

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

УЧРЕЖДЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ
«БРЕСТСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Кафедра менеджмента

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

к выполнению практических занятий

по дисциплине «**Антикризисное управление**»

для студентов специальности 26 02 03 «Маркетинг»
дневной и заочной форм обучения

УДК 65.01(075.8)

Методические указания разработаны в соответствии с образовательным стандартом, действующим учебным планом, утвержденным Министерством образования Республики Беларусь для студентов специальности 26 02 03 «Маркетинг» и содержат теоретические аспекты антикризисного управления предприятием и задания по практическим работам.

Составители: Павлючук Ю. Н., профессор, д. т. н.,
Чиндарев В.В., доцент,
Прилуцкая Н. А., ассистент.

Рецензент: Кивачук В. С., кандидат экономических наук, доцент,
зав. каф. бухгалтерского анализа, учета и аудита БГТУ.

ВВЕДЕНИЕ

Обострение неблагоприятного состояния большого количества отечественных предприятий, рост числа банкротств вызывает потребность в эффективном управлении ими. Антикризисное управление (АКУ) 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 к специалистам различных подразделений: им должны быть присущи качества и приемы управления в критических ситуациях.

Дисциплина «Антикризисное управление» предназначена для изучения студентами 4 курса специальности «Маркетинг».

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, изучат положительный опыт комплексного оздоровления некоторых отечественных предприятий, особенности внешних и внутренних коммуникаций в кризисных ситуациях.

Цель данного практического курса – понять суть АКУ 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?
10. Ниже приведены точки зрения различных экономических школ и течений на причины возникновения кризисов. С какими из них вы согласны?

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 (И. Шумпетер, Пигу, Бэджот) 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

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. В настоящее время количество дел о банкротстве в Республике Беларусь значительно возросло в связи с введением Закона об экономической несостоятельности (банкротстве) с 1 января 2001 года.

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, целью защитного периода является поставка 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 вы-

бирают 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 собраниям 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 остановлено, 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 отстранение 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, не отягощенное 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 № 3

Модели диагностики кризиса

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

Содержание работы:

Задание 1. Ознакомьтесь с белорусской нормативной методикой определения потенциального банкротства предприятия.

В Республике Беларусь банкротство трактуется законодательством как неплатежеспособность, устойчивая или приобретающая устойчивый характер, признанная хозяйственным судом. Процесс объявления белорусского предприятия потенциальным банкротом складывается из трех этапов.

На первом этапе проводится диагностика платежеспособности предприятия на основании Правил по анализу финансового состояния и платежеспособности субъектов предпринимательской деятельности от 27 апреля 2000 года. Для этого рассчитываются показатели текущей ликвидности (K_1) и обеспеченности собственными оборотными средствами (K_2). По результатам их сравнения с нормативными значениями делаются выводы о структуре баланса и платежеспособности предприятия. Структура баланса признается неудовлетворительной, а предприятие неплатежеспособным при наличии одного из следующих условий:

K_1 на конец отчетного периода в зависимости от отраслевой принадлежности имеет значение менее нормативного (для промышленности – 1,7);

K_2 на конец отчетного периода в зависимости от отраслевой принадлежности имеет значение менее нормативного (для промышленности – 0,3);

Коэффициенты K_1 и K_2 рассчитываются следующим образом:

$$K1 = \frac{OA - PBP}{KO - DBP - FP - RPPPI}$$

где OA – оборотные активы предприятия;
 PBP – расходы будущих периодов;
 KO – краткосрочные обязательства предприятия;
 DBP – доходы будущих периодов;
 FP – фонды потребления;
 RPPPI – резервы предстоящих расходов и платежей.

$$K1 = \frac{CK + FP + RPPPI - BA}{OA}$$

где CK – собственный капитал;
 BA – внеоборотные активы.

На втором этапе диагностируется ситуация устойчивой неплатежеспособности должника в том случае, если он демонстрирует свою неплатежеспособность в течение 4-ех кварталов, предшествующих дате анализа.

В случае подтверждения устойчивой неплатежеспособности предприятие может быть объявлено на третьем этапе потенциальным банкротом путем сравнения коэффициентов обеспеченности финансовых обязательств активами (K3) и обеспеченности просроченных финансовых обязательств активами (K4) с их нормативными значениями.

Предприятие признается потенциальным банкротом при наличии одного из следующих критериев:

K3 на конец отчетного периода имеет значение более 0,85 независимо от отраслевой принадлежности;

K4 на конец отчетного периода имеет значение более 0,5 независимо от отраслевой принадлежности.

Коэффициенты K3 и K4 рассчитываются следующим образом:

$$K3 = \frac{DO + KO - FP - RPPPI}{BB}$$

где DO – долгосрочные обязательства предприятия;
 KO – краткосрочные обязательства предприятия;
 BB – валюта баланса.

$$K4 = \frac{DOп + KOп}{BB}$$

где DOп – просроченные долгосрочные обязательства предприятия;
 KOп – просроченные краткосрочные обязательства предприятия.

Превышение нормативных значений коэффициентов K3 и K4 указывает на критическую ситуацию, при которой, даже реализовав все свои активы, предприятие не всегда получит возможность рассчитаться по своим финансовым обязательствам, что может привести к возникновению реальной угрозы его ликвидации посредством процедуры банкротства.

Задание 2. Диагностика кризиса

В таблице 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.

Аналитический баланс предприятия «СанТехПроект» на 01.01.2002 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 01.01.2002 г., тыс. руб.

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

Задание 3. Ознакомьтесь с альтернативными 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:

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

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:

$$Z_{г.с.} = 1,2 * K_1 + 1,4 * K_2 + 3,3 * K_3 + 0,6 * K_4 + K_5,$$

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:

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

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:

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

Показатель	Расчет	Значения показателей		
		3	4	5
1. Коэффициент Бивера	(Чистая прибыль - Амортизация) / (Долгосрочные + Краткосрочные обязательства)	0,4-0,45	0,17	-0,15
2. Рентабельность активов	(Чистая прибыль / Активы) * 100 %	6 - 8	4	-22
3. Финансовый левередж	(Долгосрочные + Краткосрочные обязательства) / Активы	< 37	≤ 50	≤ 80
4. Коэффициент покрытия активов чистым оборотным капиталом	(Собственный капитал - Внеоборотные активы) / Активы	0,4	≤ 0,3	≈ 0,06
5. Коэффициент покрытия	Оборотные активы / краткосрочные обязательства	≤ 3,2	≤ 2	< 1

Задание 3. Ответьте на вопросы:

1. Назовите общие и специфические преимущества и недостатки нормативной методики оценки состояния предприятия, заложенной в Правилах.
2. Назовите преимущества и недостатки других рассмотренных Вами методик оценки состояния предприятия.
3. Предложите свои показатели и модели, которые могли бы использоваться для диагностики банкротства предприятия в условиях белорусской экономики.

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 4

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 соответствие 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	Сильный	Б	В	К
	Средний	А	К	А
	Слабый	К	В	Б
		Слабая	Средняя	Сильная
		Ответная реакция		

Задание 3. Заполните таблицу:

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 прибылей 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			
16.	Временная остановка капитального строительства			
17.	Совершенствование организации труда			
18.	Конвертация кредиторской задолженности в акционерный капитал			
19.	Взаимозачет			
20.	Введение позаказной формы взаимоотношений между производителем и покупателем			
21.	Образование или вхождение в финансово-промышленные объединения			
22.	Сокращение избыточного персонала, переподготовка или прием нового персонала			
23.	Освобождение предприятия от содержания объектов соцкультбыта			

Задание 4. Новый брэнд на белорусском рынке

В Жодино расположена одна из многочисленных трикотажных фабрик. Фабрика имеет 7 цехов и включает все стадии технического цикла: от производства ткани до выпуска готового изделия. Предприятие хорошо известно в Беларуси и России под торговой маркой «Свитанок».

На предприятии работает около 700 человек. Коллектив в основном женский (90%), что, естественно, обусловлено спецификой производимой продукции. Возглавляет предприятие также женщина. Некоторые сотрудники менеджмента не раз были за рубежом, как по обмену опытом, так и на международных выставках со своей продукцией.

Предприятие имеет отдел маркетинга, который включает ассортиментную группу, дизайнера по одежде, маркетолога.

Предприятие шьет весь спектр трикотажной одежды. Ее ассортимент включает как мужской, женский, детский нижний трикотаж, так и мужскую, женскую, детскую верхнюю одежду. Весь ассортимент представлен на рынке под единым названием «Свитанок». Материал, из которого производится одежда, — хлопок, максимальное добавление синтетического волокна — 20%. Коллекции одежды обновляются 2—4 раза в сезон. Дизайн и цветовое исполнение не уступает западноевропейскому.

Цены на продукцию жодинской фабрики примерно в 2 раза ниже аналогичной импортной продукции, но находятся на уровне отечественной.

Предприятие имеет фирменный магазин в Жодино, который находится в 100 метрах от самой фабрики (но не в центре города) и не имеет ни одного фирменного магазина или фирменной секции в Минске.

Однако приверженцы продукции «Свитанок» могут приобретать ее через Интернет. С 2000 г. предприятие открыло свой корпоративный сайт www.svitanok.by.

По статистике продаж самым успешным годом для фабрики был 1995 – 1996 гг. Тогда установились торговые контакты с тремя европейскими странами: Данией, Германией, Швейцарией. В целом, в дальнее зарубежье предприятию удается реализовать примерно 10%. На рынок России приходилось 30% продаж. Остальные 60% реализуются на белорусском рынке. Начиная с осени 1999 г. объем продаж на местном и российском рынках стал неумолимо сокращаться. На российском рынке причиной явилось развитие местных швейных и трикотажных производств. На белорусском – падение покупательной способности населения и приток в значительном количестве китайской, турецкой, польской продукции более интересного дизайнера, но и более низкого качества.

Вследствие сокращения продаж финансовое положение предприятия, которое с 1994 г. является акционерным обществом, продолжает ухудшаться. Открытие фирменной торгов-

ли в Минске директор в настоящий момент считает нецелесообразным. Объясняется это высокими платежами за аренду и невыгодными условиями для предприятия. Для того чтобы иметь фирменную секцию в магазине, предприятие должно в качестве предоплаты поставлять 30% всей реализуемой в секции продукции.

Для того чтобы избежать экономического коллапса вследствие потери (сокращения) рынка на предприятии, в отделе маркетинга родилась идея разработки и производства новой торговой марки – EGO. Это было в 2001 г.

Новая продукция ориентирована на молодежь. Дизайн разрабатывается персоналом предприятия на основе современных тенденций, отраженных в журналах мод.

Продажи новой одежды от жодинской фабрики начались в РБ с лета 2002 г. Первоначально предполагалось внедрить EGO сначала на российский рынок.

Тем не менее перед маркетологами стоят нерешенными следующие вопросы:

Стоит ли ассоциировать новое название «EGO» с фабрикой «Свитанок»? Это может выражаться неявно, например, при указании на упаковке или маркировке адреса производителя. Или явно, при проведении коммуникационной политики, например, «Новая коллекция EGO из Жодино».

Следует ли открывать новый Интернет-сайт, например, www.EGO.by или делать ссылки на уже существующем?

Если полностью отказаться от эмоциональной связи EGO - «Свитанок», каким образом проводить рекламную кампанию, организовать работу с дилерами и принимать жалобы вследствие ненадлежащего качества продукции? Будут ли затраты на открытие официального офиса «EGO» оправданы?

Не возникнут ли проблемы при выходе на зарубежный рынок с юридической защитой названия? Может такое уже зарегистрировано? Стоит ли тратить средства на проведение исследований или ограничиться российским и белорусским рынками?

Сейчас продукция EGO продается в фирменном и других магазинах г. Жодино, а также всеми крупными супермаркетами Минска. EGO висит в общих секциях рядом с одеждой других отечественных и зарубежных производителей, а также с продукцией фабрики «Свитанок».

Введение новой продукции не сопровождается широкой агрессивной рекламой компании. Для многих жителей страны — потенциальных потребителей — появление на рынке новой торговой марки осталось незамеченным. 90% целевого сегмента — молодежи — до сих пор о ней ничего не слышали. Вопрос: EGO — это новый белорусский брэнд, призванный обеспечить устойчивое финансовое положение предприятию и доход акционерам, или просто еще одна зарегистрированная торговая марка — остается до сих пор риторическим.

Вопросы для обсуждения:

1. Можно ли отнести ситуацию, сложившуюся на рынках «Свитанка», к сигналам кризисного состояния?

2. Решения, связанные с диверсификацией торговой марки (бренда), носят стратегический или тактический характер?

3. Изучите внимательно перечень вопросов, которые стояли перед менеджментом предприятия при разработке и выведении на рынок нового товара. Какие решения были приняты по каждому из них? Продолжите список вопросов.

4. Сделайте заключение о том, правильно ли были приняты решения менеджментом «Свитанка». Если нет, то что бы Вы изменили?

5. Можно ли поправить финансовое положение в ситуации, сложившейся на «Свитанке», путем принятия только маркетинговых решений? Ответ обоснуйте.

6. Какие причины сокращения российского рынка для продукции АО «Свитанок» Вы можете назвать?

7. Решения, принимаемые относительно диверсификации торговой марки, можно отнести только к условиям нестабильной экономики или они являются универсальными при угрозе сокращения рынка?

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 5

Краткосрочные технологии антикризисного управления

Цель работы: закрепить знания о краткосрочных мерах антикризисного управления и научиться определять 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, выгодно ли для фирмы факторинговая операция, и какую сумму дебиторской задолженности лучше всего продать факторинговой компании. Исходные данные для решения приведены в таблице.

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

Задание 3. Ситуационная задача.

Торговая фирма "ИТЕМА - Евростиль" в 1994-1995 г. импортировала и предлагала отечественным покупателям немецкую многофункциональную качественную офисную мебель со строгим дизайном.

В начале 1995 г. на фирму стали воздействовать три внешних фактора, требовавшие адекватной реакции: во-первых, смещение рыночного спроса в сторону менее прочной, но более дешевой и броской по дизайну мебели; во-вторых, рост курса немецкой марки относительно американского доллара, что вызвало повышение продажных цен относительно конкурентов, поставляющих аналогичный товар из других стран; в-третьих, моральное устарение модели корпусной мебели "Тренд", составлявшей основу ассортимента. В совокупности с другими причинами воздействие указанных факторов привело к трудностям со сбытом, затовариванию, быстрому росту задолженности и затруднениям в расчетах с кредиторами.

Для выхода из кризиса внутренние консультанты предложили фирме (наряду с мерами жесткой экономии и ужесточения финансовых требований к клиентам) включить в ассортимент дешевую модель корпусной мебели от нового поставщика и тем самым дифференцировать его в соответствии с изменением спроса. Но, находясь в условиях крайне жестких финансовых ограничений, руководство фирмы предпочло следующие методы реагирования.

Пытаясь сохранить конкурентоспособность основной продукции и удержать объем продаж на критическом уровне, фирма снизила цены на модель "Тренд" практически до нулевой рентабельности. Параллельно был введен четкий аналитический учет финансовой деятельности. Но спустя некоторое время, стремясь избежать больших убытков от изменения валютных курсов, фирма в ценообразовании перешла с принятых расчетов в американских долларах на валюту поставщика - немецкие марки.

Эффект, полученный от снижения цены, нейтрализовался продолжавшимся ростом курса немецкой марки, и фирма не смогла в короткий срок исправить положение.

Последней попыткой преодоления кризиса стало введение в ассортимент новой мебели "Модель 17" и дешевых кресел и стульев. Однако "Модель 17" оказалась дороже "Тренда" и по дизайну не соответствовала вкусам устоявшейся клиентуры, а дешевые офисные стулья и кресла по объемам сбыта не могли компенсировать утрату доминирующего продукта. Кроме того, недостатки организации управления помешали выполнению всех необходимых мероприятий для продвижения нового продукта на рынок. В итоге в начале 1996 г. фирма была ликвидирована.

Вопросы для обсуждения ситуации:

- 1. Проанализируйте основные внешние и внутренние факторы, обуславливающие возникновение кризисной ситуации.*
- 2. Каковы причины возникшего кризиса?*
- 3. В чем заключалась ошибка руководства предприятия при выборе мер антикризисного управления?*
- 4. Предложите предприятию пути выхода из кризиса.*

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 6

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 «Самаравтормет»

АО «Самаравтормет» создано в 1991 г. путем преобразования государственного предприятия «Вторчермет» в АО открытого типа с выпуском акций на стоимость всего

имущества. В АО «Самаравтормет» 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, расположенных в Самаре, Тольятти, Сызрани, Похвиснево, Серноводске, Безенчуке, Чапаевске и т. д. 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 Самарской 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 «Самаравтормет» существует постоянный спрос, однако предложение ограничено. Уже в середине года АО было вынуждено отказываться 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 заготовки 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 «Самаравтормет» 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 «Самаравтормет» по отношению к конкурирующим фирмам — стандартизованность лома, крупные партии.

Персонал. Численность работников на первое полугодие 1996 г. составляла 391 человек. Практически нет текущей кадры. Средний возрастной состав работников предприятия - 52 года. Прием на работу новых сотрудников отсутствует, так как у АО и так избыточная 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. Дополни-

тельное 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 «Самаравормет» представлена на рис. 1.



Рис. 1. Организационная структура АО «Самаравормет»:

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.

Вопросы для обсуждения ситуации:

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

- сохранение существующего типа структуры;
- изменение типа структуры.

Задание 2. Совершенствование структуры управления малого предприятия

Малое предприятие «Строитель» выделилось из крупного строительного треста в период приватизации. Его возглавил один из начальников строительного-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, нуждаются в кредитах под низкий процент, чтобы закончить строительство, даже если и имеют средства для его начала и «возведения стен».

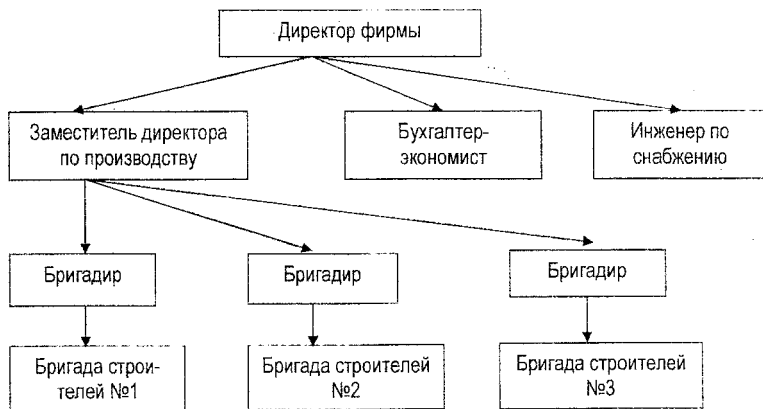


Рис.2. Структура управления малой фирмой «Строитель»

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 рис. 4.6. 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. Муниципальная страховая компания

Муниципальная страховая компания МСК — 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 способ ее работы:

- клиенты требуют более быстрого обслуживания, когда они обращаются за страховой 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 МСК до и после ее совершенствования? Нарисуйте ее.
2. Какие функции могут более эффективно исполняться в новых бизнес-объединениях, а какие должны быть централизованными?

Задание 4. Предприятие ОАО «Хлебозавод № 3»

Предприятие пищевой промышленности ОАО «Хлебозавод № 3» занимается производством мелкоштучной 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 невыборка 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.

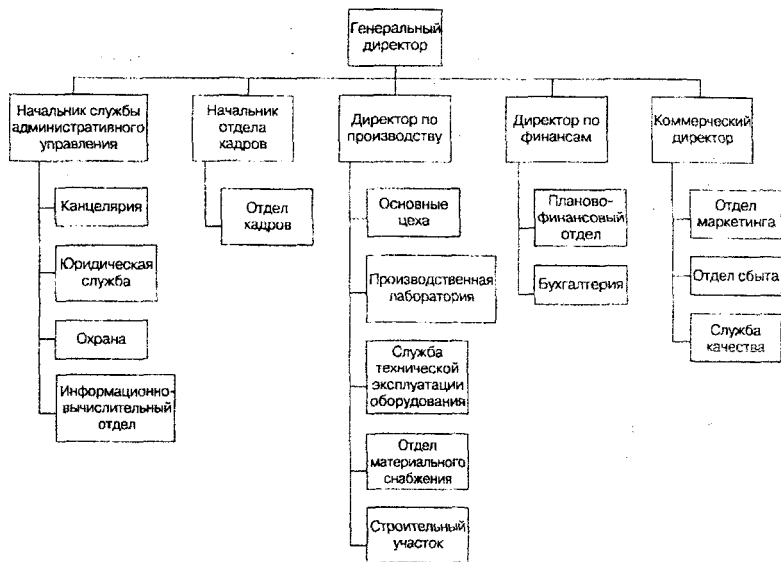


Рис. 3. Структура управления предприятием "Хлебозавод №3"

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.

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 широкомащтабную 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 2001 по апрель 2002 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 «Утеноч-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, 1994—2001 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 Associated 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. Предпола-

гается, 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 компенсацию, 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 представители компании Bridgestone сообщат о бесплатной замене более 20 млн. покрышек, сообщает агентство Рейтер. Замена 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 1990 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 автомобилей, 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?

Задание 2. ОАО «Алеся»: опыт антикризисного управления

Проблема 1998—2001 гг.

Трикотажная фабрика «Алеся» была создана в 1962 г. Три десятилетия для предприятия были успешными. В 2000 г. фабрика преобразована в ОАО. В эти годы начались серьезные проблемы со сбытом продукции и, как следствие, предприятие стало испытывать финансовые затруднения. Жесткая конкуренция со стороны товаропроизводителей из Турции, Китая, Южной Кореи, Польши и других стран, предложение большого разнообразия трикотажных изделий на внутреннем рынке являются основными причинами сокращения объема продаж отечественных предприятий, выпускающих верхний трикотаж. К негативным внешним факторам добавились стратегические ошибки высшего управленческого персонала. На протяжении многих лет финансовые ресурсы вкладывались в создание торговых подразделений и в строительство социальной сферы. Техническое обновление производства не являлось приоритетным.

В настоящее время устаревшая технология изготовления трикотажных изделий является основным препятствием в деле повышения конкурентоспособности продукции. Кроме того, некоторые акционеры — работники предприятия — воспользовались правом, предоставленным статьей 52 Закона Республики Беларусь «О собственности в Республике Беларусь», и потребовали выплаты стоимости акций. При отсутствии фондового рынка и неурегулированности отношений собственности, практика выкупа акций по бухгалтерской стоимости с учетом переоценки активов положила начало финансовому краху ОАО «Алеся».

В 2001 г. хозяйственный суд начал производство по делу об экономической несостоятельности и банкротстве акционерного общества. Назначены временные управляющие в соответствии с Законом Республики Беларусь «Об экономической несостоятельности (банкротстве)».

Серьезные проблемы у ОАО «Алеся» появились после российского кризиса 1998 г., когда предприятие потеряло рынок сбыта в России, а история банкротства ОАО формально началась 8 января 2002 г., после того как Минский хозяйственный суд возбудил дело о признании ОАО экономически несостоятельным.

Спад начался в 2000 г. и проявился в «резком снижении чистых активов», убытках производства. Сравнивая структуру себестоимости выпускаемой продукции в 1998 и в 2000 г., эксперт «КААС» информировал трудовой коллектив, что на протяжении последних лет «все ресурсы направлялись на зарплату», а расходы на обновление оборудования не осуществлялись. Среди других причин спада в экономике предприятия были названы отсутствие современных методов труда, автоматизации, «элементарных средств связи», низкий уровень деятельности службы маркетинга, снижение объемов реализации продукции.

В противовес этому аналитики, представляющие часть кредиторов ОАО, считают основной причиной спада изменения в структуре продаж и особенно — передачу исключительных прав на реализацию продукции одному партнеру. В результате «Алеся» постепенно, но верно теряла альтернативных поставщиков, сбытовые сети, долю на рынках. Сложно сказать, привело ли это к преднамеренному банкротству предприятия. Но признаки «заказного» банкротства, хорошо известные по опыту российского передела собственности, в этой истории можно заметить.

Главные негативные тенденции в деятельности ОАО произошли во второй половине 1999 г. и усугубились в 2000 г., когда произошла переориентация фабрики на переработку давальческого сырья с оплатой готовой продукцией. С начала 2001 г. такая форма партнерства стала доминирующей. По мнению представителей ЗАО «КААС», изменения в структуре производственных издержек предприятия в период с 1998 по 2001 г., в частности, снижение доли материальных затрат в общей себестоимости с 56% до 35%, увеличение доли зарплаты, не были подкреплены соответствующим ростом производительности труда. Но аналитики кредиторов указывают на то, что при переходе на толлинговые схемы стоимость сырья перестала включаться в материальные затраты, что и вызвало их снижение. А выводы о состоянии производительности труда не подкреплены цифрами. Как антикризисный управляющий смог проигнорировать эти факты, непонятно.

Убытки за последние два года «Алеся» накопила, исполняя невыгодные для себя двальческие заказы. Примечательно, что основным поставщиком таких заказов было латвийское АО «OGRE», которое сегодня претендует на статус стратегического инвестора.

Нынешний генеральный директор ОАО Галина Антонова, работавшая до этого начальником одного из отделов «Алеся», приступила к новым обязанностям в конце 2001 г., после того как этот пост по решению трудового коллектива ОАО покинул Виктор Драгун, работавший ранее в Комитете государственного контроля. До «Алеся» Г. Антонова работала в разных местах, в частности, на Витебском трикотажном предприятии «Классика индустрии моды», в Витебском исполкоме и в Администрации Президента РБ.

Кризис 2001 г.

«Алеся» новому директору досталась в довольно сложном положении — на предприятии были проблемы с качеством продукции, со сбытом, оборотными средствами и собственностью, не используемой в основной производственной деятельности, — магазинами, столовой и объектами социальной сферы. Убытки от подобной собственности за 11 месяцев 2001 г. составили 205,6 млн. руб., тогда как убытки от производственной деятельности за тот же период — 668,4 млн. руб.

Дирекция пыталась решить проблемы. Был заменен начальник отдела сбыта, с апреля 2001 г. предприятие пыталось развивать сеть фирменных секций, всего их по стране было открыто 47.

Достижением можно считать, что задолженность по заработной плате перед своими работниками была незначительной, хотя часть ее выплачивалась в форме товара. Однако для выплаты зарплаты предприятие постоянно брало кредиты. В частности, в «Белвнешэкономбанке» в 2001 г. были взяты кредиты на 502,1 млн. руб.

К 1 декабря 2001 г. кредиторская задолженность выросла до 1506,3 млн. руб., превысив дебиторскую примерно в 2,9 раза (с 898 млн. руб. на начало года). При этом за 11 месяцев ОАО произвело продукции на 3,118 млрд. руб., а отгружено продукции было на 3,125 млрд. руб.

Но дела поправить не удавалось. Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами снизился с 0,08 на 01.10.2000 г. до -0,07 на 01.01.2001 г. и -0,74 по состоянию на 01.10.2001 г.

Кредиты и кредиторы. Серьезные финансовые проблемы у ОАО возникли в конце 2001 г. в связи с кредитом от российского ОАО «РосДорБанк», который, в соответствии с договором от 18 декабря 2000 г., открыл кредитную линию «Алесе» на 500 тыс. долларов и перечислил из них 320 тыс. Этот договор был заключен генеральным директором Г. Антоновой, только что вступившей в должность, но подготовлен был предыдущим директором.

Однако 7 августа 2001 г. «РосДорБанк» и белорусский «Джем-банк» заключили договор перевода долга, в результате чего долг был передан «Джем-банку», ставшему таким образом крупнейшим кредитором «Алеся». Он заключил с предприятием новый договор, согласно которому банк имел право потребовать досрочного погашения кредита и процентов в случае установления каким-либо контрольным органом запретов или ограничений, в том числе и предъявления к счетам заемщика платежных требований и кассовых поручений по расчетным счетам.

Прошло всего около трех месяцев, и такой Момент наступил. 12 октября 2001 г. банк сообщил предприятию о расторжении договора в одностороннем порядке, в связи, с чем над Предприятием нависла угроза уплаты не только процентов, но и штрафных санкций. Хозяйственный суд г. Минска решением от 06.12.2001 г. подтвердил справедливость действий банка.

Директор «Алеся» оказалась в весьма неприятной ситуации. В принципе, у предприятия было вполне достаточно имущества для расчета по долгам, которое можно было продать или договориться с банком о передаче в счет долга. Но специфика недвижимости, находящейся в собственности ОАО (зданий, расположенных в центре Минска), состоит в том, что его рыночная стоимость, по мнению некоторых экспертов, намного выше балансовой. В то же время передача имущества могла произойти по балансовой

стоимости. Продать его можно было дороже, но для этого требуется время — на организацию аукциона, получение решения собрания акционеров.

Быстро продать имущество можно было бы, скорее всего, только по невыгодной для ОАО цене, а каждый день долг предприятия рос как снежный ком.

Выбрав любой из этих двух вариантов действий, директор могла бы получить обвинение в умышленном нанесении ущерба предприятию посредством заключения договора с банком на невыгодных для ОАО условиях и последующей передаче или продаже собственности банку.

Г. Антонова выбрала другой путь, сулящий меньший ущерб предприятию по сравнению с продажей имущества, — банкротство. Объявление предприятия неплатежеспособным позволяло быстро прекратить рост долга, так как со дня вынесения хозяйственным судом определения об открытии конкурсного производства приостанавливается начисление процентов, пени и штрафных санкций по всем видам задолженности.

Сделать это удалось, но на этот раз банк обвинил дирекцию в преднамеренном банкротстве предприятия.

Концерн был далеко не самым крупным кредитором «Алеси». Задолженность предприятия перед «Белнефтехимом» на сумму 84,8 млн. руб. образовалась с октября 2000 г. в соответствии с договором перевода долга от 05.10.2000 г., заключенного между ОАО «Слонимская камвольная-прядельная фабрика», ОАО «Алесья» и концерном.

Антикризисным управляющим на основании «бухгалтерской статистики» осуществлен анализ финансового состояния предприятия за последние 5 лет. Озвучить «исследование данных бухгалтерской отчетности» эксперт ЗАО «КААС» предпочел с перечня имущества, имеющегося на балансе «Алеси».

Оценка была дана как «общая стоимость внеоборотных активов предприятия» в сумме 4 млрд. 422 млн. руб. При этом размер кредиторской задолженности ОАО на 1 января составлял 2 млрд. 215 млн. руб. В структуре этого долга — обязательства перед бюджетом, банками, энергоснабжающими организациями, поставщиками сырья, задолженностью по зарплате персоналу. Последовавший вывод — «баланс в пользу ОАО "Алесья"». Толкование управляющим оснований к процедуре возбуждения банкротства было таким: «Поскольку предприятие постоянно находилось на картотеке, не могло рассчитываться по текущим платежам, то некоторые кредиторы просто не выдержали... Ситуация назревала не в текущем году...».

Процедура банкротства

Один из кредиторов «Алеси» — концерн «Белнефтехим» — очень кстати для ОАО подал заявление о возбуждении дела о банкротстве предприятия, и уже 8 января 2002 г. хозяйственным судом г. Минска было возбуждено дело об экономической несостоятельности и введен защитный период на срок до 26 марта. 11 января 2002 г. временным управляющим было назначено ОДО «Консьюр».

Временный управляющий обнаружил, что кредиторская задолженность ОАО на 25.01.2002 г. составила 2437,1 млн. руб., тогда как стоимость оборотных активов согласно балансу от 01.10.2001 г. -1270,5 млн. руб., а стоимость внеоборотных активов — 3,694 млн. руб. Соотношение между долгом и стоимостью активов постоянно ухудшалось. Кроме этого, проверка деятельности ОАО, проведенная Комитетом государственного контроля с 3 по 18 января 2002 г., обнаружила ряд недостатков в управлении ОАО.

В связи с этим временный управляющий обратился в суд с ходатайством о проведении экспертизы деятельности предприятия. Однако суд принял решение об отказе в удовлетворении ходатайства. Временный управляющий также подготовил ходатайство, в котором просил провести расследование деятельности генерального директора и ее заместителя в целях определения вины по целому ряду статей, связанных, в частности, с возможностью преднамеренного банкротства и уклонения от погашения кредиторской задолженности.

Основанием для обвинения послужили убытки, полученные ОАО в ходе производственной деятельности, и непринятие мер по своевременному погашению ряда кредитов. Временный управляющий обратил внимание и на три дополнительных обстоятельства:

первое — перевод долга перед концерном «Белнефтехим»; второе — заключение руководством ОАО давальческих договоров с иностранными предприятиями, имеющими отрицательную рентабельность, в частности с латышским ОАО «Огре»; и третье — зарубежные командировки руководства и обучение за счет предприятия, которые проводились с некоторыми нарушениями законодательства.

Временный управляющий высказал предположение, что целью банкротства, возможно, является создание совместного предприятия с латвийским ОАО «Огре», в котором доля «Алеси» составляла бы 49%. Ведь именно таким образом было представлено будущее ОАО в предложениях директора по реструктуризации предприятия, подготовленных для конкурсного управляющего.

Хозяйственный суд не нашел оснований для возбуждения дела против дирекции. Впрочем, следует отметить, что шансов на успех дела было мало. Сумма командировочных и расходов на обучение в 2001 г. составила мизерную по масштабам предприятия величину: около 2 тыс. долларов и 546,8 тыс. руб. соответственно. А отрицательную рентабельность заказов экономисты предприятия объясняют включением в затраты всех расходов предприятия, а не только тех, которые связаны с выполнением заказов.

Что касается перевода долга со Слонимской камвольно-прядельной фабрики, то он был совершен в конце 2000 г., когда новый директор только приступала к работе.

Хозяйственным судом г. Минска 27 февраля предложения ОДО «Консьюр» были отклонены, и суд принял решение об открытии конкурсного производства.

Сделано это было вопреки ходатайству ОАО «Джем-банк» об отложении рассмотрения дела о банкротстве. Банк представил суду свидетельства того, что у ОАО было в наличии ликвидное имущество, достаточное для удовлетворения требований всех кредиторов и избежания процедуры банкротства. Однако генеральный директор отказалась от предложения банка рассчитаться с ним, чем, по его мнению, подтвердила предположение, что некоторые действия руководства должника свидетельствуют о преднамеренном банкротстве предприятия. Ходатайство банка судом было отклонено.

Более того, суд принял решение о назначении конкурсным управляющим ЗАО «КААС», а не ОДО «Консьюр». По поводу того, кто предложил кандидатуру ЗАО, мнения расходятся. «Джем-банк» полагает, что предложение исходило от дирекции «Алеси», тогда как, по мнению управляющего, его кандидатура была предложена Мингорисполкомом (ОДО «Консьюр» в качестве временного управляющего ранее предложили «Белнефтехим» и «Джем-банк»).

Затем «Джем-банк» подал кассационные жалобы, пытаясь оспорить решение суда в отношении назначения управляющего, в отношении открытия конкурсного производства и в отношении отказа на ходатайство банка об отложении дела о банкротстве «Алеси». Но решение суда было оставлено в силе, так как «Алесья» — предприятие, имеющее статус градообразующего, в отношении которого суд и органы исполнительной власти имеют больше полномочий на управление ситуацией по сравнению со случаями банкротства небольших предприятий.

Решение о смене антикризисного управляющего было принято третьим собранием кредиторов ОАО «Алесья». Мотивировано оно было множеством упущений в его деятельности (одно из них — непротиводействие росту кредиторской задолженности, которая ежемесячно увеличивается на 450—500 млн. руб.), а также — отклонением плана санации предприятия, который предложил ЗАО «КААС». О проблемах, сопровождающих процесс внешнего управления на предприятии, известно госорганам, взявшим на себя надзорные и регулятивные функции в этом банкротном процессе: концерну «Беллгрупп», Мингорисполкому, городскому хозяйственному суду.

Высший управленческий персонал ОАО «Алесья» разработал два варианта санации предприятия, которые по внешним причинам не могут быть реализованны.

Первый вариант. Предприятие передает социальную сферу (два общежития, детский сад и летний лагерь отдыха) местным органам исполнительной власти или концерну «Белгрупп», продает по конкурсу два торговых дома и оплачивает требования кре-

диторов. Выпускает вторую эмиссию акций, привлекает имеющегося стратегического инвестора и сокращает персонал на 30%.

Противодействие плану финансового оздоровления со стороны внешней среды существует по следующим причинам: у местной власти нет бюджетных средств для содержания социальной сферы ОАО «Алеся».

Второй вариант. Два стратегических инвестора готовы вложить капитал в техническое обновление трикотажного производства и предоставить свои сети сбыта продукции при условии создания совместного с иностранным партнером предприятия при 51% долевого участия и без социальной сферы. Предусмотрено сокращение работающих на 50%. Основные предприятия на пути реализации этого варианта те же, что и перечисленные выше.

Появился *третий вариант* со стороны кредиторов. Один субъект хозяйствования скупает все обязательства ОАО «Алеся» и меняет долги на акции, выкупает по бухгалтерской стоимости производственные подразделения предприятия. Трикотажная фирма ОАО «Алеся» прекращает свое существование. Трудоустраивается менее половины работников, социальная сфера остается вне правового поля.

На заседании суда 27 февраля 2002 г. определились противоборствующие силы. Это дирекция «Алеси», Мингорисполком и ЗАО «КААС» с одной стороны, и «Джем-банк» — с другой.

В данном случае победа оказалась за дирекцией, борьбу которой за уменьшение задолженности предприятия (за счет отказа от оплаты штрафных санкций) и создание СП продолжил новый управляющий.

По состоянию на 27.02.2002 г. ЗАО «КААС» определило кредиторскую задолженность «Алеси» в размере 1,53 млн. долларов, решив не включать в состав требований кредиторов, в частности, пеню и неустойку «Джем-банка». Однако хозяйственный суд г. Минска решениями от 7 и 15 мая включил в состав требований неустойку, госпошлину и процент за пользование чужими деньгами. На первом собрании кредиторов, которое состоялось 3 июня 2002 г., было принято решение о проведении санации ОАО, а 14 июня на собрании кредиторов рассматривался предложенный новым конкурсным управляющим план финансового оздоровления.

Большинство кредиторов на собрании не поддержало этот план (у «Джем-банка» немногим менее половины задолженности «Алеси»). Противодействие вызвало отсутствие гарантий по выплате кредиторской задолженности. Кредиторы усомнились в том, что выручки от продажи имущества хватит для оплаты долга, а добиться долга от СП было практически невозможно.

Здесь обнаружилась, пожалуй, ключевая причина конфликта между дирекцией и кредиторами — различие в оценках стоимости имущества ОАО. Специалисты ЗАО «КААС» стоимость имущества оценили довольно дорого, тогда как кредиторы дружно говорили, что недвижимость «Алеси» стоит гораздо меньше.

Кроме этого, один из кредиторов, ЗАО «БелТри», в собственности которого находится небольшое трикотажное предприятие в Минске, выступил с обещанием подготовить собственный альтернативный бизнес-план возрождения «Алеси».

Но этим дело не кончилось. Через несколько дней часть кредиторов предприняла попытку смещения конкурсного управляющего. 28 июня было проведено третье собрание кредиторов, которое приняло решение об отстранении ЗАО «КААС», утвердило кандидатуру нового управляющего и направило ходатайство об этом в суд.

Более того, в Департамент по санации и банкротству Министерства экономики РБ были переданы жалобы на действия ЗАО «КААС», которые были рассмотрены на заседании лицензионной комиссии министерства 18 июля 2002 г. Комиссия признала справедливыми часть претензий, предъявленных кредиторами, в основном «Джем-банком». В частности, это касалось попыток управляющего отказаться от оплаты части финансовых требований банка, которые были признаны в судебном порядке. Лицензионная комиссия приняла решение о вынесении предупреждения управляющему ЗАО «КААС».

ЗАО «КААС» тем временем также не сидело, пыталось согласовать с кредиторами планы создания СП. Для этого оно добилося от «Огре» согласия на предоставление кредиторам гарантии возвращения долгов в любой форме, вплоть до депозита в банке. Однако «Джем-банк» не принял данное предложение, а управляющий еще больше укрепился во мнении, что у банка существуют намерения захватить собственность ОАО.

23 июля состоялось очередное заседание хозяйственного суда, на котором, кроме всех перечисленных выше решений собраний кредиторов, ЗАО «БелТри» представило предложение о мировом соглашении.

Суть мирового соглашения довольно проста и напоминает предложения «Огре». Часть собственности «Алеси» должна была продаваться для расчета с кредиторами первых трех очередей. Оставшееся имущество ОАО «Алеся» планировалось использовать для создания нового ОАО, в котором не менее 51% уставного фонда передается «БелТри» в счет оплаты за кредиторскую задолженность. Затем «БелТри» погасило бы задолженность остальных кредиторов «Алеси». Можно обратить внимание на требование получения контрольного пакета: так же как латыши и генеральный директор Г. Антонова, ЗАО «БелТри» не собиралось связываться в разборки с акционерами – нынешними и бывшими работниками предприятия, считая это, по-видимому, бесперспективным занятием. Однако между планами «БелТри» и «Огре» существует и несколько существенных отличий. Отметим только два из них. Во-первых, это отсутствие у «БелТри» гарантированного рынка сбыта, который есть у латвийского конкурента. Во-вторых, различия в оценке стоимости имущества, которое планируется продать. Так, например, ЗАО «КААС», отставив проект с участием латвийского инвестора, оценивает торговый дом «Кроены» в 1,2 млн. долларов, тогда как специалисты «БелТри» — в 2 раза ниже, т. е. в 600 тыс. долларов.

В связи с различием оценок специалисты «КААС» выдвинули предположение, что «БелТри» хочет на самом деле приобрести собственность «Алеси» по пониженной цене.

Хозяйственный суд, состоявшийся 23 июля, ознакомившись с мнениями и предложениями всех сторон и учитывая интересы предприятия, принял поистине соломоново решение. Он не поддержал кредиторов, отклонивших план санации и предложивших нового управляющего, но не поддержал и планы создания СП.

«Алеся» была признана банкротом, а управляющему поручено до 1 ноября провести продажу части ее имущества в целях полного удовлетворения требований кредиторов. По представленным на суде данным, в результате продажи имущества ОАО может не только рассчитаться с кредиторами, но и получить оборотные средства.

Ни «Джем-банк», ни «Бел-Три» решение суда не удовлетворило, хотя, казалось бы, возвращение долгов теперь им было гарантировано.

Иностранное предприятие «Белорусский контракт», один из партнеров компании «Бел-Три», подало кассационную жалобу на решение суда (правда, пропустив сроки подачи жалоб). В ней оно просило отменить решение суда по ряду причин и направить дело на новое рассмотрение в другом составе суда. При этом «Белорусский контракт» отметил, что он не выступает против реализации имущества ОАО «Алеся», но только управляющим, предложенным собранием кредиторов и на основе его плана санации, утвержденного собранием кредиторов.

В настоящее время история продолжается. В качестве продавца имущества «Алеси» управляющая компания – ЗАО «КААС» – выбрала Мингорисполком, и Джем-банк пытается добиться отстранения Мингорисполкома от продажи имущества «Алеси».

А «БелТри» в начале сентября предложило новое мировое соглашение. ЗАО «КААС» считает, что все это делается для затягивания времени или передачи права продажи имущества компаниям, сотрудничающим с кредиторами.

Упорство, с которым кредиторы добиваются отмены решения суда, гарантировавшего им возврат долгов, действительно кажется странным. Подобные стремления можно понять, когда средств от продажи может не хватить для выплаты, и кредиторы стараются найти управляющего, способного продать имущество подороже. Но в данном случае средств, по

мнению практически всех участников конфликта, хватит, и как раз управляющий собирается продавать имущество дороже, чем полагают это возможным кредиторы.

Вопросы для обсуждения

1. С кем из контрагентов осуществляли коммуникации: а) антикризисный управляющий; б) руководство предприятия?
2. Назовите проблемы антикризисного управления, возникшие в результате непродуманной коммуникации антикризисного управляющего с:
 - а) трудовым коллективом;
 - б) руководством предприятия;
 - в) потенциальными инвесторами;
 - г) журналистами;
 - д) 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 ОАО «Алеся» 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. Прочитайте отрывок из статьи в газете «Белорусский рынок»: «"Алеся" обанкротилась, но существует мнение, что это ложное банкротство». Какое общественное мнение формирует эта публикация. Чьи интересы могут пострадать в результате такого рода журналистских расследований? Предложите свой вариант данной публикации. Вы — потенциальный инвестор; крупный кредитор; руководитель предприятия.

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 8

Комплексное оздоровление кризисного предприятия

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

Содержание работы:

Задание. Ознакомьтесь с опытом комплексного оздоровления отечественных предприятий.

ОАО "Минский маргариновый завод"

Хроника пикирующего производства предприятия берет отсчет примерно с 1996 года. Для экономистов со стажем это время запомнится надолго. Галопирующая инфляция активно вымывала оборотные средства предприятий, кроме того, имела место множественность курса белорусского рубля по отношению к иностранной валюте. И если свою продукцию "маргаринка" продавала в основном за белорусские рубли, то рассчитывать за сырье завод должен был в валюте. Чтобы выжить, предприятие было вынуждено работать по бартерной схеме или же используя давальческое сырье. Шаг за шагом финансовое положение завода ухудшалось, долги нарастали. Не помог и переход на кредитование белорусскими банками, предпринятый в 1999-2001 годах. Процентная ставка на взятые займы белорусские деньги оказывалась слишком высокой.

Первый серьезный удар предприятие получило от давнего партнера - компании "Ника Итернейшл". Маргариновый завод недодал ей партию готовой продукции взамен за постав-

ленное ранее сырье. "Ника" обратилась в Хозяйственный суд, и на "маргаринке" появились судебные исполнители и начали опечатывать заводские склады. Работать стало невозможно, а тут еще начало лопаться терление у других партнеров предприятия.

На этот раз в конце марта прошлого года в Хозяйственный суд столицы с иском об открытии в отношении "маргаринки" процедуры банкротства обратился Лиепайский масло-экстракционный завод. Рассмотрев заявление, суд просьбу латышей удовлетворил, и 30 апреля 2002 года в отношении ОАО "Минский маргариновый завод" была объявлена процедура банкротства. Тогда же антикризисным управляющим был назначен Сергей Борисов. Его поразила сумма долга. Восемь с половиной миллиардов рублей! Если разделить эту величину на всех работающих на заводе, получалось по десять тысяч долларов на каждого. На собрании кредиторов он предложил кредиторам план санации производства. Они с ним согласились, хотя имели право его отклонить и ходатайствовать перед Хозяйственным судом об открытии ликвидационного процесса. План санации рассчитан на 30 месяцев. Это максимально допустимый срок, но даже в него при сегодняшней конкуренции на рынке уложиться непросто. Завод находился в крайне тяжелом техническом состоянии. Оборудование устарело, выпускать на нем качественную, отвечающую современным требованиям продукцию, да еще в возрастающих объемах, нелегко. Тем не менее, завод в последнее время здорово прибавил: тридцать процентов роста объемов выпуска! Но даже этого, по мнению Сергея Борисова, пока недостаточно, учитывая имеющийся у предприятия долг.

На заводе произошли и кадровые замены. За последний год сменился главный инженер, работает новый замдиректора по коммерческим вопросам. Это те две ключевые фигуры, от которых зависит ритмичная работа всего коллектива. Кроме того, в качестве консультанта приглашен бывший главный инженер предприятия, проработавший здесь двадцать семь лет. Человек идеально знает завод, эрудирован, грамотно мыслит, его помощь в решении производственных задач неоценима. Сергей Борисов считает объективным решение об увольнении "лишних" людей. Речь идет о тех работниках, которые в силу изменившихся условий просто не нужны были на производстве. В этой связи сокращены должности директора майонезного производства, замдиректора по общим вопросам, замдиректора по финансам, некоторые другие штатные единицы. Каждый работник должен персонально отвечать за порученное ему дело. Сейчас на заводе используется своеобразная система карточек контроля. На специальных бланках проставляется конкретное задание, кто и в какие сроки должен его исполнить, а также фамилия контролирующего лица. Вся информация фиксируется компьютером. Практика показала, что такой подход полностью себя оправдывает. Если люди способны забывать какие-то вещи, то компьютер - нет. В итоге исполнительская дисциплина на предприятии заметно повысилась. Руководитель уже ничего никому не напоминает. Ситуацию с исполнением отслеживает компьютер.

Номенклатура выпускаемых товаров расширяется. Так, освоено производство майонеза "Провансаль" в более удобной упаковке, чем привычные пакетики. В такой же таре продается российский майонез, но белорусский дешевле, обладает большей жирностью, к тому же для его производства используются только натуральные ингредиенты.

Еще одно перспективное направление - выпуск очищенного растительного масла. Эта идея привлекательна тем, что все оборудование на предприятии предназначено как раз для рафинации и дезодорации жиров, но бутилированное растительное масло на заводе до сих пор практически не выпускалось. А сегодня аналогичная продукция всех белорусских заводов занимает на рынке растительных масел менее одного процента.

В данный момент управляющего Минским маргариновым заводом больше всего беспокоит необходимость в технической реконструкции предприятия. Соответствующее Постановление Совмина РБ о выделении средств на эти цели вышло за № 1336 от 27.9.2002 года. В качестве источника указан местный целевой бюджетный фонд стабилизации

экономики производителей сельхозпродукции и продовольствия, образуемый Минским городским Советом народных депутатов. Руководство Минского маргаринового завода возлагает большие надежды на своевременное получение денег и рассчитывает уже осенью выложить на прилавках магазинов первое растительное масло белорусского производства.

Процедура санации, проведенная на Минском маргариновом заводе, дала возможность работать "с чистого листа", поскольку прежние долги были отсрочены. За январь-май 2003 года по сравнению с аналогичным прошлогодним периодом рост объемов продукции, выпущенной заводом, составил 130 процентов. Прибыль от реализации увеличилась в 1,6 раза, а балансовая прибыль предприятия - ровно в четыре. Сверхнормативное потребление энергоносителей снизилось в 7,3 раза, неденежные формы расчетов уменьшились в 5,5 раза. Выработка продукции в пересчете на одного работника возросла на 138 процентов, средняя зарплата на заводе сравнялась с общегородской.

Согласно плану санации, к февралю 2005 года завод должен полностью рассчитаться с кредиторами. Конечная цель санации - выход на безубыточное производство, рентабельность.

УП "Компонент"

Большинство предприятий малого бизнеса, видимо, в преддверии больших перемен, возникло именно в 1990-1991 годах. Тогда казалось, что время для начала дела всей своей жизни самое подходящее. Так решила и семья Стержановых, организовав предприятие "Компонент" (с 1998 года - унитарное предприятие, далее - УП). Планировали производить готовую трикотажную продукцию, верхнюю и другую одежду, открыли парикмахерскую.

У жилищного ремонтно-эксплуатационного объединения Октябрьского района города Минска арендовали помещение. Набрали в штат 94 человека. Постепенно торговая марка "Компонент" приобрела известность. До 1998 года дела шли неплохо. Предприятие платило за аренду, своевременно рассчитывалось с рабочими.

1998 год стал для многих экзаменом на прочность. Экономический кризис больно ударил по "Компоненту" в связи с тем, что основными потребителями продукции являлись заказчики из стран СНГ и дальнего зарубежья. Предприятие лишилось оборотных средств. С этого года оно было вынуждено работать на давальческом сырье. В результате этого выручка сокрatилась в 6 - 7 раз.

2000 год принес новые проблемы. В связи с приведением Национальным банком Республики Беларусь курса доллара США к реальному резко возросли все материальные затраты, исчисляемые по курсу доллара, и прежде всего арендная плата, которая в структуре затрат предприятия занимала больше 20 процентов. Задолженность по арендной плате в несколько раз превышала месячную выручку предприятия. Кроме того, приходилось погашать валютный кредит, полученный в 1995 году для производственной деятельности в ОАО "Белинвестбанк" на сумму 266 тысяч долларов США под 15 процентов годовых в рамках программы, осуществляемой в Республике Беларусь Европейским Банком Реконструкции и Развития. Срок погашения - октябрь 2001 года.

Из-за отсутствия оборотных средств на предприятии сократилась заработная плата. Понятно, что люди стали искать более прибыльное место работы (в январе 2002 года на предприятии осталось работать 36 человек). Нового квалифицированного специалиста привлечь было нечем.

В результате хозяйственной деятельности за 10 месяцев 2001 года УП "Компонент" имело прибыль в сумме 710 тысяч рублей. Следует отметить, что платежи по обязательствам за этот же период увеличились на 103 951 тысячу рублей, в том числе долгосрочные обязательства - на 27 004 тысячи рублей, а краткосрочные - на 76 947 тысяч рублей. С начала года у предприятия значительно увеличились оборотные активы за счет увеличения кредиторской задолженности, что, с уменьшением за этот же период объема продаж, снизило по-

казатель оборачиваемости оборотных активов, что в свою очередь привело к уменьшению прибыли и невозможности платить по текущим платежам.

Кредиторская задолженность образовалась за счет неуплаты сумм долга на погашение кредита и процентов, начисленных на эти суммы, а также возникшего долга по арендной плате ЖРЭО с августа 2000 года и неуплаты платежей по арендной плате за 2001 год. В 2001 году предприятием предпринимались меры по улучшению финансового состояния. Для снижения арендной платы предприятие значительно уменьшило арендуемую площадь, для погашения основного долга по кредиту с согласия банка реализовывалось заложенное имущество.

Предпринимаемые меры не смогли восстановить финансовое состояние предприятия. И УП "Компонент" было вынуждено обратиться в хозяйственный суд города Минска. С 25 июня 2001 года судом был установлен защитный период предприятия, а в октябре того же года антикризисный управляющий обществом с дополнительной ответственностью (далее - ОДО) "КОНСБЮР" предложил кредиторам план санации.

Наиболее рациональный и эффективный выход из создавшегося положения с учетом сложившейся экономической ситуации в Республике Беларусь для данного предприятия управляющий видел в увеличении собственного капитала. Он предлагал увеличить объем производства. Для этого нужно было диверсифицировать портфель заказов, провести маркетинговые исследования на внутреннем рынке. Предлагалось также перевести производство на двух-, трехсменный режим работы и использовать время работы трудового коллектива на 95 процентов, обеспечить полную загрузку оборудования. Управляющий предлагал также привлечь инвестиции для краткосрочных товарных кредитов и налогового кредита.

В кризисной ситуации было очень важно уменьшить производственные затраты. Для реализации этого предлагалось привести в соответствие с фактическими условиями арендные обязательства с дополнительно возможным снижением тарифов, ввести режим экономии материальных и энергетических ресурсов, и другие мероприятия.

Основной целью данных мероприятий было наращивание собственного капитала или эффективное увеличение внеоборотных активов за счет наращивания того же собственного капитала, либо за счет долгосрочного инвестирования.

Но полагаться на долгосрочное инвестирование, учитывая короткий срок и при условии, что предприятие - банкрот, бесперспективно. Также не имело смысла перепрофилировать производство, так как профиль предприятия узконаправлен в технологическом плане и его изменение привело бы к большим финансовым и временным затратам.

Таким образом, санация предприятия должна была проводиться без изменения профиля производства, с использованием внутренних резервов и реструктуризацией финансовых потоков. Для изыскания оборотных средств, в первую очередь, предлагалось реализовать часть или все ценные бумаги, часть неиспользуемого в технологическом процессе производственного оборудования. Кроме того, эффективной была бы сдача в аренду неэффективно используемого технологического оборудования.

Полученные финансовые ресурсы были направлены на приобретение материалов для изготовления трикотажных изделий и их реализации, что позволило привлечь данные ресурсы в собственное производство.

Идеальным вариантом для возможного наращивания собственного капитала была работа в основном на заказы. Как показывает практика, производство собственной продукции дает возможность поддерживать на надлежащем профессиональном уровне имидж торговой марки предприятия на рынке трикотажных изделий, а также при изменяющихся ценах на различные виды изделий использовать гибкую систему перенаалаживания производства на изготовление более прибыльных моделей продукции.

Необходимо отметить тот факт, что при осуществлении деятельности любого предприятия денежные потоки не настолько идеально осуществляют свой оборот. На практи-

ке возможны возникновения различного рода препятствий в прохождении денежных средств как технического характера, так и связанного с "человеческим фактором".

Планом санации предусматривалось производить расчеты с кредиторами в течение 18 месяцев по 25 миллионам рублей ежеквартально в установленной очередности. Первоочередным кредитором являлась налоговая инспекция, долг перед которой составлял 3,3 миллиона рублей. В мае 2002 года он был полностью погашен. Начиная со второго квартала 2002 года, предприятие должно было выплачивать задолженность и главному кредитору - "Белинвестбанку". Но, как известно, швейное производство, и, в частности, производство трикотажных костюмов для женщин, имеет сезонный характер. После принятия хозяйственным судом решения о санации УП "Компонент" в декабре 2001 года усилила коллективом были направлены на создание конкурентоспособной коллекции костюмов и восстановления рынков сбыта собственной продукции, потерянных после кризиса 1998 года. Без решения этой проблемы предприятие было вынуждено работать на давальческом сырье, что и привело к финансовым проблемам. И банк не смог получить свои деньги согласно плану санации.

Летом большинство швейных предприятий простаивают, однако УП "Компонент" работало, выполняя дешевые давальческие заказы. Это позволило по минимуму решать текущие проблемы. Самое главное, благодаря этому у предприятия не образовывалось задолженностей по текущим платежам. Однако в эти месяцы предприятие не могло погашать кредиторскую задолженность перед "Белинвестбанком".

Правда, начиная с августа, предприятие стабилизировало свою работу. Еще в конце предыдущего сезона (март - май) была разработана новая коллекция костюмов, вызвавшая интерес у покупателей, восстановлены старые и разработаны новые рынки сбыта. Однако начало летнего сезона не позволило начать немедленную реализацию достигнутых результатов. Пришли заказы на представленную заказчикам коллекцию костюмов, разработанную в конце прошлого сезона и дополненную моделями нового сезона, которые позволили практически отказаться от давальческих услуг. Были заключены долгосрочные договора на поставку продукции собственного изготовления. Увеличились объемы продаваемой продукции через магазин. Это позволило набрать обороты и погасить задолженность перед банком.

С увеличением объема производства предприятие объявило набор рабочих. И в конце 2002 года на предприятии уже работали 51 человек.

Процесс санации позволил предприятию получить надежду на возрождение, освобождение от долгов с сохранением своей ниши на рынке, с сохранением рабочих мест и реализации предпринимательской идеи, заинтересованности в бизнесе его учредителей.

ОАО "Речицдрев"

Некогда известное на просторах СССР предприятие, выпускающее высококачественную и, главное, недорогую канцелярскую и корпусную мебель, другие изделия деревообработки, несколько лет назад оказалось в положении, что называется, дальше некуда: в начале 2001-го здесь производили лишь около 20 процентов прежнего объема продукции. Незавидными спутниками деревообработчиков стали огромные задолженности перед поставщиками сырья, по выплатам налогов и зарплаты, процентов за кредиты.

Логичным следствием незавидной ситуации в объединении стала смена руководителя. Возглавивший коллектив Николай Ткаченко в мебельном производстве не новичок. В Речицком деревообрабатывающем объединении в свое время он прошел путь от мастера, секретаря парткома до заместителя генерального директора, главного инженера предприятия. В последние годы возглавлял коллективы Речицкого судостроительного-судоремонтного завода, ОАО "Витебскдрев".

Анализ ситуации, проведенный совместно с руководством концерна "Беллесбумпром" и исполкомом, привел к общему мнению: процедура банкротства может стать панацеей к сохранению предприятия и его будущему возрождению.

Производство по делу об экономической несостоятельности ОАО "Речицадрев" было возбуждено в апреле 2002-го. Хозяйственным судом установлен защитный период. На предприятие назначен опытный антикризисный управляющий Сергей Куимов. Под его руководством в "Речицадреве" появилась взвешенная программа финансового оздоровления, одобренная собранием кредиторов.

В коллективе деревообрабочников известие о признании предприятия банкротом восприняли настроенно: некоторых рабочих и даже специалистов, считающих понятия "банкрот" и "крах" близкими синонимами, оно не на шутку испугало. Чувствуя, что за легковесными выводами и решениями людей нередко стоит банальное непонимание, руководители "пошли" в народ: чаще посещали цеха, разговаривали с рабочими, отвечали на их злободневные и непростые вопросы. Чтобы пресечь кривотолки, о якобы начавшейся в связи с банкротством повальной распродаже имущества, приняли дополнительные меры по сохранности и рациональному использованию оборудования, материалов, техники.

Приостановка взыскания долговых сумм кредиторами, передача ведомственных объектов соцкультбыта на баланс городского коммунального хозяйства стали для "Речицадрев" важными, но не единственно-определяющими предпосылками к улучшению дел. Значимую роль сыграло то, что коллектив преодолел своеобразный синдром страха перед неизвестностью, поверил в свои силы.

Хорошие плоды принесла проведенная здесь за два года "перегруппировка" производственных мощностей: запущена мебельная фабрика, на основную площадку перенесли оборудование для производства стульев. Сделаны серьезные шаги, чтобы максимально сократить посредников на всех этапах - от заготовки сырья до реализации готовой продукции. Более тесная кооперация налажена с Мозырским леспромхозом: лесозаготовителям переданы сырьевую базу предприятия в Речице, уже практически завершается создание здесь лесопункта.

Поскольку производство "Речицадрева" довольно энергоемкое, на его финансовом "самочувствии" не могли не сказаться мероприятия по энергосбережению. В числе их - установка двух паропроизводящих котлов, работающих на местных видах топлива, мощностью до 10 тонн пара в час каждый. Это позволило уже весной и летом минувшего года на порядок снизить потребление природного газа и более чем на половину - суммы оплаты за него.

Впрочем, лаконичный язык цифр достаточно убедительно и беспристрастно говорит об эффективности сделанного в "Речицадреве". Объемы выпуска продукции приросли на 11,6 процента, её экспорт, - на 14 процентов. А удельные нормы энергопотребления в 2002 году сократились на 21 процент. В этом году объемы производства по сравнению с соответствующим периодом минувшего уже возросли на треть процента, экспорт при положительном сальдо внешней торговли - на 63 процента. Рентабельность реализованной продукции увеличилась с начала года на, 16 процентов. В то же время и ее качество не оставалось вне поля внимания коллектива.

Опережающими темпами растут объемы выпуска самой ликвидной продукции - древесно-стружечной плиты и фанеры. Есть наработки у речичских мебельщиков и по кооперации с другими предприятиями отрасли. Заключены договоры и поставляются пиломатериалы на экспорт - в Россию и десятки других стран ближнего и дальнего зарубежья. Однако, как сказал исполнительный директор ОАО "Речицадрев" Николай Ткаченко, "одиночное плавание" для завоевания рынков становится с каждым годом все более трудным. В России, например, все увереннее начинают чувствовать себя польские и итальянские производители мебели. Но ведь не забыто время, когда Беларусь обеспечивала продукцией своей деревообработки почти весь Советский Союз, выигрывая и по качеству, и по ценам.

На предприятии сделали лишь первые шаги к финансовому оздоровлению. Впереди долгий путь, но главное, что уже удалось, - сохранить коллектив, вернуть ему веру в лучшее. Реально оценивая свои возможности, речичцы деревообработчики, конечно, немало озабочены проблемами дальнейшего роста объемов выпуска и повышения качества. Без серьезной реконструкции их не решить. Ведь износ основных фондов составляет 86 процентов, а активной части фанерного производства - свыше 94 процентов. Следовательно, нужны инвестиции.

В "Речицадреве" разработали бизнес-план привлечения заемных средств для обновления мощностей по производству фанеры. Реальный срок окупаемости проекта - менее полугодя. Однако банки не идут на кредитование: предприятие, на этапе санации и, естественно, относится к неплатежеспособным. Иными словами, чтобы быстрее преодолеть кризис, нужны инвестиции, но для получения кредитов надо оздоровить финансовое состояние.

Швейное предприятие «Витебчанка»

Два года назад, когда хозяйственный суд Витебской области вынес в отношении швейного предприятия коммунальной формы собственности "Витебчанка" решение о проведении банкротства с санацией, основанием для оздоровления был признан формальный факт - балансовая стоимость предприятия превышала объем его долгов. Требования кредиторов на сумму 272 млн. руб. трагично сочетались с отсутствием оборотного капитала, низкой эффективностью производства и численностью персонала в 635 человек. Анализируя историю болезни предприятия, антикризисный управляющий Александр Кириенко отметил, что основной причиной неплатежеспособности были: низкий коэффициент использования производственных мощностей, нерациональная организационно-управленческая структура производства, отсутствие системной маркетинговой политики. Последняя причина - быстрая и верная смерть всех "легковиков". "Витебчанка" терпела убытки, поскольку у нее напрочь отсутствовала информационная система анализа состояния рынка, в результате принимались неправильные решения.

Ориентируясь на эти болевые точки, управляющий предложил на первый взгляд стандартный план санации, который включал: погашение кредиторской задолженности через взыскание дебиторки, оптимизацию оргструктуры управления, получение прибыли от хозяйственной деятельности, продажу части имущества. Мастерство высшего пилотажа в действиях управляющего проявилось в способности последовательно осуществить этот план.

Основные этапы санации он прошел без привлечения (!) инвестиций, сохраняя имущественный комплекс до точки "подъема" предприятия. Деньги от продажи части имущества стали поступать на расчетный счет предприятия только с начала 2003г., на заключительном этапе санации, закрепляя результаты, достигнутые предшествующей реорганизацией. А они таковы: рост объемов производства в сопоставимых ценах составил 109% в 2001 г. и 122,4% - по итогам 2002г. Получено доходов - более 3 млрд.руб., расчеты с кредиторами возобновились с IV квартала 2001г., к концу 2002г. отсроченная, кредиторская задолженность была уменьшена почти на 65 млн.руб. Собственный капитал предприятия увеличился на 80639 тыс.руб.

Изменения в организационно-управленческой структуре предприятия, осуществленные в I полугодии 2002 г., позволили в 6 раз снизить убыточность. В т.ч. за счет сокращения численности персонала (постоянных издержек). За 2 года количество работников предприятия уменьшилось на 196 человек и составило на начало текущего года 439 человек. Уволено было 22% рабочих, а также 28% ИТР и руководителей. Сегодня среди работающих производственный персонал составляет 82% (на начало санации - 73%). Динамика выпуска товарной продукции в сопоставимых ценах на одного работника "Витебчанки" обрела положительную тенденцию: 2000г. - 1929 тыс. руб., 2001г. - 2729 тыс.руб., 2002г. - 4083 тыс. руб. Налицо рост в 2,1 раза. Посмотрим, как от него зависела оплата труда, непривязанная тогда к ЕТС. Средняя зарплата работников в январе 2001г.

составляла 45415 руб., в январе 2002г. – 76776 руб., а на 1 января т.г. - 107827 руб. Для банкрота, наверное, не самые худшие показатели? Зарабатывают эти деньги швейники в поте лица, понимая это выражение буквально.

Достигнутые интенсивность труда и себестоимость продукции приблизились к показателям, которые поддерживаются сегодня на китайских предприятиях. Только так стало возможным заявить о себе и вступить в передел на рынке переработки давальческого сырья, выдерживать конкуренцию вопреки строгостям белорусского таможенного режима при доставке сырья и отправке готовой продукции.

Выбор в пользу работы на рынке давальческого сырья дался непросто. Предприятию пришлось отказаться от первоначальной стратегии покорения внутреннего рынка – для ее реализации не было нужного объема оборотных средств. Любопытная деталь - переориентация на работу на давальческом рынке сопровождалась ликвидацией отдела сбыта, при одновременном укрупнении отдела маркетинга. Результат этого - тугий портфель заказов на 2003г.

Летом "Витебчанка" перейдет на двусменную работу, увеличив штат в 1,5 раза, и закончит финансовый год с хорошими показателями, вне зависимости от того, кто будет директором на предприятии после того, как управляющий оставит свою опеку над ним. Освобождение и реализация части производственных площадей позволили "Витебчанке" увеличить выпуск продукции с 1 кв.м со 113,1 тыс.руб. до 145,2 тыс.руб., или на 28,4%. Во-вторых, реализованное имущество позволяет в ближайшее время погасить возникшую в ходе санации задолженность по обязательным платежам в бюджет и внебюджетные фонды - более 520 млн.руб. и окончательно рассчитаться с кредиторами. При этом такие показатели, как коэффициенты текущей ликвидности и обеспеченности собственными средствами, значительно улучшатся.

Так прогнозирует дальнейшее развитие событий А.Кириенко. Оздоровление "Витебчанки" ведется им одновременно с лечением группы предприятий. И сегодня швейное производство, пожалуй, наиболее самодостаточное из них.

Вопросы для обсуждения (для каждой ситуации) :

1. Проанализируйте основные внешние и внутренние факторы, обуславливающие возникновение кризиса.
2. Перечислите признаки возникшего кризиса.
3. Из приведенных в ситуации техник реструктурирования перечислите те из них, которые относятся: а) к текущему реструктурированию; б) к стратегическому.
4. Оцените эффективность предпринятых антикризисным управляющим мер.
5. Сделайте свои предложения по преодолению предприятием кризиса.
6. Какая связь существует между антикризисной стратегией, структурой предприятия, ресурсами и управленческой культурой?

Литература

1. Закон Республики Беларусь "Об экономической несостоятельности (банкротстве)" от 24 июня 2000 г. № 2/198.
2. Ансофф И. Стратегическое управление. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
3. Антикризисное управление: Учебник/Под ред. Э.М. Короткова. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 432 с.
4. Антикризисный менеджмент / Под ред. Проф. Грязновой А. Г. – М.: ассоциация авторов и издателей "Тандем". Издательство ЭКМОС, 1999. – 368 с.
5. Бархатов А.П. и др. Процедура банкротства: Бухгалтерский учет. – М.: Информационно-внедренческий центр "Маркетинг", 1999. – 132 с.
6. Бельх Л.П., Федотова М. А. Реструктуризация предприятия: Учеб. пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2001. – 399 с.
7. Быков А.А., Беяцкая Т.Н. Антикризисный менеджмент. Учеб. пособие для слушателей программы МВА. – Мн.: Изд. Центр БГУ, 2003. – 256 с.
8. Кивачук В. С. Оздоровление предприятия: экономический анализ. – М.: Изд-во деловой и уч. лит.; Мн.: Амалфея, 2002. – 384 с.
9. Кивачук В.С. Анализ финансово-хозяйственной деятельности в условиях банкротства: Монография. – Брест: БГТУ, 2001. – 279 с.
10. Круглова Н.Ю., Круглов М.И. Стратегический менеджмент. Учебник для вузов. – М.: Издательство РДЛ, 2003. – 464 с.
11. Крутик А.Б., Муравьев А.И. Антикризисный менеджмент. – СПб: Питер, 2001. – 432 с.
12. Попов Р.А. Антикризисный менеджмент. Учебник/ Р.А.Попов. – М.: Высш. шк., 2004. – 429 с.
13. Практикум по теории управления: Учеб. пособие/Под ред. В.Н. Парахиной, Л.И. Ушвицкого. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 272 с.: ил.
14. Родионова Н.В. Антикризисный менеджмент. Учеб. пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2001. – 223 с.
15. Семенов Б.Д. Антикризисный менеджмент. Учеб.-метод. пособие. – Мн.: ООО "ФУАинформ", 2002, – 80 с.
16. Управление организацией: Учебник / Под ред. А.. Г. Поршнева, З. П. Румянцевой, Н. А. Саломатина. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 669 с.
17. Чернявский А.Д. Антикризисное управление. Учеб. пособие. – К.: МАУП, 2000. – 208 с.
18. Материалы сайтов: www.kay.by, www.aup.ru, cfin.ru.

Учебное издание

Составители: Павлючук Юрий Николаевич,
Чиндарев Владимир Васильевич,
Прилуцкая Надежда Анатольевна.

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

к выполнению практических занятий по дисциплине
«Антикризисное управление»
для студентов специальности 26 02 03 «Маркетинг»
дневной и заочной форм обучения

Ответственный за выпуск: Павлючук Ю. Н.
Редактор: Строкач Т. В.
Тех. редактор: Никитчик А. Д.
Компьютерная вёрстка: Боровикова Е.А.
Корректор: Никитчик Е.В.

Подписано к печати 8.09.2004 г. Формат 60×84 $\frac{1}{16}$. Бумага писчая. Гарнитура Arial Narrow. Усл. печ. л. 2,4. Уч. изд. л. 2,5. Тираж 100 экз. Зак. №857. Отпечатано на ризографе Учреждения образования «Брестский государственный технический университет». 224017, г. Брест, ул. Московская, 267.