

Кафедра менеджмента

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

к выполнению практических занятий

дисциплине «Антикризисное управление строительным предприятием»

*для студентов специальностей 1-25 01 07 «Экономика и управление на предприятии
специализации 1-25 01 07 13 «Экономика и управление на предприятии
строительства» дневной и заочной форм обучения*

УДК 65.01 (075.8)

Методические указания разработаны в соответствии с образовательным стандартом, действующим учебным планом, утверждённым Министерством образования Республики Беларусь для студентов специальности 1-25 01 07 «Экономика и управление на предприятии» специализации 1-25 01 07 13 «Экономика и управление на предприятии строительства», и содержат необходимые материалы для выполнения практических работ по дисциплине «Антикризисное управление».

Составители: Прилуцкая Н. А. , старший преподаватель
Нагурная М. Е. , ассистент

ВВЕДЕНИЕ

Обострение неблагоприятного состояния большого количества отечественных предприятий, рост числа банкротств вызывают необходимость в эффективном управлении ими. Антикризисное управление как тип управления, способного предвидеть, предотвращать кризисы, смягчать их течение, устранять отрицательные последствия и превращать их в позитивные изменения, является важнейшим фактором развития менеджмента и экономики. Усложнение управления – одна из современных тенденций развития – предъявляет особые требования не только к менеджменту предприятия, но и специалистам различных подразделений: им должны быть присущи качества и приемы управления в критических ситуациях.

В ходе рассмотрения тем студенты получают знания о типах, причинах, факторах кризисов, об этапах антикризисного управления предприятием в Республике Беларусь, методах диагностики кризисных явлений, знакомятся с мерами краткосрочного и долгосрочного антикризисного управления, изучают положительный опыт комплексного оздоровления некоторых отечественных предприятий, особенности внешних и внутренних коммуникаций в кризисных ситуациях.

Цель данного практического курса – понять суть антикризисного управления как типа управления и выявить его особенности для предприятий, действующих в условиях трансформирующейся экономики Республики Беларусь.

Задачей курса «Антикризисное управление» является формирование практических навыков и креативного мышления при решении проблем профилактики кризисов на предприятии и эффективного реагирования на них.

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПРОВЕДЕНИЮ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №1

Кризисы: основные понятия и современная концепция антикризисного управления

Цель работы: ознакомиться с основными понятиями антикризисного управления.

Содержание работы:

Задание. Ответьте на вопросы:

1. Что такое кризис и какую роль он играет в социально-экономическом развитии?
2. Какие существуют кризисы? С чем связана необходимость разветвленной классификации кризисов?
3. Сравните понятия «кризис» и «экономический кризис». Что в них общего и в чем разница?
4. Когда и почему появилась возможность экономических кризисов?
5. Каковы причины циклических колебаний в экономике? Проявляются ли макроциклы в экономике?
6. Как влияют макроциклы на деятельность предприятия? Опишите возможные механизмы приспособления предприятия к колебаниям макросреды.
7. Назовите разновидности кризисов, не имеющих циклической природы. Какие кризисы, на Ваш взгляд, более опасны: циклические или нециклические?

8. Что означает понятие «антикризисный менеджмент» в широком и узком понимании?
9. Определите сферу применения кризис-менеджмента. В чем разница между антикризисным управлением и кризис-менеджментом?

Ниже приведены точки зрения различных экономических школ и течений на причины возникновения кризисов. С какими из них Вы согласны? Аргументируйте свою позицию.

1. Экономический кризис – всегда следствие природных явлений.
2. Причина кризиса в самой природе капитализма, в противоречии между общественным характером производства и частным характером присвоения его результатов (К. Маркс).
3. Представители неоклассической и либеральной школ не связывают причины кризисов с природой капитализма, считая причиной кризисов недопотребление населения, вызывающее перепроизводство.
4. Кризисы обусловлены отсутствием правильных пропорций между отраслями, стихийными действиями предпринимателей и т. д., а также избыточным финансированием со стороны государства (теория неравновесия, Ф. фон Хайек).
5. Сторонники психологической теории кризисов (Й. Шумпетер, Пигу, Баджот) связывают фазу цикла с отношением к инвестициям.
6. Экономические кризисы неизбежны в условиях классического капитализма и вытекают из природы присущего ему рынка, т. к. капиталистический рынок включает в себя различные проявления монополизма и сочетается с государственным регулированием, отчего цены и заработная плата являются негибкими (Дж. М. Кейнс).
7. Причина кризиса – НТП, который требует обновления активной части основного капитала, устаревающей морально в течение 10-12 лет, что служит материальной основой экономического цикла.
8. Причина кризиса – «человеческий фактор», т. е. ошибки, предрассудки, незнание, неверие.

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №2

Экономическая несостоятельность

Цель работы: научиться определять количественные и качественные факторы экономической несостоятельности, изучить внешние и внутренние факторы, влияющие на деятельность предприятия

Основная задача анализа финансового состояния предприятия заключается в своевременном выявлении и устранении недостатков финансовой деятельности, а также в нахождении резервов улучшения финансового состояния предприятия и его платежеспособности.

Экономическая несостоятельность - понятие комплексное. На практике различают: несостоятельность бизнеса; несостоятельность собственника; несостоятельность производства.

Несостоятельность бизнеса характеризуется неэффективным использованием имеющихся ресурсов, неправильным управлением компанией, недейственной маркетинговой политикой. В основе этого вида лежит так называемый человеческий фактор, так как причины напрямую связаны с управлением предприятием. Под управленческими причинами несостоятельности здесь понимаются нерезультативные, неверные управленческие решения, которые могут привести к потере эффективности производства и

росту производственных издержек. Данный вид несостоятельности является наиболее управляемым как по своим последствиям, так и по возможности быстро и с меньшими потерями выйти из состояния неплатежеспособности. Это может быть достигнуто заменой управляющего персонала высококвалифицированными кадрами, способными проводить действенную маркетинговую политику и эффективно управлять предприятием.

Несостоятельность собственника обусловлена в первую очередь недостатком у собственника инвестиционных ресурсов на осуществление расширенного, а иногда и простого воспроизводства при наличии нормальных основных фондов и трудовых ресурсов, разумной маркетинговой политики и востребованности выпускаемой продукции. Этот вид несостоятельности находится на втором месте по своей тяжести и последствиям. Его труднее избежать.

Несостоятельность производства обусловлена влиянием первых двух факторов или в силу устаревшего оборудования и технологии, или в силу того, что из-за жесткой конкуренции со стороны отечественных и зарубежных производителей предприятие производит неконкурентоспособную продукцию, и это состояние практически неустранимо путем смены управляющего персонала или инвестиционными вливаниями без частичного или полного перепрофилирования производства. Это самый опасный вид экономической несостоятельности, так как предприятие подлежит ликвидации или продаже на аукционных торгах с последующим его закрытием или полным перепрофилированием производства, требующим больших финансовых затрат. В основе могут лежать и инновационные причины.

Разделить предприятия по видам несостоятельности можно лишь условно, по преобладающему признаку, определяющему природу данного явления. Такое понимание причины несостоятельности имеет большое практическое значение, так как, зная причину несостоятельности, ее можно скорейшим образом устранить с минимальными затратами.

Устойчивая неплатежеспособность предприятий и, как следствие, банкротство, является результатом совместного действия внутренних и внешних факторов. В развитых странах с рыночной экономикой, с устойчивой экономической и политической системой разорение субъектов хозяйствования на 1/3 связано с внешними факторами и на 2/3 — с внутренними. Белорусские предприятия не являются исключением.

Задание 1

Большинство предприятий можно отнести к обрабатывающей промышленности, торговле, сфере услуг или сельскому хозяйству. Однотипные предприятия имеют общие особенности, например одинаковый операционный цикл, сезонность выполняемых работ или структуру баланса. Анализ предприятий диверсифицированных, т. е. работающих одновременно в разных отраслях, несколько затруднен, поэтому лучше анализировать каждый вид деятельности отдельно.

По приведенным группам признаков несостоятельности необходимо определить принадлежность предприятия к определенной отрасли.

Торговля оптовая характеризуется:

Торговля розничная характеризуется:

Финансовые услуги (страховые фирмы, брокерские компании и банки) характеризуются:

Здравоохранение характеризуется:

Государственные предприятия характеризуются:

Предприятия по оказанию услуг характеризуются:

Обрабатывающая промышленность характеризуется:

Сельхозпредприятия характеризуются:

Транспортные предприятия характеризуются:

Строительство характеризуется:

1-я группа

- большими запасами и капиталоемкостью;
- значительной дебиторской задолженностью;
- большими производственными площадями;
- близкой расположенностью к крупным городам;
- большой удельной массой медленно реализуемых активов;
- большой скоростью устаревания зданий и оборудования;
- сильной зависимостью от поставщиков сырья;
- большим влиянием государства;
- сложностью операционного и аналитического учета.

2-я группа

- большим финансовым риском в связи с крупными вложениями в один вид товара;
- большим удельным весом издержек в прибыли;
- малым операционным циклом;
- простотой аналитического учета;
- зависимостью от валютного курса;
- небольшим имуществом, в основном арендуемым;
- большой мобильностью (отсутствующий должник!).

3-я группа

- небольшой дебиторской задолженностью;
- большим разнообразием товарных запасов и товарооборота;
- сложностью аналитического учета и контроля;
- зависимостью от спроса;
- рассредоточением основных средств;
- сложной запретно-разрешительной системой торговли;
- конкурсной привлекательностью (быстрая ликвидность имущества).

4-я группа

- быстрой ликвидностью основных средств;
- малыми товарными запасами;
- большими постоянными издержками;
- быстрым износом имущества;
- простотой и достоверностью аналитического учета;
- « сильной мобильностью (сложность контроля за имуществом).

5-я группа

- сложностью прогнозирования;
- быстрой ликвидностью;
- зависимостью от привлеченных средств;
- большими обязательствами при малом собственном имуществе;
- зависимостью от дебиторов;
- большим операционным риском;
- сложностью аналитического учета;
- большим количеством кредиторов.

6-я группа

- инфляционной зависимостью от рынка недвижимости;
- большим незавершенным производством;
- малой ликвидностью;
- большими издержками;
- большим операционным циклом;
- сложностью прогнозирования;
- сложностью аналитического учета;
- большой кредиторской задолженностью;
- большим количеством кредиторов.

7-я группа

- сложным определением принадлежности;
- большой зависимостью от госструктур;
- постоянными небольшими издержками;
- простотой аналитического учета;
- большой дебиторской задолженностью;
- уникальностью оборудования;
- капиталоемкостью;
- большим количеством лизинговых операций (и кредиторов третьей очереди).

8-я группа

- зависимостью от госструктур и политического климата;
- специфичностью деятельности;
- малой прогнозируемостью;
- отсутствием гибкости и оперативности в принятии решений руководящих органов;
- монопольностью на ряд услуг;
- нестабильным, но весьма вероятным финансированием.

9-я группа

- малыми запасами;
- большой дебиторской задолженностью;
- большими возможностями нематериальных активов;
- ограниченной потребностью в основных средствах;
- большой зависимостью от исполнителей;
- ограниченным контролем за аналитическим учетом;
- большой договорной работой;
- большой мобильностью;
- сезонной зависимостью от потребителей.

10-я группа

- операционный цикл равен году;
- большой трудоемкостью;
- удаленностью;
- низкой рентабельностью;
- зависимостью от природных условий;
- большими задолженностями;
- зависимостью от госструктур;
- большим составом соцсектора;

- большими арендными возможностями;
- низким профессионализмом сфер аналитического учета.

Задание 2

Необходимо разделить следующие факторы, влияющие на деятельность предприятия, на две группы: внешние и внутренние.

1. К внешним факторам, оказывающим сильное влияние на деятельность любого хозяйствующего субъекта, относятся:

2. К внутренним факторам относятся:

- размер и структура потребностей населения;
- быстрое и неконтролируемое расширение хозяйственной деятельности, в результате чего запасы, затраты и дебиторская задолженность растут быстрее объема продаж. Отсюда появляется потребность в привлечении краткосрочных заемных средств, которые могут превысить чистые текущие активы (собственный оборотный капитал). В результате предприятие попадает под контроль банков и других кредиторов и может подвергнуться угрозе банкротства;
 - привлечение заемных средств в оборот предприятия на невыгодных условиях, что ведет к увеличению финансовых расходов, снижению рентабельности хозяйственной деятельности и способности к самофинансированию;
 - низкий уровень техники, технологии и организации производства;
 - создание сверхнормативных остатков незавершенного строительства и производства, производственных запасов, готовой продукции, в связи с чем происходит затоваривание, замедляется оборачиваемость капитала и образуется его дефицит. Это заставляет предприятие залезать в долги и может быть причиной банкротства;
 - снижение эффективности использования производственных ресурсов предприятия, его производственной мощности и, как следствие, высокий уровень себестоимости, убытки, «проедание» собственного капитала;
 - уровень доходов и накоплений населения, а следовательно, и покупательная способность (сюда же могут быть отнесены уровень цен и возможность получения потребительского кредита, что существенным образом влияет на предпринимательскую активность);
 - политическая стабильность и направленность внутренней политики;
 - развитие науки и техники, которое определяет все составляющие процесса производства товара и его конкурентоспособность;
 - дефицит собственного оборотного капитала как следствие неэффективной производственно-коммерческой деятельности или неэффективной инвестиционной политики;
 - уровень культуры, проявляющийся в привычках и нормах потребления, предпочтении одних товаров и отрицательном отношении к другим;
 - плохая клиентура предприятия, которая платит с опозданием или не платит вовсе по причине банкротства, что вынуждает организацию залезать в долги. Так зарождается цепное банкротство;
 - международная конкуренция;
 - отсутствие сбыта из-за низкого уровня организации маркетинговой деятельности по изучению рынков сбыта продукции, формированию портфеля заказов, повышению качества и конкурентоспособности продукции, выработке ценовой политики.

Задание 3

Определить количественные и качественные факторы несостоятельности (банкротства) предприятия.

Экономическая несостоятельность (банкротство) субъекта хозяйствования характеризуется нижеследующими количественными и качественными факторами.

1. Количественные факторы:

2. Качественные факторы, предсказывающие банкротство:

- плохая система финансовой отчетности и неспособность контролировать расходы;
- непрофессионализм руководства компании;
- небольшая величина показателя отношения движения денежных средств к общим обязательствам;
- наличие спада в отдельных отраслях промышленности;
- высокая величина показателя отношения долговых обязательств к акционерному капиталу и показателя отношения долговых обязательств к общей сумме активов;
- незначительный доход на инвестиции;
- неспособность предприятия получать соответствующее финансирование и значительные кредитные ограничения на любое получаемое финансирование;
- невысокая рентабельность;
- незначительная величина отношения нераспределенной прибыли к общей сумме активов;
- неспособность погасить просроченные обязательства;
- неквалифицированное управление компанией;
- низкий уровень отношения оборотного капитала к общей сумме активов и отношения оборотного капитала к продажам;
- недостаточный уровень отношения внеоборотных активов к среднесрочным и долгосрочным обязательствам;
- неспособность предприятия быстро перестраиваться в связи с изменениями на рынке, идти в ногу со временем, особенно в технологически ориентированном бизнесе;
- недоучет особенностей циклической деятельности бизнеса;
- неспособность перестраивать производство в соответствии с изменениями запросов потребителей;
- нестабильная прибыль;
- внедрение бизнеса в сферы, где у менеджеров нет опыта работы и где заметна их некомпетентность;
- высокий уровень коммерческого риска;
- небольшие размеры компании, определяемые объемами продаж и (или) общей суммой активов;
- резкое снижение цены акций компании, цены облигаций и прибыли;
- существенное увеличение коэффициента, представляющего изменения цены акции компании относительно рыночного индекса;
- большая разница между рыночной ценой акции и балансовой ее стоимостью;
- снижение дивидендных платежей;
- учет потенциальной ненадежности поставщиков;
- пересмотр долговых и арендных соглашений;
- недостаточно качественная система бухгалтерской и финансовой отчетности.
- значительный рост средневзвешенной стоимости капитала компании;

- высокий показатель отношения постоянных затрат к общим затратам;
- неудовлетворительное страховое покрытие;
- неспособность поддерживать должный уровень оборотных активов;
- осуществление незаконных мошеннических действий;
- восприимчивость к нехваткам энергии.

Контрольный вопрос. *Какие факторы можно отнести к особенностям функционирования белорусских предприятий на микроуровне?*

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №3

Стадии антикризисного управления

Цель работы: ознакомиться с процессом антикризисного управления предприятием в условиях Республики Беларусь.

Содержание работы:

Эффективность антикризисного управления обуславливается способностью фирмы конструктивно реагировать на изменения, угрожающие ее нормальному функционированию. Эта способность не зависит от того, осуществляется процедура банкротства или возникает лишь ее угроза. И в том, и в другом случае необходимо применение антикризисных решений, совокупность которых и представляет собой **антикризисное управление**.

Антикризисное управление может иметь место на двух стадиях:

1. Стадия, предшествующая проведению процедуры банкротства.
2. Стадия проведения процедуры банкротства.

Первая стадия, или стадия, предшествующая проведению процедуры банкротства, носит название **досудебной санации**. Она не включается в процедуру банкротства и состоит в проведении мероприятий по восстановлению платежеспособности фирмы.

Предприятий, требующих антикризисного управления на этой стадии, много. Сейчас большинство руководителей считают положение своей фирмы тяжелым, причем более 30% из них оценивают его как близкое к банкротству. На этой стадии управления руководители стремятся к удержанию фирмы «на плаву» и недопущению банкротства. В этих целях может быть проведена досудебная санация, при которой менеджеры совместно с кредиторами до подачи заявления в арбитражный суд проводят аудиторский анализ финансового состояния предприятия и, основываясь на его результатах, пытаются предотвратить банкротство. Проводятся серии мероприятий, позволяющих вывести предприятие на режим рентабельной работы.

По инициативе акционеров на предприятии, находящемся в тяжелом положении, может быть введено внешнее управление.

Внешнее управление на стадии досудебной санации существенно отличается от внешнего управления в процессе банкротства. В последнем случае его процедура строго регламентируется нормами закона о банкротстве. Внешнее управление на стадии, предшествующей процедуре банкротства, нормами права не регулируется и может осуществляться по регламенту, установленному акционерами. В частности, в качестве внешнего управляющего может выступать не только физическое, но и юридическое лицо.

При внешнем управлении на этой стадии у руководства фирмы остается еще достаточно широкий выбор самостоятельных действий, в частности, возможности выпуска дополнительных акций или слияния с заинтересованными фирмами и пр.

Однако эффективность мероприятий, проводимых на описанной стадии, часто бывает недостаточной, и предприятие, как правило, вынуждено подвергаться более масштабным санационным преобразованиям. Они определяются как вторая стадия — *стадия проведения банкротства*. Именно эта стадия занимает все больший удельный вес среди предприятий, осуществляющих антикризисное управление. Основные задачи проведения процедуры банкротства состоят в возврате долга кредиторам и в реабилитации должника (после санации долгов он должен получить возможность продолжать свой бизнес).

В соответствии с этими задачами необходимо строить антикризисное управление.

Стадия проведения процедуры банкротства состоит из трех периодов: защитного периода, внешнего управления и конкурсного производства. Задачи, стоящие перед управляющими в каждом из этих периодов, не совпадают.

Защитный период - это период, в течение которого суд решает, назначать внешнее управление или конкурсное. В течение этого времени устанавливается надзор за руководством предприятия, чтобы оно не предприняло каких-либо мер, ущемляющих интересы кредиторов, в частности, перевод имущества предприятия в другие структуры. Таким образом, цель защитного периода — поставить заслон незаконным действиям руководства фирмы-должника, сохранив максимум ее имущества.

Процедура защитного периода проводится арбитражным судом в течение недели после принятия заявления кредиторов и длится до трех месяцев. Это не является основанием для отстранения руководства должника, но несколько ограничивает деятельность администрации и права акционеров. Органы управления должника обязаны согласовывать с временным управляющим крупные сделки, а также сделки, связанные с распоряжением недвижимостью, получением и выдачей займов и кредитов, поручительств, переводом долга. При этом акционеры не вправе принимать решения о реорганизации, создании новых юридических лиц, выплате дивидендов, эмиссии.

В защитный период временный управляющий изучает и выявляет состояние активов должника, наличие и характер дебиторской задолженности, перспективность деятельности предприятия-должника, размер требований кредиторов, состав имущества должника, находящегося у третьих лиц, и приходит к выводу о возможности или невозможности восстановления его платежеспособности, подсказывает пути, которые могут привести к достижению цели. На первом собрании временный управляющий информирует кредиторов о возможных мероприятиях внешнего управления, о необходимых для этого затратах, а также о суммах, которые кредиторы в итоге смогут получить. Собрание кредиторов принимает решение о внешнем управлении, конкурсном производстве или мировом соглашении. По окончании наблюдения временный управляющий представляет в арбитражный суд отчет о своей деятельности, сведения о финансовом состоянии должника и предложения о возможности или невозможности восстановления его платежеспособности.

Защитный период заканчивается с установлением судом дальнейшей процедуры банкротства. Это может быть или внешнее управление, или конкурсное производство. Обычно положение предприятия бывает настолько тяжелым, что акционеры и суд выбирают сразу санацию производства через конкурсное производство. Однако в последнее время все большее внимание уделяется именно *внешнему управлению* как процедуре, которая наиболее полно реализует набор методов антикризисного управления.

Успех внешнего управления должен определяться не только и не столько удовлетворением претензий кредиторов, сколько восстановлением производства. Поэтому оно

эффективно, когда осуществляется специалистами высокого класса. Высококвалифицированное антикризисное управление способно в короткий срок коренным образом изменить ситуацию.

При введении внешнего управления руководитель предприятия отстраняется от должности и управление возлагается на внешнего управляющего. При этом расширяются его функции по сравнению с отстраненным руководителем фирмы.

Внешнее управление вводится на срок не более 12 месяцев, но может быть продлено еще на 6 месяцев. Однако, как показывает практика, такого срока обычно недостаточно для получения хороших результатов, особенно если речь идет о крупных предприятиях. Крупное предприятие, даже при очень квалифицированном внешнем управлении, не способно восстановить свою платежеспособность за столь короткий срок.

Существенным в период внешнего управления является введение моратория на удовлетворение требований кредиторов. Это обстоятельство облегчает положение внешнего управляющего, предоставляя ему «передышку» для оздоровления финансового положения фирмы.

В мировой практике существует несколько способов проведения моратория. По одному из них к концу срока внешнего управления штрафы, пени и иные санкции предъявляются в полном объеме. Это очень ухудшает положение должника. Даже восстановив платежеспособность, он тут же может полностью разориться. По другому способу выплата долгов приостанавливается, они фиксируются на момент введения внешнего управления, и с этого момента никакие штрафные санкции не выплачиваются. Этот вариант очень выгоден кредиторам. В последнее время широко используется как бы промежуточный способ проведения моратория: когда в течение периода внешнего управления неустойки (штрафы, пени) и иные финансовые санкции не начисляются. По окончании внешнего управления кредиторы могут требовать выплаты процентов на сумму, установленную на момент введения внешнего управления по ставкам рефинансирования Нацбанка. Тем самым не только ограничиваются разумными пределами выплаты должника, но и все кредиторы оказываются в равном положении. Указанные особенности находят свое отражение в плане внешнего управления, который должен быть разработан управляющим не позднее одного месяца с момента его назначения и представлен на утверждение собрания кредиторов. В соответствии с этим планом и указанным в нем сроком должна быть восстановлена платежеспособность должника.

По истечении срока внешнего управления возможны три варианта.

Первый — предприятие выставляется на конкурсное производство. Деньгами, вырученными от его продажи, расплачиваются с кредиторами. Второй вариант — проведя определенную работу с кредиторами, управляющий получает возможность реструктуризировать кредиторскую задолженность предприятия до разумных пределов. После того, как предприятие начинает работать рентабельно, внешнее управление заканчивается мировым соглашением, предприятие возвращается прежнему собственнику, который обязуется выплатить долги позднее, и оно становится в определенной степени инвестиционно привлекательным. Третий, не часто встречающийся вариант, — внешнее управление оказывается настолько эффективным, что предприятие расплачивается с кредиторами и возвращается к прежнему собственнику, очищенное от долгов.

Конкурсное производство. Внешнее управление может стать эффективной мерой лишь в отношении предприятия, кризисные явления на котором затрагивают только отдельные направления его деятельности. Когда же производство практически остановле-

но, оборотных средств нет, задолженность во много раз превышает объем реализации, тогда ничто, кроме конкурсного производства, спасти предприятие уже не может.

При принятии решения о признании должника банкротом арбитражный суд назначает конкурсного управляющего. Задачи антикризисного управления в этот период ограничены: конкурсный управляющий должен обеспечить максимальное удовлетворение требований кредиторов. Поэтому с момента признания должника банкротом его органы управления отстраняются от исполнения функций по управлению и распоряжению имуществом (если такое устранение не было произведено ранее). Все полномочия по управлению делами должника, в том числе по управлению имуществом, переходят к конкурсному управляющему.

Первоочередной задачей конкурсного управляющего является сохранить предприятие. При этом вместо ранее существовавшего юридического лица создается новое, неотягощенное задолженностью, имеющее возможность привлечения инвестиций, эмиссии акций и т. д.

Трудовой коллектив в основном сохраняется, рабочие получают заработную плату, а бюджет — налоги. Это достигается в том случае, если конкурсному управляющему удастся найти такого покупателя, который в будущем не изменит бизнес.

Таким образом, при эффективной деятельности конкурсного управляющего возможен вариант сохранения фирмы в целом, но, естественно, со сменой собственника. Но не менее редким является и второй случай, когда происходит распродажа основных фондов, иногда по частям (исключая градообразующие предприятия, продавать которые можно только как имущественный комплекс и только по конкурсу), работники остаются без работы, т. е. имеет место полное банкротство предприятия и прекращение его деятельности как юридического лица. Как правило, второй вариант является уже крайней мерой санации.

Задание. Составьте блок-схему процесса антикризисного управления.

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №4

Зарубежные модели диагностики кризиса

Цель работы: ознакомиться с различными моделями диагностики кризиса и возможностями их использования в современных условиях.

Содержание работы:

Задание 1. Ознакомьтесь с альтернативными (белорусской) методами диагностики кризиса на предприятии

1. Одной из простейших моделей прогнозирования вероятности банкротства считается *двухфакторная модель*. Она основывается на двух ключевых показателях (например, показатель текущей ликвидности и показатель доли заемных средств в валюте баланса), от которых зависит вероятность банкротства предприятия. Эти показатели умножаются на весовые значения коэффициентов, найденные эмпирическим путем, и результаты затем складываются с некой постоянной величиной (const), также полученной тем же (опытно-статистическим) способом. Если результат Z оказывается отрицательным, вероятность банкротства невелика. Положительное значение Z указывает на высокую вероятность банкротства.

Для США данная модель выглядит следующим образом:

$$Z = -0,3877 - 1,0736 * K_{т.л.} + 0,0579 * K_{з.с.}$$

2. Коэффициент Альтмана (индекс кредитоспособности). Этот метод предложен в 1968 г. известным западным экономистом Альтманом (Edward I. Altman). Индекс кредитоспособности построен с помощью аппарата мультипликативного дискриминантного анализа (Multiple-discriminant analysis - MDA) и позволяет в первом приближении разделить хозяйствующие субъекты на потенциальных банкротов и небанкротов.

Z-счет Альтмана представляет собой пятифакторную модель, построенную по данным 33 обанкротившихся в период между 1946 и 1965 гг. американских предприятий. Таким образом, индекс Альтмана представляет собой функцию от некоторых показателей, характеризующих экономический потенциал предприятия и результаты его работы за истекший период. В общем виде формула имеет вид:

$$Z_{\text{счет}} = 1,2 * K_1 + 1,4 * K_2 + 3,3 * K_3 + 0,6 * K_4 + K_5,$$

где K_1 – оборотный капитал/сумма активов;

K_2 – нераспределенная прибыль/сумма активов;

K_3 – операционная прибыль/сумма активов;

K_4 – рыночная стоимость акций/задолженность;

K_5 – выручка/сумма активов.

Результаты многочисленных расчетов по модели Альтмана показали, что обобщающий показатель Z может принимать значения в пределах [-14, +22], при этом предприятия, для которых $Z > 2,99$ попадают в число финансово устойчивых, предприятия, для которых $Z < 1,81$ являются безусловно-несостоятельными, а интервал [1,81–2,99] составляет зону неопределенности.

3. Учеными Иркутской государственной экономической академии предложена четырехфакторная модель прогноза риска банкротства (*модель R*), которая имеет следующий вид:

$$R = 8,38 * K_1 + K_2 + 0,054 * K_3 + 0,63 * K_4,$$

где K_1 – оборотный капитал/актив;

K_2 – чистая прибыль/собственный капитал;

K_3 – выручка от реализации/актив;

K_4 – чистая прибыль/интегральные затраты.

Вероятность банкротства предприятия в соответствии со значением модели R определяется следующим образом:

Таблица 1

Значение R	Вероятность банкротства, процентов
Меньше 0	Максимальная (90-100)
0-0,18	Высокая (60-80)
0,18-0,32	Средняя (35-50)
0,32-0,42	Низкая (15-20)
Больше 0,42	Минимальная (до 10)

4. Оценка финансового состояния предприятия по показателям У. Бивера. Известный финансовый аналитик У. Бивер предложил свою систему показателей для оценки финансового состояния предприятия с целью диагностики банкротства. Для это-

го он рекомендовал исследовать тренды показателей. Система показателей У. Бивера и их значения для диагностики банкротства представлены в таблице 2:

Таблица 2

Показатель 1	Расчет 2	Значения показателей		
		3	4	5
1. Коэффициент Бивера	$\frac{\text{Чистая прибыль} - \text{Амортизация}}{\text{Долгосрочные} + \text{Краткосрочные}} \cdot 100\%$ <i>обязательства обязательства</i>	0,4–0,45	0,17	–0,15
2. Рентабельность активов	$\frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Активы}} \cdot 100\%$	6–8	4	–22
3. Финансовый левередж	$\frac{\text{Долгосрочные} + \text{Краткосрочные}}{\text{Активы}}$ <i>обязательства обязательства</i>	≤37	≤50	≤80
4. Коэффициент покрытия активов чистым оборотным капиталом	$\frac{\text{Собственный} - \text{Внеоборотные}}{\text{Активы}}$ <i>капитал активы</i>	0,4	≤0,3	≈0,06
5. Коэффициент покрытия	$\frac{\text{Оборотные активы}}{\text{Краткосрочные обязательства}}$	≤3,2	≤2	≤1

Задание 2. Ответьте на вопросы:

1. Назовите преимущества и недостатки других рассмотренных Вами методик оценки состояния предприятия.

2. Определите трудности, которые могут возникнуть при их использовании для диагностики банкротства предприятия в условиях белорусской экономики.

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №5

Белорусская нормативная методика диагностики состояния предприятия

Цель работы: ознакомиться с нормативной методикой диагностики состояния предприятия.

Нормативно-правовая база

Постановление Совета Министров Республики Беларусь от 12 декабря 2011 г. № 1672 "Об определении критериев оценки платежеспособности субъектов хозяйствования" (Национальный реестр правовых актов Республики Беларусь, 2011 г., № 140, 5/34926).

Постановление Министерства финансов Республики Беларусь и Министерства экономики Республики Беларусь от 27 декабря 2011 г. № 140/206 «Об утверждении инструкции о порядке расчета коэффициентов платежеспособности и проведения анализа финансового состояния и платежеспособности субъектов хозяйствования» (Национальный реестр правовых актов Республики Беларусь, 2012 г., № 8/24865).

Постановление Министерства экономики Республики Беларусь от 4 декабря 2012 г. № 107 «Об утверждении инструкции о порядке определения наличия (отсутствия) признаков ложной экономической несостоятельности (банкротства), преднамеренной экономической несостоятельности (банкротства), сокрытия экономической несостоя-

тельности (банкротства) или препятствования возмещению убытков кредиторы, а также подготовки экспертных заключений по этим вопросам» (Национальный реестр правовых актов Республики Беларусь, 2012 г., № 8/26864).

Задание 1. Ознакомьтесь с белорусской нормативной методикой диагностики состояния предприятия и определите ее общие и специфические преимущества и недостатки.

Диагностику проводят для того, чтобы выявить проблемы предприятия, определить слабые и сильные стороны, понять перспективы развития и целесообразность дальнейшего инвестирования в этот бизнес.

От точности диагностики состояния предприятия зависят решения, принимаемые руководством предприятия. Кроме того, на основании диагностики принимаются решения судом в отношении его – оздоровление, ликвидация. Эти решения затрагивают не только собственников и работников, но и в значительной степени его кредиторов. Поэтому в Республике Беларусь законодательно принят **единый методический подход** к оценке платежеспособности субъектов хозяйствования, своевременного выявления нестабильности их финансового состояния. Этот подход определен Постановлением СМ № 1672 от 12.12.2011 «Об определении критериев оценки платежеспособности субъектов хозяйствования» и Постановлением МФМЭ № 140/206 от 27.12.2011 «Об утверждении инструкции о порядке расчета коэффициентов платежеспособности и проведения анализа финансового состояния и платежеспособности субъектов хозяйствования»

В соответствии с ними установлены:

1. Критерии *признания субъекта хозяйствования неплатежеспособным*: наличие одновременно коэффициента текущей ликвидности и коэффициента обеспеченности собственными оборотными средствами на конец отчетного периода, имеющих значения менее нормативных (для отрасли строительства 1,2 и 0,15 соответственно).

Коэффициент текущей ликвидности определяется как отношение стоимости краткосрочных активов к краткосрочным обязательствам субъекта хозяйствования:

$$K_1 = \frac{КА}{КО},$$

где КА – краткосрочные активы (строка 290 бухгалтерского баланса);

КО – краткосрочные обязательства (строка 690 бухгалтерского баланса).

Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами определяется как отношение суммы собственного капитала и долгосрочных обязательств за вычетом стоимости долгосрочных активов к стоимости краткосрочных активов:

$$K_2 = \frac{СК + ДО - ДА}{КА},$$

где СК - собственный капитал (строка 490 бухгалтерского баланса);

ДО - долгосрочные обязательства (строка 590 бухгалтерского баланса);

ДА - долгосрочные активы (строка 190 бухгалтерского баланса);

КА - краткосрочные активы (строка 290 бухгалтерского баланса).

2. Критерием *неплатежеспособности, приобретающей устойчивый характер*, является неплатежеспособность субъекта хозяйствования в течение четырех кварталов, предшествующих составлению последнего бухгалтерского баланса.

3. Критерием *неплатежеспособности, имеющей устойчивый характер*, является неплатежеспособность субъекта хозяйствования в течение четырех кварталов, предшествующих составлению последнего бухгалтерского баланса, и наличие на дату составления последнего бухгалтерского баланса значения коэффициента обеспеченности финансовых обязательств активами, превышающего 0,85.

Коэффициент обеспеченности финансовых обязательств активами определяется как отношение долгосрочных и краткосрочных обязательств субъекта хозяйствования к общей стоимости активов:

$$K_3 = \frac{КО + ДО}{ИБ},$$

где КО - краткосрочные обязательства (строка 690 бухгалтерского баланса);

ДО - долгосрочные обязательства (строка 590 бухгалтерского баланса);

ИБ - итог бухгалтерского баланса (строка 300).

Этот расчет является обязательным, выполняется за период не менее 2 лет. Глубина последующего анализа произвольна. В результате необходимо определение точных причин наступления неплатежеспособности для формирования алгоритма по устранению проблем (экономический и управленческий аспект) и для установления ответственности виновных лиц в случае выявления признаков криминального банкротства (юридический аспект). В последнем случае необходимо придерживаться Инструкции №107 от 04.12.2012.

Задание 2. Диагностика кризиса

Ниже приведен аналитический баланс предприятия «СанТехПроект». Оцените его финансовое состояние согласно Правилам по анализу финансового состояния и платежеспособности субъектов предпринимательской деятельности Республики Беларусь, утвержденным 27 апреля 2000г. Сделайте вывод по оценке за отчетный и прошлый периоды.

Форма №1

Аналитический баланс предприятия «СанТехПроект» на 01.01.2017 г., тыс. руб. (сфера деятельности – промышленность)

Показатель	На начало года	На конец года
АКТИВ:		
Внеоборотные активы	64	59
Оборотные активы	141	228
ИТОГО: актив	205	287
ПАССИВ:		
Собственный капитал	102	69
Долгосрочные обязательства	29	26
Краткосрочные обязательства	74	192
ИТОГО: пассив	205	287

Выписка из формы №5

Приложение к бухгалтерскому балансу предприятия «СанТехПроект» на 01.01.2017 г., тыс. руб.

Показатель	На начало года	На конец года
Сумма просроченных кредитов	0	0
Сумма просроченной кредиторской задолженности	10	160

Причины риска (угрозы) потери предприятием части доходов

Цель работы: изучить структуру факторов влияющих на ситуацию, связанную с неплатежеспособностью и банкротством в частности.

Содержание работы:

В настоящее время производственные предприятия столкнулись с необходимостью выбора: либо существенно снижать затраты производства, что требует перестройки системы производства и управления, либо наращивать долги. Для многих предприятий рост неплатежей своим поставщикам и в бюджет стал преобладающей чертой текущего хозяйственного поведения. Это вызывает и усугубляет проблемы платежей других предприятий.

Частые изменения «правил игры» на отдельных сегментах рынка, невозможность долго- и среднесрочного прогнозирования роста цен на сырье и энергоресурсы порождают экономическую неопределенность в системе хозяйствования. Для каждого курса действий хозяйствующего субъекта существует несколько вариантов последствий, вероятность наступления которых определить нельзя. Данная ситуация усложняет процесс принятия решений. Для такой ситуации характерен высокий уровень риска во всех областях деятельности предприятия. Неопределенность становится серьезным барьером на пути к эффективной работе предприятий, приводит к значительным расходам сил, средств, времени и энергии, неоптимальному распределению товаров и ресурсов. Риск теперь существенно влияет на деятельность предприятий в целом и на ситуацию, связанную с неплатежеспособностью и банкротством в частности. Под риском понимают вероятность (угрозу) потери предприятием части доходов в результате осуществления определенной производственной и финансовой деятельности. Как экономическая категория он представляет собой событие, которое может произойти или не произойти. В случае наступления данного события возможен отрицательный экономический результат (проигрыш, ущерб, убыток), нулевой или положительный (выигрыш, выгода, прибыль). Как видно уже из определения риска, потеря части доходов в случае наступления неблагоприятного события в процессе деятельности ухудшит финансовое состояние предприятия, а значит, риск может выступать одной из причин, приводящих к финансовой несостоятельности и банкротству.

Причины риска можно подразделить на внешние и внутренние. В свою очередь внешние можно подразделить на причины косвенного и прямого действия, а внутренние — на объективные и субъективные. Причинам риска уделяется такое внимание потому, что риск как отрицательное событие будет приводить к экономической несостоятельности предприятия. Ниже представлены основные причины наступления риска, а значит, возможного наступления неплатежеспособности и банкротства в случае неблагоприятного исхода.

Причины наступления риска прямо или косвенно влияют на появление того или другого вида несостоятельности. Внутренние субъективные причины наступления риска выступают основными причинами несостоятельности бизнеса, поскольку в основе этого вида несостоятельности лежит прежде всего человеческий фактор, и этот вид несостоятельности связан с неэффективным управлением предприятием и ошибками при принятии решений.

Задание. Необходимо заполнить предложенную таблицу с помощью представленных факторов:

- Непредвиденные действия государственных органов
- Нестабильность, противоречивость законодательства
- Нестабильность социальных условий
- Нестабильность политических условий
- Несоблюдение договоров со стороны руководства фирмы
- Непредвиденные изменения в процессе производства
- Разработка, внедрение новых технологий, способов организаций труда
- Низкое качество управленческих кадров и специалистов
- Непредвиденные изменения экономической обстановки в регионе
- Нестабильность экономической политики
- Стихийные воздействия локального характера
- Малокомпетентная работа управленческих и иных служб
- Отсутствие службы маркетинга
- Непредвиденные изменения экономической обстановки в стране
- Финансовые проблемы внутри фирмы
- Непредвиденные изменения во взаимоотношениях с хозяйственными партнерами
- Недостаток бизнес-информации в фирме
- Стихийные силы природы
- Коррупция и рэкет
- Ошибки при реализации рискованных решений
- Непредвиденные изменения внутрихозяйственных отношений
- Непредвиденные изменения в международной обстановке
- Непредвиденные действия конкурентов
- Ошибки при принятии решений
- Революционные скачки в НТП

Таблица 1

Внешние причины		Внутренние причины	
Прямого действия	Косвенного действия	Объективные	Субъективные

Контрольные вопросы.

1. Какие события понимают под риском?
2. Что порождает экономическую неопределенность в системе хозяйствования?
3. На какие категории можно подразделить причины риска?
4. Какой вид несостоятельности связан с неэффективным управлением предприятием и ошибками при принятии решений?

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №7

Маркетинг — важное условие антикризисного менеджмента на стадии поиска путей выхода из кризиса

Цель работы: изучить средства маркетинга как комплекс антикризисных мероприятий.

Средства маркетинга представляют собой совокупность факторов, объединенных понятием «комплекс маркетинга»:

- товар - изделия и услуги, предлагаемые потребителю;
- цена - денежная сумма, соответствующая ценности товара для покупателя;
- методы распределения, делающие товар доступным для потребителя (покупателя);
- коммуникации - система содействия потребителям в принятии решения о приобретении товара (реклама).

Использование комплекса маркетинга применительно к конкретному продукту и рынку, а также разработка вариантов их взаимодействия позволяют выяснить маркетинговые возможности организации и рыночные опасности как базовую информацию для выработки целей и стратегии поведения организации на рынке. При оценке маркетинговых возможностей главными рыночными объектами выступают спрос, предложение и цена, взаимосвязь которых отражает действие экономического закона спроса и предложения, а именно: сбалансированность по объему, структуре и сопряженность во времени.

Вырабатывая антикризисную политику, необходимо опираться на внутренние факторы организации:

- производственно-технологические особенности;
- ресурсный потенциал;
- характер внутренней атмосферы;
- уровень развития компонентов менеджмента: прогнозирование, планирование, информационное обеспечение, мотивация персонала, процессы централизации и децентрализации, интеграции и диверсификации управления, организационные структуры управления и контроля.

В кризисных условиях исключительно важны надежность партнеров и поставщиков, формирование новых и поддержание действующих связей и контактов с потребителями. Особую значимость имеют стратегии конкурентов, их преимущества, логика поведения на конкретном рынке (товарном, инвестиционном, финансовом, ресурсном).

Объектом маркетинговых исследований и анализа выступают также объективные экономические тенденции развития: научно-технические, демографические, социальные, политические, культурные процессы. Их состояние оказывает в условиях кризиса активное влияние на рыночную ситуацию. В данной области ключевой функцией антикризисного маркетинга выступает мониторинг внешней среды для улавливания сигналов, свидетельствующих об угрозе ухудшения положения организации на рынке, потере конкурентоспособности, снижении платежеспособности и управляемости или, наоборот, об открывающихся возможностях прогрессивных сдвигов в отдельных сферах деятельности.

Исследование коммуникаций и отбор информации позволяют маркетинговым службам осуществлять контроль ситуации на рынках в отдельных регионах страны и мира.

Задание 1. Определить исследуемые факторы для предложенной маркетинговой среды:

1. Экономические кризисы в отдельных регионах и странах
Демографические взрывы. Социальные конфликты и войны в отдельных регионах мира. Экологические явления, стихийные бедствия. Нарушение международных соглашений.

2. Характер конкурентной среды. Параметры спроса: стабильность и величина. Характеристики потребителей (сегментация по группам). Конъюнктура рынка ресурсов: сырьевых, материальных, трудовых, финансовых. Конкурентные преимущества и слабые стороны конкурентов.

3. Динамика особых черт региона, привлекательных для бизнеса. Динамика инвестиций. Уровень и характер занятости населения и динамика ее структуры. Уровень и динамика благосостояния населения. Уровень развития инфраструктуры.

4. Социально-экономическая политика. Научно-техническая и промышленная политика. Ресурсный потенциал страны. Ценовая и налоговая политика. Кредитно-денежная политика. Таможенная политика. Гражданское и коммерческое законодательство.

Таблица 1

Маркетинговая среда	Исследуемые факторы
1. Международная	
2. Макроэкономическая	
3. Микроэкономическая	
4. Региональная (территориальная)	

Каждый из факторов детализируется по отдельным показателям, отслеживаемым в конкретном виде маркетинга, определяются верхние и нижние границы, за которыми находится зона риска. Показатели определяются во взаимосвязи с параметрами государственного и международного регулирования хозяйственной деятельности и специфичны для отдельных сфер экономики. Следует обратить внимание и на интернациональный характер маркетинга и менеджмента.

Роль маркетинга возрастает в связи с широким внедрением информационных технологий. В качестве объектов маркетинговых исследований выступают разнообразные потребности: услуги, организации, виды деятельности, идеи, личности. В конкуренции участвуют не только товары и их технологии, но и типы менеджмента и их элементы, такие как системы планирования, реклама, информационные технологии, системы коммуникаций, мотивация, стимулирование, профессионализм кадров.

Разработка маркетинговой стратегии управления для вывода предприятия из кризиса — сложная и многогранная работа, в значительной степени зависящая от конкретной ситуации. Стратегия управления представляет собой хозяйственную политику, разработанную на основе предвидения будущего развития, характера и последствий производственно-хозяйственной деятельности путем определения и прогнозирования результатов, потребных ресурсов, средств и методов управления. Содержание стратегии маркетинга обогащается по мере ее продвижения по стадиям маркетинговой деятельности.

Задание 2. Определить виды маркетинговой деятельности для предложенных задач и результаты внести в таблицу.

Разработка и реализация маркетинговых программ

Разработка комплекса маркетинга

Анализ и оценка рыночных и маркетинговых возможностей организации

Отбор целевых рынков

Таблица 2

№ п/п	Виды маркетинговой деятельности	Виды решений
1.		Оценка и ранжирование факторов маркетинговой среды, тормозящих функционирование организации, их нейтрализация. Экспертная оценка риска работы на конкретных рынках, определение границы риска и условий неопределенности. Оценка возможных преимуществ организации в функционировании на реальных рынках.
2.		Оценка спроса и вероятности освоения рынка. Формирование потребности в продукте на новых сегментах рынка. Оценка негативных и позитивных факторов, влияющих на формирование целевых сегментов и условия их освоения.
3.		Выбор критериев инновационных решений по профилирующей продукции. Выбор методов оценки уровня цен. Выбор средств и методов управления процессом выведения товаров на рынки и их продвижения к потребителю. Выбор средств и методов управления сбытом продукции. Выбор средств и методов предоставления фирменных услуг (сервиса). Оценка эффективности коммуникаций, средств и методов рекламной кампании.
4.		Обоснование антикризисных программ организации, стратегических и тактических планов, бизнес-плана

Маркетинговые программы включают мероприятия, которые следует выполнить организации для стабилизации ситуации на рынке и по выходу из кризиса неплатежеспособности (неконкурентоспособности, неуправляемости). Маркетинговые антикризисные программы могут быть частью стратегического и тактического плана организации по выходу из кризиса или антикризисного бизнес-плана. Приоритетными в антикризисном маркетинге являются стратегии продвижения товаров на новые рынки, упрочения положения на старых рынках, диверсификации.

Задание 3. Определить признак маркетинговой стратегии для предложенных его видов.

Виды стратегии:

1. Функциональное назначение;
2. Маркетинговая среда;
3. Вид и масштаб рынка;
4. Приоритет средств маркетинга;
5. Рыночная конъюнктура;
6. Развитие организации;
7. Рыночное поведение.

Таблица 3

№ п/п	Признак	Виды стратегии
1.		Интеграционные стратегии: макроэкономическая; внешнеэкономическая; региональная; производственной сферы и непроизводственной сферы; межотраслевая и отраслевая.
2.		Стратегии факторов производства: производственных; инвестиционных; инновационных; финансовых; трудовых; информационных.

Продолжение таблицы 3

№ п/п	Признак	Виды стратегии
3.		Антикризисная стратегия: предотвращение несостоятельности; выход из кризиса; ликвидация его последствий.
4.		Рыночная стратегия расширение рынка; проникновение в глубь рынка; продвижение товара на новые рынки; конкурентные преимущества.
5.		Товарная стратегия: дифференциация профилирующего товара; диверсификация. Ценовая стратегия: повышение/понижение цен; ценовая конъюнктура. Фирменная стратегия: фирменного товара; имиджа; сервиса; стиля; дизайна. Рекламная стратегия: информирование о преимуществах товара; убеждение; мотивация; напоминание.
6.		Стратегия спроса и предложения: стимулирующая; креативная; поддерживающая; противодействующая.
7.		Стратегия мелких организаций: копирование продуктов ведущих фирм; приспособление к потребностям; интеграция с более крупными организациями. Стратегия средних организаций: патентная - рыночных ниш; инновационная; интенсивного маркетинга. Стратегия крупных фирм: широкое проникновение; «снятие сливок».

Маркетинг как система управления предполагает наличие объекта и субъекта управления, формирование целевых процессом управления, выбор средств управления (воздействия и взаимодействия между людьми и коллективами), создание четкой системы полномочий и ответственности лиц, осуществляющих функции управления маркетингом. При этом используются общепринятые принципы, критерии, алгоритмы построения системы управления, ресурсное обеспечение, особенно кадровое, и информационное. Вместе с тем содержание функций управления, методы их реализации с изменением целевой и стратегической направленности управления на отдельных стадиях развития менеджмента будут различаться.

Задание 3. Соотнести в виде таблицы средства управления маркетингом со стадиями развития менеджмента.

- | | |
|--|--|
| 1. Стратегии, предотвращающие кризисные ситуации | 9. Стратегии, снижающие последствия кризисных явлений, активизирующие выход из кризиса |
| 2. Стратегические маркетинговые планы, бизнес-планы, планы рекламных компаний | 10. Стратегии, направленные на обновленный поиск новых рыночных возможностей |
| 3. Антикризисные программы, стратегические и тактические планы выхода из кризиса | 11. Инновационные и предпринимательские программы комплексного использования рыночных возможностей |
| 4. Инновационные и предпринимательские структуры | 12. Минимизация затрат, потерь, мониторинг неустойчивых факторов |
| 5. Ситуационные структуры | 13. Комплексная мотивация |
| 6. Стабилизация неустойчивых ситуаций | 14. Ситуационная мотивация |
| 7. Программно-целевые структуры | 15. Мотивация конечных результатов |
| 8. Контроль факторов риска, своевременного принятия решений | |

Таблица 4

Приоритетные средства управления		
Предкризисное управление	Кризисное управление	Послекризисное управление

От стадий менеджмента зависит динамика процессов управления и основных средств управления. Так, в процессах разработки стратегий первенство зависит от факторов, средств и методов управления, предотвращающих кризисные ситуации (предкризисное управление), и передается факторам и средствам, снижающим кризисные явления и активизирующим выход из кризиса (кризисное управление), а затем стратегиям, направленным на обновление производства и систем менеджмента (послекризисное управление).

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №8 (4 часа)

Стратегическая диагностика проблем кризисного предприятия

Цель работы: научиться проводить SWOT-анализ предприятия и диагностировать проблемы предприятия.

Содержание работы:

Задание 1. Ознакомьтесь с методикой стратегической диагностики предприятия.

Сила и слабость, возможности и угрозы для предприятия. Самый удобный и апробированный способ оценки стратегического положения компании - SWOT-анализ. Сильная сторона предприятия - это то, в чем оно преуспело. Она может заключаться в навыках, опыте работы, ресурсах, достижениях (лучший товар, совершенная технология, лучшее обслуживание клиентов, узнаваемость товарной марки). Слабая сторона предприятия — это отсутствие чего-то важного в функционировании компании, того, что ей не удается в сравнении с другими.

Когда сильные и слабые стороны выявлены, оба списка тщательно изучаются и оцениваются. С точки зрения формирования стратегии сильные стороны предприятия важны, поскольку они могут быть использованы как основа антикризисной стратегии.

Если их недостаточно, менеджеры должны срочно создать базу, на которой эта стратегия основывается. В то же время успешная антикризисная стратегия направлена на устранение слабых сторон, которые способствовали кризисной ситуации.

Рыночные возможности и угрозы также во многом определяют антикризисную стратегию. Для этого оцениваются все возможности отрасли, которые могут обеспечить потенциальную прибыльность предприятия, и угрозы, отрицательно воздействующие на него. Возможности и угрозы не только влияют на состояние дел, но и указывают, какие стратегические изменения надо предпринять.

Антикризисная стратегия должна учитывать перспективы, которые соответствуют возможностям и обеспечивают защиту от угроз. Важной частью SWOT-анализа является оценка сильных и слабых сторон предприятия, его возможностей и угроз, а также выводы о необходимости тех или иных стратегических изменений.

SWOT-анализ в менеджменте является каноническим инструментом, на базе которого диагностируются проблемы предприятия и разрабатываются стратегии предприятия. В основе методического принципа SWOT-анализа лежит системный взгляд на предприятие, согласно которому сформулированная стратегия – результат поиска соответствия между факторами внешней и внутренней среды организации.

История метода начинается в 1963 г., когда профессор Гарвардского университета К. Эндрус публично представил акроним SWOT (по начальным буквам слов Strengths – силы, Weaknesses – слабости, Opportunities – возможности и Threats – угрозы) и предложил использовать эту методику в бизнесе для систематизации знаний о текущей ситуации и выявлении тенденций.

Алгоритм проведения SWOT-анализа

Процедура проведения SWOT-анализа состоит из прохождения трех последовательных этапов: (1) анализа внешней среды предприятия, (2) анализа внутренней среды предприятия, (3) нахождения соответствия между факторами внешней и внутренней среды и интерпретации результатов.

Внешняя среда предприятия состоит из двух частей: макросреда (среда дальнего окружения, среда косвенного воздействия) и микросреда (среда ближнего окружения, среда непосредственного воздействия). Макросреда неконтролируема, но тенденции и изменения ее факторов необходимо отслеживать и учитывать; на некоторые факторы микросреды предприятие может оказывать влияние.

Провести анализ факторов макросреды – это значит провести PEST-анализ. Акроним PEST означает совокупность политических, экономических, социальных и технических факторов, оказывающих влияние на предприятие.

К микросреде относится совокупность стейкхолдеров предприятия. Стейкхолдеры – любая группа или индивиды, которые могут влиять на деятельность организации. К ним относятся потребители, конкуренты, поставщики, финансовые организации, органы местного управления и т. д.

Проанализировав каждый из факторов внешней среды, можно выявить некоторые положительные для предприятия тенденции или явления во внешней среде – это и будут возможности, которые можно использовать в SWOT-анализе, а негативные – угрозы. После этого составляется список возможностей и угроз.

Таблица 1 – Матрица влияния возможностей на предприятие

		Влияние		
		сильное	умеренное	малое
Вероятность реализации возможности	высокая	Поле «BC»	Поле «BU»	Поле «BM»
	средняя	Поле «CC»	Поле «CU»	Поле «CM»
	низкая	Поле «NC»	Поле «NU»	Поле «NM»

Полученные внутри матрицы девять полей возможностей имеют разное значение для предприятия. Возможности, попадающие на поля «BC» (высокая вероятность и сильное влияние), «BU» (высокая вероятность и умеренное влияние), «CC» (средняя вероятность и сильное влияние), необходимо обязательно использовать. Возможности же, соответствующие полям «CM», «NU», «NM», практически не заслуживают внимания.

Аналогичная матрица строится для оценки угроз.

Таблица 2 – Матрица влияния угроз на предприятие

Вероятность реализации угрозы	Влияние				
		разрушение	критическое состояние	тяжелое состояние	«легкие» ушибы
	высокая	Поле «ВР»	Поле «ВК»	Поле «ВТ»	Поле «ВЛ»
	средняя	Поле «СР»	Поле «СК»	Поле «СТ»	Поле «СЛ»
низкая	Поле «НР»	Поле «НК»	Поле «НТ»	Поле «НЛ»	

Те угрозы, которые попадают в поля «ВР», «ВК», «СР», представляют очень большую опасность и требуют обязательного и быстреешего устранения. Оставшиеся поля угрозы также не должны выпасть из поля зрения. Необходимо внимательно следить за их развитием, хотя при этом и не ставится задача их первостепенного устранения.

Отобранные при помощи матриц возможности и угрозы заносятся в матрицу SWOT-анализа.

Второй этап SWOT-анализа связан с исследованием факторов внутренней среды предприятия. Анализ внутренней среды предприятия должен проводиться по всем подсистемам предприятия (маркетинг, производство, финансы, кадры, НИОКР, менеджмент), что позволит обеспечить комплексность и системность. Его результатом должен стать список сильных и слабых сторон предприятия, которые всегда являются относительными (относительно конкурентов, желаемого состояния показателей или в сравнении с состоянием исследуемых показателей предприятия в определенный момент времени). Выбранные как наиболее значимые для предприятия сильные и слабые стороны заносятся в матрицу SWOT-анализа.

Возможности, угрозы, сильные и слабые стороны являются всего лишь исходными данными для SWOT-анализа. Непосредственно SWOT-анализ – это определение связей между каждой возможностью, угрозой и соответствующими им сильными и слабыми сторонами. Каждое пересечение требует представления некой рекомендации для данного предприятия.

Таблица 3 – Матрица SWOT-анализа

		Возможности (O)		Угрозы (T)	
Сила (S)		1	1	2	2
		1	1	2	2
Слабость (W)		3	3	4	4
		3	3	4	4

Квадрант 1: Как воспользоваться возможностями

Квадрант 2: За счет чего можно снизить угрозы

Квадрант 3: Что может помешать воспользоваться возможностями

Квадрант 4: Самые большие опасности для фирмы

Заполнив матрицу SWOT-анализа, предприятие генерирует стратегию (или стратегии), исходной информацией для которой будет квадрант 1, а квадранты 2, 3 и 4 позво-

лать окончательно скорректировать формулировку стратегии в соответствии с основными проблемами предприятия, подлежащими скорейшему решению.

Задание 2. Выявите слабые и сильные стороны АО «Керамин», а также возможности и угрозы. Используя SWOT-анализ, предложите наиболее приемлемые решения для АО «Керамин».

Акционерное общество «Керамин» является одним из крупнейших производителей керамической продукции и строительных материалов. Основными ассортиментными группами предприятия являются:

- плитки керамические для внутренней облицовки стен;
- плитки керамические для полов;
- плитка для полов «Гресс»;
- плитки фризковые;
- изделия санитарные керамические;
- кирпич керамический;
- наборы израсцов для каминов;
- декоративные изделия.

Керамическая плитка - один из самых популярных строительных материалов, существующих на мировом рынке. Помимо керамической плитки на мировом рынке большой популярностью пользуется каменная плитка (включая мрамор и гранит) - будучи очень прочной, она используется в отделке фасадов домов и пола. Однако каменная плитка не является действительно товаром-заменителем для керамической, так как последняя представляет собой традиционный строительный материал и применяется в гораздо большем размере.

Руководством АО «Керамин» было проведено исследование внутренней и внешней среды. В результате было установлено, что российский рынок, так же как и белорусский рынок строительных материалов, обладает для ЗАО «Керамин» достаточным потенциалом. Отличием российского рынка является более жесткая конкуренция. При этом вмешательство государства в осуществление деятельности не ощущается столь сильно, как на белорусском рынке. Кроме того, было установлено:

- продукция предприятия находит спрос в России в силу приемлемого соотношения цены и качества;
- постоянно обновляется и расширяется товарный ассортимент;
- российский рынок керамических строительных материалов по доступной цене еще не насыщен;
- АО «Керамин» является монополистом в производстве керамического гранита «Гресс» на территории стран СНГ;
- снижение покупательной способности населения в России после политических событий 2014 г. привело к замещению импортных товаров отечественными и росту спроса на недорогие отечественные товары;
- спрос на плитку в России в 2-3 раза превышает предложение;
- спрос на плитку и санитарную керамику в ближайшие годы будет возрастать;
- хотя темпы роста по реконструкции замедлились, растут объемы работ по реконструкции зданий и помещений;
- для АО «Керамин» как производителя, экспортирующего продукцию из Республики Беларусь, установлены благоприятные условия импорта в Россию;

- на российском и белорусском рынках керамической плитки возможна активизация конкурентов;
- потребители стали больше внимания обращать на модные тенденции, привлекательность дизайна, отличаются большей взыскательностью при выборе керамической продукции, особенно в Москве;
- АО «Керамин» использует импортное оборудование, что позволяет производить широкий ассортимент современных товаров;
- торговая марка предприятия имеет слабые позиции, отсутствует ассоциативная связь между ней и производимой продукцией;
- рост курса доллара по отношению к российскому и белорусскому рублю может отрицательно сказаться на конкурентной позиции АО «Керамин»;
- предприятие не всегда соблюдает график поставок;
- товары, на которые делают заказ торговые компании, не всегда имеются в наличии;
- строительные компании воспринимают качество продукции предприятия как более низкое по сравнению с товарами иностранных предприятий;
- имеются замечания потребителей в области маркировки и точности размеров изделий;
- продукция АО «Керамин» отмечена рядом наград международных выставок, внедрена система управления качеством на базе стандартов ИСО 9000:2000.

Вопросы для обсуждения:

1. *Можно ли отнести ситуацию, сложившуюся на рынках АО «Керамин», к сигналам кризисного состояния?*
2. *Какие особенности российского рынка для продукции АО «Керамин» Вы можете назвать?*
3. *Можно ли поправить финансовое положение АО «Керамин» путем принятия только маркетинговых решений? Ответ обоснуйте.*
4. *Сформулируйте перечень вопросов, на которые необходимо получить ответы менеджменту АО «Керамин» исходя из приведенных результатов исследования среды предприятия.*
5. *Проведя SWOT-анализ предприятия, сделайте заключение о том, какие решения можно принять.*

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №9

Технологии антикризисного управления

Цель работы: научиться определять целесообразность реализации краткосрочных и долгосрочных мер антикризисного управления.

Содержание работы:

Задание 1. Успех антикризисного управления во многом зависит от того, удалось ли руководству предприятия своевременно обнаружить возникновение исходного события, с которого начинается движение к кризисному переломному состоянию предприятия. Наиболее сложным в процессе антикризисного управления предприятием является выявление цепочек экономических явлений, возникающих после обнаружения того или иного сигнала, и выработка соответствующих решений.

Ниже приведены некоторые сигналы о возникновении исходных экономических явлений, запускающих механизм изменения состояния предприятия. Поставьте им в соот-

ветствие следующие агрегированные параметры факторов внешней среды, определяющие условия функционирования предприятия:

- А. Параметры спроса.
- Б. Параметры факторов производства.
- В. Параметры родственных и поддерживающих отраслей.
- Г. Параметры конкурентной среды.
- Д. Деятельность государственных властных структур.
- Е. Случайные явления.

Для каждого сигнала предложите способ реагирования на него.

Сигналы о возникновении исходных экономических явлений:

1. Усиление колебаний в спросе и прибылях от продажи товаров предприятия.
2. Сокращение предложения сырьевых и материальных ресурсов.
3. Рост цен на сырье и материалы.
4. Сокращение источников пополнения трудовых ресурсов.
5. Усиление эластичности спроса на товары предприятия.
6. Рост величины спроса на аналогичные товары конкурентов.
7. Рост цен на услуги отраслей инфраструктуры.
8. Повышение налоговых ставок.
9. Стихийные бедствия.
10. Ценовая война началась.
11. Переориентация родственных отраслей на новую технологию.
12. Падение величины спроса на товары предприятия.
13. Сокращение предложения средств производства.
14. Во всех обслуживаемых сегментах рынка утрачивается интерес к товарам предприятия.
15. Снижение покупательской способности населения.
16. Нарастание спроса на товары, превышающие стандарты качества.
17. Рост цен на средства производства.
18. Свертывание производства родственных отраслей.
19. Конкурентный статус предприятия-конкурента существенно повысился.
20. Число конкурирующих фирм существенно возросло.
21. Покупатель охотно «переключается» на товар-заменитель ввиду его дешевизны.
22. Снятие налоговых льгот с товаров предприятия.
23. Введение налоговых льгот на субституты.
24. Неблагоприятное изменение экспортных и импортных таможенных пошлин.
25. Новые изобретения.

Задание 2. Ознакомьтесь с матрицей «Сила сигнала – сила реакции». Прокомментируйте эту модель.

Сигнал	Слабый	б	в	к
	Средний	а	к	а
	Сильный	к	в	б
		Слабая	Средняя	Сильная
		Ответная реакция		

Задание 3. Заполните таблицу 1.

Таблица 1 – Техники реструктурирования

№ п.п.	Техники реструктурирования	Объект воздействия	Ожидаемый результат для должника	Общественный результат
1.	Продажа внеоборотных активов, которые недоиспользуются и/или не понадобятся в будущем			
2.	Изменение видов продукции			
3.	Изменение объемов производства			
4.	Изменение технологии производства продукции			
5.	Аттестация кадров			
6.	Реализация оборотных активов (готовой продукции, неликвидов)			
7.	Взыскание просроченной дебиторской задолженности			
8.	Анализ структуры затрат на предмет выявления деталей, узлов по критерию «сделать самому или купить»			
9.	Продажа собственных внеоборотных активов и замена их на арендованные, в т.ч. лизинговые			
10.	Выделение в рамках юридического лица центров прибыли под конкретные виды продукции			
11.	Реорганизация с выделением самостоятельных юридических лиц			
12.	Сдача в аренду излишних активов (площадей, машин)			
13.	Конвертация долга в долг у нового кредитора			
14.	Получение авансов под будущую продукцию			
15.	Продажа структурного подразделения			
16.	Создание участков по более глубокой переработке сырья			
17.	Снижение начисляемой амортизации			
18.	Снижение издержек производства			
19.	Временная остановка капитального строительства			
20.	Совершенствование организации труда			
21.	Конвертация кредиторской задолженности в акционерный капитал			
22.	Взаимозачет			
23.	Введение позаказной формы взаимоотношений между производителем и покупателем			
24.	Образование или вхождение в финансово-промышленные объединения			
25.	Сокращение избыточного персонала, переподготовка или прием нового персонала			
26.	Освобождение предприятия от содержания объектов соцкультбыта			

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №10

Краткосрочные технологии антикризисного управления: взаимозачет, факторинг

Цель работы: закрепить знания о краткосрочных мерах антикризисного управления и научиться определять экономическую целесообразность их реализации.

Содержание работы:

Задание 1. Решите задачу.

Фирмы А, Б и В занимаются бизнесом, связанным со взаимными поставками ресурсов и услуг. Каждая из фирм имеет долги перед другими в виде невыполненных обязательств по оплате ресурсов или услуг. Ниже приведены балансы каждой из фирм.

Выписка из баланса фирмы А

Актив	Тыс. руб.	Пассив	Тыс. руб.
Оборотные активы, в т.ч.:	200	Заемный капитал, в т.ч.	180
- долг фирмы Б	100	- задолженность фирме Б	20
- долг фирмы В	50	- задолженность фирме В	40

Выписка из баланса фирмы Б

Актив	Тыс. руб.	Пассив	Тыс. руб.
Оборотные активы, в т.ч.:	200	Заемный капитал, в т.ч.	180
- долг фирмы А	20	- задолженность фирме А	100
- долг фирмы В	120	- задолженность фирме В	10

Выписка из баланса фирмы В

Актив	Тыс. руб.	Пассив	Тыс. руб.
Оборотные активы, в т.ч.:	200	Заемный капитал, в т.ч.	180
- долг фирмы А	40	- задолженность фирме А	50
- долг фирмы Б	10	- задолженность фирме Б	120

Нарисуйте схему взаимных долгов фирм А, Б и В, а также схему погашения долгов с использованием взаимозачетов. Рассчитайте платежеспособность каждой из фирм до и после взаимозачета. Для оценки уровня платежеспособности используйте коэффициент текущей ликвидности.

Задание 2. Решите задачу: «Управление дебиторской задолженностью».

Фирма «Инфо-Трэйд» имеет дебиторскую задолженность, а также просроченный долг перед поставщиками. Она вынуждена платить штраф поставщикам за несвоевременный возврат долгов, а также нести потери, связанные с обесцениванием дебиторской задолженности в условиях инфляции. Фирма может продать свою дебиторскую задолженность факторинговой компании и на вырученные деньги погасить долги.

Определите, выгодна ли для фирмы факторинговая операция и какую сумму дебиторской задолженности лучше всего продать факторинговой компании. Исходные данные для решения приведены в таблице 1.

Таблица 1

Показатель	Значение
1. Сумма дебиторской задолженности, тыс. руб.	220
2. Сумма просроченной кредиторской задолженности, тыс. руб.	120
3. Среднегодовой индекс цен, %	70
4. Ожидаемый срок погашения дебиторской задолженности, дней	91
5. Пени за 1 день отсрочки погашения кредиторской задолженности, тыс. руб.	0,2
6. Стоимость услуг по факторингу, % от суммы продаваемой задолженности	30

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №11

Долгосрочные технологии антикризисного управления: совершенствование организационной структуры управления

Цель работы: закрепить знания о долгосрочных мерах антикризисного управления и научиться определять целесообразность их реализации.

Содержание работы:

Задание 1. Акционерное общество «Втормет».

АО «Втормет» создано в 1991 г. путем преобразования государственного предприятия «Вторчермет» в АО открытого типа с выпуском акций на стоимость всего имущества. В АО «Втормет» насчитывается 300 акционеров. Акции распределены следующим образом:

- фонд имущества — 15%;
- трудовой коллектив — 78%;
- прочие частные и юридические лица — 7%.

В составе предприятия девять цехов и участков по переработке лома. Все цеха и участки имеют подъездные железнодорожные и автодорожные пути. Стоимость основных фондов (по последней переоценке) составляет 30 млрд руб. Оборудование насчитывает 468 единиц, в том числе 66 подъемно-транспортных.

Поскольку предприятие имеет широкую сеть цехов, разбросанных в разных частях области, то в наличии должно быть необходимое количество транспортных средств, чтобы обеспечить бесперебойную работу предприятия. Поэтому транспортные расходы составляют 10% общей суммы затрат. Основная продукция предприятия — переработанный лом черных и цветных металлов, являющийся сырьем для металлургических предприятий. Переработка производится путем прессования и резки гидравлическими ножницами рассортированного лома.

На продукцию АО «Втормет» существует постоянный спрос, однако предложение ограничено. Уже в середине года АО было вынуждено отказывать в поставках новым клиентам, так как поставки распланированы на полгода вперед. При этом производственные мощности загружены недостаточно. Завод вынужден отказываться от выгодных предложений, что связано с низким объемом заготовок.

В процессе заготовок предприятие сталкивается с рядом трудностей:

- нет территориального заказа;
- многие промышленные предприятия, являющиеся ломосдатчиками, не работали или работали не в полную силу;

- многие предприятия перешли на прямые поставки.

К мероприятиям, проводимым АО по выходу из сложившегося положения, относятся:

- завоз лома своим транспортом;
- применение бартера во взаиморасчетах.

Сбыт продукции. Он осуществляется соответствующими потребителями.

Основные потребители:

лома черных металлов — Магнитогорский металлургический комбинат, Челябинский металлургический комбинат, Ашинский металлургический завод (Россия), Молдавский металлургический завод (СНГ);

алюминиевого лома — Подольский металлургический завод;

медесодержащего лома — Кировоградский медеплавильный завод.

Рынки сбыта: региональный — 5%; национальный — 80%; СНГ — 15%.

Зарубежные поставки: Греция, Турция.

Форма оплаты: бартер — 80%; деньгами — 20%.

Конкуренция. У АО «Втормет» насчитывается 24 конкурента по области, которые специализируются в основном на сборе цветного лома. Это небольшие фирмы, принимающие лом у юридических лиц и населения даже в незначительных количествах. Конкуренты практически совсем не изучены. Основное отличие АО «Втормет» по отношению к конкурирующим фирмам — стандартизованность лома, крупные партии.

Персонал. Численность работников на первое полугодие 1996 г. составляла 391 человек. Практически нет текучести кадров. Средний возрастной состав работников предприятия - 52 года. Прием на работу новых сотрудников отсутствует, так как у АО и так избыточна численность работников. На предприятии не существовало контрактной системы, однако планировалось ввести к концу 1996 г. контрактную систему среди работников, не являющихся акционерами предприятия. Оплата труда ведущих специалистов — свыше 1 млн руб. Средняя заработная плата по заводу 1 млн 150 тыс. руб. Дополнительное денежное стимулирование, кроме оклада, не применяется. Зарботная плата выплачивается 2 раза в месяц (без задержек). Однако в целом работники не вполне удовлетворены зарплатой и подрабатывают на стороне. Предприятие, к сожалению, не может ввести дополнительное материальное стимулирование, так как завод работает не на полную мощность и план выполняется неполностью.

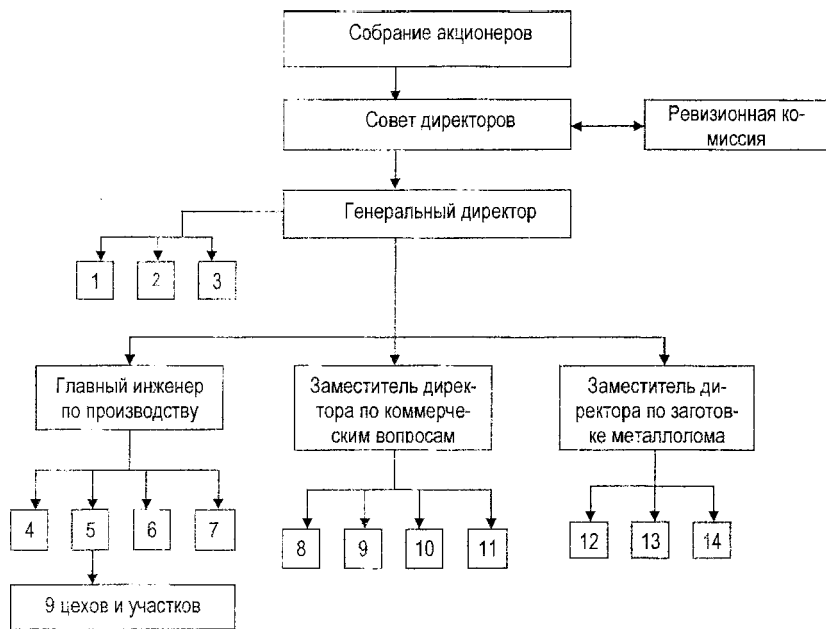
Дивиденды по акциям выплачиваются на предприятии ежегодно. Социальное стимулирование соответствует установленному государством минимуму.

Организационная структура АО «Втормет» представлена на рис. 1.

Вопросы для обсуждения ситуации:

1. Каковы основные проблемы, стоящие перед АО «Втормет»?
2. Являются ли они следствием воздействия только внешних факторов?
3. Каково Ваше решение имеющихся проблем в АО «Втормет» путем совершенствования существующей структуры управления. При этом рассмотрите два варианта:

- сохранение существующего типа структуры;
- изменение типа структуры.



1 – планово-экономический отдел; 2 – отдел кадров; 3 – отдел гражданской обороны; 4 – отдел техники безопасности; 5 – производственный отдел; 6 – отдел главного механика; 7 – отдел главного энергетика; 8 – хозяйственное управление; 9 – бухгалтерия; 10 – отдел материально-технического снабжения; 11 – отдел капитального строительства; 12 – производственно-заготовительный отдел; 13 – транспортный участок; 14 – юридический отдел

Рисунок 1 – Организационная структура АО «Втормет»

Задание 2. Совершенствование структуры управления малого предприятия.

Малое предприятие «Строитель» выделилось из крупного строительного треста в период приватизации. Его возглавил один из начальников строительно-монтажного управления, известный своей деловой хваткой, ответственностью, жесткостью в управлении подчиненными, хорошо знающий строительное дело и своих поставщиков стройматериалов. Фирма развивалась достаточно быстро и заняла большую долю рынка индивидуального жилищного строительства, получив устойчивый имидж быстро и качественно работающей фирмы, сдающей объекты с «нулевого цикла - под ключ». В последние годы условия работы изменились. Появились многочисленные конкуренты.

Многие клиенты, имеющие средства, отказываются от услуг предприятия «Строитель», особенно при проведении столярных работ и при отделке, предпочитая стиль «евро», который требует более высокой квалификации исполнителей, иного подхода к дизайну, подбору материалов.

Фирма может вести относительно недорогое и качественное строительство для менее обеспеченных слоев населения, но они потеряли свою платежеспособность, нужда-

ются в кредитах под низкий процент, чтобы закончить строительство, даже если и имеют средства для его начала и «возведения стен».

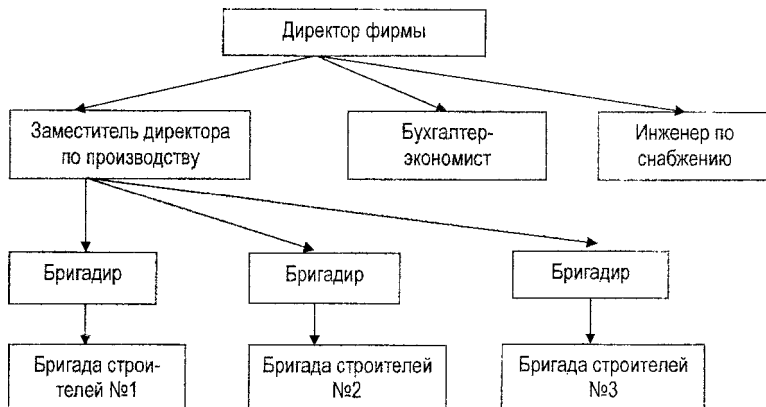


Рисунок 2 – Структура управления малой фирмой «Строитель»

Вопросы для обсуждения ситуации:

1. Какой должна быть стратегия предприятия, если основной его целью на ближайшие два года являются: восстановление потерянного рынка индивидуального жилищного строительства в городе, его расширение?

2. Каким будет комплекс новых управленческих задач в соответствии с принятой стратегией?

3. Проанализируйте структуру предприятия, приведенную на рисунке. Какой это тип структуры? Соответствует ли он новой стратегии предприятия? Какой тип структуры более рационален с учетом сформулированной Вами стратегии?

4. Каковы пути совершенствования имеющейся структуры? Какой будет предлагаемая Вами структура?

Задание 3. Страховая компания.

Страховая компания СК — это страховая компания, основанная и находящаяся во владении города. Она осуществляет три различных вида страхования:

- пенсии;
- несчастные случаи в транспорте;
- медицинские расходы.

Уже год назад на компанию начали оказывать сильное давление с целью изменить способы ее работы:

- клиенты требуют более быстрого обслуживания, когда они обращаются за страховкой или требуют деньги;
- несколько частных страховых компаний предлагают те же услуги и пытаются привлечь клиентов лучшим сервисом;
- расходы компании слишком велики.

Существующая структура страховой компании такова. Во главе организации стоит главный управляющий, которому подчинены четыре человека, прежде всего это начальник центрального отдела.

Центральный отдел включает четыре подотдела:

- по управлению человеческими ресурсами;
- по жилью и транспорту;
- по юридическим проблемам;
- бухгалтерию.

Кроме центрального отдела, существуют:

отдел компьютерного сервиса и обработки информации;

отдел инвестиций, занимающийся инвестированием денег, заплаченных клиентами, в предприятия.

Начальники этих отделов также подчинены главному управляющему.

Подчинен главному управляющему и заместитель директора, ответственный за работу следующих департаментов (в каждом из них есть свой начальник):

- маркетинг, связь с общественностью, реклама (девять человек);
- нововведение услуг (два человека);
- продажа новых страховок (15 человек, разделенных на два подотдела);
- управление пенсиями (шесть человек);
- управление страхованием от несчастных случаев в транспорте (восемь человек);
- управление страхованием на случай медицинских расходов (восемь человек);
- производство всех официальных документов (шесть человек).

Заместитель директора полагает, что он перегружен работой.

Генеральный управляющий понимает, что нужно менять структуру организации для того, чтобы решить все проблемы. Он собирается создать три бизнес-объединения, по одному на каждый вид страхования.

Вопросы для обсуждения ситуации:

1. Какова организационная структура СК до и после ее совершенствования? Нарисуйте ее.

2. Какие функции могут более эффективно исполняться в новых бизнес-объединениях, а какие должны быть централизованы?

Задание 4. Предприятие ОАО «Хлебозавод №3».

Предприятие пищевой промышленности ОАО «Хлебозавод №3» занимается производством мелкочтуной сдобы, печенья, кондитерских изделий. Продукция фирмы реализуется через оптовые поставки в другие регионы, в магазины города и в собственный магазин. Организационная структура предприятия представлена на рис. 3.

На данном сегменте рынка в настоящее время работают около 30 фирм: как крупные хлебозаводы, так и небольшие частные предприятия. Примерно год назад ОАО «Хлебозавод №3» начал испытывать трудности с реализацией продукции. Продажа через собственный магазин оказалась не очень эффективной, т. к. он был мало известен в городе.

За последние 4 месяца положение предприятия резко ухудшилось:

- усилилась конкуренция,
- удорожали перевозки,
- увеличилась задержка оплаты за поставленную продукцию,
- участились сбои при доставке продукции в магазины,
- увеличилась невыворка ассортимента.

И, как следствие этих факторов:

- не было заключено ни одного договора с новым магазином,

- не было оформлено ни одного крупного оптового заказа,
- было расторгнуто несколько договоров с прежними заказчиками.

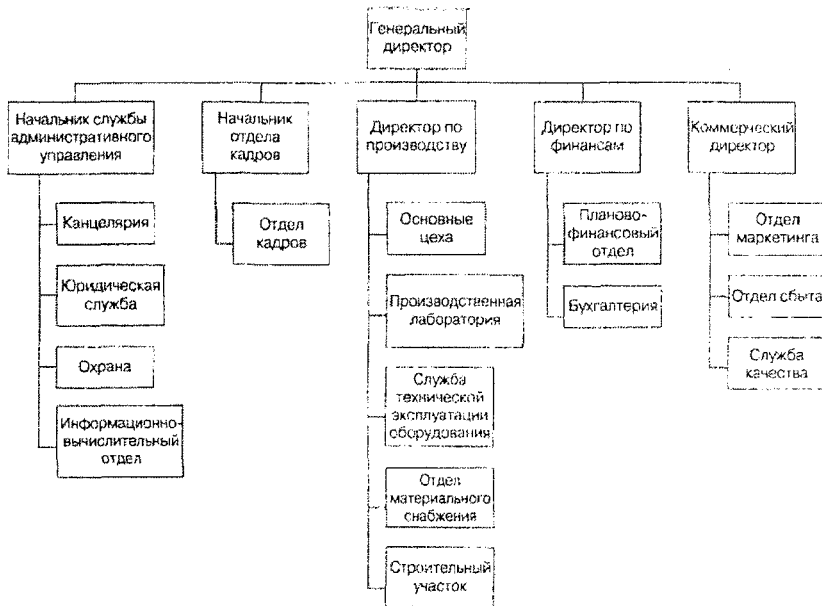


Рисунок 3 – Структура управления предприятием «Хлебозавод №3»

Вопросы для обсуждения:

1. Определите точки напряжения, связанные с организацией работы и структурой предприятия.
2. Укажите естественные противоречия в работе отделов предприятия.
3. Предложите свой вариант организационной структуры управления предприятием.
4. Выполните сравнительный анализ существующего и предлагаемого вариантов организационных структур предприятия по следующим пунктам:
 - тип структуры управления;
 - руководители высшего уровня управления (директор и его заместители): изменение общего количества, появление новых должностей, ликвидация должностей;
 - распределение структурных подразделений и отдельных работников между руководителями высшего уровня управления:
 - количество подразделений в непосредственном подчинении;
 - переподчинение подразделений и отдельных работников;
 - общее количество структурных подразделений и отдельных работников;
 - ликвидированные структурные подразделения;
 - вновь созданные структурные подразделения;
 - распределение структурных подразделений по функциям управления;
 - количество уровней управления.

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №12

Внешние и внутренние антикризисные коммуникации

Цель работы: изучить основные направления коммуникационного менеджмента предприятия в условиях кризиса.

Содержание работы:

Задание 1. Прочитайте информационные сообщения, размещенные в СМИ, о выпуске некачественной продукции:

Сообщение 1. Информационное агентство сообщает, что несмотря на широкомасштабную рекламную кампанию автомобиля «Lanos», которую провели польские производители «Daewoo», около 8500 автомобилей было отозвано в связи с некачественной покраской. Слоган, который призван был увеличить количество продаж бракованного автомобиля, звучал так: « «Lanos» завоевывает космос».

Сообщение 2. Компания Rose Art отозвала из продажи 188 000 игрушечных машин для производства сахарной ваты из-за потенциальной угрозы возгорания.

Американская Комиссия по безопасности товаров и компания Rose Art получили 225 сообщений о перегреве механизма этих игрушек, в основном по причине короткого замыкания в двигателе. Причем три случая из них окончились возгоранием, а два даже легкими ожогами.

Эти машинки по производству сахарной ваты производились в Китае и продавались в самых разных магазинах с сентября 2010 по апрель 2017 г.

Rose Art, которая находится в городе Ливингстон (Нью-Джерси), просит все торговые организации о немедленном прекращении продаж этой игрушки.

Сообщение 3. Компания отзывает некачественные погремушки. Американская компания Prestige Toys Corporation объявила об отзыве из продажи и у оптовиков порядка 4600 детских погремушек «Утенок-кольцо». Это связано с недостаточной прочностью пластиковых деталей, которые при поломке образуют острые края и мелкие осколки, способные поранить малыша. Игрушка выглядит следующим образом: на прозрачную трубку с пластиковыми шариками внутри для создания гремящего звука одет набивной желтый с оранжевым клювом утенок. На ошейнике у утенка фирменная надпись «Prestige».

Сообщение 4. Детройт — компания Ford Motor Co отзывает 430 тыс. машин модели Ford Mustang с ручной коробкой передач 2001—2010 модельных годов. Владельцев таких машин настоятельно просят приехать на станции техобслуживания компании, где будут проверены и в случае необходимости заменены детали тормозов, которые, по словам представителей компании, «однажды могут не сработать».

Официальные представители Ford заявляют, что им не поступало никаких сообщений о проблемах с тормозами и им неизвестно о каких-либо авариях или несчастных случаях, произошедших по причине отказа тормозной системы.

Однако, как информирует телекомпания WDIV, представители Ford ранее этой осенью сообщали, что Национальное агентство безопасности путей сообщения передало специалистам Ford информацию о 300 случаях отказа тормозной системы.

Правление компании Ford сообщило, что в конце этого месяца начнет рассылать официальные уведомления, содержащие инструкции о прохождении техосмотра и ремонта, владельцам машин с «предположительно неисправными» тормозами.

Сообщение 5. Жертвы протезов получают миллиард долларов компенсации. Некачественные протезы обойдутся производителю в миллиард долларов, сообщает Asso-

ciated press. Эти деньги пойдут на выплату компенсаций тысячам людей, которым были имплантированы протезы тазобедренного и коленного сустава, выпущенные под маркой Sulzer Orthopedics. Эта техасская компания является подразделением швейцарской Sulzer Medica. Сумма в миллиард долларов была установлена после трехдневных переговоров. Ранее компания предлагала 783 миллиона, однако адвокаты истца назвали ее недостаточной. Сумма компенсации должна быть подтверждена судом. Там же будут согласованы суммы, которые получит каждый из пострадавших. По словам Урса Камбера, финансового директора Sulzer Medica, величина выплат пока неизвестна. Предполагается, что она будет в пределах 200 тыс. долларов на человека. По мнению адвокатов, этого достаточно для компенсации за страдания, но не слишком много, чтобы привести к банкротству компании. Компания отозвала с рынка тысячи искусственных суставов, после того как стало известно, что поверхности части продукции были загрязнены маслянистыми веществами, которые мешали нормальному срастанию кости с протезом. Ожидается, что общее число пациентов, которые потребуют компенсации, составит около четырех тысяч. На конец прошлой недели было зарегистрировано 2786 пациентов, которым были выполнены операции на тазобедренном суставе, и 561 пациент после операции на коленном. Стало известно, что 725 млн заплатит Sulzer Medica, а остальное — бывший учредитель Sulzer AG и страховая компания.

Сообщение 6. Пищевые отравления в Украине. Семьдесят пять человек из села Пидгайчики Ивано-Франковской области были госпитализированы в Коломыйскую инфекционную больницу из-за отравления недоброкачественными продуктами питания. В больницу попали 8 детей и 67 взрослых, в тяжелом состоянии находится 7 человек, в среднем — 18, остальные — в легком состоянии. По предварительным данным, причина отравления — сальмонеллез. На месте происшествия работают специалисты санитарно-эпидемиологической службы.

В конце июня в соседней, Львовской области, в Сколевскую инфекционную больницу Старосамборского района поступили 50 человек с пищевым отравлением. Пострадавшие отравились копченой рыбой местного производства.

Сообщение 7. Компания Bridgestone бесплатно заменит миллионы шин. 9 августа в 15 часов по Гринвичу состоится пресс-конференция, на которой представитель компании Bridgestone сообщат о бесплатной замене более 20 млн покрышек, сообщает агентство Рейтер. Замене подлежат шины, выпущенные компанией Bridgestone — южноамериканским отделением Bridgestone.

Подобное решение было принято после внимательного изучения отчета Национальной администрации безопасности движения (NHTSA), в котором сообщалось о большом количестве аварий, произошедших из-за брака в покрышках.

Как сообщают представители NHTSA, были зафиксированы и случаи отслоения протектора. Некачественные шины послужили причиной как минимум 46 смертельных случаев.

Bridgestone собирается бесплатно заменить покрышки серий ATX, ATX II и Wilderness AT, которые выпускаются с 2006 г. Представитель компании Bridgestone отказался комментировать эту информацию до пресс-конференции.

Японские аналитики уже подсчитали примерную сумму, в которую компании Bridgestone обойдется эта акция — более 500 млн долларов.

Компания Ford, чьи внедорожники и пикапы оснащаются шинами Bridgestone, согласилась бесплатно поменять бракованные покрышки с автомобилями, проданных в Таиланде, Малайзии, Колумбии, Эквадоре и Венесуэле.

Кроме Ford, этими покрышками свои автомобили оснащали компании General Motors, Toyota и Nissan.

В среду на утренних торгах в Токио акции Bridgestone упали на десять процентов. Как сообщает газета «Financial Times», это случилось после оглашения намерения компании отозвать для замены более 20 млн покрышек.

Вопросы для обсуждения:

1. Могут ли подобные события в жизни предприятия привести к кризису ликвидности?
2. Можно ли с помощью действий менеджмента предприятия снизить последствия негативных событий?
3. Разработайте и сделайте в классе презентацию «ответного» сообщения в СМИ к каждому из предложенных случаев.
4. Проанализируйте, каковы действия менеджмента предприятия в каждом случае?
5. Предложите свой план «ответной реакции» на события, описанные в сообщении.
6. Производители какой продукции могут оказаться под угрозой кризиса?

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №13 (4 часа)

Санация. Оздоровление финансового состояния предприятия

Цель работы: изучить структуру плана санации предприятия, разработать план санации на примере конкретного предприятия.

Задание 1. Изучить структуру плана санации предприятия.

Оздоровление финансового состояния как составная часть управления кризисными ситуациями предполагает выбор наиболее эффективных средств для выхода организации из кризисной ситуации. Проблемы ликвидности и платежеспособности могут быть сведены к минимуму, если:

- избегать крупных долговых обязательств; если обязательства чрезмерно большие, необходимо финансироваться за счет акционерного капитала;
- отказаться от убыточных подразделений и неэффективного производственного оборудования;
- управлять активами, добываясь максимальной прибыли и минимального риска;
- распределять во времени и продлевать сроки погашения долговых обязательств;
- совершенствовать анализ за счет использования количественных методов при определении взаимосвязей между переменными характеристиками и вероятностью краха бизнеса;
- обеспечивать буфер безопасности между фактическим состоянием денежных ресурсов предприятия и его соответствием требованиям (например, оборотный капитал) в связи с договорами о предоставлении денежных ссуд;
- снижать дивидендные выплаты;
- осуществлять вертикальную и горизонтальную диверсификацию производственного оборудования и операций;
- финансировать активы за счет обязательств, имеющих сходные сроки платежа (страхование потерь);
- осуществлять географическую диверсификацию;
- прибегать к услугам страхования рисков;
- расширять и совершенствовать маркетинговую работу;

- разрабатывать и реализовывать специальные программы по сокращению расходов;
- повышать производительность труда;
- инвестировать преимущественно многоцелевые, а не специализированные активы, так как с ними связано меньше риска;
- избегать внедрения в отрасль, бизнес которой связан с устойчиво высоким показателем уровня банкротства;
- внедрять производственное оборудование, на которое только в минимальной степени влияет на цикличность бизнеса и которое выпускает продукцию, имеющую стабильный спрос;
- избегать перехода от трудоемкого к капиталоемкому бизнесу, так как последний имеет больший операционный риск;
- отказаться от долгосрочных, с фиксированными платежами, контрактов с покупателями.

Мероприятия по выходу из кризиса условно можно разделить на стратегические и оперативные (тактические).

К стратегическим мероприятиям можно отнести разработку концепции оздоровления и долгосрочных финансового, маркетингового, технического, управленческого и инвестиционного планов мероприятий на основе всестороннего анализа и оценки потенциала предприятия, производственных программ, доходов и инноваций.

К оперативным мероприятиям относятся такие, как устранение убытков, выявление резервов, привлечение специалистов, кадровые изменения, отсрочки платежей, кредиты, укрепление дисциплины и др.

План санации должен быть направлен на удовлетворение требований кредиторов, улучшение финансового состояния, восстановление платежеспособности и повышение конкурентоспособности организации. Нормативно требования к плану санации закреплены Правилами по проведению экспертизы плана санации организации, находящейся в процедуре экономической несостоятельности (банкротства), утвержденными Постановлением Министерства экономики Республики Беларусь №57 от 27.02.2004 г. (далее - Правила экспертизы плана санации).

Правилами экспертизы плана санации установлено, что экспертизе подлежит не достоверность плана санации, а его эффективность, т. е. не юридическая, а экономическая категория. Так, оценке подлежит следующее:

- эффективность плана санации организации;
- возможности осуществления плана санации данной организации исходя из ее финансового положения, технических и технологических условий, обеспеченности сырьем;
- потребности внутреннего и внешнего рынков в выпускаемой (намечаемой к выпуску) продукции (услугах), емкости и перспективности рынков, прогнозируемых тенденций их развития;
- степень конкурентоспособности продукции (услуг) по ценовым и качественным характеристикам;
- преимущества и недостатки включенных в план санации мероприятий;
- показатели эффективности, устойчивости финансового положения организации и рисков реализации плана санации;
- возможности удовлетворения требований кредиторов в соответствии с очередностью и разработанным планом-графиком.

Управляющим при разработке плана санации это необходимо учитывать и уделять самое пристальное внимание качеству экономических расчетов и обоснований.

Правила экспертизы плана санации содержат требования к структуре и содержанию плана санации. Определено, что план санации должен состоять из следующих разделов:

1. Общая часть.
2. Анализ производственно-хозяйственной деятельности и финансового состояния.
3. Организация производства и управления.
4. Маркетинг и сбыт.
5. Производство и снабжение.
6. Технология.
7. Кадры.
8. Финансы.

Каждый раздел в свою очередь в обязательном порядке включает определенные сведения, перечень которых также установлен Правилами экспертизы плана санации.

Задание 2. Опыт антикризисного управления Разработать план санации на примере конкретного предприятия

История банкротства. ОАО «Мотовело»

22 июня стало известно, что гендиректор «Мотовело» Николай Ладутько подал в Экономический суд заявление о банкротстве завода. Бывший мэр Минска, назначенный «вытягивать» предприятие после ареста его предыдущего владельца — бизнесмена Александра Муравьева — увы, не увидел лучшего выхода для ситуации, в которой оказался ММВЗ.

В советское время «Мотовело» был визитной карточкой Беларуси, одним из символов страны. Банкротство завода — это конец славной истории, длиной в 72 года.

6 ноября 1945 года — день основания завода. Через месяц в Минск прибыл первый эшелон со станками, вывезенными с немецкого завода DKW.

1947 год — завод собрал первые 10 велосипедов из деталей собственного производства. К концу года собрано 6580 велосипедов.

1951 год — в Минске стартует производство мотоциклов. Сначала это «Москва» М1А, а после — 125-кубовый «Минск». К короткому названию завода добавляется приставка «мото-», а аббревиатура теперь звучит как ММВЗ — «Минский мотоциклетно-велосипедный завод».

Завод становится визитной карточкой Беларуси — «сборочного цеха» СССР. В год ММВЗ выпускает 800-900 тысяч велосипедов и до 200 тысяч мотоциклов. После распада СССР завод некоторое время оставался одним из лидеров белорусской промышленности, незначительно сокращая объёмы производства и практически не теряя рынки сбыта.

1999 год — завод преобразовывается в ОАО и активно торгует велосипедами на российском рынке и в странах Азии.

2005 год — дела у ММВЗ идут всё хуже и хуже. Предприятие вытесняют с азиатских рынков. Рабочие «Мотовело», недовольные низкими зарплатами, начинают забастовку и перекрывают Партизанский проспект.

2006 год — Мингорисполком начинает спасать «Мотовело». Заводу выделяется 17,3 млрд. рублей субсидий.

2007-2011 годы — за 15,6 млрд рублей (около 7,25 млн долларов) завод покупает австрийская компания АТЕС Holding GmbH, которую возглавляет белорусский бизнесмен Александр Муравьев. В собственность предприятия переходит 99,7% акций «Мотовело».

Завод осовременивает бренды AIST и MINSK (вместо буквы I в последнем появляется единичка: M1NSK), но сокращает производство «до объёмов, обусловленных рынком», начинает сборку квадроциклов.

Сентябрь 2013 года. Обещание инвестора нарастить производство велосипедов не выполняется, четверть производственных корпусов сдаётся в аренду.

Июнь 2015 года — Александра Муравьёва задерживают и обвиняют в мошенничестве — завод зарабатывает на аренде площадей, а станки по цене металлолома уходят в Литву. Гендиректором ОАО «Мотовело» назначается Николай Ладутько, бывший председатель Мингорисполкома.

2016 год — Власти решают судьбу завода. Оказывается, износ отдельных станков достигает 100%. Ладутько заявляет, что для восстановления производства нужно потратить \$50 млн за шесть лет, а «для начала нужно порядка \$7 млн». В 2016 году завод показывает убыток в 7,5 млн рублей (\$3,5 млн). Рассматривается вариант банкротства и создания на месте «Мотовело» нового предприятия, а также вариант реструктуризации долга перед кредиторами.

Январь 2017 года — Акции «Мотовело» конфисковываются в пользу государства.

В апреле 2017 года собрано 2,3 тысячи велосипедов, а за четыре месяца 2017 года — 10,9 тысяч велосипедов. При этом Беларусь умудрилась экспортировать в 10 раз больше — 116 тысяч велосипедов, а импортировала ещё больше: 142 тысячи велосипедов.

Июнь 2017 года — руководство завода подаёт в Экономический суд заявление о банкротстве. Из СМИ становится известно, что у «Мотовело» есть долги перед 7 банками. Сумма требований кредиторов по обязательствам, обеспеченным залогом имущества «Мотовело», составляет \$61,3 млн — 187% стоимости активов, а по денежным обязательствам, неоспариваемая должником, — 59,3 млн рублей. Помимо долгов перед банками, «Мотовело» должен бюджету и сотрудникам 700 тысяч рублей.

История банкротства.ООО «Серж».

К рассмотрению заявление компании «Серж» о признании ее банкротом экономический суд Минска принял в марте 2016 года. В результате ООО «Серж» было признано банкротом.

Ликвидация компании установлена до 19 сентября 2017 года.

Ранее в рамках дела о банкротстве ООО «Серж» было заявлено о реализации остатков готовой продукции на складе, а также сырья и материалов.

Сразу после нового года появилась информация о том, что на продажу выставлено имущество ООО «Серж». Всего 80 лотов, в том числе микроавтобус, легковая машина, административные, производственные, складские здания, технологическое оборудование.

Торги будут проводиться в форме аукциона, сумма шага торгов по каждому лоту составляет 5% от начальной цены предмета торгов. Победит тот, кто предложит большую сумму. Победителем будет признано лицо, предложившее наибольшую цену.

Предприятие «Серж» было основано в 1996 году в Минске. В 2006 году по объемам производства, уровню технологий и динамике развития занимало второе место после «Мілавіцы» среди частных компаний. Во второй половине 2015 года «Серж» появился в списках неплательщиков бюджету.

В марте 2016 года экономический суд Минска принял к рассмотрению заявление компании «Серж» о признании ее экономически несостоятельной. Судом было начато производство по данному делу. В сентябре 2016 года ООО «Серж» было признано банкротом. Срок ликвидационного производства установлен до 19 сентября 2017 года. В

качестве кредиторов ООО "Серж" выступают два крупных белорусских коммерческих банка с преобладающей долей иностранного капитала.

В сентябре 2016 года Минфин объявил дефолт по облигациям "Сержа". Ранее владелец «Серж» белорусский бизнесмен Сергей Атрощенко заявлял, что в качестве антикризисной меры и с целью сохранить трудовой коллектив он создал новое юрлицо «Серж-фэшн». Именно эта компания продолжит производство белья под прежним брендом. Между тем, источники в финансовых кругах отмечали, что регистрация новой компании и перевод в нее уцелевших активов были предприняты бизнесменом как попытка уйти от выполнения своих финансовых обязательств.

История банкротства. СЗАО «Осиповичский вагоностроительный завод».

Заявление о признании Осиповичского вагоностроительного завода банкротом было направлено в ноябре 2016 года. Конкурсным управляющим был назначен директор ЧУП по оказанию услуг «Шевкунов» Николай Шевкунов.

По словам Шевкунова, предприятие задолжало 228 млн деноминированных рублей, и виновата в этом администрация завода, хотя перспективы работы и развития у Осиповичского вагоностроительного завода имеются.

К концу 2016 года завод работал три дня в неделю — вторник, среда, четверг, завершал исполнение ранее заключенных договоров.

В начале декабря арбитражный суд Москвы постановил взыскать с СЗАО «Осиповичский вагоностроительный завод» более 2,5 млн долларов США в пользу Евразийского банка развития.

Требования кредиторов будут приниматься управляющим в течение января-февраля 2017 года, тогда и будет сформирован реестр требований и установлена очередность их удовлетворения. К стати, банкротство Осиповичского вагоностроительного завода попало в рейтинг событий 2016 года от Аналитического центра «Стратегии» и Научно-исследовательского центра Мизеса. Это событие претендовало на победу в номинации «Провал года» с описанием: «провал государственного инвестиционного приоритета «вагоны», в который было вложено \$160 млн».

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №14

Комплексное оздоровление кризисного предприятия

Цель работы: ознакомиться с положительным опытом комплексного оздоровления отечественных предприятий.

Содержание работы:

Задание. Ознакомьтесь с опытом комплексного оздоровления отечественного предприятия.

Один из примеров успешной санации, проведенной в рамках конкурсного производства, представляет собой коммунальное производственное унитарное предприятие «Калинковичский мебельный комбинат». Это одно из старейших предприятий Гомельщины, которое свою деятельность начало еще в 1938 году. Сегодня мебельный комбинат является государственным предприятием и с июня 2009 года на праве собственности принадлежит Калинковичскому райисполкому.

Рассмотрим более подробно этапы восстановления предприятия.

Введение санации

В 2001 году постановлением хозяйственного суда Гомельской области от 26.11.2001 в отношении Калинковичского мебельного комбината было возбуждено производство по

делу об экономической несостоятельности (банкротстве) и определен защитный период. Радикальных результатов этот период не дал, и постановлением того же хозяйственного суда от 20.12.2001 в отношении данного должника было открыто конкурсное производство. Почти через полгода решением хозяйственного суда Гомельской области от 14.06.2002 мебельный комбинат был признан экономически несостоятельным, в отношении него введена процедура санации (оздоровления), срок которой с учетом неоднократного продления хозяйственным судом был определен до 29.12.2008.

Эти годы, отведенные хозяйственным судом для финансового оздоровления предприятия, стали годами усердной работы по планомерному и последовательному восстановлению комбината. Каждый раз, вынося постановление о продлении срока санации, хозяйственный суд учитывал конструктивный результат.

На период открытия санации темп роста объемов производства был невысок и составлял 59,4% к уровню 2000 года. В 2001 году комбинатом было произведено продукции на сумму всего 500 млн руб., а убыток составлял 126 млн руб. Все изделия были убыточными с уровнем от 6% до 30%. Рентабельность составляла минус 25,4%. Недостаток оборотных средств усложнял приобретение сырья непосредственно у его производителей, не позволял рассчитываться за электроэнергию, своевременно выплачивать заработную плату.

В постановлении о возбуждении конкурсного производства от 20.12.2001 хозяйственный суд Гомельской области констатировал на мебельном комбинате наличие коэффициента текущей ликвидности в размере 0,59 (при нормативе 1,7), а коэффициент обеспеченности собственными средствами составлял тогда минус 0,72 (норматив — 0,3). Эти объективные показатели наблюдались в течение четырех кварталов и свидетельствовали о неудовлетворительной структуре бухгалтерского баланса и устойчивой неплатежеспособности комбината. Одновременно с возбуждением конкурсного производства с санацией хозяйственный суд в соответствии со ст. 90 — 91 Закона о банкротстве объявил мораторий на экономические санкции и требования кредиторов.

Ставка на техническое переоборудование.

С начала работы в условиях санации средства налогового кредита (средства, сохраненные благодаря мораторию на выплату налогов, введенному хозяйственным судом) руководителем направлялись на развитие производства. Руководителем совместно с кредиторами, исполкомом была определена стратегия развития комбината. Основными ее направлениями стали увеличение объемов производства, привлечение инвестиций, уменьшение производственных затрат и эффективное управление финансовыми потоками. Отдельно стоит отметить выбранный курс на техническое перевооружение производства. Причем изначально присутствовало понимание того, что этот процесс будет долгосрочным, дорогим, но результативным. Замена морально устаревшего изношенного оборудования должна была позволить увеличить объемы производства, обновить ассортимент выпускаемой продукции, повысить производительность труда.

Уже начиная с 2002 года и по настоящее время ежегодно объем производства увеличивается более чем на 30%, одновременно на 30% обновляется ассортимент выпускаемой продукции.

Хозяйственный суд, многократно продлевая санацию комбината, контролировал ее ход и выполнение своих обязанностей антикризисным руководителем. Так, в 2003 году вынесено постановление о продлении срока санации на один год (постановление от 15.12.2003). Хозяйственный суд учел все положительные результаты, отраженные в от-

чете руководителя. В очередной раз за период после введения санации мебельный комбинат увеличил объемы производства и реализации готовой продукции в 2 раза, одновременно снизив затраты на изготовление продукции (за 2002 год на 14,1%, за 9 месяцев 2003 года — на 9%), сократив потери предприятия в 2,6 раза и получив доход в размере 6,5 млн руб. Но рост кредиторской задолженности не позволял полностью восстановить платежеспособность.

С 2004 года комбинат, реализовав курс на техническое переоснащение, начал приобретать современное оборудование, в том числе станки с числовым программным управлением (ЧПУ). Удалось привлечь инвестиции в основной капитал (за этот период их приток составил более 4,3 млрд руб.).

Внедрение нового оборудования и проведенная модернизация оборудования позволили повысить производительность труда, сэкономить электроэнергию, освоить новые виды продукции, сократить стходы производства. Все это в комплексе привело к позитивным изменениям структуры затрат на производство: снизило трудовые и энергетические затраты в себестоимости продукции. Высвобождаемые финансовые средства были направлены на приобретение современного сырья и мебельной фурнитуры.

В январе 2005 года хозяйственный суд, продлевая в очередной раз срок санации, принимает во внимание успехи предприятия. На предприятии произошел рост объемов производства (в 2003 году на 138,7%, в 2004 году на 119,3%), расширены рынки сбыта продукции, снова снизились затраты на производство (в 2003 году на 8,7%, за 9 месяцев 2004 года на 4%). Налогооблагаемая прибыль за 11 месяцев 2004 года составила уже 101 млн руб. (Кстати, за 2006 год прибыль составила уже 485 млн руб., а за 10 месяцев 2007 года — 541 млн руб.). Одной из значимых заслуг явилось сохранение численности работников на мебельном комбинате. Она осталась практически неизменной.

Предприятие восстановлено.

Рассмотренный пример позволяет оценить роль хозяйственного суда в успешном завершении дела о банкротстве. Не вмешиваясь в производственный процесс, суд ежегодно контролировал процесс санации предприятия-должника. Фиксируя положительную динамику экономических показателей должника, позволяющую сделать вывод о восстановлении его платежеспособности, хозяйственный суд закономерно и объективно, а не формально продлевал сроки его санации.

Сегодня Калининский мебельный комбинат — успешное, финансово устойчивое предприятие, способное своевременно делать расчеты. Ассортимент продукции (спальни, мебель для детских комнат, мебель для гостиных, широкий ассортимент шкафов, стеллажей, столов) позволяет занимать достойное место на рынке. Техническое перевооружение производства продолжается: в 2011 году в него вложено 4,8 млрд руб., инвестиции составили 11 млрд рублей. Построен новый цех по выпуску мебели, при этом удельный вес расширенного ассортимента составил за январь-май 2012 27,9%. Рентабельность продаж составила 20,8%.

История банкротства. ОАО «Быховский консервно-овощесушильный завод»

Уже в 2014 году долг консервного комплекса превысил его стоимость в два раза.

Как же так вышло, что завод начавший работать еще в конце 30-х годов XX века сегодня переживает не лучшие времена.

19.03.2006 вступил в силу указ Президента Республики Беларусь №156 «О мерах государственной поддержки организаций, производящих плодоовощные консервы». Фактически указ был направлен на поддержку и кредитование на выгодных условиях основ-

ных организаций, производящих плодоовощные консервы. «Быховский консервно-овощесушильный завод» оказался в списке указа.

Главный специалист по развитию производства Людмила Вацкевич, проработавшая на заводе 38 лет, отлично помнит то время, когда продукция огромными партиями поставлялась не только для нужд советской армии, но и на Дальний Восток. Здание, в котором ранее располагались производственные мощности завода, в настоящее время находится в аварийном состоянии и не эксплуатируется, однако требует уплаты налога на недвижимость.

Людмила рассказала, что заводу была необходима модернизация, и он был внесен в план указа. Изначально цена вопроса составляла порядка 2,6 млрд белорусских рублей. Но впоследствии был выстроен практически новый комплекс, стоимость которого в 2009 году составила 56 млрд белорусских рублей.

Хотели как лучше, а получилось как всегда. Предприятие получило 2/3 кредитных средств вместо 2/3 бюджетных. После торжественного открытия новый завод остался наедине с кредиторами. А затем время и управленческие таланты сделали свое дело.

Одни только рекламные шедевры завода того периода отлично характеризуют уровень стратегического планирования.

Уже в 2013 году эффект модернизации предприятия привлек внимание контролирующих органов. Чистая годовая прибыль завода составила порядка 400 долл США в эквиваленте. Затем пошел процесс смены руководителей, который на улучшение финансового состояния никак не повлиял.

Процесс банкротства завода со штатной численностью 228 человек не заставил себя долго ждать, о чем стало известно летом 2014 года. Чистый убыток быховского консервного предприятия достиг практически 6 млрд белорусских рублей. Кроме того, общая сумма долга порядка 136 млрд белорусских рублей, согласно списку кредиторов, была заморожена. Львиная доля которых (около 70%) приходилась на кредиты, выделенные банками и бюджетом.

«Заморозка» долга произошла по причине того, что экономический суд постановил начать процесс санации. То есть, вместо ликвидации убыточного предприятия было принято решение о финансовом оздоровлении и предоставлении заводу шанса доказать свою экономическую жизнеспособность.

Именно поэтому, в настоящее время предприятие возглавляет антикризисный управляющий Александр Морозов. Его предшественник со своими обязанностями не справился. Морозов сумел добиться положительных тенденций – первой прибыли за долгое время.

Александр вспоминает, что приступил к руководству в ноябре 2015 года, когда предприятие работало в одну смену пару раз в неделю. Было трудно, и первый год вышел хуже предыдущих.

В скором времени после старта обновленного завода к нему присоединили местное сельскохозяйственное предприятие «Мокрянский». Цель была такова: обеспечение собственным сырьем.

Как и следовало ожидать, успешного тандема не вышло. И дело даже не в том, что на овощах много не заработаешь, а в том, что эти самые овощи выгоднее приобретать у других поставщиков.

Так, по словам Александра Морозова, капуста, выращенная своими силами стоит 25 копеек, а доставленная осенью из Бреста – 13 копеек. А стоимость кочанов весом от трех килограммов еще меньше, так как они считаются не товарными. Вот вам и вся арифметика.

Самое прибыльное сырье для переработки – свой летний зеленый горошек. Для которого нет никакой необходимости иметь собственное сельхозпредприятие. Несколько специальных комбайнов – и все. В настоящее время «Мокрянский» поставляет на завод не более 30% сырья от необходимого количества. Однако какой ценой!

В ходе беседы с Александром Морозовым также выяснилось, что с середины 2016 года завод приносит прибыль, в отличие от колхоза. И в лучшем случае общий баланс выходит нулевым. Если сложить убытки и внутренние вложения, то получится, что поддержание колхоза обходится заводу приблизительно в 200 тыс. белорусских рублей в год. Данная ситуация, по словам антикризисного управляющего, неизбежно приведет к отсутствию положительных результатов, в связи с чем заводу необходимо «расстаться» с колхозом. Кстати, такие попытки предпринимались ранее и будут предприниматься впредь, так как Александр Морозов полагает, что такой «развод» позволит вытащить хотя бы завод.

По словам антикризисного управляющего, завод смог выйти на прибыль, в том числе, за счет пересмотра рецептуры продукции. Так, товарный ряд первой обеденной группы (различные супы) производился без добавления мяса, после добавления которого, объемы продаж выросли, несмотря на увеличение цены.

Морозов также рассказал об обновлении практически всего состава специалистов в течение полутора лет и о том, что в 2016 году средняя заработная плата на заводе была 590 рублей.

Кроме того, в ходе разговора с Александром стало известно, что изменения коснулись не только ассортимента продукции. Были оптимизированы процессы производства, подверглось ремонту все то, что уже вышло из строя, а главное — возросла доля быстро оборачиваемой продукции. Кстати, Морозов считает, что это нормально, когда у завода идет процесс заполнения складских помещений. Ведь в подобном производстве имеется понятие сезонности. Тот же березовый сок заготавливается и производится в течение нескольких месяцев, а реализуется весь год. Также, по словам Морозова, завод начал приобретать замороженный горошек и кукурузу у иностранных поставщиков. И производить лишь необходимое количество. Все это привело к появлению дополнительных денежных средств.

Образовавшиеся средства были пущены на расчет с контрагентами и погашение текущих долгов предприятия, образовавшихся за первый год процесса санации. Несмотря на «заморозку» долгов были восстановлены финансово-хозяйственные взаимоотношения с рядом партнеров и поставщиков. Конечно, вернуть старые долги у антикризисного управляющего пока нет возможности, да и права. По крайней мере, завод способен платить по текущим счетам.

В задачи антикризисного управляющего входит, в том числе, и исправление чужих ошибок. Соответственно у него есть право и говорить о них. Зачастую в данной ситуации предъявлять претензии либо некому, либо нецелесообразно (слишком глобальной была вся компания по модернизации). В данный момент Морозов уверен, что необходимо было проектировать и вводить в эксплуатацию как линию «Tetra Pak», так и склад для хранения заморозки.

Кроме того, управляющий не склонен полагать, что кто-нибудь из предыдущих руководителей сумел бы справиться с подобной кредитной нагрузкой. И если в других организациях при такой ситуации стараются как-то реструктуризировать долги, то на бывшем консервном заводе просто продолжали выплачивать положенные суммы банкам, как будто финансовая служба не предвидела последствий.

Летом 2017 года в экономическом суде будет еще раз решаться дальнейшая судьба предприятия, ввиду того, что ликвидационный процесс в отношении фактически нового

завода маловероятен. Ведь это означало бы прекращение производства, сокращение работников и распродажу основных средств. Скорее всего, речь будет идти о продлении санации.

Александр Морозов полагает, что оздоровление предприятия и расчет с кредиторами в установленные сроки возможны при продлении процесса санации сроком на 3 года и отсоединении сельхозпредприятия «Мокрянский». В текущем году производственные мощности завода полностью загружены. А с общим долгом в 136 млрд белорусских рублей (в том числе пени и проценты), Морозов планирует вести дальнейшую работу.

В тот период, когда государство интенсивно занималось модернизацией отрасли, приблизительно 86% рынка захватили импортные конкуренты. То есть частный сектор отлично функционирует.

Морозов верит в жизнеспособность предприятия. И что самое интересное, не прибегает к доводам про натуральность продукта в морально устаревших банках. Конечно, и те же трехлитровые остались, но в основном для бюджетных организаций. Но вообще даже в России наши полулитровые банки с закатанными крышками не пользуются спросом. Потребителям нужна современная упаковка. Вообще есть к чему стремиться.

Вопросы для обсуждения (для каждой ситуации);

1. С кем из контрагентов осуществляли коммуникации: а) антикризисный управляющий; б) руководство предприятия?
2. Назовите проблемы антикризисного управления, возникшие в результате недодуманной коммуникации антикризисного управляющего:
 - а) с трудовым коллективом;
 - б) с руководством предприятия;
 - в) с потенциальными инвесторами;
 - г) с журналистами;
 - д) с кредиторами.
3. Подготовьте презентацию своего первого выступления перед трудовым коллективом в роли антикризисного управляющего.
4. Представьте, что Вы — стратегический инвестор, принимающий решение о приобретении предприятия-банкрота. Продумайте перечень вопросов, которые Вы зададите работникам, кредиторам, руководству, местной власти, прежде чем принять окончательное решение.
5. Впервые работники узнали о начале процедуры банкротства на предприятии из средств массовой информации. Подумайте, такое поведение руководства по отношению к трудовому коллективу – это стратегический маневр или стратегический просчет?
6. Проанализируйте основные внешние и внутренние факторы, обуславливающие возникновение кризиса.
7. Перечислите признаки возникшего кризиса.
8. Из приведенных в ситуации техник реструктурирования перечислите те из них, которые относятся: а) к текущему; б) к стратегическому реструктурированию.
9. Оцените эффективность принятых антикризисным управляющим мер.
10. Сделайте свои предложения по преодолению предприятием кризиса.
11. Какая связь существует между антикризисной стратегией, структурой предприятия, ресурсами и управленческой культурой?

ЛИТЕРАТУРА

1. Об экономической несостоятельности (банкротстве): Закон Республики Беларусь от 13 июля 2012 года / Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь, 24.07.2012, 2/1967.
2. О государственной регистрации и ликвидации (прекращении деятельности) субъектов хозяйствования: Декрет Президента Республики Беларусь от 16 января 2009 г. №1 / Национальный реестр правовых актов Республики Беларусь, 2009 г., №17, 1/10418.
3. Об определении критериев оценки платежеспособности субъектов хозяйствования: Постановление Совета Министров Республики Беларусь от 12 декабря 2011 г. №1672 / Национальный реестр правовых актов Республики Беларусь, 2011 г., №140, 5/34926.
4. Об утверждении инструкции о порядке расчета коэффициентов платежеспособности и проведения анализа финансового состояния и платежеспособности субъектов хозяйствования: Постановление Министерства финансов Республики Беларусь и Министерства экономики Республики Беларусь от 27 декабря 2011 г. №140/206 / Национальный реестр правовых актов Республики Беларусь, 2012 г., № 8/24865.
5. Об утверждении инструкции о порядке определения наличия (отсутствия) признаков ложной экономической несостоятельности (банкротства), преднамеренной экономической несостоятельности (банкротства), сокрытия экономической несостоятельности (банкротства) или препятствования возмещению убытков кредиторы, а также подготовки экспертных заключений по этим вопросам: Постановление Министерства экономики Республики Беларусь от 4 декабря 2012 г. №107 / Национальный реестр правовых актов Республики Беларусь, 2012 г., №8/26864.
6. Об утверждении комплекса мероприятий по предупреждению экономической несостоятельности (банкротства) и проведению процедур экономической несостоятельности (банкротства): Постановление Совета Министров Республики Беларусь от 4 сентября 2013 г. №785 / Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь, 07.09.2013, 5/37771.
7. Ансофф, И. Стратегическое управление. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
8. Антикризисное управление: учебник / Под ред. Э. М. Короткова. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 432 с.
9. Антикризисный менеджмент / Под ред. проф. А. Г. Грязновой – М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем». Издательство ЭКМОС, 1999. – 368 с.
10. Бархатов, А. П. Процедура банкротства: Бухгалтерский учет. – М.: Информационно-инженерный центр «Маркетинг», 1999. – 132 с.
11. Белых, Л. П. Реструктуризация предприятия: учеб. пособие для вузов / Л. П. Белых, М. А. Федотова – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2001. – 399 с.
12. Быков, А. А. Антикризисный менеджмент. Учеб. пособие для слушателей программы MBA / А. А. Быков, Т. Н. Беяцкая – Минск: Изд. Центр БГУ, 2003. – 256 с.
13. Виханский, О. С. Стратегическое управление.
14. Кивачук В. С. Сздоровление предприятия: экономический анализ. – М.: Изд-во деловой и уч. лит.; Минск: Амаляфея, 2002. – 384 с.
15. Кивачук, В. С. Анализ финансово-хозяйственной деятельности в условиях банкротства: Монография. – Брест: БГТУ, 2001. – 279 с.
16. Круглова, Н. Ю. Стратегический менеджмент: учебник для вузов / Н. Ю. Круглова, М. И. Круглов – М.: Издательство РДП, 2003. – 464 с.
17. Крутик, А. Б. Антикризисный менеджмент / А. Б. Крутик, А. И. Муравьев – СПб: Питер, 2001. – 432 с.
18. Попов, Р. А. Антикризисный менеджмент: учебник / Р. А. Попов. – М.: Высш. шк., 2004. – 429 с.
19. Практикум по теории управления: учеб. пособие / Под ред. В. Н. Парахиной, Л. И. Ушвицкого. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 272 с.: ил.
20. Родионова, Н. В. Антикризисный менеджмент: учеб. пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2001. – 223 с.
21. Семенов, Б. Д. Антикризисный менеджмент: учеб.-метод. пособие. – Минск: ООО «ФУАинформ», 2002, – 80 с.
22. Управление организацией: учебник / Под ред. А. Г. Поршнева, З. П. Румянцевой, Н. А. Саломатина. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 669 с.
23. Чернявский, А. Д. Антикризисное управление: учеб. пособие. – К.: МАУП, 2000. – 208 с.
24. Материалы сайтов: www.kay.by, www.aup.ru, cfin.ru.

УЧЕБНОЕ ИЗДАНИЕ

Составители:

Прилуцкая Надежда Анатольевна

Нагурная Мария Евгеньевна

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

к выполнению практических занятий

по дисциплине «**Антикризисное управление строительным предприятием**»

для студентов специальности 1-25 01 07 «*Экономика и управление на предприятии*»

специализации 1-25 01 07 13 «*Экономика и управление на предприятии*

строительства» дневной и заочной форм обучения.

Ответственный за выпуск: *Прилуцкая Н. А.*

Редактор: *Боровикова Е. А.*

Компьютерная верстка: *Колб К. С.*

Корректор: *Никитчик Е. В.*

Подписано в печать 27.12.2017 г. Формат 60×84 1/16. Бумага писчая.

Усл. печ. л. 3,02. Уч. изд. л. 3,25. Заказ № 1275. Тираж 50 экз.

Отпечатано на ризографе учреждения образования

«Брестский государственный технический университет».

224017, г. Брест, ул. Московская, 267.