательство не ограничивает максимально возможный срок по ликвидации организации.

При подготовке и утверждении промежуточного и ликвидационного балансов в период ликвидации организации существует 2 важных момента:

Во-первых, закон не предусматривает какие-либо дополнительные документы бухгалтерской отчетности, за исключением промежуточного и ликвидационного балансов, но налоговые органы зачастую требуют предоставления текущей квартальной бухгалтерской отчетности и накладывают штраф за её непредставление.

Во-вторых, не имеют место какие-либо нормативные документы, которые бы разрабатывали, утверждали форму предоставления в налоговый орган промежуточного и ликвидационного балансов. Промежуточный ликвидационный баланс утверждается либо согласовывается собственниками ликвидируемой организации и после этого производится удовлетворение запросов кредиторов в порядке очередности. Следовательно, составляется ликвидационный баланс, который также утверждается собственниками и оставшееся имущество передается им.

Также, ликвидация организации считается завершенной, а юридическое лицо – прекратившим существование только после внесения записи в единый государственный реестр юридических лиц. Эту информацию ликвидационная комиссия узнаёт по истечению пяти дней после предоставления сведений ликвидационного баланса.

Таким образом, на основании всего выше сказанного, можно сделать вывод, что роль финансового управления в процессах стабилизации, реорганизации и ликвидации предприятия достаточно высока, так как при осуществлении

неграмотного финансового управления предприятие понесёт лишние убытки, что неблагоприятно отразится на состоянии хозяйствующего субъекта.

На каждом из этапов финансового управления предприятиям существует специфические механизмы воздействия. Использование этих механизмов затрудняется в следствии воздействия ряда внешних и внутренних факторов, а также, порой, из-за несовершенства самих механизмов.

Для избежания возникновения ряда дополнительных трудностей, хозяйствующему субъекту важно последовательно проводить мероприятия в рамках основных этапов финансового управления процессами стабилизации, реорганизации и ликвидации. При этом, стоит сконцентрировать внимание на возможных проблемах при использовании рассмотренных механизмов финансового управления на каждом из этапов и, если это возможно, предпринять мероприятия по ликвидации или предотвращению потенциальных проблем и их последствий.

Закреплённые в методическом материале и законодательной базе практические действия в рамках осуществления финансового управления процессами стабилизации, реорганизации и ликвидации предприятия позволят субъектам хозяйствующей деятельности значительно упростить рассматриваемые процессы, а также свести возможные ошибки при проведения мероприятий в рамках финансового управления к минимуму.

## РАЗДЕЛ 2. ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФИНАНСОВОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРОЦЕССАМИ СТАБИЛИЗАЦИИ, РЕОРГАНИЗАЦИИ И ЛИКВИДАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

### 2.1 Содержание механизмов финансового управления процессами стабилизации, реорганизации и ликвидации предприятия

В содержание финансового управления процессами стабилизации входят следующие механизмы:

1. Оперативный механизм финансовой стабилизации;
2. Тактический механизм финансовой стабилизации;
3. Стратегический механизм финансовой стабилизации.

Основная роль в системе антикризисного управления предприятием отводится широкому использованию внутренних механизмов финансовой стабилизации. Это связано с тем, что успешное применение этих механизмов позволяет не только снять финансовый стресс угрозы банкротства, но и в значительной мере избавить предприятие от зависимости использования заемного капитала, ускорить темпы его экономического развития. Финансовая стабилизация предприятия в условиях кризисной ситуации последовательно осуществляется по следующим этапам:

1. Восстановление способности к осуществлению платежей по своим неотложным финансовым обязательствам, чтобы ликвидировать угрозу банкротства.

2. Восстановление финансовой устойчивости. Устранение неплатёжеспособности с помощью ряда финансовых операций не означает решение проблем, по которым возникла неплатёжеспособность. Причины возникновения неплатёжеспособности остаются до момента восстановления организацией безопасного уровня финансовой устойчивости.

3. Обеспечение финансового равновесия в длительном периоде. Полная финансовая стабилизация достигается, когда организация обеспечила длительное финансовое равновесие в процессе своего предстоящего экономического

развития, то есть организация создала предпосылки стабильного снижения стоимости используемого капитала и постоянного роста своей рыночной стоимости.

Для выполнения этой задачи ускоряются темпы экономического развития на основе внесения корректив в отдельные параметры финансовой стратегии предприятия. Скорректированная с учетом неблагоприятных факторов финансовая стратегия предприятия обеспечивает высокие темпы устойчивого роста его операционной деятельности при одновременном устранении угрозы банкротства.

Каждому этапу финансовой стабилизации организации соответствуют определенные внутренние механизмы, подразделяющиеся на:

1. Оперативный механизм финансовой стабилизации;
2. Тактический механизм финансовой стабилизации;
3. Стратегический механизм финансовой стабилизации.

Используемые внутренние механизмы финансовой стабилизации носят «защитный» или «наступательный» характер.

Оперативный механизм финансовой стабилизации, основанный на принципе «отсечения лишнего», представляет собой защитную реакцию предприятия на неблагоприятное финансовое развитие, в нём отсутствуют наступательные управленческие решения.

Тактический механизм финансовой стабилизации, используя отдельные защитные мероприятия, в большей степени представляет собой наступательную тактику, направленную на перелом неблагоприятных тенденций финансового развития и выход на рубеж финансового равновесия предприятия.

Стратегический механизм финансовой стабилизации представляет собой исключительно наступательную стратегию финансового развития, обеспечивающую оптимизацию необходимых финансовых параметров, подчиненную целям ускорения всего экономического роста предприятия.

Содержание каждого из внутренних механизмов, используемых на отдельных этапах финансовой стабилизации организации, выглядит следующим образом:

1. Оперативный механизм финансовой стабилизации представляет собой систему мер, направленную, с одной стороны, на уменьшение размера текущих внешних и внутренних финансовых обязательств организации в краткосрочном периоде, а с другой стороны, - на увеличение суммы денежных активов, обеспечивающих срочное погашение этих обязательств. Принцип «отсечения лишнего», лежащий в основе этого механизма, определяет необходимость сокращения размеров как текущих потребностей, вызывающих соответствующие финансовые обязательства, так и отдельных видов ликвидных активов с целью их срочного перевода в денежную форму.

Характер реальной неплатёжеспособности организации, определяемый коэффициентом чистой текущей платёжеспособности, позволяет выбрать соответствующий механизм финансовой стабилизации. В отличие от традиционного коэффициента текущей платёжеспособности организации, коэффициент чистой текущей платёжеспособности требует дополнительной корректировки как состава оборотных активов, так и состава краткосрочных финансовых обязательств. Из состава оборотных активов исключается следующая неликвидная их часть: безнадежная дебиторская задолженность, неликвидные запасы товарно-материальных ценностей, расходы будущих периодов. А из состава краткосрочных финансовых обязательств исключается внутренняя часть, переносимая на период завершения финансовой стабилизации, то есть расчёты по начисленным дивидендам и процентам, подлежащим выплате, расчётам с филиалами.

Основным содержанием оперативного механизма финансовой стабилизации является обеспечение сбалансирования денежных активов и краткосрочных финансовых обязательств предприятия, достигаемое различными методами в зависимости от условий реального финансового состояния предприятия.

Ускоренная ликвидность оборотных активов, обеспечивающая рост положительного денежного потока в краткосрочном периоде, достигается за счет выполнения следующих основных мероприятий:

- ликвидации краткосрочных финансовых вложений;
- ускорения инкассации дебиторской задолженности;

- снижения периода предоставления товарного кредита;
- увеличения размера ценовой скидки при осуществлении наличного расчета за реализуемую продукцию;
- снижения размера страховых запасов товарно-материальных ценностей;
- уценки трудно-ликвидных видов запасов товарно-материальных ценностей до уровня цены спроса с обеспечением последующей их реализации.

Ускоренное частичное дезинвестирование внеоборотных активов, обеспечивающее рост положительного денежного потока в краткосрочном периоде, достигается за счет следующих основных мероприятий:

- реализации высоколиквидной части долгосрочных финансовых инструментов инвестиционного портфеля;
- проведение операций возвратного лизинга, в процессе которых ранее приобретенные в собственность основные средства продаются лизингодателю с одновременным оформлением договора их финансового лизинга;
- ускоренной продажи неиспользуемого оборудования по ценам спроса на соответствующем рынке;
- аренды оборудования, ранее намечаемого к приобретению в процессе обновления основных средств и других.

Ускоренное сокращение размера краткосрочных финансовых обязательств, обеспечивающее снижение объема отрицательного денежного потока в краткосрочном периоде, достигается за счет следующих основных мероприятий:

- продления срока краткосрочных финансовых кредитов;
- реструктуризации портфеля краткосрочных финансовых кредитов с переводом отдельных из них в долгосрочные;
- увеличения периода предоставляемого поставщиками товарного кредита;
- отсрочки расчетов по отдельным формам внутренней кредиторской задолженности предприятия.

Цель этого этапа финансовой стабилизации считается достигнутой, если устранена текущая неплатежеспособность организации, то есть объем поступления денежных средств превысил объем неотложных финансовых

обязательств в краткосрочном периоде. Это означает, что угроза банкротства организации ликвидирована в настоящий момент времени.

2. Тактический механизм финансовой стабилизации представляет собой систему мер, направленных на достижение точки финансового равновесия предприятия в предстоящем периоде. Принципиальная модель финансового равновесия предприятия имеет следующий вид:

$$\text{ЧПО} + \text{АО} + \text{ДАК} + \text{ДСФРП} = \text{ДИСК} + \text{ДФ} + \text{ПУП} + \text{СП} + \text{ДРФ},$$

где ЧПО – чистая операционная прибыль предприятия;

АО – сумма амортизационных отчислений;

ДАК – сумма прироста акционерного капитала при дополнительной эмиссии акций;

ДСФРП – прирост собственных финансовых ресурсов за счет прочих источников;

ДИСК – прирост объема инвестиций, финансируемых за счет собственных источников;

ДФ – сумма дивидендного фонда;

Правую часть формулы составляют все источники формирования собственных финансовых ресурсов организации, а левую часть – все направления использования этих ресурсов. В упрощенном виде модель финансового равновесия организации, к достижению которой организация стремится в кризисной ситуации, представлена в следующем виде:

$$\text{ОГсфр} = \text{ОПСфр},$$

где ОГсфр – возможный объем генерирования собственных финансовых ресурсов предприятия;

ОПСфр – необходимый объем потребления собственных финансовых ресурсов предприятия.

Финансовое равновесие организации достигается, когда необходимый объем потребления собственных финансовых средств соответствует объему генерируемых собственных финансовых ресурсов, то есть экономическое развитие организации обеспечивается на принципах самофинансирования.

В условиях кризисного развития, восстановление финансовой устойчивости организации возможна, когда объем генерирования собственных финансовых ресурсов превышает объем дополнительного их потребления, что даёт возможность снизить удельный вес используемого заемного капитала. Такая модель антикризисного финансового управления базируется на неравенстве  $ОГсфр > ОПСфр$ .

Деятельность организации, у которой экономическое развитие сопровождается дальнейшим возрастанием удельного веса заёмных средств, в дальнейшем приведёт к углублению кризисного состояния и снижению финансовой устойчивости.

Все меры, принимаемые организацией в процессе использования тактического механизма финансовой стабилизации, направлены на обеспечения неравенства:  $ОГСфр > ОПСфр$ .

В условиях кризисного развития существенное увеличение объёма генерирования собственных финансовых ресурсов ограничено, поэтому основным направлением обеспечения достижения точки финансового равновесия организацией в кризисных условиях является сокращение объёма потребления собственных финансовых ресурсов. Такое сокращение обусловлено уменьшением объёма как операционной, так и инвестиционной деятельности организации.

Сокращение объёма потребления собственных финансовых ресурсов в процессе обеспечения вышеприведенного неравенства сопровождается мерами по обеспечению прироста собственных финансовых ресурсов. Чем в большей степени предприятие сможет обеспечить положительный разрыв соответствующих денежных потоков этого неравенства, тем быстрее оно достигнет точки финансового равновесия в процессе выхода из кризисного состояния.

Увеличение объёма генерирования собственных финансовых ресурсов, обеспечивающее рост левой части неравенства, достигается за счет следующих основных мероприятий:

- оптимизации ценовой политики предприятия, обеспечивающей дополнительный размер операционного дохода;



- сокращения суммы постоянных издержек;
- снижения уровня переменных издержек;
- осуществления эффективной налоговой политики, обеспечивающей минимизацию налоговых платежей по отношению к сумме дохода и прибыли предприятия;
- проведения ускоренной амортизации активной части основных средств с целью возрастания объема амортизационного потока;
- своевременной реализации выбываемого в связи с высоким износом или неиспользуемого имущества;
- осуществления эффективной эмиссионной политики за счет дополнительной эмиссии акций.

Сокращение необходимого объема потребления собственных финансовых ресурсов, обеспечивающее снижение левой части неравенства, достигается за счет следующих основных мероприятий:

- снижения инвестиционной активности предприятия во всех основных ее формах;
- обеспечения обновления операционных внеоборотных активов преимущественно за счет их аренды;
- осуществления дивидендной политики, адекватной кризисному финансовому развитию предприятия с целью увеличения чистой прибыли, направляемой на производственное развитие;
- сокращения объема программы участия наемных работников в прибыли;
- отказа от внешних социальных и других программ предприятия, финансируемых за счет его прибыли;
- снижения размеров отчислений в резервный и другие страховые фонды, осуществляемых за счет прибыли.

Цель этого этапа финансовой стабилизации считается достигнутой, если организация вышла на рубеж финансового равновесия, предусматриваемый целевыми показателями финансовой структуры капитала и обеспечивающий достаточную его финансовую устойчивость.

3. Стратегический механизм финансовой стабилизации представляет собой систему мер, направленных на поддержание достигнутого финансового равновесия предприятия в длительном периоде. Этот механизм базируется на использовании модели устойчивого экономического роста предприятия, обеспечиваемого основными параметрами его финансовой стратегии.

Возможный темп прироста объема реализации продукции, не нарушающий финансовое равновесие предприятия, составляет произведение следующих четырех коэффициентов, достигнутых при равновесном его состоянии на предшествующем этапе антикризисного управления:

- 1) коэффициента рентабельности реализации продукции;
- 2) коэффициента капитализации чистой прибыли;
- 3) коэффициента левириджа активов;
- 4) коэффициента оборачиваемости активов.

Если параметры финансовой стратегии организации остаются неизменными в предстоящем периоде, тогда расчетный показатель составляет оптимальное значение возможного прироста объема реализации продукции. Любое отклонение от этого оптимального значения требует либо дополнительного привлечения финансовых ресурсов, либо генерированного дополнительного объема этих ресурсов, не обеспечивая эффективного их использования.

Если же организация не способна выйти на запланированный темп прироста объемов реализации продукции или, напротив, существенно его превышает, для создания её финансового равновесия организации в финансовую стратегию вносятся коррективы.

Модель устойчивого экономического роста является регулятором оптимальных темпов развития объема операционной деятельности или в обратном ее варианте – регулятором основных параметров финансового развития предприятия. Она закрепляет достигнутое на предыдущем этапе антикризисного управления организацией финансовое равновесие в долгосрочной перспективе её экономического развития.

Изменяя параметры финансовой стратегии, организация соответствующим образом изменяет оптимальный темп прироста объема реализации продукции, сохраняя при этом достигнутое финансовое равновесие.

Максимальный период бескризисного развития при достигнутом равновесном финансовом состоянии организации определяется периодом соответствия темпов прироста объема реализации продукции их значениям, рассчитанным по модели устойчивого экономического роста. Любое отклонение от расчетных значений этого показателя приводит к потере организацией состояния финансового равновесия.

Устойчивый экономический рост организации обеспечивается следующими основными параметрами её финансового развития:

- коэффициентом рентабельности реализации продукции;
- политикой распределения прибыли;
- политикой формирования структуры капитала или политикой финансирования активов;
- политикой формирования состава активов.

Все параметры модели устойчивого экономического роста изменчивы во времени и в целях обеспечения финансового равновесия организации периодически корректируются с учетом внутренних условий её развития, изменения конъюнктуры рынков и других факторов внешней среды.

В параметры финансовой стратегии организации в ходе антикризисного управления и в ходе дальнейшего развития организации вносятся необходимые коррективы, задаваемые возможными темпами прироста объема реализации продукции.

Цель этого этапа финансовой стабилизации считается достигнутой, если в результате ускорения темпов устойчивого экономического роста организации обеспечивается соответствующий рост её рыночной стоимости в долгосрочной перспективе.

Вторым процессом является реорганизация организации. Процесс реорганизации характеризуется изменением правового статуса юридического лица. Различают три вида реорганизации предприятия:

1. Реорганизация, направленная на укрупнение предприятия, то есть слияние, присоединение или поглощение;
2. Реорганизация, направленная на разукрупнение предприятия, то есть разделение или выделение;
3. Реорганизация без изменения размеров предприятия, то есть преобразование.

Первым видом реорганизации является реорганизация, направленная на укрупнение организации. Она осуществляется в форме слияния нескольких предприятий в одно, присоединение одного или нескольких предприятий к одному, а также в виде взаимного поглощения.

Эта форма реорганизации применяется, когда организация-должник не в состоянии рассчитаться по своим обязательствам, и вынуждено в досудебном или судебном порядке искать санатора, который погасил бы или принял на себя, её долги. Санатор принимает на себя не только долги, но и контроль над должником, который теряет свой правовой статус в результате присоединения, поглощения или слияния с санатором.

При слиянии нескольких организаций все имущественные права и обязательства каждого из них переходят к новому правообладателю. Бухгалтерские балансы организаций консолидируются. Во время такой реорганизации активы и пассивы реорганизуемых организаций в полном объеме передаются организации-правопреемнику. Организации, которые слились, приостанавливают хозяйственную деятельность и теряют свой правовой статус.

Реорганизация организаций путем их слияния происходит в 8 этапов:

- 1 этап – принятие решения о реорганизации и согласование проекта договора о слиянии;
- 2 этап – подписание договора об условиях реорганизации между организациями;
- 3 этап – проверка финансово-хозяйственной деятельности обеих организаций аудиторской фирмой.
- 4 этап – проведение учредительного собрания юридического лица, образующегося в результате слияния. Подготовка учредительных документов;

5 этап – регистрация эмиссии акций и публикуется информация об эмиссии;

6 этап – собрание учредителей нового юридического лица и утверждение его устава и других учредительных документов. Государственная регистрация предприятия;

7 этап – согласуются и подписываются передаточные балансы;

8 этап – исключение предприятия из государственного реестра;

В рамках первого вида возможна реорганизация присоединением. Присоединение – это способ корпоративной реструктуризации, который предусматривает присоединение всех прав и обязанностей одного или нескольких юридических лиц к другому юридическому лицу-правопреемнику.

Порядок реорганизации присоединением такой же, как и при слиянии, при этом имеются некоторые особенности. В результате присоединения не создается новое юридическое лицо, а только вносятся изменения в учредительные документы правопреемника. Эти изменения связаны с увеличением уставного фонда организации, к которой присоединяются, изменением состава её учредителей или организационно-правовой формы.

Разница между слиянием и присоединением состоит в том, что в первом случае все имущественные права и обязательства нескольких юридических лиц концентрируются на балансе создаваемой организации, а в другом – на балансе организации, которая функционирует на момент принятия решения о присоединении.

Последним видом реорганизации в рамках первого вида является поглощение – это форма реорганизации состоит в приобретении корпоративных прав финансово несостоятельной организации санатором. Поглощённая организация сохраняет свой юридический статус если она становится дочерней организацией, в случае, когда она присоединяется к организации - санатору – она становится структурным подразделением, утратив при этом свой юридический статус. Имущественные права и обязательства должника переходят к правопреемнику.

Вторым видом реорганизации является реорганизация, направленная на разукрупнение предприятия. Этот вид реорганизации применяется если:

– у предприятия наряду с прибыльными секторами деятельности есть убыточные производства;

– у предприятия, подлежащего санации, высокий уровень диверсификации сфер деятельности. Если имеется несколько инвесторов, которых интересуют разные участки производства, то в результате разделения предприятия, каждый инвестор может вложить деньги в ту сферу, которая его интересует больше всего.

– осуществляется предприватизационная подготовка государственных предприятий с целью повышения их инвестиционной привлекательности;

– имеется решение антимонопольных органов.

Главная цель разукрупнения предприятия – это отделение самостоятельных производственных подразделений для проведения их финансового оздоровления и оформления как самостоятельных юридических лиц.

Реорганизация разделением – это способ реорганизации, который состоит в том, что юридическое лицо прекращает свою деятельность, а на его базе создается несколько новых организаций, оформленных в виде самостоятельных юридических лиц.

В результате разделения организации к вновь созданным организациям по разделительному балансу в соответствующих частях переходят имущественные права и обязательства реорганизованного юридического лица.

Во время выделения из организации одной или нескольких новых организаций к каждой из них переходят по разделительному балансу в соответствующих частях имущественные права и обязательства реорганизованного юридического лица.

Этот вид реорганизации предусматривает, что часть активов и пассивов организации передается правопреемникам, созданным вследствие реорганизации. Реорганизованная организация продолжает свою финансово-хозяйственную деятельность. Она не теряет своего правового статуса, а только вносит изменения в уставные документы.

Третьим видом реорганизации, является преобразование – это способ реорганизации, предусматривающий изменение формы собственности или организационно-правовой формы юридического лица без прекращения

хозяйственной деятельности. Когда одна организация преобразуется в другую, к возникшей организации переходят все имущественные права и обязательства бывшей организации.

Общая схема реорганизации юридического лица преобразованием включает следующие этапы:

1 этап – принятие решения о преобразовании.

2 этап – обмен корпоративных прав реорганизуемого юридического лица на письменные обязательства о выдаче соответствующего количества корпоративных прав создаваемой организации.

3 этап – проведение учредительного собрания и принятие решения о создании организации и утверждение изменений в учредительных документах.

4 этап – перерегистрация организации в органах государственной регистрации.

5 этап – обмен письменных обязательств на корпоративные права созданной организации.

Финансовое управление во время процесса реорганизации различается в зависимости от формы проводимой реорганизации, но существуют некоторые моменты, единые для всех форм реорганизации – выделение средств на оплату временно не работающего персонала и оплата услуг специалистов, непосредственно задействованных в процессе реорганизации.

При реорганизации в форме укрупнения перед финансовым управлением ставятся цели создания коммуникаций между всеми хозяйствующими объектами организации.

При реорганизации направленной на разукрупнение организации, перед финансовым управлением встают цели минимизации затрат при ликвидации ненужных хозяйствующих объектов.

При реорганизации в форме преобразования финансовое управление сводится к выбору наиболее экономичного способа проведения изменений структуры в организации, так как значительные финансовые ресурсы уходят на проведение реструктуризации хозяйствующих объектов.

Третьим процессом является ликвидация организации. Процесс ликвидации характеризуется прекращением существования правового статуса юридического лица.

Решение о банкротстве с ликвидацией направлено на принудительную ликвидацию организации-должника по решению суда. Главной целью является обеспечение имущественных интересов кредиторов должника путем сохранности оставшегося имущества и последующего распределения его между кредиторами в соответствии с требованиями закона, а также объявление субъекта хозяйствования свободным от долгов.

При решении вопроса о ликвидации или оздоровлении организации сопоставляется её экономическая и ликвидационная стоимость.

Ликвидационная стоимость – это сумма, остающаяся собственнику организации после его ликвидации и выплаты всех долгов.

Экономическая стоимость представляет собой настоящую стоимость чистых денежных потоков, которые будут иметь место после санации.

При расчёте экономической стоимости организация прогнозирует стоимость чистых активов после реорганизации. Экономическая стоимость организации рассчитывается двумя методами:

- методом капитализации доходов: используется при оценке приносящей доход недвижимости;
- методом дисконтированных денежных потоков: используется для определения текущей стоимости тех будущих доходов, которые принесет использование организации и возможная её продажа.

Процедура ликвидации организации начинается с момента вынесения решения о банкротстве с ликвидацией или о прекращении санации из-за ее неэффективности с открытием ликвидационного производства.

Все функции по осуществлению процедуры банкротства выполняет ликвидационная комиссия, образованная судом.

Все действия ликвидационной комиссии подразделяются на два этапа:

Первый этап состоит в определении активов и пассивов организации-должника, выявлению кредиторов и взысканию дебиторской задолженности,



сосредоточении всех денежных средств на едином текущем счете, оценке имущества ликвидируемого предприятия.

По истечении срока, установленного для предъявления требований кредиторов, ликвидационная комиссия составляет план ликвидации организации, составной частью которого является промежуточный ликвидационный баланс. Он содержит сведения о составе имущества ликвидируемой организации, перечень предъявленных кредиторами требований и результат их рассмотрения. План содержит:

- полный и объективный анализ финансового состояния организации-банкрота;
- условия, порядок, очередность и пропорциональность удовлетворения требований с учетом интересов собственника и трудового коллектива;
- перечень имущества, подлежащего распродаже, способ, место и время распродажи;
- условия оплаты судебных расходов, деятельности экспертов, ликвидационной комиссии, доверенных лиц и т. д.

Второй этап начинается после утверждения плана ликвидационной комиссии и промежуточного ликвидационного баланса. Это сама ликвидация предприятия и удовлетворение требований кредиторов.

По завершении ликвидации юридического лица, удовлетворения и погашения претензий кредиторов ликвидационная комиссия составляет ликвидационный баланс и представляет его суду. Затем ликвидационная комиссия осуществляет ряд мероприятий по закрытию организации и сообщает о ликвидации в орган государственной регистрации. Организация считается ликвидированной с момента исключения её из Единого государственного регистра.

В зависимости от метода ликвидации ликвидационная стоимость подразделяется на:

- упорядоченную ликвидационную стоимость – оценивается в случае упорядоченной ликвидации организации, когда распродажа активов осуществляется в течение разумного периода времени с тем, чтобы можно было

получить высокие цены активов. Она включает время подготовки активов к продаже, время доведения информации о продаже до потенциальных покупателей, время на обдумывание решения о покупке, аккумуляцию финансовых средств на покупку, собственно покупку и т. д.;

– принудительную ликвидационную стоимость – оценивается в случае очень быстрой распродажи активов;

– ликвидационную стоимость прекращения существования активов организации – оценивается в случае, если активы организации не продаются, а списываются и уничтожаются, а на их месте строится новая прогрессивная организация, дающая значительный экономический или социальный эффект. В данном случае стоимость организации представляет собой отрицательную величину, так как требует от собственника определенных затрат на его ликвидацию.

Финансовое управление при осуществлении процесса ликвидации организации сводится к оплате услуг задействованных в процессе специалистов, а также расчёту с кредиторами в установленном законом порядке.

Таким образом, наибольшим образом механизмы финансового управления организацией раскрываются во время процесса стабилизации организации, это связано с тем, что во время этого процесса организация способна напрямую повлиять на внутренние финансовые процессы.

К механизмам стабилизации финансового состояния организации относят 3 механизма, а именно: оперативный, тактический и стратегический. Каждый из механизмов преследует выполнение определённых финансовых целей, направленных на стабилизацию и закрепление благоприятного финансового состояния организации, и включает в себя ряд мероприятий, носящих защитный или нападающий характер.

При осуществлении процессов реорганизации и ликвидации организации, механизмы финансового управления выполняют меньшую роль.

## 2.2 Характеристика тенденций развития и основных показателей деятельности предприятия

Краткая характеристика акционерного общества «Холдинговая Компания «Сибирский цемент»». «Сибирский цемент» является российской цементной компанией. Входит в пятёрку крупнейших производителей цемента в РФ. Лидер на рынке строительных материалов и металлоконструкций Сибирского федерального округа в 2012 году по версии Аналитического центра «Эксперт – Сибирь». Штаб-квартира – в Кемерово.

Юридический и почтовый адрес управляющей компании: РФ, 650000, Кемеровская область, г. Кемерово, ул. Карболитовская, строение 1/4. Компания была зарегистрирована 25 августа 2004 года.

Холдинг включает в свою структуру множество компаний:

Управляющей компанией является акционерное общество «Холдинговая Компания «Сибирский цемент» (г. Кемерово).

Предприятия по производству цемента и цементного сырья:

ООО «Топкинский цемент» (г. Топки, Кемеровская область)

ООО «Красноярский цемент» (г. Красноярск, Красноярский край);

ООО «ТимлюйЦемент» (пос. Каменск, Республика Бурятия);

ООО «Горная компания» (пос. Татарский Ключ, Республика Бурятия).

Предприятия по производству строительных материалов на основе цемента:

ООО «Комбинат «Волна» (г. Красноярск), выпускающее хризотилцементные кровельные и плоские листы и трубы;

ООО «Сибирский бетон» (заводы – в г. Кемерово, Новосибирск, Красноярск), специализирующееся на производстве товарного бетона и растворов.

Сервисные предприятия:

ООО «ЗапСибЦемент» (г. Кемерово) – продажа цемента;

ООО «КузбассТрансЦемент» (г. Новосибирск) – оператор парка специализированного железнодорожного подвижного состава;

ООО «Торговый Дом «Сибирский цемент» (г. Кемерово) – закупка сырья,

материалов и оборудования для цементных активов; ООО «Сибцемсервис» (г. Кемерово) – компания по ремонту и содержанию оборудования, зданий и сооружений.

Характеристика тенденций развития и основных показателей была произведена на основе данных управляющей компании акционерного общества «Холдинговая Компания «Сибирский цемент».

Основным видом деятельности представленного предприятия выступает консультирование по вопросам коммерческой деятельности и управления через заключения с другими организациями договоров на передачу обществу полномочий единоличного исполнительного органа этих предприятий, доля которых составляет более 99% в выручке от продажи товаров (продукции, работ, услуг).

Помимо этого, на предприятии осуществляются и другие виды деятельности, не являющиеся ключевыми и не образующих отдельных сегментов. Поэтому информация по операционным сегментам отдельно не раскрывается.

Динамика основных показателей деятельности предприятия АО «Холдинговая Компания «Сибирский цемент» представлена в таблице 2.1.

На основании данных таблицы 2.1 следует, что на АО «Холдинговая Компания «Сибирский цемент» в анализируемом периоде наблюдаются тенденции к расширению масштабов деятельности. На это указывает рост выручки от реализации, увеличение стоимости основных фондов, а также увеличение среднесписочной численности работающих.

Результат финансовой деятельности к концу анализируемого периода снизился. Стоит отметить, что в 2019 году финансовый результат от продаж стал неудовлетворительным, так как организация понесла убытки, что существенным образом повлияло на снижение общего финансового результата.

Финансовая независимость в организации находится на достаточном уровне, что указывает на независимость организации от внешних кредиторов.

Таблица 2.1 – Динамика основных показателей деятельности АО «Холдинговая  
Компания «Сибирский цемент»

№ п/п	Показатели	2017 год	2018 год	2019 год	Изменения			
					За 2017-2018 годы		общее	
					в сумме	в %	в сумме	в %
1	Выручка от реализации, тыс.р.	990628	1156073	1229967	165445	16,70	239339	24,16
2	Среднегодовая стоимость основных фондов, тыс.р.	287731,5	298045	309381,5	10313,5	3,58	21650	7,52
3	Среднесписочная численность работающих, чел.	378	383	398	5	1,32	20	5,29
4	Расходы, связанные с производством и реализацией, тыс.р.	885723	1016824	1237574	131101	14,80	351851	39,72
5	Финансовый результат от продаж, тыс.р.	104905	139249	-7607	34344	32,74	-112512	-
6	Финансовый результат отчетного периода, тыс.р.	104375	598901	65808	494526	473,80	-38567	-36,95
7	Оборачиваемость основных фондов, коп.	344,29	387,89	397,56	43,6	12,66	53,27	15,47
8	Производительность труда, тыс.р./чел.	2620,71	3018,47	3090,37	397,76	15,18	469,66	17,92
9	Затраты на 1 рубль выручки, коп.	89,41	87,95	101,62	-88,53	-99,02	-88,4	-98,87
10	Рентабельность (убыточность) основных фондов, коп.	36,46	46,72	-2,46	10,26	28,14	-38,92	-
11	Коэффициент независимости на конец года, %	60,54	81,97	83,68	21,43	-	23,14	-
12	Коэффициент текущей ликвидности на конец года, %	7,81	63,41	98,3	55,6	-	90,49	-
13	Тип финансовой устойчивости S	001	001	001	X	X	X	X

Платежеспособность организации находится на недостаточном уровне несмотря на устойчивый рост текущей ликвидности во всём анализируемом периоде. Организация не способна полностью погасить свои текущие финансовые обязательств за счёт оборотных средств.

Финансовая устойчивость организации на протяжении всего анализируемого периода оценивается как неудовлетворительная, что указывает на финансовую несостоятельность организации и создаёт предпосылки для возникновения кризисной ситуации в последующих периодах.

Таким образом, на АО «Холдинговая Компания «Сибирский цемент» наблюдаются положительные тенденции экономического развития, характеризующиеся расширением организации за счёт увеличения стоимости основных средств, увеличения выручки и создания новых вакантных мест.

Несмотря на это, в организации наблюдаются проблемы, связанные с платёжеспособностью и снижением финансового результата, а также присутствуют существенные проблемы с финансовой устойчивостью, что говорит о недостаточно эффективном использовании механизмов финансового управления, которые будут рассмотрены в следующем разделе.

### 2.3 Оценка эффективности применяемых методов финансового управления предприятием

Для более подробного рассмотрения установленных проблем финансового управления и выявления используемых механизмов финансовой стабилизации на АО «Холдинговая Компания «Сибирский цемент» проводится анализ, состоящий из трёх этапов, а именно: анализ ликвидности, анализ рентабельности основных показателей, анализ финансового состояния организации.

Первым этапом оценки эффективности применяемых методов финансового управления организации, является оценка способности организацией покрывать свои обязательства, для этого проводится анализ ликвидности.

Проведённый анализ позволит определить способность организации покрывать свои обязательства, что позволит характеризовать качество финансового управления в организации с точки зрения финансовой устойчивости.

Анализ ликвидности баланса организации представлен в таблице 2.2.

На основании данных таблицы 2.2 следует, что в 2019 году выполняется только второе условие, что свидетельствует о возможности организации покрывать свои краткосрочные обязательства при помощи быстрореализуемых активов.

Наиболее ликвидные и быстро реализуемые активы для покрытия краткосрочных и просроченных обязательств находятся на недостаточном уровне, а также наблюдается недостаточное количество труднореализуемых активов, что свидетельствует о недостаточной ликвидности в организации.

Таблица 2.2 – Ликвидность баланса предприятия, тыс.р.

Ак- тив	31 декабря 2017	31 декабря 2018	31 декабря 2019	Пас- сив	31 декабря 2017	31 декабря 2018	31 декабря 2019	Платежный излишек или недостаток		
								31 декабря 2017	31 декабря 2018	31 декабря 2019
A1	8668	7390	19900	П1	60339	115505	116075	-51671	-108115	-96175
A2	62838	52696	71308	П2	1045739	43637	47844	-982901	9059	23464
A3	12236	13159	22928	П3	2985	346854	297532	9251	-333695	-274604
A4	2727172	2733503	2713875	П4	1701851	2300752	2366560	1025321	432751	347315

Тем не менее, в организации наблюдается постепенный рост наиболее быстро реализуемых, быстро реализуемых и медленно реализуемых активов, а также постоянных пассивов, что является благоприятной тенденцией и указывает на то, что в 2019 году ликвидность организации стала выше по сравнению с предыдущими анализируемыми периодами.

В целом, на конец анализируемого периода ликвидность организации всё ещё оценивается как недостаточная, что указывает на недостаточную эффективность финансового управления в организации с точки зрения обеспечения финансовой устойчивости организации и создания предпосылок для последующего безболезненного финансового развития организации.

Следующим этапом оценки эффективности применяемых методов финансового управления организации, является оценка рентабельности показателей деятельности организации, которая позволит определить эффективность финансового управления в организации с точки зрения получения организацией экономической выгоды.

Оценка рентабельности показателей деятельности АО «Холдинговая Компания «Сибирский цемент» представлена в таблице 2.3.

На основании данных таблицы 2.3 следует, что в целом эффективность деятельности АО «Холдинговая Компания «Сибирский цемент» является неудовлетворительной, так как наблюдается тенденция к снижению всех показателей рентабельности, что говорит о неэффективном использовании инвестиционного капитала, оборотных и внеоборотных активов, а также о получении убытков.

Таблица 2.3 – Рентабельность (убыточность) предприятия, коп.

№ п/п	Показатели	2017 год	2018 год	2019 год	Изменение	
					За 2017-2018 годы	Общее
1	Рентабельность (убыточность) продаж	10,59	12,05	-0,62	1,46	-11,21
2	Рентабельность (убыточность) оборотных активов	96,83	177,40	-8,12	80,57	-104,95
3	Рентабельность (убыточность) внеоборотных активов	3,89	5,10	-0,28	1,21	-4,16
4	Рентабельность (убыточность) инвестиционного (перманентного) капитала	6,32	27,52	2,48	21,20	-3,84

Из этого следует, что финансовое управление в области реализации основной, инвестиционной и финансовой деятельности осуществляется неэффективно.

Следующим этапом оценки эффективности применяемых методов финансового управления организации, является оценка финансового состояния организации, что позволит определить общее финансовое состояние организации, а также эффективность осуществляемого финансового управления в области поддержания ключевых финансовых показателей организации.

Показатели финансового состояния организации представлены в таблице 2.4.

На основании данных таблицы 2.4 следует, что в целом финансовое состояние АО «Холдинговая Компания «Сибирский цемент» является неудовлетворительным, наблюдается существенное снижение показателя, характеризующего устойчивый рост организации. При этом у организации имеется достаточное количество собственного капитала для покрытия большей части своих активов, что указывает на её финансовую независимость. Помимо этого, в организации наблюдается достаточно высокий уровень сохранности собственного капитала, что указывает на рациональное управление денежными ресурсами компании.

Высокий уровень мобильности активов указывает на высокую финансовую устойчивость организации, также, об этом говорит высокий уровень собственных средств в соотношении заёмных и собственных средств организации.



Таблица 2.4 – Показатели финансового состояния, %

№ п/п	Показатели	31 декабря 2017	31 декабря 2018	31 декабря 2019	Изменения	
					За 2019 год	Общее
1	Коэффициент независимости	60,54	81,97	83,68	21,43	23,14
2	Коэффициент абсолютной ликвидности	0,81	6,4	17,14	5,59	16,34
3	Коэффициент соотношения заёмных и собственных средств	65,17	21,99	19,50	-43,18	-45,67
5	Коэффициент манёвренности собственных оборотных средств	-	-	-	-	-
6	Коэффициент соотношения мобильных и иммобилизованных активов	3256,64	3732,00	2377,76	475,36	-878,88
7	Коэффициент обеспеченности оборотного капитала собственными источниками финансирования	-	-	-	-	-
8	Коэффициент сохранности собственного капитала	106,53	135,19	102,86	28,66	-3,67
9	Коэффициент устойчивости экономического роста предприятия	6,53	35,19	2,86	28,66	-3,67

Тем не менее, у предприятия недостаточно финансовых средств, находящихся в мобильной форме, о чём говорит невозможность расчета коэффициента манёвренности, а также низкий уровень абсолютной ликвидности, несмотря на тенденцию к увеличению этого показателя на протяжении всего анализируемого периода. Это говорит о том, что у организации недостаточно средств для погашения текущих обязательств в полном объёме.

Также в организации недостаточно собственных средств для обеспечения оборотных активов.

Таким образом, финансовое состояние АО «Холдинговая Компания «Сибирский цемент» можно охарактеризовать как неудовлетворительное, что говорит о неэффективном финансовом управлении, а также о существующих проблемах при использовании выбранных механизмов финансового управления процессом стабилизации.

Исходя из проведённого анализа показателей ликвидности, показателей рентабельности и финансового состояния организации, был оценен применяющийся в финансовом управлении механизм процесса стабилизации.

В АО «Холдинговая Компания «Сибирский цемент» используется стратегический механизм финансовой стабилизации, так как организация

стремится достичь устойчивого экономического роста за счёт стабилизации её основных экономических показателей. Также выбор стратегического механизма характеризуется расширением масштабов деятельности организации.

Финансовое управление АО «Холдинговая Компания «Сибирский цемент» оценивается как неэффективное, так как при достижении основной цели выбранного механизма финансовой стабилизации – обеспечения устойчивого экономического роста за счёт роста рыночной стоимости в долгосрочной перспективе – сохраняется ряд экономических проблем внутри организации.

Исходя из проведённого анализа, к сильным сторонам финансового состояния организации можно отнести:

- высокую мобильность активов;
- высокий уровень сохранности собственного капитала;
- высокий уровень независимости от внешнего финансирования.

К слабым сторонам финансового состояния организации можно отнести:

- недостаточную ликвидность;
- недостаточность собственных средств для погашения наиболее срочных и срочных обязательств;
- недостаточность средств, находящихся в мобильной форме;
- деятельность организации нерентабельна.

Мероприятия, направленные на совершенствование финансового управления в рамках решения выявленных проблем, будут рассмотрены в следующем разделе.

### РАЗДЕЛ 3. МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ФИНАНСОВОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРОЦЕССАМИ СТАБИЛИЗАЦИИ, РЕОРГАНИЗАЦИИ И ЛИКВИДАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

#### 3.1 Совершенствование организационного обеспечения финансового управления процессами стабилизации, реорганизации и ликвидации предприятия

На основании ранее выявленных проблем АО «ХК «Сибирский цемент» могут быть предложены мероприятия, направленные на стабилизацию деятельности посредством оптимизации некоторых элементов организационной структуры.

Суть данных мероприятий заключается в разделении полномочий между исполнительными ячейками организации при использовании механизмов стабилизации в процессе финансового планирования посредством занесения поправок в должностные инструкции и положения о подразделениях. Таким образом, осуществление стратегического, тактического и оперативного механизмов финансовой стабилизации предприятия будет осуществляться управляющими ячейками в организационной структуре исходя из иерархически-линейного порядка их расположения.

Высшие органы управления задействуют непосредственно стратегический механизм процесса финансовой стабилизации, направленный на обеспечение благоприятных условий для деятельности организации в последующих периодах, а также определения ключевых целей и направлений развития организации. Подотчётные высшим органам ячейки управления задействуют тактический механизм процесса финансовой стабилизации, главной задачей которого является решение насущных вопросов осуществления хозяйственной деятельности организации, сроком исполнения до одного года. Низшие ячейки органа управления задействуют непосредственно оперативный механизм процесса финансовой стабилизации для решения оперативно возникающих проблем финансово-хозяйственной деятельности организации.

Эффект от представленного мероприятия носит качественный характер, так

как оно позволит усовершенствовать организационную структуру по следующим положениям:

- снизить нагрузку на отделы за счёт делегирования полномочий;
- конкретизировать предпринимаемые мероприятия по стабилизации финансового состояния организации, так как в полномочиях каждого из выделенных отделов будут конкретизированные механизмы воздействия для решения конкретных целей;
- повысить понимание сложившейся ситуации за счёт непосредственного контакта управляющих ячеек с возникающими проблемами в сфере их деятельности;
- улучшить коммуникацию между ячейками управления.

Перед подробным описанием представленного мероприятия, следует рассмотреть действующую на АО «ХК «Сибирский цемент» организационную структуру, которая остаётся неизменной с 2017 года и имеет линейно-функциональный тип (рис. 3.1).



Рисунок 3.1 – Организационная структура АО «Холдинговая Компания «Сибирский цемент»

Контроль и оценка качества управления на АО «Холдинговая Компания «Сибирский цемент» осуществляется при помощи функционирования многоуровневой системы управления, в которую включаются: Общее собрание Общества; Совет директоров Общества; Ревизионная комиссия Общества; аудитор Общества.

Таким образом, высшим органом управления в организации выступает Общее собрание Общества, а общим управлением деятельности организации занимается Совет директоров, за исключением некоторых ситуаций, которые в компетенции общего собрания акционеров.

Текущее управление выполняется единоличным исполнительным органом – Президентом, который в своей деятельности подотчётен Совету директоров и Общему собранию акционеров.

Контроль за исполнительными органами осуществляется Советом директоров, который, в свою очередь, подотчётен акционерам. При избрании членов Совета директоров, данные о кандидатах, предоставляются акционерам. Выполнение основных функций Совета директоров осуществляется через созыв заседаний членов в очной и заочной форме.

Помимо этого в организации существуют органы контроля за финансово-хозяйственной деятельностью, то есть Ревизионная комиссия и привлечение независимых аудиторских организаций. Также, контроль обеспечивается службой внутреннего аудита АО «ХК «Сибирский цемент».

Для повышения эффективности осуществляемой хозяйственной деятельности, повышения эффективности управления развитием, управления рисками, а также осуществления контроля за выполнением принятых решений посредством выработки рекомендаций Совету директоров в долгосрочной и среднесрочной стратегии на АО «ХК «Сибирский цемент» действуют Комитеты при Совете директоров.

Данные Комитеты представляют собой консультативно-совещательные органы, предназначенные для выполнения поставленных Советом директоров задач. При этом они не действуют от имени Совета директоров, не являются органами Общества и не обладают полномочиями по управлению Обществом.

Первым комитетом является Комитет по стратегическому развитию и контролю при Совете директоров, его основными функциями являются:

- формирование среднесрочных целей Общества и базовой стратегии их достижения;
- осуществление контроля достижения среднесрочных целей;
- выработка долгосрочной и среднесрочной стратегии;
- мониторинг и своевременная корректировка стратегии;
- осуществление контроля стратегических рисков;
- разработка предложений по системе управления;
- разработка предложений по системе мотивации топ-менеджерам;
- рассмотрение инновационных и инвестиционных программ и проектов;
- рассмотрение вопросов реорганизации и реструктуризации;
- выполнение поручений Совета директоров по рассмотрению иных вопросов стратегического развития.

Вторым комитетом выступает Консультативный комитет при Совете директоров. Его основной задачей является предварительная оценка представленных на рассмотрение Совета документов с точки зрения их соответствия действующему законодательству и установленным нормативам на АО «ХК «Сибирский цемент».

Данный комитет обладает следующими компетенциями:

- предварительная оценка документов на соответствие их действующему законодательству и нормативным документам Общества;
- представление заключений Совету директоров о соответствии представленных документов действующему законодательству и нормативным документам.

Президенту подчиняются отделы во главе с исполнительными директорами. В свою очередь, перед исполнительными директорами отчитываются линейные руководители.

Так, при делегировании полномочий финансового планирования посредством использования стратегического механизма стабилизации переходит Комитету по стратегическому развитию и, соответственно, Совету директоров.

Изменения в должностные инструкции Совета директоров в рамках стратегического планирования не требуются, так как данный орган уже занимается непосредственно стратегическим управлением организации.

Финансовое планирование посредством использования тактического механизма переходит в обязанности директоров отделов, а именно:

- Директора по продажам;
- Директора по финансам;
- Директора по маркетингу.

Изменения в должностные инструкции директора по продажам выглядят следующим образом:

Директор по продажам выполняет следующие должностные обязанности:

- участвует в разработке стратегии продаж организации; участвует в процедуре тактического планирования;
- осуществляет тактическое планирование работ, осуществляемых подчиненными ему подразделениями компании, и представляет на утверждение вышестоящему руководству;
- проводит еженедельные совещания с постановкой задач руководителям подчиненных подразделений и распределением задач и обязанностей между отделами;
- заключает договоры сроком до 12 месяцев.

Изменения в должностные инструкции директора по финансам выглядят следующим образом:

Директор по финансам выполняет следующие должностные обязанности:

- организует комплекс мероприятий для увеличения объема продаж;
- участвует в разработке стратегии продаж организации;
- участвует в процедуре тактического планирования;
- осуществляет тактическое планирование работ, осуществляемых подчиненными ему подразделениями компании, и представляет на утверждение вышестоящему руководству;
- проводит еженедельные совещания с постановкой задач руководителям подчиненных подразделений и распределением задач и обязанностей между

отделами.

Изменения в должностные инструкции директора по маркетингу выглядят следующим образом:

Директор по маркетингу выполняет следующие должностные обязанности:

- осуществляет разработку маркетинговой политики компании на основе анализа потребительских свойств товара и прогнозирования потребительского спроса на продукцию, технических и иных потребительских качеств конкурирующей продукции;

- обеспечивает участие отделов находящихся под непосредственным руководством в соответствии с тактической стратегией закупок и реализации товара;

- осуществляет процедуры тактического планирования и отчётности маркетингового отдела.

Финансовое планирование посредством использования оперативного механизма стабилизации экономической деятельности организации переходит к линейным органам управления, то есть начальникам отделов и соответствующим менеджерам.

К ним относятся следующие лица:

- Начальник отдела продаж;
- Начальник финансового отдела;
- Начальник маркетингового отдела;
- Менеджер по продажам;
- Финансовый менеджер;
- Менеджер по маркетингу.

В должностную инструкцию вводятся следующие изменения исходя из делегирования полномочий по оперативному управлению предприятием:

Начальник отдела продаж выполняет дополнительные должностные обязанности:

- составляет текущие планы сбыта продукции;
- разрабатывает и сообщает работникам индивидуальные планы продаж, привлечения новых клиентов;



– контролирует эффективность работы подчиненных и принимает меры по ее повышению.

Начальник финансового отдела выполняет дополнительные должностные обязанности:

– организует управление движением финансовых ресурсов предприятия и регулирование финансовых отношений, возникающих между хозяйствующими субъектами;

– руководит разработкой проектов текущих финансовых планов.

Начальник маркетингового отдела выполняет дополнительные должностные обязанности:

– координирует деятельность всех функциональных подразделений по сбору и анализу коммерческо-экономической информации;

– обеспечивает участие отдела в составлении текущих планов реализации продукции, определении новых рынков сбыта и новых потребителей продукции.

Менеджер по продажам выполняет дополнительные должностные обязанности:

– принимает участие в работе и осуществлении мероприятий, связанных с деятельностью отдела продаж в оперативном плане.

Финансовый менеджер выполняет дополнительные должностные обязанности:

– принимает участие в работе и осуществлении мероприятий, связанных с деятельностью финансового отдела в оперативном плане.

Менеджер по маркетингу выполняет дополнительные должностные обязанности:

– принимает участие в работе и осуществлении мероприятий, связанных с деятельностью финансового отдела в оперативном плане.

Все поправки, вносимые в должностные инструкции организационных ячеек, представлены в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Поправки в должностные инструкции и положения о подразделениях АО «Холдинговая Компания «Сибирский цемент»

№ п.п	Наименования изменений, внесенных в документ	Лицо, ответственное за исполнение функции
Стратегическое финансовое управление		
1	Поправки не требуются.	Совет директоров
Тактическое финансовое управление		
2	Участвует в разработке стратегии продаж организации; участвует в процедуре тактического планирования; осуществляет тактическое планирование работ, осуществляемых подчиненными ему подразделениями компании, и представляет на утверждение вышестоящему руководству; проводит еженедельные совещания с постановкой задач руководителям подчиненных подразделений и распределением задач и обязанностей между отделами; заключает договоры сроком до 12 месяцев.	Директор по продажам
3	Организует комплекс мероприятий для увеличения объема продаж; участвует в разработке стратегии продаж организации; участвует в процедуре тактического планирования; осуществляет тактическое планирование работ, осуществляемых подчиненными ему подразделениями компании, и представляет на утверждение вышестоящему руководству; проводит еженедельные совещания с постановкой задач руководителям подчиненных подразделений и распределением задач и обязанностей между отделами.	Директор по финансам
4	Осуществляет разработку маркетинговой политики компании на основе анализа потребительских свойств товара и прогнозирования потребительского спроса на продукцию, технических и иных потребительских качеств конкурирующей продукции; обеспечивает участие отделов находящегося под непосредственным руководством в соответствии с тактической стратегией закупок и реализации товара; осуществляет процедуры тактического планирования и отчетности маркетингового отдела.	Директор по маркетингу
Оперативное финансовое управление		
5	Составляет текущие планы сбыта продукции; разрабатывает и сообщает работникам индивидуальные планы продаж, привлечения новых клиентов; контролирует эффективность работы подчиненных и принимает меры по ее повышению.	Начальник отдела продаж
6	Организует управление движением финансовых ресурсов предприятия и регулирование финансовых отношений, возникающих между хозяйствующими субъектами; руководит разработкой проектов текущих финансовых планов.	Начальник финансового отдела
7	Координирует деятельность всех функциональных подразделений по сбору и анализу коммерческо-экономической информации; обеспечивает участие отдела в составлении текущих планов реализации продукции, определении новых рынков сбыта и новых потребителей продукции.	Начальник маркетингового отдела
8	Принимает участие в работе и осуществлении мероприятий, связанных с деятельностью отдела продаж в оперативном плане.	Менеджер по продажам
9	Принимает участие в работе и осуществлении мероприятий, связанных с деятельностью финансового отдела в оперативном плане.	Финансовый менеджер
10	Принимает участие в работе и осуществлении мероприятий, связанных с деятельностью маркетингового отдела в оперативном плане.	Менеджер по маркетингу

Таким образом, делегирование полномочий по финансовому планированию между организационными ячейками разных уровней в организации способствует закреплению ответственности, пониманию своей роли в миссии предприятия каждой из организационных ячеек, а также повысит эффективность предпринимаемых мероприятий на каждом из уровней управления.

Помимо качественных преобразований организационной структуры, данные

изменения выгодны для организации и с экономической точки зрения. Это объясняется тем, что предприятию не придётся обновлять материальную базу, основные средства, сооружения и т.д., а также нести дополнительные убытки за счёт переквалификации своих сотрудников.

### 3.2 Совершенствование аналитического обеспечения процессами стабилизации, реорганизации и ликвидации предприятия

Для совершенствования финансового управления процессом стабилизации АО «ХК «Сибирский цемент» может быть проведён анализ платежеспособности по методике Д. Дюрана, которая позволяет интегрировать ряд показателей и давать комплексную оценку финансовой устойчивости организации в долгосрочной перспективе, а также определять риск её банкротства в дальнейших периодах.

Так как методика Д. Дюрана ориентирована на западный рынок, то при проведении анализа в контексте отечественного предприятия может нарушаться объективность конечного результата анализа. Ещё одним фактором того, что базовая методика не даст объективного результата, является то, что АО «ХК «Сибирский цемент» является не производственной компанией, в то время как по методике Д. Дюрана предпочтения отдаётся исключительно производственным организациям. С целью адаптации методики Д. Дюрана под требования анализируемого предприятия, в методику вносятся ряд изменений.

Таким образом, стоит учитывать характер осуществляемой деятельности АО «ХК «Сибирский цемент», а именно то, что организация занимается оказанием консультационных услуг. Соответственно, базовая оценка рентабельности активов не может отразить действительное состояние платёжеспособности организации. Вторым фактором, существенно влияющим на итоговую оценку, является нормативное значение текущей ликвидности организации: так как компания занимается оказанием услуг, то нормативное значение текущей ликвидности должно иметь границу ниже, нежели на

производственном предприятии, что в оригинальной модели не соблюдается.

В изменённой методике Д. Дюрана рентабельность активов была заменена на более актуальный для организации данного типа показатель: коэффициент сохранности собственного капитала, а нормативные значения текущей ликвидности снижены, что позволит получить более объективную картину состояния платёжеспособности АО «ХК «Сибирский цемент», а также вероятности наступления банкротства.

После проведённого анализа по обеим методикам целесообразно провести сравнение итоговых результатов для выявления расхождения и определения наиболее актуальной модели.

В таблице 3.2 для расчёта были использованы базовые элементы методики.

Таблица 3.2 – Группировка АО «ХК «Сибирский цемент» на классы по уровню платёжеспособности по методике Д. Дюрана

№ п/п	Показатель	Границы классов согласно критериям				
		I класс	II класс	III класс	IV класс	V класс
1	Рентабельность активов, %	30% и выше - 50 баллов	от 29,9 до 20% - от 49,9 до 35 баллов	от 19,9 до 10% - от 34,9 до 20 баллов	от 9,9 до 1% - от 19,9 до 5 баллов	менее 1% - 0 баллов
2	Коэффициент текущей ликвидности, %	200 и выше % - 30 баллов	от 199 до 170% - от 29,9 до 20 баллов	от 169 до 140% - от 19,9 до 10 баллов	от 139 до 110% - от 9,9 до 1 балла	от 100 и ниже % - 0 баллов
3	Коэффициент автономии, %	70 и выше % - 20 баллов	от 69 до 45% - от 19,9 до 10 баллов	от 44 до 30% - от 9,9 до 5 баллов	от 29 до 20% - от 5 до 1 балла	менее 20% - 0 баллов
4	Границы классов	100 баллов	от 99 до 65 баллов	от 64 до 35 баллов	от 34 до 6 баллов	0 баллов

При переводе значений указанных показателей в бальную систему получилось 27 балла, что соответствует 4 классу платёжеспособности организации, то есть анализируемое предприятие имеет высокий риск банкротства даже после принятия мер по финансовому оздоровлению.

В таблице 3.3 для расчёта были использованы основные коэффициенты, позволяющие определить финансовое состояние организации в рамках данного исследования.

Таблица 3.3 – Группировка АО «ХК «Сибирский цемент» на классы по уровню платёжеспособности по изменённой методике Д. Дюрана

№ п/п	Показатель	Границы классов согласно критериям				
		I класс	II класс	III класс	IV класс	V класс
1	Коэффициент сохранности собственного капитала, %	100% и выше - 50 баллов	от 99,9 до 80% - от 49,9 до 35 баллов	от 79,9 до 60% - от 34,9 до 20 баллов	от 59,9 до 40% - от 19,9 до 5 баллов	менее 39,9% - 0 баллов
2	Коэффициент текущей ликвидности, %	150 и выше % - 30 баллов	от 149 до 125% - от 29,9 до 20 баллов	от 124 до 100% - от 19,9 до 10 баллов	от 99 до 90% - от 9,9 до 1 балла	от 89 и ниже % - 0 баллов
3	Коэффициент независимости, %	70 и выше % - 20 баллов	от 69 до 45% - от 19,9 до 10 баллов	от 44 до 30% - от 9,9 до 5 баллов	от 29 до 20% - от 5 до 1 балла	менее 20% - 0 баллов
4	Границы классов	100 баллов	от 99 до 65 баллов	от 64 до 35 баллов	от 34 до 6 баллов	0 баллов

При переводе значений указанных показателей в бальную систему получилось 78 баллов, что соответствует 2 классу платёжеспособности организации, что характеризует состояние предприятия как демонстрирующее некоторую степень рисков по задолженности, но всё ещё не являющееся рисковым.

На основании проведённого сравнительного анализа методики Д. Дюрана и изменённой методики Д. Дюрана были выявлены существенные различия в результате.

Оригинальная методика указывает на то, что состояние платёжеспособности на АО «ХК «Сибирский цемент» очень плохое и вероятность наступления банкротства не может быть полностью устранена даже посредством осуществления ряда стабилизирующих финансовое состояние предприятия мероприятий. Это объясняется недостаточной текущей ликвидностью и отрицательным показателем рентабельности активов. Изменённая методика Д. Дюрана указывает на то, что у предприятия наблюдаются некоторые проблемы, но уровень платёжеспособности и финансовой самодостаточности не находится на критическом уровне и риск наступления банкротства в последующих периодах невелик. При этом, если брать во внимание анализ финансовых показателей и финансового состояния АО «ХК «Сибирский цемент» проводимые во 2 разделе,

то становится видно, что анализ, проведённый по изменённой методике Д. Дюрана отражает ситуацию более точно, нежели оригинальная модель. Также завышенное нормативное значение текущей ликвидности организации в оригинальной модели, ориентированное на производственные предприятия, существенным образом искажает объективность итогового результата при анализе предприятия, занимающегося оказанием услуг.

Таким образом, при сравнении результатов анализа по оригинальной и изменённой методикам Д. Дюрана становится видно, что доработанная методика характеризует финансовую устойчивость организации более объективно, нежели оригинальная модель.

### 3.3 Оценка эффективности внедрения мероприятий по совершенствованию финансового управления процессами стабилизации, реорганизации и ликвидации предприятия

На основании проведённых во 2 разделе исследований были выявлены ключевые проблемы на АО «ХК «Сибирский цемент».

С целью стабилизации финансового состояния организации за счёт повышения ликвидности и платёжеспособности предлагаются следующие оперативные мероприятия, направленные на увеличение уровня платёжеспособности организации и повышения уровня ликвидности:

- продление сроков выплат краткосрочных кредитных обязательств;
- отсрочка расчетов по отдельным формам внутренней кредиторской задолженности предприятия;
- ускорение оборачиваемости дебиторской задолженности.

Далее каждая из предложенных мер будет подробно рассмотрена, в том числе и экономический эффект от осуществления представленных мероприятий.

Продление сроков выплат краткосрочной кредиторской задолженности в рамках использования оперативного механизма стабилизации становится возможным только в отношении кредиторской задолженности перед

контрагентами организации. Поэтому задолженности по заработной плате, дивидендам, авансам не могут быть отсрочены.

Для снижения краткосрочной кредиторской задолженности в части задолженности перед контрагентами заключается дополнительный договор, в котором обговариваются новые сроки и дополнительные условия погашения задолженности. При этом контрагент имеет право требовать выплату неустойки, составляющую  $1/300$  часть от общей суммы задолженности за каждый просроченный день, указанный в ранее заключённом договоре.

На конец 2019 года на АО «ХК «Сибирский цемент» краткосрочная задолженность составляет 23994 тыс.р. перед следующими контрагентами:

- ООО «Топкинский цемент» в размере 2520 тыс.р.
- ООО «Комбинат Волна» в размере 733,6 тыс.р.
- ООО «Запсибцемент» в размере 10105,2 тыс.р.
- ООО ФПС «Сибконкорд» в размере 1580 тыс.р.
- АО «Искитимцемент» в размере 6420,2 тыс.р.
- ООО «Русское пеностекло» в размере 2653 тыс.р.

Дополнительные расходы для организации при учёте обобщённой средней неустойки в расчёте на месяц составят 2399,4 тыс.р.

Таким образом, при продлении сроков погашения кредиторской задолженности, краткосрочная кредиторская задолженность снизится на 23994 тыс.р., а долгосрочная кредиторская задолженность, напротив, увеличится на 26393,4 тыс.р.

Стоит отметить, что пролонгация задолженности является достаточно рискованным мероприятием с точки зрения контрагентов-кредиторов. Поэтому, на такие условия контрагенты готовы пойти только при уверенности в долгосрочном продуктивном сотрудничестве, финансовых возможностях и добропорядочности организации-должника. Так как АО «ХК «Сибирский цемент» является крупным участником рынка, зарекомендовавшим себя многолетней работой и имеющим хорошую кредитную историю, то контрагенты заинтересованы в сохранении партнёрских отношений и будут готовы пойти на некоторые уступки. Дополнительной гарантией принятия условий пролонгации

задолженности является то, что все указанные контрагенты выступают связанными сторонами АО «ХК «Сибирский цемент».

Данное мероприятие выступает оперативным инструментом финансовой стабилизации организации и позволяет стабилизировать финансовое состояние в операционной и тактической перспективах за счёт повышения уровня платёжеспособности организации на фоне снижения объёма финансовых обязательств. При этом, данное мероприятие имеет как плюсы, так и минусы.

К основным плюсам относится:

- Снижение краткосрочной финансовой нагрузки на предприятие;
- Повышение платёжеспособности организации в краткосрочном периоде.

К основным минусам относится:

- Повышение долгосрочной финансовой задолженности на предприятии;
- Возникновение дополнительных расходов за счёт выплаты неустойки;
- Снижение платёжеспособности организации в долгосрочной перспективе;
- Возможное снижение кредитного рейтинга;
- Возможные сложности пролонгации задолженности.

Вторым мероприятием, направленным на увеличение уровня платёжеспособности организации, является отсрочка расчетов по отдельным формам внутренней кредиторской задолженности предприятия.

В этом случае предприятие составляет вексель по одному из следующих условий:

- по предъявлении векселя;
- по прошествии указанного временного интервала с момента предъявления векселя;
- по прошествии указанного временного интервала с момента заключения векселя;
- вексель, составленный на определённую дату.

Важным моментом является то, что в векселе по предъявлению или по прошествии указанного времени с момента составления могут быть указаны проценты к выплате, в остальных случаях процентов быть не может.

По своей направленности, данный оперативный механизм стабилизации



схож с рассмотренным ранее механизмом с той разницей, что в векселе неустойки, а в случае невыполнения условий, взыскание договорённой суммы происходит через суд.

Основные плюсы, минусы и финансовый эффект использования данного механизма финансовой стабилизации такие же, как и при использовании механизма продления сроков выплат краткосрочных кредитных обязательств, за исключением появления дополнительных затрат в виде суммы неустойки.

Третьим оперативным механизмом финансовой стабилизации является ускорение оборачиваемости дебиторской задолженности. Применение данного механизма позволит повысить краткосрочную ликвидность организации.

В рамках этого механизма могут использоваться различные по своему характеру и действию мероприятия, такие как:

- Предоставление скидок за быструю оплату, то есть предоставление потенциальной скидочной системы покупателю в течении определённого количества дней;
- Типовые условия оплаты в договорах для конкретной группы контрагентов, то есть разграничение условий оплаты по определённому фактору;
- Предупредительный характер контроля образования просроченной задолженности, то есть предоставление скидок тем должникам, где возможен просроченный платёж;
- Переуступка дебиторской задолженности по цессии, то есть продажа права на получение дебиторской задолженности.

Первое мероприятие подходит в тех случаях, когда предприятие старается привлечь денежные средства в кратчайшие сроки. Главным минусом данного мероприятия является потеря потенциальной прибыли, составляющей скидочную разницу.

Во втором случае ранжирование должников происходит исходя из маркетинговой системы предприятия, ранжирование может происходить по экономическому, территориальному, отраслевому и иным признакам. Главными минусами такого подхода является порой возникающие сложности в анализе контрагентов и создания индивидуализированного подхода, а так же, как и в

первом случае, потеря потенциальной прибыли.

В третьем случае шанс просрочки дебиторской задолженности снижается, но при этом сами темпы выплаты дебиторской задолженности увеличиваются значительно медленнее, чем при других подходах. При этом, главным минусом такого подхода также является потеря потенциальной прибыли, но в меньшем объёме, нежели при использовании других мероприятий.

Четвёртое мероприятие позволяет получить денежные средства в кратчайшие сроки, но при этом потери в потенциальной прибыли имеют самый глобальный характер.

Так как у АО «ХК «Сибирский цемент» нет острой необходимости в срочном привлечении денежных средств, то применение первого и четвёртого способа не имеет необходимости. Второй способ становится затруднительным из-за большого числа должников, вследствие чего, при ранжировании придётся учитывать множество факторов. Наиболее оптимальным вариантом ускорения оборачиваемости краткосрочной дебиторской задолженности АО «ХК «Сибирский цемент» выступает третий способ, так как он позволит увеличить оборачиваемость дебиторской задолженности при минимальных потерях потенциальной прибыли.

В связи с тем, что используемый инструмент стабилизации носит оперативный характер, объектом рассмотрения является краткосрочная дебиторская задолженность. Задолженности по уже просроченным и сомнительным долгам, а также долгосрочная дебиторская задолженность при применении данного метода не используются.

Краткосрочная дебиторская задолженность АО «ХК «Сибирский цемент» на момент отчётной даты составляет 18867 тыс.р. Список контрагентов-должников выглядит следующим образом:

- ООО «КузбассТрансЦемент» в размере 229 тыс.р.
- ООО «Торговый дом «Сибирский цемент» в размере 791 тыс.р.
- ООО «Горная компания» в размере 4605 тыс.р.
- ООО «Оптический холдинг» в размере 370 тыс.р.
- ООО «РЦК» в размере 650 тыс.р.

- ООО «Шахта Плотниковская» в размере 4911,9 тыс.р.
- ООО «Разрез Бунгурский-Северный» в размере 3518 тыс.р.
- ООО «АгроТехКузбасс» в размере 352 тыс.р.
- ООО «RazrezUgol» в размере 3440,1 тыс.р.

Из-за отсутствия возможности определения сроков истечения контрактов, ориентировочная стоимость задолженности, которая может быть просрочена, берётся в размере 10%, то есть 1886,7 тыс.р. Скидка, предоставляемая должникам, составляет 7,5%, что означает 141,5 тыс.р. потенциально потерянной прибыли для организации и, таким образом, ожидаемая выгода организации составит 1745,2 тыс.р. Исходя из наиболее реалистичного сценария, на предоставленных условиях задолженность вовремя погасили 60% должников, что составляет 1047 тыс.р. полученной прибыли и 84,9 тыс.р. потерянной прибыли за счёт скидки. Оставшаяся часть неполученных денежных средств в размере 755,6 тыс.р. (задолженность по полной стоимости) перейдёт в категорию задолженности по просроченным и сомнительным долгам.

Таким образом, данное мероприятие позволит ускорить оборачиваемость краткосрочной дебиторской задолженности, получив при этом 1047 тыс.р. при потерях в 84,9 тыс.р. Текущие пассивы предприятия снизятся на 1131,9 тыс.р., что благоприятным образом отразится на текущей ликвидности предприятия.

Экономический эффект предлагаемых мероприятий представлен в таблице 3.4.

Таблица 3.4 – Экономический эффект от внедрения мероприятий по стабилизации АО «Холдинговая Компания «Сибирский цемент»

№ п.п.	Показатель	До мероприятий	После мероприятий	Изменение
1	Выручка, тыс.р.	1229967	1230929,1	962,10
2	Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности	10,62	11,86	1,24
3	Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности	19,85	20,04	1,82
4	Коэффициент соотношения дебиторской и кредиторской задолженности	0,61	0,76	0,15
5	Коэффициент текущей ликвидности, %	98,30	122,69	24,39
6	Коэффициент абсолютной ликвидности, %	17,14	22,75	5,60
7	Коэффициент критической ликвидности, %	35,85	46,33	10,48

Таким образом, можно сказать, что предпринятые оперативные мероприятия по стабилизации финансового положения организации позволили увеличить выручку организации за счёт повышения оборачиваемости дебиторской и кредиторской задолженности.

За счёт заключения добавочных договоров по отсрочке расчёта по краткосрочной кредиторской задолженности у предприятия повысилась способность покрывать свои краткосрочные кредиторские обязательства за счёт дебиторской задолженности.

Также за счёт осуществляемых мероприятий по оперативной стабилизации финансового положения организации повысился уровень текущей ликвидности предприятия, что указывает на повышение способности предприятия рассчитываться по наиболее срочным и срочным обязательствам за счёт своих оборотных средств.

При этом, стоит отметить, что предпринятые мероприятия по оперативной стабилизации финансовой деятельности организации также несут и негативные последствия в стратегическом плане, на это указывает снижение общего уровня платёжеспособности организации. Главным образом, это связано с возникновением новых статей затрат, появившихся в ходе проведения оперативных мероприятий.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В представленной выпускной квалификационной работе исследованы теоретические аспекты финансового управления процессами стабилизации, реорганизации предприятия. Необходимость выработки механизмов управления данными процессами обусловлена тем, что на каждом из этапов жизненного цикла перед организацией стоят разные цели и, таким образом, их достижение требует различных по своей структуре управленческих решений и системы финансового планирования. Так, к числу основных этапов финансового управления процессом реорганизации предприятия относятся составление плана и оценка активов, сверка расчетов с налоговой инспекцией и правопреемство. Основными этапами финансового управления процессом ликвидации назначение ликвидационной комиссии, составление предварительного ликвидационного баланса, расчеты с кредиторами и раздел оставшегося имущества. Основными этапами финансового управления процессом стабилизации являются устранение неплатежеспособности, восстановление финансовой устойчивости и обеспечение финансового равновесия в долгосрочной перспективе. На каждом из этапов стабилизации используются внутренние механизмы, которые подразделяются на оперативный, тактический и стратегический. Оперативный механизм работает по принципу «отсечения лишнего» и представляет собой защитную реакцию предприятия. Тактический механизм направлен на разрешение сложившихся неблагоприятных тенденций для выхода на рубеж равновесия. Стратегический механизм направлен на достигнутое финансовое положение организации в будущих периодах.

Оценка динамики основных показателей деятельности объекта исследования – АО «ХК «Сибирский цемент» показала, что у анализируемого предприятия наблюдаются как положительные тенденции экономического развития, характеризующиеся расширением масштабов оказываемых услуг, объема используемых ресурсов и эффективности их использования, так и отрицательные – обуславливаемые наличием проблем с краткосрочной

финансовой устойчивостью, платежеспособностью и результативностью основной деятельности. На основании полученных результатов был сделан вывод о необходимости реализации на практике рассмотренных выше составляющих механизмов финансового управления процессом стабилизации.

На основании проведённого анализа эффективности применяемых на АО «Холдинговая Компания «Сибирский цемент» методов финансового управления была выявлена их недостаточная эффективность, на это указывает существенное снижение рентабельности инвестиционного капитала, оборотных и внеоборотных активов, недостаточный уровень ликвидности. С позитивной стороны эффективность финансового управления характеризует высокий уровень независимости от внешних источников, сохранности собственного капитала. Исходя из общих тенденций развития предприятия, был сделан вывод о применении им стратегического механизма финансового управления. Исходя из полученных результатов оценки нами был сделан вывод о необходимости реализации оперативного механизма финансового управления с целью решения следующих выявленных проблем: недостаточная ликвидность и недостаточная платёжеспособность.

С целью улучшения организационного и аналитического обеспечения финансового управления процессом стабилизации предприятия были предложены две группы мероприятий. В рамках реализации первого направления предлагается разделение полномочий финансового управления между организационными ячейками предприятия в зависимости от типа планирования: стратегическое управление осуществляет высшая организационная ячейка – Совет директоров, тактическое управление – директор по продажам, директор по финансам и директор по маркетингу, а оперативное управление – соответствующие отделы во главе с начальниками и подчинёнными им менеджерами. Делегирование полномочий по финансовому управлению предлагается осуществить посредством внесения изменений в должностные инструкции отдельных сотрудников и положения подразделений без введения дополнительных штатных единиц. Эффект от предложенного мероприятия носит качественный характер, выраженный в закреплении ответственности и понимания каждым сотрудником и

руководителем подразделения их роли в процессе финансового управления.

С целью улучшения аналитического обеспечения предприятия были предложены усовершенствования в модель оценки финансового состояния по методике Д. Дюрана: рентабельность активов была заменена на коэффициент сохранности собственного капитала, а критериальные значения коэффициента текущей ликвидности снижены, что позволит получить оценку вероятности банкротства, более адаптированную под условия работы российских предприятий. Для обоснования эффективности предложенной альтернативной модели был проведён сравнительный анализ, по результатам которого внесенные изменения в оригинальную модель показали более реалистичную оценку.

В рамках реализации элементов оперативного механизма финансового управления процессом стабилизации было предложено несколько практических мероприятий, направленных на повышение ликвидности в краткосрочной перспективе: продление сроков выплат краткосрочных кредитных обязательств; отсрочка расчетов по отдельным формам внутренней кредиторской задолженности предприятия; ускорение оборачиваемости дебиторской задолженности посредством контроля образования просроченной задолженности через предоставление скидок тем должникам, где возможен просроченный платёж, по предложенным мероприятиям был рассчитан экономический эффект от их внедрения, который выразился в увеличении показателей оборачиваемости дебиторской и кредиторской задолженности почти на 20 % и достичь нормативных значений коэффициентов текущей и абсолютной ликвидности.

Реализация предложенных рекомендаций позволит в достаточной степени использовать оперативный механизм финансового управления процессом стабилизации предприятия в организационной и аналитической сферах, а также в направлении пересмотра условий осуществления отдельных сделок и операций.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Абрютинина, М. С. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия: Учебно-практическое пособие. / М. С. Абрютинина, А. В. Грачев ; 2-е изд.; испр. Москва: Дело и сервис, 2010. 256 с.
2. Артеменко, В. Г. Финансовый анализ: Учебное пособие. / В. Г. Артеменко, М. В. Беллендир ; 2 изд., перераб. и доп. Москва: Дело и Сервис, 2009. 160 с.
3. Астринский, Д. Экономический анализ финансового положения предприятия / Д. Астринский, В. Наноян // Экономист. 2009. № 12. С. 55-57.
4. Балабанов, И. Т. Финансовый анализ и планирование хозяйствующего субъекта: Учебное пособие. / И. Т. Балабанов ; 2-е изд.; доп. Москва: Финансы и статистика, 2010. 208 с.
5. Басовский, Л. Е. Теория экономического анализа: Учебное пособие. / Л. Е. Басовский. Москва: Инфра-М, 2008. 222 с.
6. Бердникова, Т. Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: Учебное пособие. / Т. Б. Бердникова. Москва: Инфра-М, 2009. 215 с.
7. Бочаров, В. В. Финансовый анализ: Учебное пособие. / В. В. Бочаров. Санкт-Петербург: Питер, 2010. 240 с.
8. Бочкарева, Т. А. Анализ финансового состояния: Монография. / Т. А. Бочкарева. Хабаровск: ХГАЭП, 2010. 148 с.
9. Гребенщикова, Е. В. Вопросы классификации и оценки финансовой устойчивости предприятия / Е. В. Гребенщикова // Консультант директора. Москва, 2010. № 7. С. 18-22.
10. Гребенщикова, Е. В. Модель финансово-устойчивого сбалансированного предприятия / Е. В. Гребенщикова // Бюллетень финансовой информации. Москва, 2010. № 11-2 (126-127). С. 4-6.
11. Ивашкевич, В. Б. Бухгалтерский управленческий учет: Учебное пособие



для вузов / В. Б. Ивашкевич. Москва: Магистр, 2010.

12. Ефимова, О. В. Оборотные активы организации и их анализ. / О. В. Ефимова // Бухгалтерский учет. 2011. № 19. С. 25-30.

13. Зимин, Н. Е. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия / Н. Е. Зимин, В. Н. Солопова. Москва: Колосс, 2009. 384 с.

14. Киселев, М. В. Анализ и прогнозирование финансово-хозяйственной деятельности предприятия. / М. В. Киселев. Москва: А и Н, 2010. 88 с.

15. Киселев, М. В. Основы финансового анализа. / М. В. Киселев // Аудит и налогообложение. 2009. №8. С. 13-15.

16. Ковалев, В. В. Финансовый анализ: методы и процедуры. / В. В. Ковалев. Москва: Финансы и статистика, 2009. 560 с.

17. Ковалев, В. В. Финансовый анализ: Управление капиталом. Выбор инвестиций. Анализ отчетности / В. В. Ковалев. Москва: Финансы и статистика, 2009. 346 с.

18. Толпегина, О. А. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности / О. А. Толпегина, М. А. Толпегина. Москва: Юрайт, 2013. 672 с.

19. Палий, В. Ф. Новая бухгалтерская отчетность / В. Ф. Палий. Москва: Контроллинг, 2011. 202 с.

20. Прыкин, Б. В. Экономический анализ предприятия: Учебник. / Б. В. Прыкин., Л. В. Прыкина. Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2011. 360 с.

21. Русак, Н. А. Финансовый анализ субъекта хозяйствования / Н. А. Русак. Минск: Высш. школа, 2009. 365 с.

22. Бухгалтерский (финансовый) учет. Учет внеоборотных и оборотных активов: Учебное пособие [Электронный ресурс]: для студентов специальности 080109 «Бухгалтерский учет, анализ и аудит» очной формы обучения / И. В. Овчинникова, Е. И. Левина ; КузГТУ. – Электрон. дан. – Кемерово, 2012.

## ПРИЛОЖЕНИЯ



АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО  
**«Холдинговая Компания «Сибирский цемент»**

**ПРИКАЗ**

«29» декабря 2018 года

г. Кемерово

№ П/ 114

О введении в действие Учетной политики  
АО «ХК «Сибцем» на 2019 год

В соответствии с Федеральным законом от 06.12.2011 г. № 402-ФЗ «О бухгалтерском учете», Положением по ведению бухгалтерского учета и бухгалтерской отчетности в РФ, утвержденным Приказом Минфина РФ от 29.07.1998 г. № 34-н, положениями по бухгалтерскому учету, а также в целях соблюдения единого порядка учета

**ПРИКАЗЫВАЮ:**

1. Ввести в действие с 01.01.2019 г. Учетную политику Акционерного общества «Холдинговая Компания «Сибирский цемент» на 2019 год № ПК/03/2018.
2. Группе документационного обеспечения управления ознакомить с настоящим приказом Главного бухгалтера Зырянскую С.Г.
3. Контроль исполнения настоящего приказа возложить на Главного бухгалтера Зырянскую С.Г.

Первый вице-президент

Г.К. Рассказов

Исп. Зырянская С.Г.  
Вн. 702-335

# Приложение Б

Приложение №1  
к Приказу Министерства финансов  
Российской Федерации  
от 02.07.2010 № 66н  
(в ред. Приказа Минфина России  
от 05.10.2011 № 124н, от 06.04.2015 № 57н  
от 06.03.2018 № 41н, от 19.04.2019 № 61н)

Формы  
бухгалтерского баланса и отчета о финансовых результатах  
**Бухгалтерский баланс**  
на **31 декабря 2019 г.**

Организация	АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО "ХОЛДИНГОВАЯ КОМПАНИЯ "СИБИРСКИЙ ЦЕМЕНТ"	ИНН	4205070630
Идентификационный номер налогоплательщика		ОКВЭД 2	70.22
Вид экономической деятельности	Консультирование по вопросам коммерческой деятельности и управления	по ОКПФ/ОКФС	1220 34
Организационно-правовая форма / форма собственности	Акционерные общества / Совместная частная и иностранная собственность	по ОКЕИ	384
Единица измерения: тыс. руб.			
Местонахождение (адрес)	650992, КЕМЕРОВСКАЯ ОБЛАСТЬ - КУЗБАСС ОБЛАСТЬ, ГОРОД КЕМЕРОВО, УЛИЦА КАРБОЛИТОВСКАЯ, СТРОЕНИЕ 1/4		

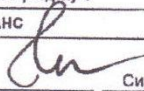
Бухгалтерская отчетность подлежит обязательному аудиту  ДА  НЕТ

Наименование аудиторской организации/фамилия, имя, отчество (при наличии) индивидуального аудитора АО Аудиторская компания ФИНЭКС

Идентификационный номер налогоплательщика аудиторской организации/индивидуального аудитора	ИНН	5406209154
Основной государственный регистрационный номер аудиторской организации/индивидуального аудитора	ОГРН/ОГРНИП	1025402476571

Пояснения <sup>1</sup>	Наименование показателя <sup>2</sup>	Код	На 31 декабря 2019 г. <sup>3</sup>	На 31 декабря 2018 г. <sup>4</sup>	На 31 декабря 2017 г. <sup>5</sup>
	<b>АКТИВ</b>				
	<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>				
3	Нематериальные активы	1110	929	1 045	233
	Результаты исследований и разработок	1120	-	-	-
	Нематериальные поисковые активы	1130	-	-	-
	Материальные поисковые активы	1140	-	-	-
4	Основные средства	1150	67 535	79 149	62 291
	Доходные вложения в материальные ценности	1160	-	-	-
5	Финансовые вложения	1170	2 594 637	2 607 191	2 607 191
15	Отложенные налоговые активы	1180	37 551	35 487	33 810
	Прочие внеоборотные активы	1190	13 223	10 631	23 647
	<b>Итого по разделу I</b>	<b>1100</b>	<b>2 713 875</b>	<b>2 733 503</b>	<b>2 727 172</b>
	<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>				
7	Запасы	1210	1 179	1 113	1 385
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	32	3	4
8	Дебиторская задолженность	1230	71 308	52 696	62 838
5	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	17 000	6 000	7 500
9	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	2 900	1 390	1 168
	Прочие оборотные активы	1260	21 717	12 043	10 847
	<b>Итого по разделу II</b>	<b>1200</b>	<b>114 136</b>	<b>73 245</b>	<b>83 742</b>
	<b>БАЛАНС</b>	<b>1600</b>	<b>2 828 011</b>	<b>2 806 748</b>	<b>2 810 914</b>

Пояснения <sup>1</sup>	Наименование показателя <sup>2</sup>	Код	На 31 декабря 2019 г. <sup>3</sup>	На 31 декабря 2018 г. <sup>4</sup>	На 31 декабря 2017 г. <sup>5</sup>
	<b>ПАССИВ</b>				
	<b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ <sup>6</sup></b>				
6	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	303 525	303 525	303 525
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	( - ) <sup>7</sup>	( - )	( - )
	Переоценка внеоборотных активов	1340	-	-	-
	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	-	-	-
	Резервный капитал	1360	15 176	15 176	15 176
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	2 047 859	1 982 051	1 383 150
	Итого по разделу III	1300	2 366 560	2 300 752	1 701 851
	<b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>				
10	Заемные средства	1410	294 053	342 976	-
	Отложенные налоговые обязательства	1420	3 479	3 878	2 985
	Оценочные обязательства	1430	-	-	-
	Прочие обязательства	1450	-	-	-
	Итого по разделу IV	1400	297 532	346 854	2 985
	<b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>				
	Заемные средства	1510	-	-	1 011 538
12	Кредиторская задолженность	1520	116 075	115 505	60 339
	Доходы будущих периодов	1530	-	-	-
11	Оценочные обязательства	1540	47 844	43 637	34 201
	Прочие обязательства	1550	-	-	-
	Итого по разделу V	1500	163 919	159 142	1 106 078
	<b>БАЛАНС</b>	1700	2 828 011	2 806 748	2 810 914

Руководитель  Синякова Е.Е.  
(подпись) (расшифровка подписи)

" 27 " января 2020 г.

**Примечания**

1. Указывается номер соответствующего пояснения к бухгалтерскому балансу и отчету о прибылях и убытках.
2. В соответствии с Положением по бухгалтерскому учету "Бухгалтерская отчетность организации" ГБУ 4/99, утвержденным Приказом Министерства финансов Российской Федерации от 6 июля 1999 г. № 43н (по заключению Министерства юстиции Российской Федерации № 54174/К от 6 августа 1999 г. указанным Приказ в государственной регистрации не нуждается), показатели об отдельных активах, обязательствах могут приводиться общей суммой с раскрытием в пояснениях к бухгалтерскому балансу, если каждый из этих показателей в отдельности несущественен для оценки заинтересованными пользователями финансового положения организации или финансовых результатов ее деятельности.
3. Указывается отчетная дата отчетного периода.
4. Указывается предыдущий год.
5. Указывается год, предшествующий предыдущему.
6. Некоммерческая организация именуется указанным раздел "Целевое финансирование". Вместо показателей "Уставный капитал", "Добавочный капитал", "Резервный капитал" и "Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)" некоммерческая организация включает показатели "Паевой фонд", "Целевой капитал", "Целевые средства", "Фонд недвижимого и особо ценного движимого имущества", "Резервный и иные целевые фонды" (в зависимости от формы некоммерческой организации и источника формирования имущества).
7. Здесь и в других формах отчетов вычитаемый или отрицательный показатель показывается в круглых скобках.



# Приложение В

Приложение №1  
к Приказу Министерства финансов  
Российской Федерации  
от 02.07.2010 № 66н  
(в ред. Приказа Минфина России  
от 05.10.2011 № 124н, от 06.04.2015 № 57н  
от 06.03.2018 № 41н, от 19.04.2019 № 61н)

## Отчет о финансовых результатах за 2019 г.

Организация АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО "ХОЛДИНГОВАЯ КОМПАНИЯ "СИБИРСКИЙ ЦЕМЕНТ"  
Идентификационный номер налогоплательщика  
Вид экономической деятельности Консультирование по вопросам коммерческой деятельности и управления  
Организационно-правовая форма / форма собственности  
Акционерные общества / Совместная частная и иностранная собственность  
Единица измерения: тыс. руб.

КОДЫ	
Дата (число, месяц, год)	0710002
По ОКПО	74287158
ИНН	4205070630
по ОКВЭД	70.22
по ОКФС/ОКФС	12200   34
по ОКЕИ	384

Пояснения <sup>1</sup>	Наименование показателя <sup>2</sup>	Код	За 2019 г. <sup>3</sup>	За 2018 г. <sup>4</sup>
13	Выручка <sup>5</sup>	2110	1 229 967	1 156 073
13	Себестоимость продаж	2120	( - )	( - )
	Валовая прибыль (убыток)	2100	1 229 967	1 156 073
	Коммерческие расходы	2210	( - )	( - )
13	Управленческие расходы	2220	( 1 237 574 )	( 1 016 824 )
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	(7 607)	139 249
	Доходы от участия в других организациях	2310	128 516	600 282
	Проценты к получению	2320	1 956	1 869
	Проценты к уплате	2330	( 25 226 )	( 65 069 )
14	Прочие доходы	2340	250 700	18 470
14	Прочие расходы	2350	( 285 030 )	( 80 605 )
15	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	63 309	614 196
15	Текущий налог на прибыль	2410	( - )	( 16 720 )
15	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	(15 125)	106 950
15	Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	400	(895)
15	Изменение отложенных налоговых активов	2450	2 063	1 726
	Прочее	2460	36	594
	Налог на прибыль прошлых лет		65	952
	Иные		(29)	-
	Налог на прибыль с дивидендов		-	(358)
	Чистая прибыль (убыток)	2400	65 808	598 901

Пояснения <sup>1</sup>	Наименование показателя <sup>2</sup>	Код	За 2019 г. <sup>3</sup>	За 2018 г. <sup>4</sup>
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	-	-
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	-	-
	Совокупный финансовый результат периода <sup>6</sup>	2500	65 608	598 901
	<b>СПРАВОЧНО</b>			
	Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900	-	-
	Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910	-	-

Руководитель  Синякова Е.Е.  
(подпись) (расшифровка подписи)

"27" января 2020 г.

**Примечания**

1. Указывается номер соответствующего пояснения к бухгалтерскому балансу и отчету о прибылях и убытках.
2. В соответствии с Положением по бухгалтерскому учету "Бухгалтерская отчетность организации" ПБУ 4/99, утвержденным Приказом Министерства финансов Российской Федерации от 6 июля 1999 г. № 43н (по заключению Министерства юстиции Российской Федерации № 6417-ПК от 6 августа 1999 г. с указанным Приказ в государственной регистрации не нуждается), показатели об отдельных активах, обязательствах могут приводиться общей суммой с раскрытием в пояснениях к бухгалтерскому балансу, если каждой из этих показателей в отдельности несущественно для оценки заинтересованными пользователями финансового положения организации или финансовых результатов ее деятельности.
3. Указывается отчетный период.
4. Указывается период предыдущего года, аналогичный отчетному периоду.
5. Выручка отражается за минусом налога на добавленную стоимость, НДС.
6. Совокупный финансовый результат периода определяется как сумма строк "Чистая прибыль (убыток)", "Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода" и "Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) отчетного периода".

# Приложение Г

Приложение №2  
к Приказу Министерства финансов  
Российской Федерации  
от 02.07.2010 № 66н  
(в ред. Приказа Минфина России  
от 05.10.2011 № 124н, от 06.04.2015 № 57н  
от 06.03.2018 № 41н, от 19.04.2019 № 61н)

## Отчет об изменениях капитала за 2019 г.

Организация **АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО "ХОЛДИНГОВАЯ КОМПАНИЯ "СИБИРСКИЙ ЦЕМЕНТ"**  
Идентификационный номер налогоплательщика  
Вид экономической деятельности **Консультирование по вопросам коммерческой деятельности и управления**  
Организационно-правовая форма / форма собственности  
**Акционерные общества / Совместная частная и иностранная собственность**  
Единица измерения: тыс. руб.

Дата (число, месяц, год)	27   1   2020	
По ОКПО	74287158	
ИНН	4205070630	
по ОКВЭД	70.22	
по ОКФС/ОКФС	12200	34
по ОКЕИ	364	

### 1. Движение капитала

Наименование показателя	Код НИ/стат	Уставный капитал	Собственные акции, выкупленные у акционеров	Добавочный капитал	Резервный капитал	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	Итого
Величина капитала на 31 декабря 2017 г. <sup>1</sup>	3100	303 525	-	-	15 176	1 383 150	1 701 851
за 2018 г. <sup>2</sup>							
Увеличение капитала - всего:	3210	-	-	-	-	598 901	598 901
в том числе:							
чистая прибыль	3211	x	x	x	x	598 901	598 901
переоценка имущества	3212	x	x	-	x	-	-
доходы, относящиеся непосредственно на увеличение капитала	3213	x	x	-	x	-	-
дополнительный выпуск акций	3214	-	-	-	x	x	-
увеличение номинальной стоимости акций	3215	-	-	-	x	-	x
реорганизация юридического лица	3216	-	-	-	-	-	-



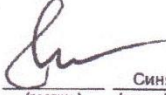
Наименование показателя	Код НИ/ стат	Уставный капитал	Собственные акции, выкупленные у акционеров	Добавочный капитал	Резервный капитал	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	Итого
Уменьшение капитала - всего:	3220	-	-	-	-	-	-
в том числе:							
убыток	3221	x	x	x	x	-	-
переоценка имущества	3222	x	x	-	x	-	-
расходы, относящиеся непосредственно на уменьшение капитала	3223	x	x	-	x	-	-
уменьшение номинальной стоимости акций	3224	-	-	-	x	-	-
уменьшение количества акций	3225	-	-	-	x	-	-
реорганизация юридического лица	3226	-	-	-	-	-	-
дивиденды	3227	x	x	x	x	-	-
Изменение добавочного капитала	3230	x	x	-	-	-	x
Изменение резервного капитала	3240	x	x	x	-	-	x
Величина капитала на 31 декабря 2018 г. <sup>2</sup>	3200	303 525	-	-	15 176	1 982 051	2 300 752
за 2019 г. <sup>3</sup>							
Увеличение капитала - всего:	3310	-	-	-	-	65 808	65 808
в том числе:							
чистая прибыль	3311	x	x	x	x	65 808	65 808
переоценка имущества	3312	x	x	-	x	-	-
доходы, относящиеся непосредственно на увеличение капитала	3313	x	x	-	x	-	-
дополнительный выпуск акций	3314	-	-	-	x	x	-
увеличение номинальной стоимости акций	3315	-	-	-	x	-	x
реорганизация юридического лица	3316	-	-	-	-	-	-
Уменьшение капитала - всего:	3320	-	-	-	-	-	-
в том числе:							
убыток	3321	x	x	x	x	-	-
переоценка имущества	3322	x	x	-	x	-	-
расходы, относящиеся непосредственно на уменьшение капитала	3323	x	x	-	x	-	-
уменьшение номинальной стоимости акций	3324	-	-	-	x	-	-
уменьшение количества акций	3325	-	-	-	x	-	-
реорганизация юридического лица	3326	-	-	-	-	-	-
дивиденды	3327	x	x	x	x	-	-
Изменение добавочного капитала	3330	x	x	-	-	-	x
Изменение резервного капитала	3340	x	x	x	-	-	x
Величина капитала на 31 декабря 2019 г. <sup>3</sup>	3300	303 525	-	-	15 176	2 047 859	2 366 560

## 2. Корректировки в связи с изменением учетной политики и исправлением ошибок

Наименование показателя	Код НИ/ стат	На 31 декабря 2017 г. <sup>1</sup>	Изменения капитала за 2018 г. <sup>2</sup>		На 31 декабря 2018 г. <sup>2</sup>
			за счет чистой прибыли (убытка)	за счет иных факторов	
Капитал - всего	3400	-	-	-	-
до корректировок	3410	-	-	-	-
корректировка в связи с: изменением учетной политики	3420	-	-	-	-
исправлением ошибок после корректировок	3500	-	-	-	-
в том числе: нераспределенная прибыль (непокрытый убыток):	3401	-	-	-	-
до корректировок	3411	-	-	-	-
корректировка в связи с: изменением учетной политики	3421	-	-	-	-
исправлением ошибок после корректировок	3501	-	-	-	-
другие статьи капитала, по которым осуществлены корректировки: (по статьям)	3402	-	-	-	-
до корректировок	3412	-	-	-	-
корректировка в связи с: изменением учетной политики	3422	-	-	-	-
исправлением ошибок после корректировок	3502	-	-	-	-

## 3. Чистые активы

Наименование показателя	Код НИИ/ стат	На 31 декабря 2019 г. <sup>3</sup>	На 31 декабря 2018 г. <sup>2</sup>	На 31 декабря 2017 г. <sup>1</sup>
Чистые активы	3600	2366560	2300752	1701851

Руководитель  Синякова Е.Е.  
(подпись) (расшифровка подписи)

"27" января 2020 г.

## Примечания

1. Указывается год, предшествующий предыдущему.
2. Указывается предыдущий год.
3. Указывается отчетный год.

# Приложение Д

Приложение №2  
к Приказу Министерства финансов  
Российской Федерации  
от 02.07.2010 № 66н  
(в ред. Приказа Минфина России  
от 05.10.2011 № 124н, от 06.04.2015 № 57н  
от 06.03.2018 № 41н, от 19.04.2019 № 61н)

## Отчет о движении денежных средств за 2019 г.

Организация АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО "ХОЛДИНГОВАЯ КОМПАНИЯ "СИБИРСКИЙ ЦЕМЕНТ"  
Идентификационный номер налогоплательщика  
Вид экономической деятельности Консультирование по вопросам коммерческой деятельности и управления  
Организационно-правовая форма / форма собственности Акционерные общества / Совместная частная и иностранная собственность  
Единица измерения: тыс. руб.

КОДЫ	
Дата (число, месяц, год)	0710005
По ОКПО	74287158
ИНН	4205070630
по ОКВЭД	70.22
по ОКФС / ОКФС	12200   34
по ОКЕИ	384

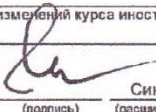
Наименование показателя	Код НИ/стат	За 2019 г. <sup>1</sup>	За 2018 г. <sup>2</sup>
<b>Денежные потоки от текущих операций</b>			
Поступления - всего	4110	1 222 652	1 202 663
в том числе:			
от продажи продукции, товаров, работ и услуг	4111	1 215 437	1 185 461
арендных платежей, лицензионных платежей, роялти, комиссионных и иных аналогичных платежей	4112	3 218	2 189
от перепродажи финансовых вложений	4113	-	-
Величина по отклонению НДС		-	4 007
Возврат налога на прибыль		-	5 537
прочие поступления	4119	3 997	5 469
<b>Платежи - всего</b>	<b>4120</b>	<b>( 1 285 117 )</b>	<b>( 1 104 765 )</b>
в том числе:			
поставщикам (подрядчикам) за сырье, материалы, работы, услуги	4121	( 264 127 )	( 265 126 )
в связи с оплатой труда работников	4122	( 866 146 )	( 681 775 )
процентов по долговым обязательствам	4123	( 25 226 )	( 65 069 )
налога на прибыль организаций	4124	( 11 822 )	( 23 772 )
Выплаты и расчеты с персоналом по прочим операциям		( 30 289 )	( 24 450 )
Величина отклонения по НДС		( 31 425 )	( - )
прочие платежи	4129	( 36 082 )	( 44 573 )
<b>Сальдо денежных потоков от текущих операций</b>	<b>4100</b>	<b>(62 465)</b>	<b>97 898</b>



Наименование показателя	Код НИИ/ стат	За 2019 г. <sup>1</sup>	За 2018 г. <sup>2</sup>
<b>Денежные потоки от инвестиционных операций</b>			
Поступления - всего	4210	142 083	610 998
в том числе:			
от продажи внеоборотных активов (кроме финансовых вложений)	4211	2 805	11 074
от продажи акций других организаций (долей участия)	4212	10 360	-
от возврата предоставленных займов, от продажи долговых ценных бумаг (прав требования денежных средств к другим лицам)	4213	147	-
дивидендов, процентов по долговым финансовым вложениям и аналогичных поступлений от долевого участия в других организациях	4214	102 276	599 924
распределении денежных средств участникам при ликвидации		26 475	-
прочие поступления	4219	-	-
Платежи - всего	4220	( 29 169 )	( 40 112 )
в том числе:			
в связи с приобретением, созданием, модернизацией, реконструкцией и подготовкой к использованию внеоборотных активов	4221	( 29 042 )	( 40 112 )
в связи с приобретением акций других организаций (долей участия)	4222	( 127 )	( - )
в связи с приобретением долговых ценных бумаг (прав требования денежных средств к другим лицам), предоставление займов другим лицам	4223	( - )	( - )
процентов по долговым обязательствам, включаемым в стоимость инвестиционного актива	4224	( - )	( - )
прочие платежи	4229	( - )	( - )
Сальдо денежных потоков от инвестиционных операций	4200	112 914	570 886
<b>Денежные потоки от финансовых операций</b>			
Поступления - всего	4310	125 728	729 335
в том числе:			
получение кредитов и займов	4311	125 728	729 335
денежных вкладов собственников (участников)	4312	-	-
от выпуска акций, увеличения долей участия	4313	-	-
от выпуска облигаций, векселей и других долговых ценных бумаг и др.	4314	-	-
прочие поступления	4319	-	-

Наименование показателя	Код НИИ/ стат	За 2019 г. <sup>1</sup>	За 2018 г. <sup>2</sup>
Платежи - всего	4320	( 174 651 )	( 1 397 897 )
в том числе:			
собственникам (участникам) в связи с выкупом у них акций (долей участия) организации или их выходом из состава участников	4321	( - )	( - )
на уплату дивидендов и иных платежей по распределению прибыли в пользу собственников (участников)	4322	( - )	( - )
в связи с погашением (выкупом) векселей и других долговых ценных бумаг, возврат кредитов и займов	4323	( 174 651 )	( 1 397 897 )
прочие платежи	4329	( - )	( - )
Сальдо денежных потоков от финансовых операций	4300	(48 923)	(668 582)
Сальдо денежных потоков за отчетный период	4400	1 526	222
Остаток денежных средств и денежных эквивалентов на начало отчетного периода	4450	1 390	1 168
Остаток денежных средств и денежных эквивалентов на конец отчетного периода	4500	2 900	1 390
Величина влияния изменений курса иностранной валюты по отношению к рублю	4490	(16)	-

Руководитель



Синякова Е.Е.

(подпись)

(расшифровка подписи)

"27" января 2020 г.

Примечания

1. Указывается отчетный период.
2. Указывается период предыдущего года, сопоставимый отчетному периоду