

## ОТЧЕТ

о преддипломной практике студента (ки) 5 курса  
Автономной некоммерческой организации высшего образования  
«Международная академия бизнеса и управления»  
направление «Менеджмент»  
направленность «Антикризисное управление»

Лашкевич Виктория Игоревна

(фамилия, имя, отчество)

1. Практику проходил (а) с «\_\_» \_\_\_\_\_ 2021 г. по «\_\_» \_\_\_\_\_ 2021 г., что составляет \_\_ недели в АО «ФЦНИВТ» СНПО» Элрон»

(место прохождения практики и должность)

---

2. Задание на практику выполнил (а): в полном объёме

(указать в полном объеме или частично)

Не выполнены следующие вопросы: нет

(указать также причины невыполнения)

3. Подробное содержание выполненной работы на практике и достигнутые результаты

### Характеристика объекта исследования

Объектом исследования выступает Акционерное Общество «Федеральный центр науки и высоких технологий «Специальное научно-производственное объединение «Элрон» (далее - АО «ФЦНИВТ» СНПО» Элрон»), которое является предприятием Государственной корпорации по атомной энергии «Росатом».

АО «ФЦНИВТ» СНПО» зарегистрирована по адресу 115563, г. Москва, ул. Генерала Белова, д. 14, 115563. Генеральный директор АО «ФЦНИВТ» СНПО» Старовойтенко Эдуард Юрьевич. Основным видом деятельности компании является: Научные исследования и разработки в области естественных и технических наук прочие. Также АО «ФЦНИВТ» СНПО»

работает еще по 29 направлениям. Размер уставного капитала 8 239 811 000 руб. Организация насчитывает 2 филиала, 1 представительство и 1 учрежденную компанию. Имеет 59 лицензий. АО «ФЦНИВТ» СНПО» принимала участие в 1263 торгах из них выиграла 864. Основным заказчиком является ГК Росатом. В судах организация выиграла 53% процессов в качестве истца и 9% в качестве ответчика, проиграла 3% процессов в качестве истца и 51% в качестве ответчика.<sup>1</sup>

Согласно аналитике сайта <https://sbis.ru><sup>2</sup> анализируемая компания АО «ФЦНИВТ» СНПО» Элерон» в категории «Научные исследования и разработки в области естественных и технических наук прочие» занимает по объему выручки в отрасли 11 место (рисунок 1), а в регионе (г. Москва) – 552 место (рисунок 2).

АО «ФЦНИВТ» СНПО» Элерон» является обладателем многих наград и премий, полученных как за разработку инновационных технических средств охраны: Национальной премии «ЗУБР» - «За укрепление безопасности России» (2004, 2010, 2012, 2013, 2014 и 2015 гг.) золотой медали и диплома Конкурса инновационных технологий и оборудования за проект «Программный комплекс Тобол» по итогам международного форума «NDEхро-2016», диплома в номинации «Инновационная разработка» за экспонат «АРМ с программным обеспечением «Полигон» по итогам международного военно-технического форума «Армия-2016»; так и по результатам других направлений производственной деятельности: «Надежный поставщик» (2014-2015 гг.), «Добросовестный поставщик» (2011-2013гг.), «Гарантия качества и безопасности» (2010, 2012 гг.)<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Информация с аналитического бизнес-портала: <https://sbis.ru/contragents/7724313681/772401001>

<sup>2</sup> Информация с аналитического бизнес-портала <https://sbis.ru/> // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://sbis.ru/>

<sup>3</sup> Официальный сайт АО «ФЦНИВТ» СНПО» Элерон» // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.eleron.ru>

<b>В отрасли (11 место)</b>	тыс Р
9 Нпцап, ФГУП (Межирицкий Е. Л.)	21 109 790
10 Бейкер Хьюз, АО (Чодри М.)	18 138 567
• 11 Фцнивт "СНПО "Элерон, АО (Старовойтенко Э. Ю.)	17 543 989
12 Российские Космические Системы, АО (Тюлин А. Е.)	16 999 357
13 ЛУКойл-Инжиниринг, ООО (Воеводкин В. Л.)	14 841 073

Рисунок 1 – Позиции компании АО «ФЦНИВТ» СНПО» Элерон» по объему выручки в рейтинге конкурентов в отрасли (источник: <https://sbis.ru/>)

<b>В регионе (552 место)</b>	тыс Р
550 Яндекс.Технологии, ООО (Стыскин А. И.)	17 585 458
551 МК ОМК-Экометалл, ООО (Аникиевич И. Г.)	17 559 741
• 552 Фцнивт "СНПО "Элерон, АО (Старовойтенко Э. Ю.)	17 543 989
553 Авиапредприятие "Газпром Авиа", ООО (Овчаренко А. С.)	17 541 614
554 Монарх, ООО (Гукасян А. А.)	17 435 793

Рисунок 2 – Позиции компании АО «ФЦНИВТ» СНПО» Элерон» по объему выручки в рейтинге конкурентов в регионе г. Москва (источник: <https://sbis.ru/>)

Под организационной структурой компании подразумевается состав и соподчиненность взаимосвязанных звеньев в управлении, включающих в себя аппарат управления и производственные подразделения. Совокупность взаимосвязанных звеньев управления составляет организационную структуру.

Аппаратом управления АО «ФЦНИВТ» СНПО» Элерон» является коллектив работников управляющей системы, который наделен правами координации деятельности подразделений, имеет помещение и технические средства, штатное расписание, положение о структурных подразделениях и должностные инструкции.

Организационная структура АО «ФЦНИВТ» СНПО» Элерон» и ее управление являются динамическими данными, они постоянно меняются,

совершенствуясь в соответствии с изменениями внешних и внутренних условий.

Организационная структура АО «ФЦНИВТ» СНПО» Элерон» приведена на рисунке 3.

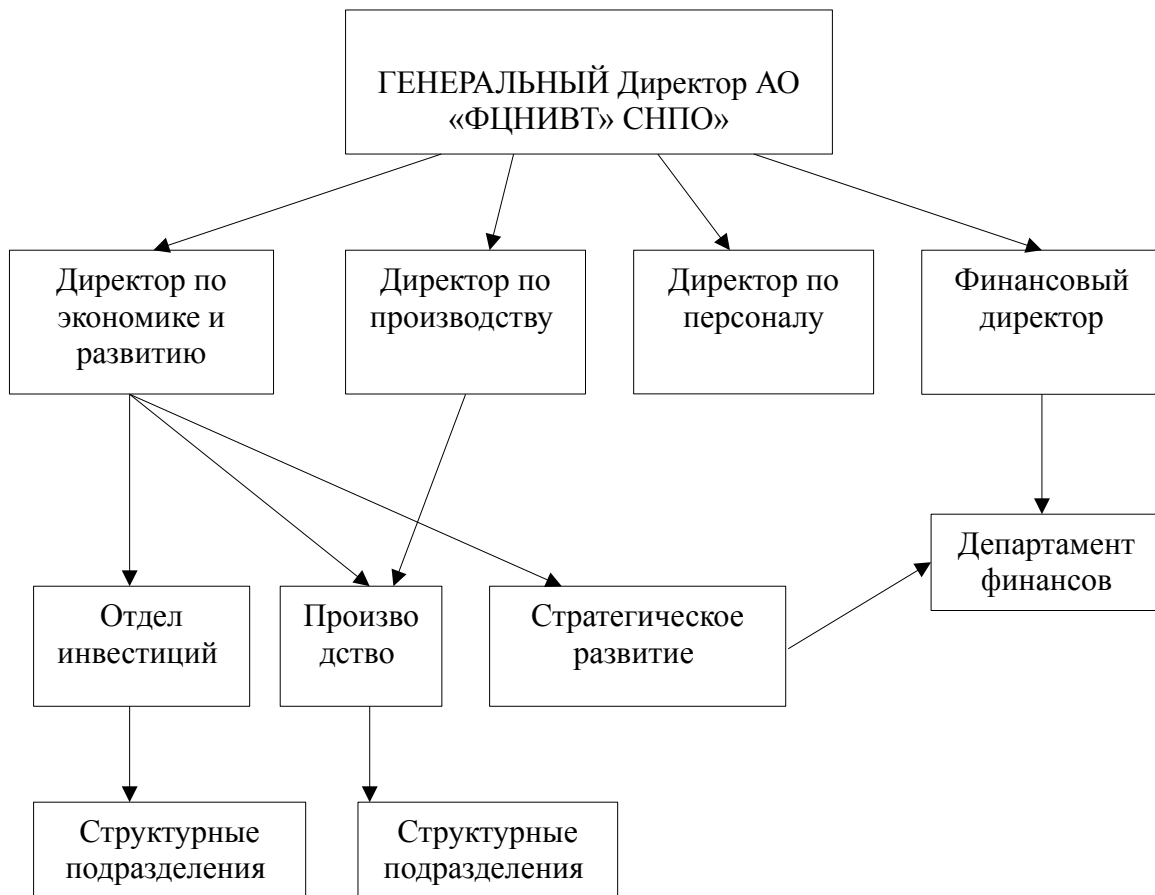


Рисунок 3 – Упрощённая схема организационной структуры управления АО «ФЦНИВТ» СНПО» Элерон»

Проводя анализ данной организационной структуры, можно сделать вывод, что она относится к линейно-функциональной структуре. Данная структура управления основана на соблюдении единоначалия (генеральный директор), линейного построения структурных подразделений (директор по развитию, директор по экономике, финансовый директор, директор по маркетингу) и распределения функций управления между ними. Данная структура подразумевает, что подготовку решений и обсуждения решений производят коллегиально, а принятие решений и ответственность за решения – только генеральным директором единолично.

Руководителями осуществляются функции общего управления. Условно их делят на три уровня: высший (управление компанией в целом – генеральный директор); средний (руководители структурных подразделений); низовой (которые работают с исполнителями). В совокупности они образуют администрацию компании, в состав которой также включены сотрудники кадровой службы.

#### Анализ показателей состояния дебиторской задолженности

Задачами анализа появившейся дебиторской задолженности является определение причин, по которым она появилась или же возросла, а также выявление ее размеров и динамики.

Анализ дебиторской задолженности АО «ФЦНИВТ» СНПО «Элерон» проводится на основании следующих утверждений:

- в оптимальном бухгалтерском балансе дебиторская задолженность и денежные средства должны соответствовать кредиторской задолженности;
- значительное превышение кредиторской задолженности над дебиторской создает угрозу платежеспособности организации, так как непогашенная в срок кредиторская задолженность может привести к банкротству организации;
- средства, находящиеся в дебиторской задолженности, являются беспроцентным кредитом, суммы, размещенные в ее составе, теряют свою реальную стоимость вследствие инфляции;
- рост дебиторской задолженности, как правило, приводит к росту кредиторской задолженности, так как при наличии большой дебиторской задолженности организация стремится найти дополнительные источники финансирования потребности в оборотных средствах (чаще всего заемные);
- очень большая доля как дебиторской, так и кредиторской задолженности может иметь одинаково негативные последствия для организации, поэтому необходимо контролировать как уровень дебиторской и

кредиторской задолженности, так и их возраст (задолженность свыше трех месяцев);

- отвлеченные из оборота денежные средства должны направляться на погашение текущих обязательств и финансирование текущих нужд организации.

Динамика изменения дебиторской и кредиторской задолженности представлена на рисунке 4.

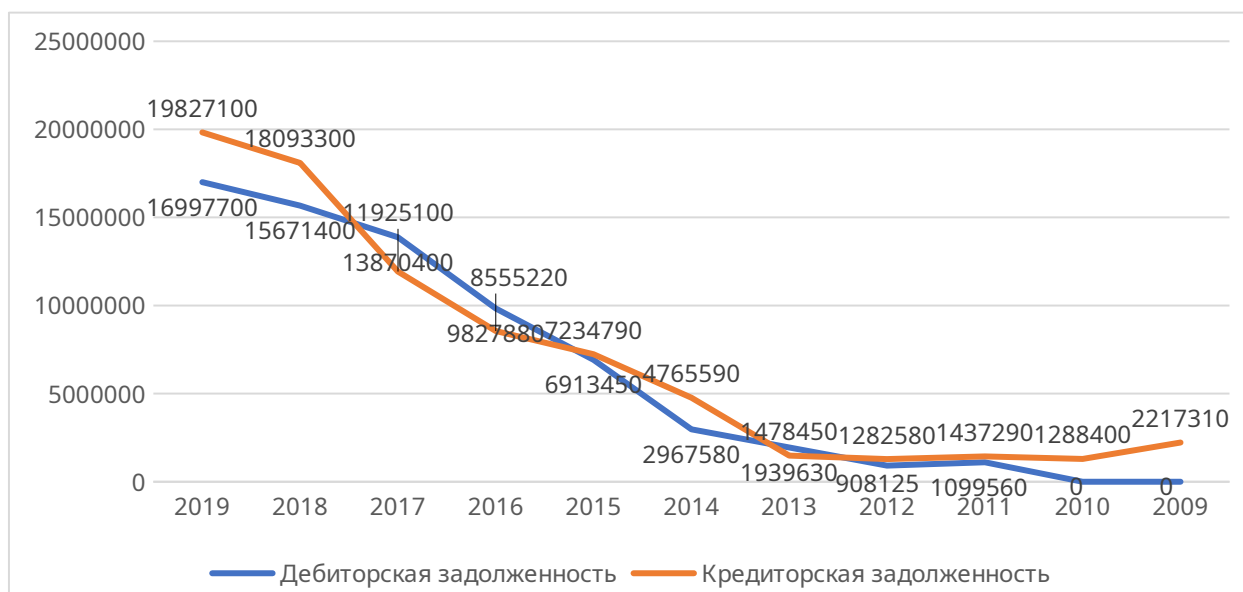


Рисунок 4 – Динамика изменения дебиторской и кредиторской задолженности в АО «ФЦНИВТ» СНПО «Элерон», тыс. руб.

Увеличение статей дебиторской задолженности может быть вызвано:

- неразборчивым выбором партнеров, неосмотрительной кредитной политикой организации в отношении к покупателям;

- неплатежеспособностью некоторых покупателей;

- ускоренным ростом объема продаж (что является закономерностью, тут важно, чтобы темпы роста продаж опережали темпы роста кредиторской задолженности);

- трудностями в реализации продукции (когда организации вынуждены идти на уступки дебиторам).

В условиях стабильной экономики, в которой дебиторская задолженность организации превышает кредиторскую, это можно расценивать как сигнал наращивания оборотов, но не тревоги. Тем не менее, в условиях инфляции это может быть опасно. Существенное превалирование дебиторской задолженности является угрозой финансовой устойчивости организации и вызывает необходимость привлечения дополнительного, а возможно и нескольких источников финансирования.

Темп роста дебиторской задолженности в АО «ФЦНИВТ» СНПО «Элерон» представлен на рисунке 5.

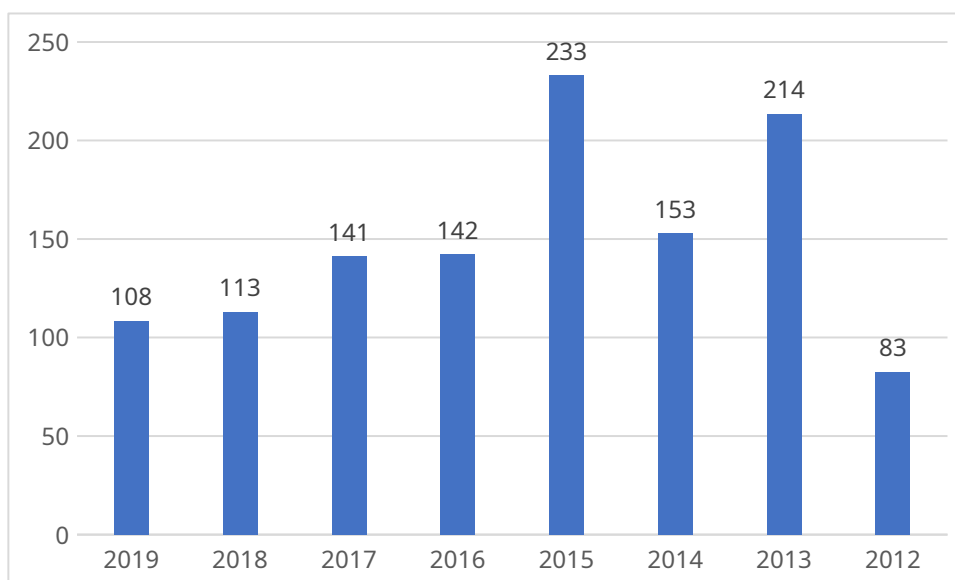


Рисунок 5 – Темп роста дебиторской задолженности в АО «ФЦНИВТ» СНПО «Элерон», %

Комплексный анализ дебиторской задолженности взаимосвязан с кредиторской задолженностью. Руководство рассчитывает погасить предстоящие в недалеком будущем обязательства перед кредиторами ожидаемыми в будущем поступлениями от дебиторов с аналогичными сроками погашения, поэтому в анализе сопоставляют размеры дебиторской и кредиторской задолженности. Считается, что дебиторская задолженность, размеры и ликвидность которой соответствуют размеру и срочности

погашения кредиторской задолженности, обеспечивает платежеспособность организации.

Кредиторская задолженность - это задолженность предприятия, фирмы перед поставщиками, подрядчиками, третьими лицами, банками или другими кредитными организациями за оказанные услуги, предоставленный в пользование товар или займ. Также, под понятие кредиторской задолженности попадает задолженность любой организации перед своими сотрудниками по оплате труда. Кредиторскую задолженность должник обязан погасить в соответствии с установленными сроками и взятыми на себя обязательствами.

Задолженность хозяйствующего субъекта перед контрагентами может возникать в следующих основных случаях:

- при получении аванса в адрес организации за поставку продукции, если организация продукцию не поставила;
- при получении ценностей организацией, в случае если ценности не были оплачены, и т.д.

Рост задолженности хозяйствующего субъекта перед своими кредиторами свидетельствует об увеличении зависимости предприятия от заемных средств и ухудшении финансового положения и в целом носит негативный характер.

Важным этапом анализа состояния дебиторской задолженности является оценка соотношения кредиторской и дебиторской задолженностей. Это соотношение показывает степень покрытия ожидаемыми поступлениями от дебиторов имеющейся у предприятия кредиторской задолженности (рисунок 6).



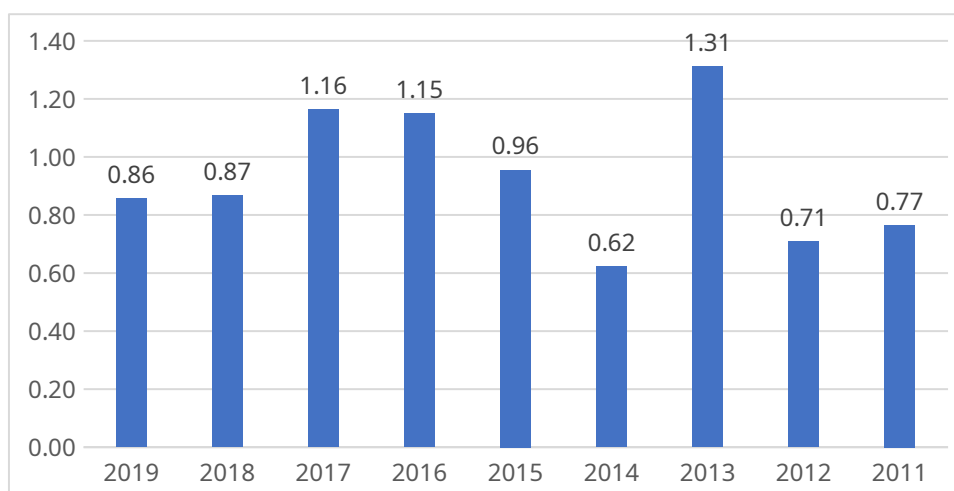


Рисунок 6 – Динамика коэффициента соотношения дебиторской и кредиторской задолженности в АО «ФЦНИВТ» СНПО «Элерон»

Рекомендуемый минимальный уровень соотношения дебиторской и кредиторской задолженности считается 1. У анализируемого предприятия наблюдалось значительное превышение дебиторской задолженности над кредиторской, что создавало угрозу финансовой устойчивости такого предприятия в период 2016-2017 гг.

Далее представлен расчет коэффициента оборачиваемости дебиторской задолженности (рисунок 7).

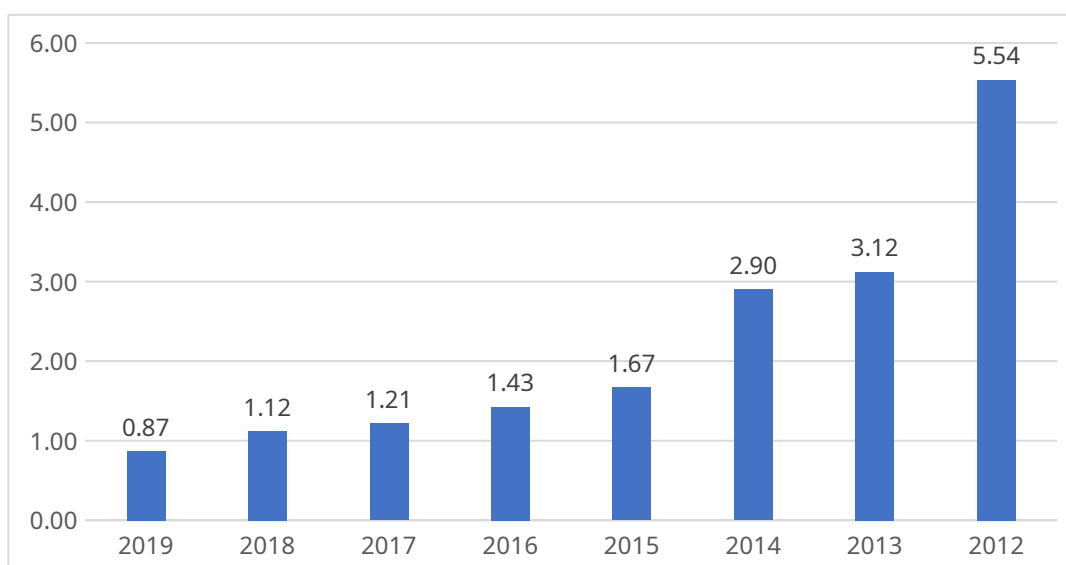


Рисунок 7 – Динамика коэффициента оборачиваемости дебиторской задолженности в АО «ФЦНИВТ» СНПО «Элерон»

Данным показателем характеризуется число оборотов, которое совершено дебиторской задолженностью в течение анализируемого периода. Такой коэффициент позволяет рассчитать кратность превышения объемов реализованной продукции над дебиторской задолженностью.

В АО «ФЦНИВТ» СНПО «Элерон» наблюдается уменьшение оборачиваемости (зафиксировано снижение значения показателя), что является свидетельством ухудшения работы с дебиторами.

Далее произведем расчет показателя доли дебиторской задолженности в общих объемах оборотных средств (рисунок 8). Размеры этого показателя определяют уровень мобильности структуры имущества организации.

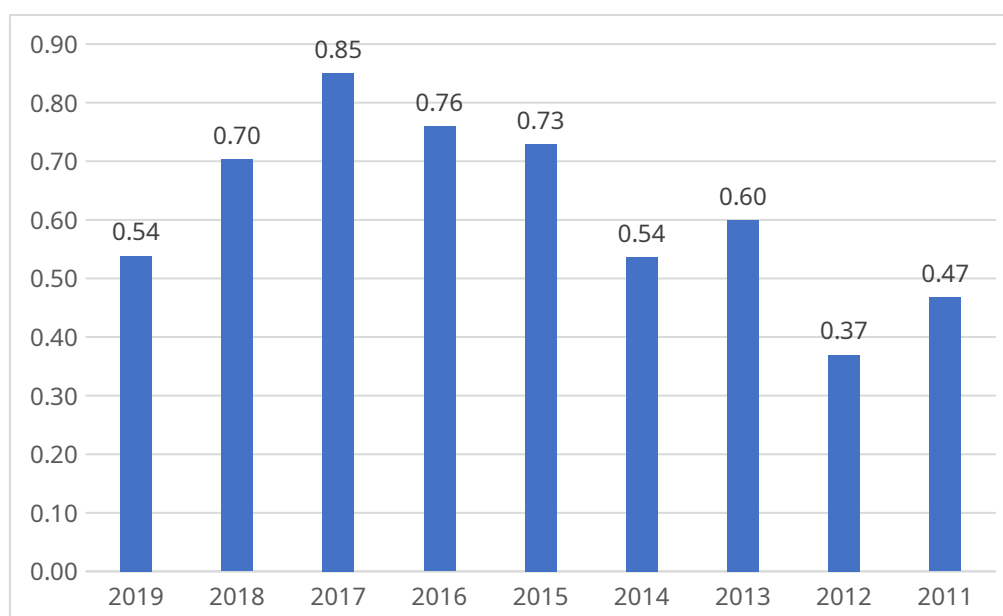


Рисунок 8 – Динамика доли дебиторской задолженности в общих объемах оборотных средств АО «ФЦНИВТ» СНПО «Элерон»

Увеличение значения указанного показателя, чаще всего, рассматривается в качестве негативного явления, поскольку характеризует состояние, когда все большая доля оборотных средств временно отвлечена из оборота, поэтому не принимает участие в процессе текущей деятельности предприятия.

В АО «ФЦНИВТ» СНПО «Элерон» наблюдается уменьшение значения доли дебиторской задолженности в общих объемах оборотных средств в динамике после 2017 г., что можно назвать позитивной тенденцией в деятельности данного предприятия.

Если темпы роста дебиторской задолженности сопоставимы с темпами роста кредиторской задолженности, это также считается благоприятной ситуацией для предприятия.

Увеличение коэффициента оборачиваемости дебиторской задолженности является свидетельством относительного уменьшения коммерческого кредитования, противоположная ситуация свидетельствует об его увеличении. Желательным фактором является максимизация данного показателя. Любое повышение величины показателя является свидетельством улучшения процесса управления дебиторской задолженностью.

#### Анализ финансовой отчетности АО «ФЦНИВТ» СНПО «Элерон»

Бухгалтерский баланс является отчетным документом, представляющим собой совокупность ресурсов предприятия (активы), а также источников их возникновения (пассивы). В данном документе информация представляется в стоимостной форме на конкретный отчетный период.

Активы предприятия по сроку использования делятся на такие группы:

- внеоборотные (постоянные) активы (I раздел актива баланса) - это ресурсы, приобретенные предприятием для долгосрочного использования, а именно основные средства, долгосрочные финансовые вложения, нематериальные активы и пр.;

- оборотные (текущие) активы (II раздел актива баланса) - это оборотные средства, приобретенные для использования в рамках обычного производственного цикла (обычно одного года).

Пассивы предприятия (или источники финансирования) в зависимости от принадлежности делятся на такие группы:

- собственный капитал (III раздел баланса), отражает структуру собственных средств предприятия, а именно, величина уставного (объявленного) капитала, размер добавочного капитала (в результате переоценки фондов), величина накопленной или нераспределенной прибыли (убытков).

- заемный капитал (IV и V разделы баланса) делится на долгосрочные обязательства (сроком более 1 года) и краткосрочные обязательства (текущие пассивы).

С точки зрения «безопасного» использования в течение длительного периода (обычно для финансирования внеоборотных фондов), долгосрочные обязательства приравнивают к собственному капиталу и представляют это в виде инвестированного капитала. Последний рассчитывается с целью анализа, поэтому не выделен в балансе отдельным разделом.

Основным принципом бухгалтерского учета является равенство общих итогов актива и пассива (сальдо баланса).

Целью анализа баланса является получение характеристики структуры и динамики изменения имущества предприятия и источников его финансирования. Анализ предлагается провести при помощи вертикального и горизонтального методов.

Вертикальный (структурный) анализ – это определение структуры (состава) итоговых финансовых параметров и определение влияния каждой позиции на итоговый результат в целом.

Горизонтальный (трендовый) анализ – это сравнение каждой позиции отчетов с рядом предшествующих периодов для определения основной динамики или тенденции развития показателей в перспективе.

Этот анализ позволяет определить абсолютные приращения, а также темпы роста, что очень важно для определения финансового состояния предприятия.

За анализируемый период зафиксировано периодическое снижение объема денежных средств (в период 20-2014 гг. и в 2017 г.), однако в целом такую динамику можно охарактеризовать, как устойчиво возрастающий тренд (рисунок 9).

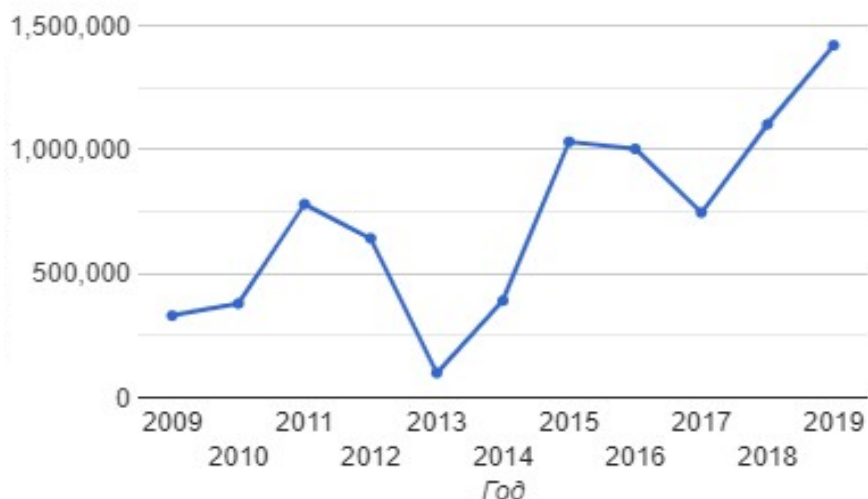


Рисунок 9 – Динамика объема денежных средств и их эквивалентов АО «ФЦНИВТ» СНПО «Элерон», тыс. руб.

Позитивной динамикой характеризуется стоимость основных фондов (рисунок 10), что связано с приобретением производственного оборудования для нужд предприятия.

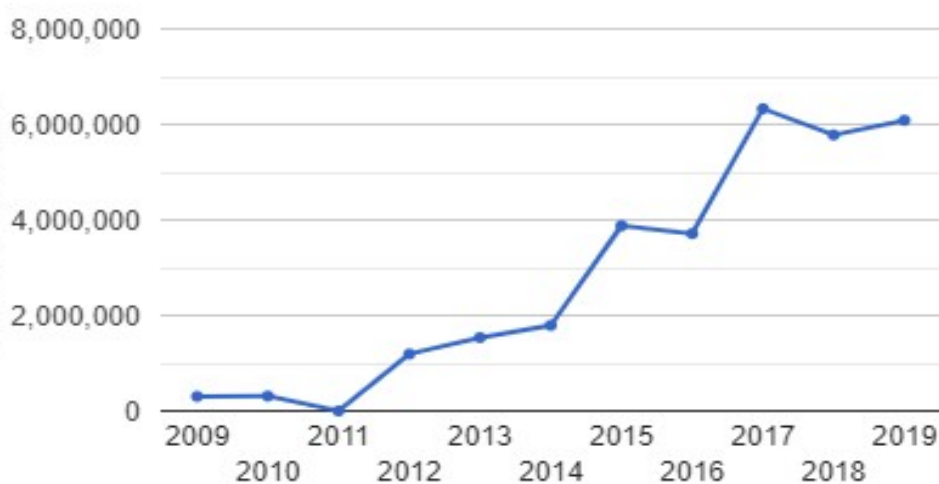


Рисунок 10 – Динамика стоимости основных фондов АО «ФЦНИВТ» СНПО «Элерон», тыс. руб.

Одновременно с этим в компании наблюдается рост запасов с 2018 г. (рисунок 11), что свидетельствует о неэффективной сбытовой политике компании и отвлечении из оборота ликвидных активов.

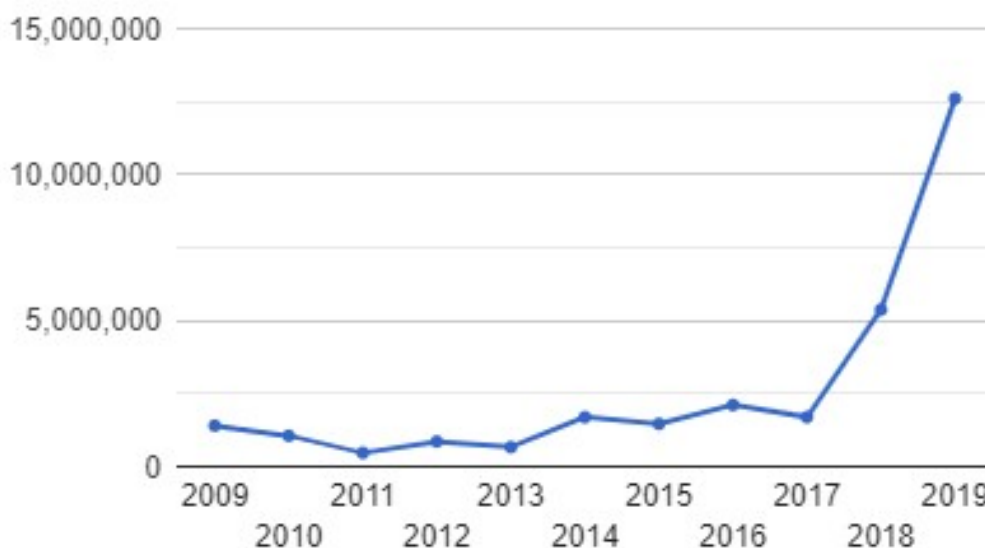


Рисунок 11 – Динамика изменения запасов в АО «ФЦНИВТ» СНПО «Элерон», тыс. руб.

Отчет о финансовых результатах является бухгалтерским документом, представляющим результаты деятельности предприятия за определенный год с начала отчетного периода. Результаты отчета отражены по таким отдельным направлениям деятельности, как основная, прочая операционная и внереализационная. Оценку результатов осуществляют путем сравнения доходов и расходов за необходимый период.

В Отчете о финансовых результатах содержится следующая характеристика результатов деятельности предприятия:

- выручка от реализации, характеризующая стоимость реализованной продукции (услуг) за минусом НДС, акцизов и прочих косвенных налогов за отчетный год (рисунок 12);

- прибыль (убыток) от продажи, как разность между показателем выручки от реализации и объемом затрат на реализованную продукцию.

Экономическим смыслом данной позиции является оценка эффективности имеющейся производственной деятельности предприятия (рисунок 13);

- прибыль или убыток до налогообложения создается из прибыли (или убытков) от основной деятельности предприятия, а также внереализационных доходов (расходов) от операционной деятельности (рисунок 14);

- чистая прибыль (или убыток) – это прибыль, остающаяся у предприятия после уплаты всех налогов, что определяет ключевую характеристику эффективности деятельности предприятия (рисунок 15). Чистую прибыль рассматривают как основной источник роста собственного капитала предприятия. Показатель рассчитывают, как разницу между балансовой прибылью и размером налога на прибыль.

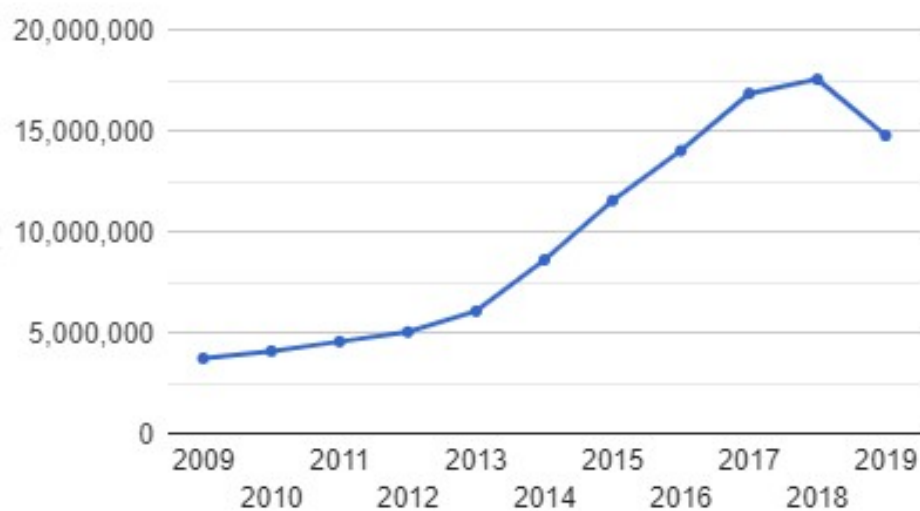


Рисунок 12– Динамика выручки от реализации в АО «ФЦНИВТ» СНПО «Элерон», тыс. руб.

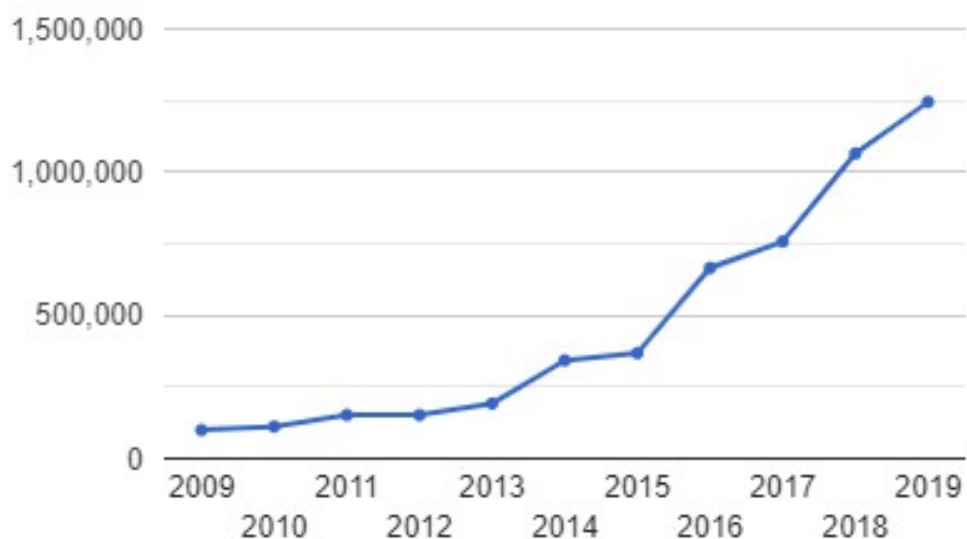


Рисунок 13 – Динамика прибыли (убытка) от продаж в АО «ФЦНИВТ» СНПО «Элерон», тыс. руб.

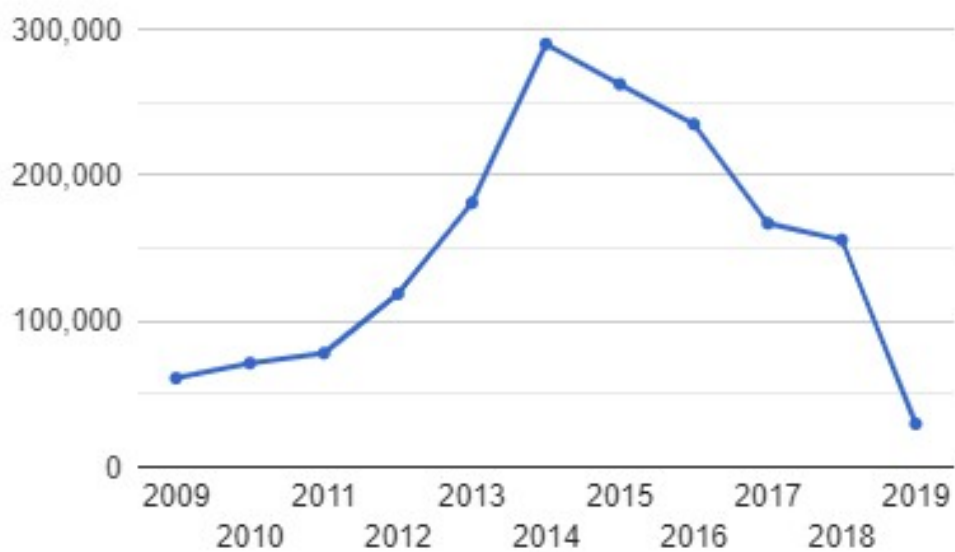


Рисунок 14 – Динамика прибыли до налогообложения в АО «ФЦНИВТ» СНПО «Элерон», тыс. руб.



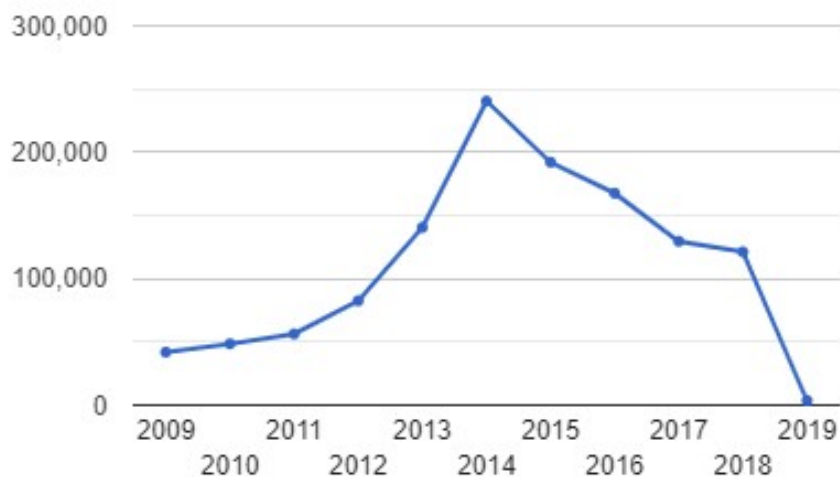


Рисунок 15 – Динамика чистой прибыли в АО «ФЦНИВТ» СНПО «Элерон», тыс. руб.

Использование чистой прибыли, как отвлечение средств, определяются непосредственно предприятием. Чистую прибыль могут направить на формирование фондов и разных резервов предприятия (увеличение собственного капитала).

Часть чистой прибыли, используемой для увеличения собственного капитала, характеризуют коэффициентом самофинансирования. Чистую прибыль также можно использовать для выплаты дивидендов, погашения кредитов, уплаты штрафов и пеней, содержания объектов социальной сферы и пр.

За рассматриваемый период начиная с 2013 г. по анализируемому предприятию наблюдается снижение прибыли, что также характеризует риск развития кризисной ситуации и ухудшение финансового состояния в целом.

#### Рекомендации по управлению дебиторской задолженностью в составе антикризисного менеджмента

В практике антикризисного менеджмента для профилактики развития неплатежеспособности при устойчивой фиксации снижения прибыли в качестве одного из мероприятий применяют способы реструктуризации дебиторской задолженности.

Превращение дебиторской задолженности в денежные средства или ее сокращение может происходить следующими способами: взысканием через судебную процедуру, инкассацией – добровольным перечислением дебитором денежных средств, реструктуризацией долгов предприятия (рисунок 16).

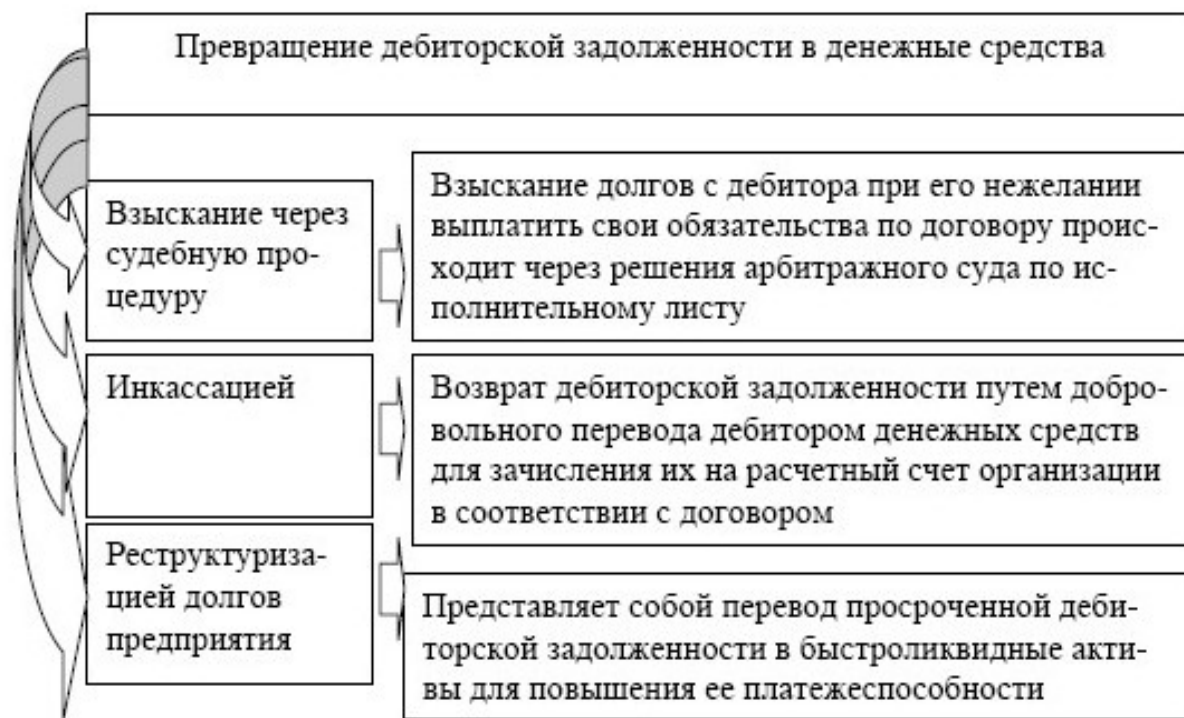


Рисунок 16 - Способы превращения дебиторской задолженности в денежные средства или ее сокращение

Такое явление, как рост темпа оборачиваемости дебиторской задолженности, принято считать одной из первоочередных задач предприятия. Эта задача может выполняться разными путями в зависимости от стадии производственного процесса.

На стадии создания производственных запасов в АО «ФЦНИВТ» СНПО «Элерон» рекомендуемы следующие мероприятия:

- внедрение норм запасов согласно экономическим обоснованиям;
- выбор услуг, поставщиков сырья и комплектующих, более близко расположенных к потребителям;

- расширение использования прямых продолжительных связей;
- расширение систем складирования для целей оптовой торговли оборудованием и материалами, а также материально-технического обеспечения;
- автоматизация и комплексная механизация всех складских работ.

На стадии незавершенного производства для АО «ФЦНИВТ» СНПО «Элерон» предлагается внедрить такие меры:

- ускорение научно-технического прогресса (внедрением прогрессивных видов техники и технологии, безотходных и малоотходных технологий, роботизированных комплексов);
- расширение стандартизации, оптимизации, унификации;
- удешевление конструкций и материалов, совершенствование форм организации производства;
- совершенствование системы экономного использования ресурсов и методов стимулирования внедрения этих преобразований;
- рост доли выпускаемой продукции повышенного спроса.

На стадии обращения в АО «ФЦНИВТ» СНПО «Элерон» предлагается:

- приближение потребителей к изготовителям продукции;
- совершенствование системы и порядка расчетов;
- рост объемов реализованной продукции с использованием заказов по прямым связям, досрочный выпуск продукции, изготовление ее из материалов, полученных вследствие внедрения экономии;
- своевременная и тщательная подборка партий отгружаемой продукции, ее ассортимента, соблюдение транзитных норм, строгое соответствие отгрузки с договорными условиями.

Реструктуризация долгов в гражданском законодательстве может рассматриваться (ст. 414 ГК РФ<sup>4</sup>) как прекращение обязательств новацией, т. е. обязательство прекращается соглашением сторон о замене

---

<sup>4</sup> Гражданский кодекс Российской Федерации (ГК РФ) принят 30 ноября 1994 года N 51-ФЗ // [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_5142/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/)

первоначального обязательства другим обязательством между теми же лицами, предусматривающим иной предмет или способ исполнения.

Таким образом, при проведении дополнительных переговоров с частью дебиторов было предложено уменьшить объем дебиторской задолженности на 5% с условием ее полного погашения в течение трех лет. Такие меры позволят достичь следующих результатов (таблица 1).

Таблица 1 – Оценка эффективности разработанных рекомендаций для АО «ФЦНИВТ» СНПО «Элерон»

Показатели	2019 (факт)	2024 (прогноз)	Эффект
Дебиторская задолженность	16147815	8256347	-51%
Чистая прибыль	5920	115736	+53%

Внедрение разработанных рекомендаций позволит к 2024 году снизить на 51% объемы дебиторской задолженности и увеличить чистую прибыль на 53%.

Дебиторская задолженность является элементом оборотных средств, снижение ее уменьшает коэффициент покрытия. Это вызывает необходимость решения не только задачи снижения самой дебиторской задолженности, но и вызывает потребность ее балансировки с кредиторской задолженностью. Анализ соотношения между кредиторской и дебиторской задолженностями требует анализа условий коммерческих кредитов, предоставляемых организации поставщиками.

Дебиторская задолженность есть неотъемлемый элемент сбытовой деятельности любой организации. Чрезмерно повышенная доля дебиторской задолженности в составе активов организации может снижать показатели ликвидности и финансовой устойчивости и повышать риски финансовых потерь организации. Разумное использование системы коммерческого кредита, как правило, способствует увеличению продаж, доли рынка, и, как результат, оказывает положительное влияние на финансовые результаты организации.

Студент (ка) Лашкевич В.И.

(подпись, инициалы и фамилия)

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2021 г.

---