

**МИНИСТЕРСТВО ТРАНСПОРТА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ТРАНСПОРТА (МИИТ)»**

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ И ФИНАНСОВ

Кафедра «Экономика труда и управление человеческими ресурсами»

Д.В. ОСИПОВ

Основы реструктуризации

**Учебно-методическое пособие
для проведения практических занятий**

Москва – 2017

**МИНИСТЕРСТВО ТРАНСПОРТА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ТРАНСПОРТА (МИИТ)»**

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ И ФИНАНСОВ

Кафедра «Экономика труда и управление человеческими ресурсами»

Д.В. ОСИПОВ

Основы реструктуризации

**Учебно-методическое пособие
для магистров направления «Антикризисное управление»**

Москва – 2017

УДК 658

О - 74

Осипов Д.В. **Основы реструктуризации:** Учебно-методическое пособие для студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент», профиль «Антикризисное управление» (уровень магистратуры). – М.: РУТ (МИИТ), 2017. – 25 с.

В учебно-методическом пособии изложены рекомендации по проведению практических занятий для студентов магистратуры, обучающихся по направлению подготовки «Менеджмент», профиль «Антикризисное управление».

Рецензент:

Жаков В.В., доцент кафедры «Экономика и управление на транспорте» РУТ (МИИТ), к.э.н.

Оглавление

Организационная реструктуризация.....	5
Управленческая реструктуризация	7
Финансовая реструктуризация	9
Итоговое задание	12
<i>Приложение 1</i>	18
Список использованной литературы.....	23

Введение

Российская промышленность в современных реалиях общемирового развития экономики оказалась действительно в непростом положении. Структурные изменения бизнеса предъявляют жесткие требования к проводимой рыночной политике предприятий, непростая политическая составляющая взаимоотношений государств также накладывает ограничения на процессы стабильного развития. Российский рынок до сих пор не использует в полной мере богатый накопленный опыт реструктуризационных мероприятий. Борьба с кризисными проявлениями нестабильного состояния предприятий зачастую сводится к нивелированию этих воздействий, а не к созданию предпосылок к качественному прорыву в развитии.

В данных методических указаниях представлены задания к практическим работам по дисциплине «Основы реструктуризации». При выполнении заданий студентам предлагается отработать полученные умения и навыки в ходе изучения дисциплины «Основы реструктуризации».

Организационная реструктуризация

Основное в организационной реструктуризации – преобразовать существующие производственные комплексы в гибкие структуры, максимально приспособленные к текущим условиям рынка.

Организационная реструктуризация предприятий включает в себя:

- объединение участников единого технологического цикла в бизнес-единицы, способные реально отвечать за уровень издержек и качество своей продукции в качестве центров затрат и прибыли;

- координирование обязанностей между руководством предприятия и его бизнес-единицами: первые отвечают за стратегический маркетинг и менеджмент, в первую очередь, инновационный, финансово-инвестиционный и кадровый, а вторые - за оперативный маркетинг, производственный и финансово-сбытовой менеджмент;

- укрупнение отделов сервисных служб (объединение служб кадрового, финансового, юридического и других подобных подразделений)

- выбор наиболее рационального варианта специализации - от включения в состав предприятия торговых домов, финансовых институтов и т. д. до превращения в генерального подрядчика, занятого лишь координацией деятельности самостоятельных предприятий (фирм);

- обновление и переобучение персонала, создание климата, благоприятствующего стратегическим изменениям на основе разъяснения новой политики предприятия.

Стоит отметить, что организационная реструктуризация должна проводиться в совокупности с маркетинговыми, технологическими и кадровыми изменениями.

При организационном проектировании как правило приходится находить ответ на два основных вопроса:

- По какому основанию структурировать организацию?
- На каком уровне иерархии сосредоточить оперативную координацию процессов?

При ответе на первый выделяют четыре значимых основания для дальнейшего проектирования:

- Процессы;
- Продукты;
- Клиенты;
- Территории.

Как правило, клиентская составляющая встречается реже остальных, поэтому число возможных стратегий организационного проектирования ограничивается вариантами, представленными ниже:

- функция—территория—продукт
- функция—продукт—территория
- продукт—территория—функция

- продукт—функция—территория
- территория—продукт—процесс
- территория—процесс—продукт

Основная идея при проектировании заключается в том, чтобы достигнуть наибольшего синергетического эффекта в работе всех основных функций вновь созданной организационной единицы.

Общая стратегия к выбору основания новой организационной структуры представлена на Рисунке 1.



Рисунок 1 – Схема проведения процедуры организационного проектирования

Практическая часть

Описание ситуации:

Крупная целлюлозно-бумажная компания имеет несколько бизнес-направлений:

- заготовка леса (леспромхозы);
- производство целлюлозы;
- производство картона и бумаги;
- производство пиломатериалов.

Набор процессов (или функций) у компании вполне классический:

- производство;
- сервисы;
- продажи;
- кадры;
- экономика и т.д.

Компания ведет деятельность на нескольких территориях: Урал, Забайкалье и Карелия. Предприятия в одном регионе связаны друг с другом в единую технологическую цепочку: лес, поваленный в Карелии, обрабатывают на предприятиях, находящихся в той же Карелии, а продают в

основном в Финляндию. Лес Забайкалья оказывается на забайкальском же целлюлозном комбинате, а целлюлоза затем отправляется в Китай.

Задание:

Нарисуйте оргструктуры, используя основания:

- Продукты
- Процессы
- Территории

Управленческая реструктуризация

Важной частью проводимых организационных процедур реструктуризации является выстраивание оптимальной структуры управленческих взаимодействий в рамках организации в целом и ее подразделений в частности. Основная идея заключается в том, чтобы спроектировать будущие подразделения с тем расчётом, чтобы руководители (менеджеры) максимально эффективно расходовали свое рабочее время при работе с подчиненными, охватывая всех сотрудников в отделе. Одной из весомых характеристик при этом является определение нормы управляемости.

Норма управляемости - количество подчиненных работников, находящихся в прямом подчинении у одного руководителя. Характеризует трудоемкость менеджерских функций.

Время, затрачиваемое руководителем на управление подразделением, рассчитывается по формуле:

$$T_{общ} = T_{чел} + T_{пр} \quad (1)$$

$T_{чел}$ - время, затрачиваемое руководителем на управление людьми.

Рассчитывается по формуле:

$$T_{чел} = N_{взаим} \times T_{ср} \quad (2)$$

где

$N_{взаим}$ - количество работников в прямом подчинении;

$T_{ср}$ - время на взаимодействие с одним работником по вопросам управления (в среднем 20-30 часов, зависит от структуры производственного процесса).

T_{np} - время, затрачиваемое руководителем на решение производственных проблем.

Рассчитывается по формуле:

$$T_{np} = N_{np.взаим} \times T_{np.ср} \quad (3)$$

где

$N_{np.взаим}$ - количество производственных взаимодействий между сотрудниками (определяется исходя из условий организации труда и структуры производственных процессов подразделения);

$T_{np.ср}$ - время на координацию одного производственного взаимодействия (как правило является постоянной величиной, в среднем составляет 10-20 часов в год).

Разработка и внедрение норм управляемости для руководителей позволяет:

- создать научно обоснованную базу для эффективного планирования их численности;
- создает равные по трудоемкости условия их труда;
- позволяет выявить дополнительные резервы численности персонала;
- обеспечивает возможность создания рациональной структуры управления персонала.

Практическая часть

Задание. Расчет нормы управляемости

Дано:

В подразделении есть N сотрудников, взаимодействующих каждый с каждым по всем производственным процессам/

Время на менеджерское взаимодействие $T_{ср}$ часов на человека в год.

Время на производственное взаимодействие $T_{np.ср}$ часов на процесс в год.

Прочие функции (составление отчетов, взаимодействие с вышестоящим начальством, координация работы с другими отделами) - 900 часов в год.

Необходимо рассчитать трудоемкость менеджерских функций руководителя и ответить на вопрос: надо ли разбивать отдел на два или вводить заместителя начальника отдела?

Исходные данные для расчёта берутся из таблицы 1

Таблица 1

Исходные данные для задачи по нормам управляемости

№ варианта (согласно порядковому номеру в группе)	Кол-во сотрудников, N	Менеджерское взаимодействие, T_{cp}	Производственное взаимодействие, $T_{пр.ср}$
1	5	40	20
2	6	20	30
3	7	20	20
4	4	40	30
5	5	30	30
6	6	40	20
7	7	30	30
8	4	40	20
9	5	20	20
10	7	30	30
11	6	20	20
12	5	30	20
13	7	60	20
14	4	30	20
15	5	20	20
16	6	20	30
17	4	30	30
18	5	40	20
19	7	20	30
20	5	30	20
21	4	40	30
22	6	50	20
23	7	70	30

Финансовая реструктуризация

Проведение реструктуризации структуры капитала организации, или финансовая реструктуризация, подразумевает реализацию мероприятий, направленных на оптимизацию финансовых потоков организации как в краткосрочном (**оперативная финансовая реструктуризация**), так и в долгосрочном (**стратегическая финансовая реструктуризация**) периодах.

Оперативная реструктуризация несет в себе трансформацию структуры материальных активов и долговых обязательств организации (для восстановления платежеспособности компании в текущий момент времени), при этом предприятие перемещается из зоны убытков в зону положительных денежных потоков.

К важнейшим направлениям деятельности на этом этапе относится проведение диагностики основных финансовых показателей, помогающим создать объективную картину текущего состояния организации:

- анализ и оценка финансово-экономического состояния (расчет основных финансовых коэффициентов, критических показателей);
- финансовая оценка основных направлений деятельности (затраты, прибыль, рентабельность, валовая маржа, запас финансовой прочности по товарным группам);
- формирование центров финансовой ответственности (ЦФО), внедрение системы бюджетирования и финансового контроля;
- планирование и контроль движения денежных средств;
- анализ, планирование и контроль изменения структуры баланса (структуры капитала);
- определение размера дополнительного финансирования.

Проведение реструктуризации активов предприятия предполагает:

- продажу объектов незавершенного строительства;
- продажу излишков средств производства, запасов материалов, комплектующих изделий и уже имеющейся готовой продукции на складе.

Практическая часть

Основываясь на приведенных вариантах бухгалтерского баланса (Приложение 1) и таблицы 2, необходимо провести анализ платежеспособности предприятия и предложить мероприятия по оптимизации структуры финансового баланса

Таблица 2

Распределение предприятий для анализа

№ варианта	Тип предприятия	№ варианта	Тип предприятия
1	Машиностроительный завод	14	Фармацевтическая фабрика
2	Мебельная фабрика	15	Машиностроительный завод
3	Фармацевтическая фабрика	16	Мебельная фабрика
4	Машиностроительный завод	17	Фармацевтическая фабрика
5	Мебельная фабрика	18	Машиностроительный завод
6	Фармацевтическая фабрика	19	Мебельная фабрика
7	Машиностроительный завод	20	Фармацевтическая фабрика
8	Мебельная фабрика	21	Машиностроительный

			завод
9	Фармацевтическая фабрика	22	Мебельная фабрика
10	Машиностроительный завод	23	Фармацевтическая фабрика
11	Мебельная фабрика	24	Машиностроительный завод
12	Фармацевтическая фабрика	25	Мебельная фабрика
13	Машиностроительный завод	26	Фармацевтическая фабрика

Оценка платежеспособности предприятий проводится на основании сравнения расчётных показателей с нормативными значениями. Методика расчета представлена на Рисунке 2



Рисунок 2 – Методика определения платежеспособности предприятия

На первом этапе необходимо рассчитать коэффициенты текущей ликвидности и коэффициенты обеспеченности собственными средствами предприятий для двух лет по формулам:

- коэффициент текущей ликвидности

$$K_{мл} = \frac{A_{II}}{П_V}; \quad (4)$$

где A_{II} и $П_V$ - активы и пассивы соответствующего раздела бухгалтерского баланса.

- коэффициент обеспеченности собственными средствами

$$K_{оос} = \frac{П_{III} - A_I}{A_{II}}; \quad (5)$$

Далее проводится сравнение расчётных показателей с нормативными и в зависимости от принятия решения о платежеспособности или неплатежеспособности предприятия рассчитываются коэффициенты утраты (восстановления) платежеспособности по формулам:

- коэффициент утраты платежеспособности

$$K_3^{утр} = \frac{K_{мл}^{\phi} + 3 \times (K_{мл}^{\phi} - K_{мл}^н) / T}{K_{мл}^{норм}}; \quad (6)$$

- коэффициент восстановления платежеспособности

$$K_3^{вос} = \frac{K_{мл}^{\phi} + 6 \times (K_{мл}^{\phi} - K_{мл}^н) / T}{K_{мл}^{норм}}; \quad (7)$$

где T – принимается равным 12 месяцам, $K_{мл}^{норм} = 2$, $K_{мл}^н$, $K_{мл}^{\phi}$ – коэффициенты текущей ликвидности рассчитанные на начало и конец рассматриваемого периода.

Далее рассчитанные значения коэффициентов утраты (восстановления) платежеспособности сравниваются с нормативными показателями и принимается окончательное решение о возможности утраты (восстановления) платежеспособности предприятия.

После проведенного анализа необходимо предложить мероприятия по оптимизации текущей структуры баланса предприятия.

Итоговое задание

Бизнес-кейс «Реструктуризация торгово-производственного холдинга»

Задание: Изучить текущую ситуацию «Компания как она есть». Дать рекомендации по реструктуризации холдинга с целью совершенствования системы управления. Предложить новую организационную структуру отдельных подразделений и холдинга в целом.

Исходный материал: «Компания как она есть»

1. История

Компания дислоцирована в крупном городе на Востоке России. На рынке – 10 лет. Зарожденная с «нуля», как большинство «семейных» бизнесов.

Сегодня позиция компании в регионе очень прочная. В городе, где расположен офис компании и сосредоточена основная деятельность, компания входит в элиту бизнеса и имеет ограниченное количество достойных конкурентов.

За последние 2 года произошел резкий скачок: существенно возросли обороты, персонал компании увеличился на 60% (в настоящее время общее кол-во сотрудников превысило 400 чел., среди которых офисных работников около - 60 чел.)

В условиях чрезмерно динамичных изменений управляемость компании выходит из-под контроля: старые механизмы управления не работают, новые не созданы. А планы дальнейшего развития бизнеса чрезвычайно амбициозные...

2. Сфера деятельности

Основная сфера деятельности – торговля отделочными материалами для ремонта и строительства. Как оптовая, так и розничная, в соотношении 50:50 на сегодня. В перспективе руководство компании делает основную ставку на розничные продажи.

В реализации преобладает покупной товар, однако компания также торгует готовой продукцией собственного производства. Среди этой продукции важнейшее место занимает краска на водной основе по засекреченным уникальным рецептам компании. Краска предназначена как для внутренней, так и для внешней отделки и не имеет аналогов по морозоустойчивости (может применяться при температуре до минус 30С, что является весьма актуальным для этого региона), но недостаточно «раскручена» на рынке.

Краска производится на импортном оборудовании из отечественного сырья, закупаемого на стороне.

Товарный ассортимент компании превышает 13000 позиций (по оценкам специалистов до 10% этого ассортимента можно было бы снять с продаж с целью оптимизации товарной матрицы), планируется его дальнейшее расширение.

3. Клиенты

Розничными покупателями являются население.

В опт компания продает отделочные материалы:

- строительным организациям;
- организациям для проведения ремонта в принадлежащих им зданиях (например: школам, детсадам);
- торговым предприятиям, включая чужие розничные точки (своя франчайзинговая сеть отсутствует).

4. Материально-техническая база

Компания имеет в собственности:

- современный офис;
- производственный цех, склад сырья и склад готовой продукции, а также все необходимое для производства оборудование;
- легковой и грузовой транспорт, погрузочно-разгрузочное оборудование;
- два распределительных центра (хранимые на РЦ товары по ассортименту не пересекаются). На одном РЦ организована розничная продажа, на другом – оборудованы залы розничных и оптовых продаж. Территория РЦ оснащена железнодорожными подъездными путями.

Сегодня все продажи, кроме продаж с РЦ, осуществляются с небольших арендованных торговых точек. Кол-во этих точек в городе – около 20. Из них 18 на территории крупных городских специализированных торговых центров, а 2 – в отдельно расположенных магазинах.

В настоящее время Компания:

- заключила договора аренды на 2 гипермаркета (площадь: 5 000 кв. м. и 7 000 кв.), завершает их ремонт и оборудование и намерена через 3 месяца открыть в них торговлю;
- строит на территории одного из РЦ собственный торговый центр (гипермаркет) отделочных материалов площадью около 10 000 кв. м. На территории гипермаркета (второй этаж) предполагается сдача площадей в аренду под развлекательные заведения, фаст-фуды, уголки детского отдыха и пр.

Планируемая дата ввода в эксплуатацию – осень 2018г.

5. Региональное развитие

Два года назад компания открыла свой первый филиал в соседнем городе. У филиала свой мини-офис, склад, аутсорсинговый транспорт и отдел оптовых продаж, который занимается пассивными (менеджер выставочного зала) и активными (торговые представители) продажами. Торговые представители Компании работают по реализации товара местным торговыми компаниями. Планируется также начать активную работу с местными строительными и другими организациями-потребителями отделочных материалов. Кроме того, в филиале будет открыт розничный магазин. Товар на склад филиала поставляется с РЦ и со склада готовой продукции Компании.

В ближайшей перспективе – выход на рынки некоторых других городов региона по аналогичной схеме: небольшой офис, склад, розничный магазин и оптовые продажи.

6. Структура управления (верхний уровень)

Руководят Компанией два собственника: генеральный и исполнительный директор (функционал этих управленцев четко не разделен, имеет место пересечение полномочий и ответственности).

Важную роль в Компании играет заместитель генерального директора по инвестиционному развитию. К топ-менеджерам компании также относятся: коммерческий директор (закупки – доставка – сбыт-маркетинг) и финансовый директор (бюджетирование, управленческий и бухгалтерский учет). Главный бухгалтер находится в подчинении финансового директора.

HR-служба и IT-отдел напрямую подчиняются Генеральному директору, но не имеют в Компании существенного веса. Юридическая служба представлена одним юристом. Эта вакансия была заполнена в Компании относительно недавно.

Функционал СБ в значительной степени ограничен задачами охраны территорий, зданий и помещений Компаний. В компании открыта вакансия ,специалиста по информационной безопасности с целью защиты конфиденциальной и коммерческой информации от внешних и внутренних воздействий.

7. Структура управления по направлениям (инвестиционная деятельность)

Руководит этим направлением заместитель генерального директора, в компетенцию которого помимо инвестиционной деятельности входит управление РЦ (см. раздел транспортно-складская логистика) и управление производством (см. раздел производство).

Сфера компетенции этого топ-менеджера в инвестиционной деятельности включает все операции с принадлежащими Компании объектами недвижимости (включая вопросы их содержания и эксплуатации), все операции по созданию новых объектов недвижимости (от разработки проекта объекта и получения разрешительной документации на строительство до ввода объекта в эксплуатацию) и их аренде, а также приобретение и реализация объектов движимого имущества. Проектирование, строительство, ремонт объектов недвижимости производится по аутсорсингу.

8. Структура управления по направлениям (торгово-закупочная деятельность)

8.1. Закупки-Продажи

Руководит торговой деятельностью Коммерческий директор. В его прямом подчинении находятся: руководители торговых направлений (РТН) в кол-ве 5 чел., отдел оптовых продаж и отдел розничных продаж.

РТНы управляют товарными группами, на которые поделены все реализуемые Компанией товары. В рамках «своих» товарных групп к задачам РТН относятся все взаимоотношения с поставщиками и перевозчиками, контроль и поддержание товарных остатков на РЦ, изучение спроса, мониторинг цен на рынке, мерчандайзинг, советы по обустройству и перепланировке торговых точек, обучение новых продавцов, а также реализация товара наиболее важным оптовым покупателям. Отдельные РТН высказывают недовольство столь широким функционалом, считают, что им приходится работать за отдел продаж, когда на самом деле они – закупщики.

Один из РТНов также занимается закупкой сырья для производимой Компанией краски и другой продукции.

Закупка товара производится от многих производителей России (в основном из европейской части), а также из Китая. В закупочных операциях с китайскими поставщиками РТН работает с «удлинителем» в виде китайскоязычного менеджера (специалист по ВЭД). Функции распределены следующим образом: РТН отвечает за ассортимент продукции, «удлинитель» - за цены, сроки и размеры закупаемых партий.

В вопросах реализации РТН сотрудничают (или по крайней мере должны сотрудничать) с отделом розничных и оптовых продаж офиса.

8.2. Розница

Отдел розницы состоит из офисного штата (начальник отдела и менеджеры розничных продаж) и штата торговых точек.

Точки, расположенные в торговых центрах специализированы на конкретных группах товаров (например- обои и сопутствующие материалы; линолеум; плитка и т.д.). Точки, расположенные как отдельные магазины, имеют смешанный набор товаров.

В каждом торговом центре, как правило, Компания арендует 4-5 торговых точек. Товар хранится на площади торговой точки. Кроме того, на территории торговых центров у компании есть небольшие склады.

На каждой точке работают ст. продавец и несколько продавцов. Кроме того, на каждом торговом центре дополнительно от Компании работают администратор, кладовщик, грузчик, которые централизованно обслуживают точки этого центра. Каждый торговый центр имеет в офисе своего личного куратора – отдельно выделенного на каждую точку менеджера отдела розничных продаж.

Функции курирующего менеджера и администратора достаточно близки, а в чем-то пересекаются. Тем не менее, в вопросах принятия решения о приеме, обучении, вознаграждении персонала решающее слово принадлежит администратору, в вопросах товарного ассортимента и выкладки товара - менеджеру из офиса.

8.3. Опт

Оптовые продажи подразделены на активные (ищем покупателя) и пассивные (покупатель приходит сам).

Активные продажи организациям-потребителям осуществляют МАП (менеджеры активных продаж), а организациям-перекупщикам - ТП (торговые представители). И те, и другие подчиняются начальнику отдела оптовых продаж. Также начальнику отдела оптовых продаж подчиняются менеджеры выставочных залов (так в компании называются магазины, торгующие в опт).

По мнению коммерческого директора, на сегодняшний день отделом оптовых продаж охвачено не более 10% потенциального рынка оптовых покупателей Компании.

9. Структура управления по направлениям (транспортно-складская логистика)

Товар отгружается от поставщика вагонами и контейнерами. Вагоны через подъездные пути разгружаются на РЦ, контейнеры доставляются на РЦ автомобилями специализированных транспортных компаний. Самовывоз от поставщиков крайне редок, и только с близлежащих территорий.

Своим транспортном производится перевозка товара по маршруту РЦ – магазины, а также доставка товара оптовому покупателю. Доставка розничному покупателю происходит с привлечением частных автомобилей по аутсорсингу. Товар доставляется покупателям бесплатно.

Начальник РЦ подчинен заместителю генерального директора по инвестиционному развитию.

В подчинении начальника РЦ находятся следующие подразделения: транспортный цех (работа с сортировочной станцией, внутренние перевозки, доставка покупателю), склад (погрузка-выгрузка, складирование, комплектация), АХО (содержание и эксплуатация здания РЦ, автопогрузчиков, коммуналка, благоустройство, спецодежда и инвентарь, расходные материалы), а также энергетик и электрослесарь.

10. Структура управления по направлениям (производство)

Производственный цех, склад сырья и склад готовой продукции находится в подчинении заместителя генерального директора по инвестиционному развитию. Персонал этих подразделений составляет около 30 чел.

Готовая продукция реализуется через отдел розничных и оптовых продаж. В высокий сезон «узким местом» является производство, в низкий – сбыт. План продаж разрабатывает одним из РТНов.

По мнению руководства компании – производство и реализация собственной краски – одно из самых перспективных направлений деятельности Компании, учитывая высокую рентабельность продаж этой продукции и неосвоенные Компанией потребности рынка.

Машиностроительный завод

Показатель	2017 г.	2018 г.
1	2	3
<i>I. Внеоборотные активы</i>		
Основные средства	34313	9083
Незавершенное производство	1805	1943
Долгосрочные финансовые вложения	12	12
Итого по разделу I	36 130	11 038
<i>II. Оборотные активы</i>		
Запасы:	2885	3294
сырье, материалы и другие аналогичные ценности	1105	1349
затраты в незавершенном производстве	338	46
готовая продукция	1305	1754
товары отгруженные	92	139
расходы будущих периодов	5	
прочие запасы и затраты	40	6
Дебиторская задолженность (платежи ожидаются менее чем через 12 месяцев):	362	271
покупатели и заказчики	271	181
Денежные средства	4	23
Итого по разделу II	3251	3588
Баланс	39381	14626
ПАССИВЫ		
<i>III. Капитал и резервы</i>		
Уставный капитал	196	196
Добавочный капитал	37701	12874
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	(8135)	(9474)
Итого по разделу III	29762	3596
<i>IV. Долгосрочные обязательства</i>		
Займы и кредиты	4091	4091
Итого по разделу IV	4091	4091

<i>V. Краткосрочные обязательства</i>		
Кредиторская задолженность:		
поставщики и подрядчики	1452	1001
задолженность перед персоналом	561	506
задолженность перед государственными внебюджетными фондами	1681	2876
задолженность по налогам и сборам	1325	1589
прочие кредиторы	96	169
задолженность перед участниками (учредителями)	414	799
Итого по разделу V	5529	6940
Баланс	39382	14627
Выручка (нетто) от продажи товаров, продукции, работ, услуг	2912	4076
Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг	4174	4492
Валовая прибыль	(1262)	(416)
Коммерческие расходы	0	0
Прибыль (убыток) от продаж	(1262)	(416)
Прочие операционные доходы	1741	1703
Прочие операционные расходы	2202	1840
Прочие внереализационные доходы	78	235
Прочие внереализационные расходы	12	32
Прибыль (убыток) до налогообложения	(1657)	(350)
Налог на прибыль		
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода	(1657)	(350)

Мебельная фабрика

Показатель	2017 г.	2018 г.
1	2	3
АКТИВЫ		
<i>I. Внеоборотные активы</i>		
Основные средства	23770	15816
Незавершенное строительство	287	415
Долгосрочные финансовые вложения	227	877
Итого по разделу I	24 284	17 108
<i>II. Оборотные активы</i>		
Запасы:	2922	2788
сырье, материалы и другие аналогичные ценности	2174	2472
затраты в незавершенном производстве	194	311
готовая продукция	554	
расходы будущих периодов	0	5
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	98	258
Дебиторская задолженность (платежи ожидаются более чем через 12 месяцев после отчетной даты):	1795	3542
покупатели и заказчики	1764	3475
Денежные средства	5	6
Итого по разделу II	4820	8624
Баланс	29104	25732
ПАССИВЫ		
<i>III. Капитал и резервы</i>		
Уставный капитал	17 117	17 117
Добавочный капитал	11 676	6114
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	(4392)	(5313)
Итого по разделу III	24401	17918
<i>IV. Долгосрочные обязательства</i>		
Займы и кредиты	0	0
Итого по разделу IV	0	0
<i>V. Краткосрочные обязательства</i>		
Кредиторская задолженность:		
поставщики и подрядчики	647	2742
задолженность перед персоналом	103	101
задолженность перед государственными внебюджетными фондами	1990	2227
задолженность по налогам и сборам	1862	2712
прочие кредиторы	101	32
Итого по разделу V	4703	7814
Баланс	29104	25732

Выручка (нетто) от продажи товаров, продукции, работ, услуг	7316	9482
Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг	8489	9436
Прибыль (убыток) от продаж	(1173)	46
Прочие операционные доходы	24	34
Прочие операционные расходы	553	516
Прибыль (убыток) до налогообложения	(1702)	(436)
Налог на прибыль		
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода	(1702)	(436)

Фармацевтическая фабрика

Показатель	2017 г.	2018 г.
1	2	3
Актив		
<i>I. Внеоборотные активы</i>		
Нематериальные активы	1	1
Основные средства	15875	15673
Долгосрочные финансовые вложения	4	4
Итого по разделу I	15880	15678
<i>II. Оборотные активы</i>		
Запасы:	3084	1459
сырье, материалы и другие аналогичные ценности	124	110
затраты в незавершенном производстве	2319	964
готовая продукция и товары для перепродажи	641	385
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	42	5
Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются более чем через 12 месяцев после даты):	0	407
Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются менее чем через 12 месяцев после даты):	266	354
покупатели и заказчики	0	309
Денежные средства	12	60
Итого по разделу II	3404	2285
Баланс	19285	17963
ПАССИВЫ		
<i>III. Капитал и резервы</i>		
Уставный капитал	124	124
Добавочный капитал	16128	16128
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	91	170
Резервный капитал	60	69
Итого по разделу III	16402	16491

<i>V. Краткосрочные обязательства</i>	2017 г.	2018 г.
Займы и кредиты	25	27
Кредиторская задолженность:	2757	1369
поставщики и подрядчики	220	35
задолженность перед персоналом	115	88
задолженность перед государственными внебюджетными фондами	22	41
задолженность по налогам и сборам	2372	1123
прочие кредиторы	28	82
Задолженность перед участниками (учредителями)	99	76
Прочие краткосрочные обязательства	2	0
Итого по разделу V	2882	1472
Баланс	19285	17963
Выручка (нетто) от продаж товаров, продукции, работ, услуг (за минусом НДС, акцизов и других обязательных платежей)	4459	2264
Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг	4246	2006
Коммерческие расходы	6	0
Управленческие расходы	0	0
Прибыль (убыток) от продаж	207	258
Прочие операционные доходы	42	57
Прочие операционные расходы	28	50
Прочие внереализационные доходы	442	219
Прочие внереализационные расходы	140	82
Прибыль (убыток) до налогообложения	521	401
Налог на прибыль	164	119
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода	357	282

Список использованной литературы

1. Малюк, В. И. Стратегический менеджмент. Организация стратегического развития : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / В. И. Малюк. — М. : Издательство Юрайт, 2017. — 361 с.
2. Аистова М. Реструктуризация предприятий: вопросы управления. Стратегии, координация структурных параметров, снижение сопротивления преобразованиям. –М.: Альпина Паблишер, 2002.
3. Анискин Ю.П. Финансовая активность и стоимость компании: аспекты планирования. – М.: Омега-Л,2005. – 240 с.
4. Антикризисное управление: учебник / Под. ред. Э.М. Короткова. – М.: ИНФА-М, 2003. – 432 с.
5. Антикризисное управление: теория, практика, инфраструктура: учеб.-практ. пособие/ отв. ред. Г. А. Александров. – М.: БЕК, 2002. – 544 с.
6. Королькова, Е.М. Реструктуризация предприятий: учебное пособие. Тамбов : Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2007. – 80 с.
7. Балашов А.П. Теоретические основы реструктуризации организации. - М.: Инфра-М, 2017. – 256 с.
8. Белых, Л.П. Реструктуризация предприятия: Учеб. пособие для вузов / Белых Л.П, Федотова М.А. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. - 399с.
9. Дак, Дж. Д. Монстр перемен. Причины успеха и провала организационных преобразований / Дж. Д. Дак. М.: Альпина бизнес букс, 2007. - 320 с.
10. Захаров, П.Н. Сравнительная оценка методов реструктуризации деятельности организации / П.Н. Захаров // Экономика региона. — 2007. -№18.-Часть 2.

Интернет ресурсы

- 1 <http://www.iteam.ru> (специализированный сайт по управлению предприятием)
- 2 <http://www.zhuk.net> (специализированный сайт по управлению предприятием)
- 3 www.marketing.spb.ru (специализированный сайт по управлению предприятием)
- 4 <http://www.garant.ru> (справочно-правовая система)
- 5 <http://www.crisis-manag.ru> (специализированный сайт по антикризисному управлению предприятием)
- 6 <https://e.lanbook.com/> (электронно-библиотечная система)
- 7 <https://elibrary.ru/defaultx.asp> (научная электронная библиотека)
- 8 <https://ibooks.ru/home.php?routine=bookshelf> (электронно-библиотечная система)
- 9 <http://www.book.ru> (электронно-библиотечная система)

10 <http://www.academia-moscow.ru/catalogue/4831> (издательский центр «Академия»)

11 <https://biblio-online.ru/> (электронная библиотека)

Учебно-методическое издание

ОСИПОВ ДЕНИС ВИТАЛЬЕВИЧ

Основы реструктуризации

Учебно-методическое пособие

Изд. № 271-17
