

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ  
КУРГАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
Кафедра «Менеджмент»

## **АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ**

Методические указания к практическим занятиям  
для студентов специальностей  
080507 – Менеджмент организации,  
080504 - Государственное и муниципальное управление

Курган 2010

Кафедра «Менеджмент»

Дисциплина «Антикризисное управление»  
(специальности 080507, 080504)

Составили: канд. экон. наук, доцент  
ассистент

Варламова З.Н.  
Забирова А.С.

Утверждены на заседании кафедры

«10» декабря 2009 г.

Рекомендованы методическим  
советом университета

«29» января 2010 г.

## Содержание

Введение.....	4
1 Диагностика кризисов в процессах управления .....	4
Задание 1 .....	4
Задание 2 .....	4
Задание 3 .....	5
Задание 4 .....	8
2 Банкротство организаций.....	9
Задание 1 .....	9
Задание 2 .....	9
Задание 3 .....	10
Задание 4 .....	10
Задание 5 .....	11
Задание 6 .....	11
Задание 7 .....	11
3 Технология антикризисного управления.....	11
Ситуация 1. Антикризисная стратегия внешнего управления на ЗАО "Краснодарский текстиль" .....	11
4 Деловые ситуации.....	13
Ситуация 1. Машиностроительный завод.....	14
Ситуация 2. Мебельная фабрика .....	19
Ситуация 3. Фармацевтическая компания «Акрихин» .....	24
Ситуация 4. Деятельность Ли Якокки в крупнейшей американской корпорации Chrysler.....	28
Список литературы .....	32

## Введение

Методические указания являются руководством к выполнению практических работ студентами специальностей 080507 – Менеджмент организации, 080504 - Государственное и муниципальное управление по дисциплине «Антикризисное управление».

Целью практических работ является закрепление и углубление знаний, полученных при изучении курса, формирование (закрепление) навыков работы с научными, учебными и аналитическими материалами, а также умение применять на практике полученные знания.

### 1 Диагностика кризисов в процессах управления

#### Задание 1

Исходные данные:

- коэффициент текущей ликвидности предприятия равен 0,7;
- краткосрочная задолженность фирмы составляет 500 000 руб. и не меняется со временем.

Предложены следующие варианты финансового оздоровления и повышения стоимости предприятия:

1) продажа недвижимости и оборудования с вероятной выручкой от этого на сумму в 600 000 р.;

2) в течение того же времени освоение новой, имеющей спрос продукции и получение от продаж чистой прибыли в 400 000 р. При этом необходимые для освоения продукции инвестиции равны 200 000 р. и финансируются из выручки от продаж избыточных для выпуска данной продукции недвижимости и оборудования.

Какой из двух предложенных выше вариантов более предпочтителен?

#### Задание 2

В гр. 1 таблицы 1 приведены данные о финансовом состоянии предприятия за 1 квартал. Значения показателей платежеспособности находятся в норме.

Имеется следующая дополнительная информация:

- предприятие намерено наращивать ежемесячный объем производства с темпом прироста 5%;
- доля последнего месяца в доходах и затратах отчетного периода составляет 36 %;
- прогнозируемый уровень инфляции составит 1 % в месяц;
- прогнозируемый темп прироста цен на используемое сырье составит 4 %;
- прибыль за базовый (отчетный) период включена в статью "Источники собственных средств".

Для наглядности предполагается, что начисленные дивиденды сразу выплачиваются акционерам (3-й вариант прогноза).

В первом варианте прогноза цены на продукцию растут пропорционально темпам инфляции, в последующих – пропорционально темпам роста цен на сырье.

На предприятии имеются резервы неиспользуемых основных средств, поэтому в прогнозируемом периоде их увеличения не планируется. Объемы оборотных средств должны удовлетворять прогнозируемым объемам производства.

Таблица 1 – Анализ возможности утраты платежеспособности

Показатели	Отчетные данные за 1 кв.	Варианты прогноза		
		1-й	2-й	3-й
А	1	2	3	4
<b>а) ОТЧЕТ О ПРИБЫЛЯХ И УБЫТКАХ</b>				
Выручка от реализации продукции	51,40			
Затраты:				
сырье и материалы	34,20			
прочие	12,30			
Налогооблагаемая прибыль	4,90			
Налог на прибыль (20%)	0,98			
Чистая прибыль	3,92			
Дивиденды к выплате	1,24			
Реинвестированная прибыль	2,68			
<b>б) БАЛАНС ПРЕДПРИЯТИЯ</b>				
<b>АКТИВ</b>				
Основные средства	25,20			
Запасы и затраты	19,60			
Денежные средства, расчеты и прочие активы	5,50			
Баланс	50,30			
<b>ПАССИВ</b>				
Источники собственных средств	33,30			
Прибыль отчетного периода	-			
Долгосрочные заемные средства	4,60			
Срочная кредиторская задолженность	12,40			
Баланс	50,30			
<b>в) АНАЛИТИЧЕСКИЕ КОЭФФИЦИЕНТЫ</b>				
Показатель $K_{тл}$				
Показатель $K_{occ}$				

*Задание:* проанализировать возможность утраты платежеспособности предприятия в ближайшие три месяца.

### Задание 3

Предприятие ОАО «123» ведёт свою хозяйственную деятельность на протяжении нескольких лет, выпуская стабильный ассортимент радиотехнической продукции. Известны результаты анализа сильных и слабых сторон предприятия (таблица 2) и формы 1 и 2 бухгалтерской отчетности (таблицы 3, 4).

Таблица 2 – Анализ сильных и слабых сторон предприятия

<b>Сильные стороны предприятия</b>	<b>Слабые стороны предприятия</b>
<p>Творческий потенциал специалистов и линейных руководителей выше среднего</p> <p>Сохраняется высокий уровень сервиса</p> <p>Фаза жизненного цикла основного продукта - зрелость</p> <p>Качество продукции соответствует требованиям потребителей</p> <p>Технологически возможно производство новых изделий</p> <p>Есть материально-техническая база для научно-исследовательских и опытно-конструкторских разработок (НИОКР)</p>	<p>Нестабильный сбыт</p> <p>Наличие производственных дефектов отдельных узлов</p> <p>Производство неритмично</p> <p>Производственные мощности полностью не загружены</p> <p>Поставки потребителю несвоевременны</p> <p>Молодые специалисты уходят из-за низкой заработной платы</p> <p>Невысокий уровень маркетинговых исследований</p> <p>Недостаточно информации о конкурентах</p>

Таблица 3 - Бухгалтерский баланс

<b>АКТИВ</b>	<b>Код показателя</b>	<b>На начало отчетного года, тыс. р.</b>	<b>На конец отчетного периода, тыс. р.</b>
<b>I ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>			
Нематериальные активы	110	41	-
Основные средства	120	10 092	10 555
Незавершенное строительство	130	4022	5508
Доходные вложения в материальные ценности	135	-	-
Долгосрочные финансовые вложения	140	242	242
Отложенные налоговые активы	145	-	-
Прочие внеоборотные активы	150	-	-
<b>ИТОГО по разделу I</b>	<b>190</b>	<b>14 397</b>	<b>16 305</b>
<b>II ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>			
Запасы	210	19 599	25 324,9
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	220	834	1329,9
Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются более чем через 12 мес. после отчетной даты)	230	2719	-
Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты)	240	2484	7021
Краткосрочные финансовые вложения	250	203	33
Денежные средства	260	1351	432,9
Прочие оборотные активы	270	-	-
<b>ИТОГО по разделу II</b>	<b>290</b>	<b>27 190</b>	<b>34 141,7</b>
<b>БАЛАНС</b>	<b>300</b>	<b>41 587</b>	<b>50 446,7</b>

## Окончание таблицы 3

<b>ПАССИВ</b>	<b>Код показателя</b>	<b>На начало отчетного года, тыс. р.</b>	<b>На конец отчетного периода, тыс. р.</b>
<b>III КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ</b>			
Уставный капитал	410	1162	1162
Добавочный капитал	420	9420	13 955
Резервный капитал	430	246	246
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	470	4715	2673
<b>ИТОГО по разделу III</b>	<b>490</b>	<b>15 543</b>	<b>18 036</b>
<b>IV ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>			
Займы и кредиты	510	-	-
Отложенные налоговые обязательства	515	-	-
Прочие долгосрочные обязательства	520	-	-
<b>ИТОГО по разделу IV</b>	<b>590</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>V КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>			
Займы и кредиты	610	2000	7144
Кредиторская задолженность	620	23 947	25 170,2
Задолженность перед участниками (учредителями) по выплате доходов	630	-	-
Доходы будущих периодов	640	-	-
Резервы предстоящих расходов	650	-	-
Прочие краткосрочные обязательства	660	97	97
<b>ИТОГО по разделу V</b>	<b>690</b>	<b>26 044</b>	<b>32 411,2</b>
<b>БАЛАНС</b>	<b>700</b>	<b>41 587</b>	<b>50 447,2</b>

Таблица 4 – Отчёт о прибылях и убытках

Показатель	Код	За отчетный период, тыс. р.	За аналогичный период предыдущего года, тыс. р.
<b>I Доходы и расходы по обычным видам деятельности</b>			
Выручка (нетто) от продажи товаров, продукции, работ, услуг (за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов и аналогичных обязательных платежей)	010	79 501	48 203
Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг	020	54 217	28 392
Валовая прибыль	029	25 284	19 811
Коммерческие расходы	030	0	0
Управленческие расходы	040	19 605	16 783
Прибыль (убыток) от продаж (строки (010-020-030-040))	050	5679	3028
<b>II Операционные доходы и расходы</b>			
Проценты к получению	060	0	0
Проценты к уплате	070	0	0
Доходы от участия в других организациях	080	0	0
Прочие операционные доходы	090	756	752
Прочие операционные расходы	100	2200	1194
<b>III Внеоперационные доходы и расходы</b>			
Внеоперационные доходы	120	0	190
Внеоперационные расходы	130	11	17
Прибыль (убыток) до налогообложения (строки (050+060+070+080+090-100+120-130))	140	4224	2759
Текущий налог на прибыль	150	1014	685
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода	190	2673	2074

*Задание:* оцените близость предприятия к банкротству. Сделайте выводы.

#### **Задание 4**

Величина оборотных активов предприятия на конец отчетного периода составляет 2350 тыс. р., краткосрочные обязательства — 1680 тыс. р. Какой должна быть прибыль предприятия в последующие 6 месяцев, чтобы достичь нормативного значения коэффициента текущей ликвидности, равного 2, при условии, что сумма срочных обязательств не возрастет?



## 2 Банкротство организаций

### Задание 1

Изучив ФЗ о несостоятельности (банкротстве), определите верность следующих утверждений (дать ссылку на статьи закона, при необходимости уточнить формулировку):

- 1) Признается ли банкротом ИП, не внесший обязательные платежи (налоги) в бюджет, в течение трех месяцев со дня последней уплаты?
- 2) Банкротом может быть признано только юридическое лицо.
- 3) Все долги должника формируются (устанавливаются) на дату через три месяца после неисполнения им обязательств и платежей.
- 4) Сумма долга корректируется (дисконтируется) с учетом инфляции на дату выплаты.
- 5) Долги должника устанавливаются (формируются) всеми кредиторами путем суммирования.
- 6) Кредитор может обратиться в суд для признания должника банкротом, если тот по истечении трех месяцев не выплатил кредитору сумму долга, и эта сумма превышает 100 тыс. р.
- 7) Правом на обращение в суд для признания должника банкротом обладают:
  - кредиторы;
  - ИФНС.
- 8) ИП может обратиться в суд, если удовлетворение требований кредиторов ведет к невозможности выплаты заработной платы работникам и уплаты налогов.

### Задание 2

Собрание кредиторов было назначено на 7 октября, о чем конкурсным кредиторам было сообщено по почте (20 сентября по почтовому штемпелю) и по факсу 24 сентября. При этом стало известно, что один из кредиторов (ИП Овечкин) находится и будет находиться на момент собрания в местах лишения свободы. Местонахождение другого кредитора (ИП Иванов) не установлено.

Конкурсными кредиторами на основании соответствующих судебных решений в реестр требований кредиторов были внесены следующие требования:

- неуплата налогов в сумме 50 тыс. р.;
- неуплата обязательных платежей в бюджет в сумме 20 тыс. р.;
- неуплата пеней за несвоевременную уплату налогов в сумме 5 тыс. р.;
- долги по денежным обязательствам перед ИП Ивановым в сумме 50 тыс. р.;
- долги по денежным обязательствам перед ИП Овечкиным в сумме 155 тыс. р.;
- проценты за просрочку платежей перед ИП Овечкиным в сумме 15 тыс. руб.;
- проценты за просрочку платежей перед ИП Ивановым в сумме 5 тыс. р.;
- задолженность по арендной плате перед ООО «Магнит» на сумму 100 тыс. р.;
- задолженность за ремонтные работы перед ООО «Ремонт» на сумму 100 тыс. р.;

- задолженность за переданные товары перед ИП Красиловым на сумму 15 тыс. р. и гражданином Петровым на сумму 10 тыс. р.;
- обязательства по оплате труда работников на сумму 275 тыс. р.;
- обязательства по выплате выходных пособий на сумму 85 тыс. р.

На собрании, проведенном 7 октября, присутствовали все кредиторы, т.е. оно было признано правомочным.

*Задание:*

- 1) Исправить ошибки по тексту (до перечня требований).
- 2) Определить общую сумму долга.
- 3) Каким числом голосов обладал на собрании каждый из конкурсных кредиторов?

### **Задание 3**

Имеются следующие данные о предприятии, объявившем себя банкротом и отказавшемся платить по обязательствам:

- оборотные активы – 1589 тыс. р.;
- налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям – 843 тыс. р.;
- краткосрочные обязательства – 7794 тыс. р.;
- доходы будущих периодов – 358 тыс. р.;
- резервы предстоящих расходов – 389 тыс. р.;
- прочие краткосрочные обязательства – 241 тыс. р.

*Задание:* определить, насколько обосновано заявление предприятия о банкротстве.

### **Задание 4**

Определением арбитражного суда от 01.12.2007 г. в отношении ОАО «ДОН» введено внешнее управление сроком на 18 месяцев, т.е. до 01.06.2009 г. Требования кредиторов, перед которыми должник несет ответственность за причинение вреда жизни и здоровью, отсутствуют. Требования кредиторов по обязательным платежам составляют 1700 тыс. руб., в том числе финансовые санкции (пени, штрафы и иное) 300 тыс. руб.

Сумма задолженности предприятия по выплате выходных пособий и оплате труда лиц, работающих или работавших по трудовому договору, составляет 2500 тыс. р.

Ставка рефинансирования, установленная Центральным банком Российской Федерации на дату введения внешнего управления, - 10% в год.

*Задание:* распределить требования кредиторов в соответствии с очередностью. Определить величину денежных средств, которые необходимо накопить во внешнем управлении сверх сумм текущих платежей и расходов на проведение процедуры банкротства, чтобы рассчитаться по указанным долгам, а также сумму подлежащих уплате процентов и компенсации. Коллективным или трудовым договором размер выплачиваемой работнику компенсации не определен.

### **Задание 5**

Ваше предприятие быстро теряет объемы продаж и прибыли. Вы вынуждены сокращать аппарат управления. Какие службы и подразделения Вы сократите в первую очередь, а какие в обязательном порядке сохраните или создадите?

*Примечание:* объектом исследования может служить предприятие, на котором была пройдена учебно-ознакомительная практика.

### **Задание 6**

Предприятие работает в быстрорастущей отрасли и находится «на подъеме». Существует ли для такого предприятия опасность банкротства и по каким причинам?

### **Задание 7**

План финансового оздоровления предприятия-должника должен опираться на сохранившиеся сильные стороны предприятия. Какие важные элементы потенциала предприятия не находят непосредственного отражения в финансовой и статистической отчетности, но должны быть задействованы при проведении финансового оздоровления?

## **3 Технология антикризисного управления**

### **Ситуация 1. Антикризисная стратегия внешнего управления на ЗАО "Краснодарский текстиль"**

Закрытое акционерное общество "Краснодарский текстиль", правопреемник Краснодарского хлопчатобумажного комбината, - одно из крупнейших текстильных предприятий юга России, производящее продукцию для отечественного и зарубежного рынка уже 40 лет.

ЗАО "Краснодарский текстиль" включено в перечень крупных, экономически и социально значимых организаций.

Производственные мощности позволяют выпускать широкий ассортимент хлопчатобумажных тканей и швейных изделий. Одним из конкурентных преимуществ комбината является наличие высокопроизводительного импортного оборудования, поставленного в период технического перевооружения в 90-х годах из Швейцарии, Италии, Японии, Германии и других зарубежных стран.

Ряд причин как общеэкономического характера (снижение совокупного спроса на продукцию, наличие квот на экспорт текстильных товаров, дефолт российской национальной валюты в 1998 г., общий спад производства в смежных отраслях, генерация несостоятельными предприятиями финансовых рисков, неблагоприятный инвестиционный и налоговый климат, снижение общей нормы прибыли на капитал из-за неэффективного использования ресурсов и т.д.), так и внутреннего (неэффективный менеджмент и маркетинг, непродуманная политика по привлечению и возврату заемного капитала, низкий уровень использования основных средств и неэффективная структура текущих за-

трат вследствие резкого спада производства, рост дебиторской задолженности) привели в совокупности к глубокому кризису ЗАО "Краснодарский текстиль".

К сожалению, попытки руководства предприятия возродить производство (в основном через использование давальческих схем) не принесли ожидаемого результата. Кредиторская задолженность с каждым годом возрастала, и, как следствие, в октябре 2008 г. налоговыми органами г. Краснодара было подано исковое заявление в Арбитражный суд Краснодарского края о признании ЗАО "Краснодарский текстиль" несостоятельным (банкротом). Основанием для такого заявления послужило наличие просроченной кредиторской задолженности перед бюджетом в сумме 34564 тыс. р.

В соответствии с Федеральным законом "О несостоятельности (банкротстве)" в отношении ЗАО "Краснодарский текстиль" было введено наблюдение, а 27 февраля 2009 г. назначена процедура внешнего управления сроком на 12 месяцев.

Казалось бы, перед предприятием открылись предоставляемые Законом перспективы, позволяющие восстановить производство.

Однако в течение последующих 9 месяцев руководство так и не воспользовалось предоставленными возможностями. Примечательно, что за этот период сменилось четыре внешних управляющих. План внешнего управления должником был утвержден собранием кредиторов лишь 5 июня 2009 г. При этом необходимые мероприятия по запуску предприятия в соответствии с данным планом не осуществлялись, и реальность их воплощения в жизнь вызывала большие сомнения.

Неоднократно менялись даты начала производственного процесса, приказами продлевалась остановка комбината, что приводило к осложнению социальной обстановки в трудовом коллективе, выражавшемуся у работников в снижающемся настрое на работу и сомнениях в перспективах возрождения предприятия.

Отсутствие активных действий руководства привело к росту задолженности ЗАО "Краснодарский текстиль" по текущим платежам. Так называемая «нулевая очередь» возросла к ноябрю 2009 г. до 11,5 млн р. (74% от начисленных текущих обязательств).

Изменить положение, учитывая сложившуюся ситуацию на предприятии, его статус и значение для отрасли в регионе, можно было только сменой стратегии и тактики антикризисного управления предприятием.

Следует отметить, что по принятому ранее плану внешнего управления и решению собрания кредиторов, проведенному предыдущим внешним управляющим, уже в октябре 2009 г. планировалось создание дочернего общества на базе пригодного к дальнейшей эксплуатации производственного комплекса с последующей продажей акций данного общества на открытых торгах.

Данные изменения предусматривали осуществление комплекса мероприятий, направленных как на снижение бремени расходов по содержанию имущества должника, так и на оптимизацию производства, а также в рамках внешнего управления на изыскание дополнительных способов привлечения средств должником.

В настоящее время весь производственный комплекс находится в основном в зданиях двух фабрик (площадью около 100 тыс. кв. м каждая).

Общая же площадь земельного участка, на котором находятся объекты комбината, занимает 560 тыс. кв. м.

Расходы по содержанию всего комплекса не позволяют обеспечить рентабельность продукции при возможных объемах выпуска с учетом сложившейся конъюнктуры на текстильном рынке.

Усугубляет ситуацию и техническое состояние разветвленной сети коммуникаций (энергоснабжение, паропроводы, водопроводные сети), по которым велики потери по всему периметру их прохождения.

Дефицит трудовых ресурсов (прежде всего основных производственных профессий) – одна из самых серьезных проблем предприятия, характерная для всей текстильной отрасли.

#### *Вопросы к ситуации:*

- 1) Дайте оценку принятому плану внешнего управления о создании (в октябре 2009 г.) дочернего общества на базе пригодного к дальнейшей эксплуатации производственного комплекса с последующей продажей акций данного общества на открытых торгах.
- 2) В чем Вы видите основную цель внешнего управления в настоящий момент?
- 3) Разработайте основные положения антикризисной стратегии и тактики внешнего управления.
- 4) Разработайте основные положения плана финансового оздоровления предприятия.

## **4 Деловые ситуации**

Вы — в команде нового антикризисного управляющего предприятием. Вам как аналитику необходимо:

- оценить текущую ситуацию на предприятии (провести SWOT-анализ, оценить финансовое здоровье предприятия);
- оценить вероятность угрозы банкротства, уровень финансового и предпринимательского рисков, чистых активов;
- провести анализ жизнеспособности предприятия (факторы несостоятельности в разрезе функциональных подсистем — маркетинг, производство, управление и финансы);
- предложить стратегию и тактику выхода из кризиса (по сферам деятельности предприятия — маркетинг, производство, кадры / управление и финансы);
- оценить результаты прогноза реализации антикризисной стратегии предприятия.

## **Ситуация 1. Машиностроительный завод**

### ***Предприятие до реструктуризации***

#### **История**

Завод конических роликоподшипников был основан в 1981 г. Компания специализировалась на выпуске очень больших серий небольшой номенклатуры конических роликоподшипников, которые в основном предназначались для производства грузовиков, автобусов, тракторов и сельскохозяйственных машин в бывшем СССР. Клиенты завода были разбросаны по России, Белоруссии и Украине.

После 1994 г. предприятие преобразовалось в Акционерную компанию открытого типа. В 1995 г. общее собрание акционеров приняло решение о проведении второй эмиссии акций, на которую подписался швейцарский банк. Распределение акций было следующим: Государственный фонд имущества — 28,3%, работники и бывшие работники — 52,4, банк «Пиктет» из Женевы — 7%, прочие незначительные группы владельцев — остальные акции.

**Вид деятельности** — производство однорядных подшипников и игольчатых роликоподшипников.

Номенклатура продукции включала три основных изделия:

- 1) однорядные конические шарикоподшипники, рассчитанные под большие нагрузки, особенно для больших сельскохозяйственных машин, средних грузовиков и тракторов (от 8 до 15 т), а также для автобусов и троллейбусов;
- 2) радиальные роликоподшипники с игольчатыми роликами и двумя кольцами, которые используются в универсальных муфтах автомобильных карданных валов и рулевых колонок;
- 3) товары массового спроса.

#### ***Диагностика состояния предприятия***

##### **Маркетинг**

*Анализ продаж* за последние четыре года показал, что продажи постепенно снизились до 50% загрузки существующих мощностей:

- продажи снижались постоянно, надежда на улучшение была незначительной, поскольку производство грузовиков, автобусов и сельскохозяйственных машин столкнулось с большими трудностями, то же самое происходило и с производством автомобилей;
- с 1985 г. в бывшем СССР отмечалась тенденция замедления производства тяжелых грузовиков, в то время как выпуск легковых машин к 1995 г. стабилизировался и ожидался его прирост на крупных заводах России (ВАЗ, ГАЗ, УАЗ и т. д.). Это привело к резкому сокращению продаж завода в бывших советских республиках;
- экспортный рынок был перспективным с точки зрения увеличения продаж. Благодаря договору со словацким производителем завод начал развивать продажи в этом сегменте рынка;
- имеющийся рыночный срез надо дополнить информацией о рынке запасных частей. У этого рынка был хороший потенциал, но для перехода к нему заво-

ду требовалось организовать свою сбытовую сеть и быть в состоянии разработать большое количество товарных позиций.

*Сегменты рынка* имеют различные характеристики:

- расчеты полных затрат продажи на экспорт не могут покрыть накладные расходы компании. И тем не менее экспорт был единственным источником поступления наличных денег в компанию;
- подшипники продавались по более высоким ценам на внутреннем рынке, но только на условиях бартера.

*Конкуренты.* Завод действует на мировом рынке, который характеризуется ограниченным числом производителей: несколько производителей мирового класса («качество / цена») как, например, шведский SKF и другие, и несколько «дешевых» производителей в развивающихся странах, некоторые из которых связаны с западными производителями коммерческими соглашениями. Завод не мог соперничать с конкурентами: по качеству — с производителями из категории «качество/цена», хотя цены завода были на 80% ниже; по ценам — с конкурентами, предлагающими низкие цены.

*Коммерческая структура* предприятия в большей степени была похожа на «администрирование заказов» и не справлялась с обязанностями по подготовке оценок и прогнозов. Она не была ориентирована на разработку новых зарубежных рынков, а также не могла установить эффективные отношения типа «клиент—поставщик» с крупнейшими клиентами.

Отдел маркетинга не оказывал существенного влияния на коммерческие функции предприятия.

Выводы по ключевым вопросам маркетинга:

- у завода очень ограниченная номенклатура продукции (в основном подшипники большого диаметра);
- внутренний рынок в среднесрочной перспективе останется самым значимым для компании;
- производители автотранспортных средств переориентировались на выпуск более легких автомобилей, которым нужны подшипники меньшего диаметра;
- зарубежный рынок — единственный источник реального притока наличных средств в компанию;
- коммерческая структура не ориентирована на клиентов и не построена под рынок.

### **Производство**

Производство было оснащено автоматическими линиями штамповки, современными станками и роботами, для производства внешних и внутренних колец — оборудованением термической обработки; 50% оборудования было немецким, а остальное поставлено с внутреннего рынка. Степень амортизации оборудования составляла примерно 50%.

Завод имел плановую мощность для выпуска 10 млн подшипников, но реально могло производиться 7 млн, а комплект современного оборудования с дополнительными мощностями по производству 20 млн подшипников был готов к установке как только рынок достигнет соответствующих размеров.

Фактическое производство в текущем году составило 2,26 млн конических шарикоподшипников и 1,13 млн игольчатых карданных подшипников, что составляет 24% теоретически возможных и 40% реальных мощностей производства продукции. Производство характеризовалось рядом проблем.

*Вопрос качества.* Несмотря на определенные попытки начать процесс сертификации ISO 9002 (но без введения каких-либо организационных перемен) и соответственно ISO 355 по размерам игольчатых роликоподшипников и ISO 492 по точности, общее качество продукции было довольно низким и не соответствовало требованиям экспортных рынков.

*Номенклатура продукции.* В то время как каждый крупный производитель подшипников предлагал своим клиентам полный комплект подшипников, в каталоге завода находилось 18 моделей, но на самом деле производилось лишь 11 из них. Это еще более ослабляло конкурентную позицию завода. Для того чтобы стать крупным поставщиком для основных производителей автотранспорта, заводу необходимо было расширить номенклатуру производимой продукции. Для достижения этой цели необходимо было принять во внимание, что около 70% технологического оборудования характеризовалось отсутствием производственной гибкости. Перепрограммирование оборудования для выпуска более малых серий занимало до 2 дней и приносило очень большие убытки.

*Производственные затраты и ценовое позиционирование.* Очень высокая доля энергии и коммунальных услуг в цене производства (29%) являлась следствием плохого состояния труб подачи смазочно-охлаждающих жидкостей и коммуникаций, потерь и неэффективного контроля за работой горелок термической обработки, что приводило к потерям газа. Производственного брака выпускалось больше, чем на заводах западных конкурентов. Эксперты сделали заключение, что за счет инвестиций можно добиться 20% сокращения стоимости производства.

Расходы завода из-за неполной загрузки мощностей обременялись прочими постоянными издержками, например административными и расходами на персонал (которые составляли 17% в структуре себестоимости). В проблему позиционирования цен входили также вопросы качества: потребительское качество продукции оставалось слабым местом для конкуренции на экспортных рынках и единственным способом продажи продукции, разработанным заводом, была продажа ниже себестоимости, что компенсировало низкий уровень качества подшипников.

*Ключевые производственные вопросы:*

- высокая доля негибкого оборудования;
- система и централизованное распределение энергии и технологических жидкостей вела к росту затрат;
- отсутствие контроля цены производства;
- загрязнение окружающей среды и потери энергии;
- огромные размеры завода, секционность планировки помещений и цеховая организация производства;
- отсутствие контроля качества.



## **Финансы**

Хотя в текущем году компания показала прибыль около 1,6 млн дол. США, но только по данным бухгалтерской отчетности. Реально притока наличных средств не было, поскольку 65% продаж проводились по бартеру. Нехватка наличных средств затрудняла выплату заработной платы (происходили задержки до 5 месяцев) и налогов. Также сложно было организовывать новое производство, которое требовало закупки сырья.

*Ключевые финансовые вопросы:*

- продажи по бартеру;
- высокие общехозяйственные расходы и постоянные производственные расходы;
- высокий уровень товарных запасов на складе;
- невозможность контроля рентабельности продукции по расчетным данным компании;
- невозможность определения реальной прибыли по имеющейся финансовой информации о деятельности компании.

## **Менеджмент**

Структура организации завода была типична для компании, ориентированной на производство. Коммерческий и маркетинговый отделы все еще находились под контролем влиятельного директора производства, что затрудняло управление производством на основе коммерческого подхода.

Навыки коммерческого и маркетингового отделов предстояло развивать. Экспортом всегда занималась находящаяся в Москве внешнеторговая организация, и навыков ведения внешней торговли у специалистов завода не было. Группа маркетинга была слишком многочисленной и не имела перед собой ясной задачи.

Системы контроля качества ограничивались сферой производства: не было ни показателей, ни инструментов мотивации коммерческого и административного персонала.

Для компании были важны социальные проблемы. Компания осознавала необходимость уменьшения постоянных затрат и начала проводить сокращение работников: рабочим, которые уходили из компании со своим оборудованием, оказывалось содействие по созданию собственных компаний.

Кроме того, компания предлагала полный набор дополнительных услуг рабочим, обслуживанием которых занимались 300 человек. Они работали в столовой, профилактории, больнице, тепличном и фермерском хозяйствах и т.д. Некоторые социальные активы уже были переданы местным властям.

Необходимость проведения дальнейшего сокращения кадров была очевидной. Этот вопрос привлек внимание рабочих и местной общественности, поскольку завод был главным работодателем в районе. Помимо традиционного профсоюза рабочие завода организовали независимый профсоюз, который активно боролся за занятость и защиту прав.

*Ключевые вопросы управления*

- отсутствие системы контроля;

- традиционная лидирующая роль производственных отделов;
- излишнее количество занятых в сравнении с загрузкой мощностей;
- довольно напряженная социальная атмосфера.

**Финансовая отчетность предприятия**  
**Аналитический баланс, тыс. руб.**

Показатель	2006	2007	2008
<b>АКТИВ</b>			
<b>I Внеоборотные активы</b>			
Нематериальные активы	1	1	1
Основные средства	34313	9083	9845
Незавершенное строительство	1805	1943	2291
Долгосрочные финансовые вложения	12	12	12
<b>Итого по разделу I</b>	<b>36 131</b>	<b>11 039</b>	<b>12 149</b>
<b>II Оборотные активы</b>			
Запасы	2845	3288	5448
сырье, материалы и другие аналогичные ценности	1105	1349	1011
затраты в незавершенном производстве	338	46	672
готовая продукция	1305	1754	3361
товары отгруженные	92	139	359
прочие запасы и затраты	5		45
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	40	6	107
Дебиторская задолженность (платежи ожидаются менее чем через 12 месяцев)	362	271	1354
покупатели и заказчики	271	181	403
Денежные средства	4	23	14
<b>Итого по разделу II</b>	<b>3251</b>	<b>3588</b>	<b>6923</b>
<b>Баланс</b>	<b>39382</b>	<b>14 627</b>	<b>19072</b>
<b>ПАССИВ</b>			
<b>III Капитал и резервы</b>			
Уставный капитал	196	196	196
Добавочный капитал	37701	12874	12874
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	(8135)	(9474)	(10119)
<b>Итого по разделу III</b>	<b>20 762</b>	<b>3596</b>	<b>4241</b>
<b>IV Долгосрочные обязательства</b>			
Займы и кредиты	4091	4091	3853
<b>Итого по разделу IV</b>	<b>4091</b>	<b>4091</b>	<b>3853</b>
<b>V Краткосрочные обязательства</b>			
Кредиторская задолженность	5529	6940	10978
поставщики и подрядчики	1452	1001	1479
задолженность перед персоналом	561	506	921
задолженность перед государственными внебюджетными фондами	1681	2876	4110
задолженность по налогам и сборам	1325	1589	2621
прочие кредиторы	96	169	525
задолженность перед участниками (учредителями)	414	799	1322
<b>Итого по разделу V</b>	<b>5529</b>	<b>6940</b>	<b>10978</b>
<b>Баланс</b>	<b>39382</b>	<b>14627</b>	<b>19072</b>

**Отчет о прибылях и убытках (сокращенный формат), тыс. руб.**

Показатель	2006	2007	2008
Выручка (нетто) от продажи товаров, продукции, работ, услуг	2912	4076	12028
Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг	4174	4492	9673
Валовая прибыль	(1262)	(416)	2355
Коммерческие расходы	0		
Управленческие расходы			
Прибыль (убыток) от продаж	(1262)	(416)	2355
Прочие операционные доходы	1741	1703	1078
Прочие операционные расходы	2202	1840	1476
Прочие внереализационные доходы	78	235	107
Прочие внереализационные расходы	12	32	2
Прибыль (убыток) до налогообложения	(1657)	(350)	2062
Налог на прибыль			545
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода	(1657)	(350)	1517

**Ситуация 2. Мебельная фабрика*****Предприятие до реструктуризации*****История**

Мебельная фабрика была основана в 1962 г. как государственная компания. В 1993 г. компания была приватизирована и преобразована в акционерную компанию. Существующим и бывшим работникам фабрики в настоящий момент принадлежит 100% акций.

Компания производит мебель из ДСП, в частности стенки, журнальные столики и мягкую мебель, в основном софы, на трех производственных линиях, размещенных территориально в различных производственных помещениях города — для производства корпусной мебели, мягкой мебели и мебели на заказ.

Большинство оборудования соответствует оборудованию западных предприятий в этой отрасли. Однако отдельные станки спроектированы специально для изготовления одной конкретной детали и не могут быть перенастроены на производство других деталей.

Продажа продукции фабрики мебельным салонам осуществлялась небольшим числом торговых агентов, а также напрямую в магазине компании. Сбыт в основном ведется на внутреннем рынке.

Мебельная промышленность особенно пострадала от упадка покупательной способности населения: покупка мебели относится к тем приобретениям, которые отложить проще всего. Негативным фактором также послужили зарубежные конкуренты.

Существует небольшой, но активный рынок для изделий высшего качества. На нем доминирует импортная продукция. Для низшей категории рынка, где и находится фабрика, рынок более узок по экономическим причинам.

Персонал компании сократился примерно с 2000 человек на начало 1995 г. до 650 работающих на момент диагноза. Скорее всего, сокращение занятых продолжится даже при росте продаж. Аналогичные фабрики в Западной Европе насчитывают не более 150 рабочих.

### *Диагностика состояния предприятия*

#### **Маркетинг**

*Продукция.* Качество продукции было плохим, даже по российским стандартам. Облицовка была поцарапана, оторвана по краям, полировка быстро белела, были заметны слои разных цветов там, где изделия подкрашивались, на готовой продукции видны рабочие метки и т.д. Причины такого низкого качества обуславливались различными факторами:

- использование сырья плохого качества;
- производственный процесс включал операции, выполняемые с повреждением изделия;
- при обнаружении дефекта его скрывали таким образом, чтобы брак не бросался в глаза;
- рабочие не соблюдали инструкции, выполнение которых обеспечивало не только получение качественной продукции, но и требовало увеличения объемов работ;
- стандарты измерения уровня качества были низкими, так что плохое качество по рыночным стандартам считалось приемлемым по принятым стандартам компании.

*Методы продаж.* Отсутствует документация о клиентах, торговым агентам не предоставлялось никакой самостоятельности в поиске клиентов, а они и не стремились проявлять инициативу. В установлении цены на продукцию не наблюдалось никакой гибкости. Каждый раз клиентов посещали разные торговые агенты. Отсутствовало понимание ситуации на рынке (конкуренты, доля рынка). Отсутствовала система поощрений, побуждающая торговых агентов добиваться хороших результатов в сборе задолженностей. Сотрудники всех уровней управления не имели никакого понятия о формировании отношений «клиент—поставщик» в рыночных условиях и т.д.

*Дизайн.* Существующий ассортимент продукции необходимо было прекратить продавать, поскольку:

- дизайн продукции устарел в сравнении с конкурирующей импортной продукцией;
- продукция была громоздкой, стенка из одной части занимала всю стену квартиры, не было возможности покупать отдельные модули мебели, и она не соответствовала покупательным требованиям данного сегмента рынка. Требовались более мелкие, дешевые и модульные изделия.

*Цена продукции.* Цена и себестоимость продукции были достаточно высоки, что, конечно, отражалось на возможности продаж по конкурентоспособным ценам. Среди основных причин:

1. Высокая цена и низкое качество сырья. Так как у компании не было достаточных средств для закупки сырья, ей оставалось осуществлять бартерные сделки. Это, в свою очередь, ограничивало источники поставок несколькими украинскими фабриками, которые устраивал такой метод финансовых расчетов. В результате сырье приобреталось дороже и худшего качества, чем аналогичная продукция, которая могла быть закуплена за наличные средства.

2. Энергозатратные процессы. Например, один станок прессования ДСП необходимой толщины использует тяжелый шлифовальный цилиндр, потребляющий большое количество электроэнергии, хотя в современных условиях целесообразнее шлифовать ДСП, используя легкий наждачный ремень, который стоит дороже и нуждается в замене, но не требует мощного энергоемкого мотора. Планировка завода также не способствовала экономии энергии на отоплении и вентиляции.

3. Сомнительная необходимость некоторых этапов производственного цикла. Например, фанера для отделки обратной стороны стенок поставлялась на фабрику в больших панелях, которые разрезались на различные куски, собираемые на обратную сторону мебели. Оправданием данного процесса являлась легкая транспортировка готового продукта, но главным следствием было увеличение операционных расходов в производственном процессе и ухудшение качества готового изделия, поскольку задняя панель не обеспечивала необходимую жесткость окончательной сборки.

4. Несоответствующее оборудование. Хотя большинство оборудования было аналогичным западному, некоторые станки предназначались для больших партий, большого объема производства, и их использование не оправдывалось уменьшившимися масштабами производства и потребностями более гибкого планирования производства. В частности, котельные были рассчитаны на большую производственную мощность, а также предназначались для снабжения паром близлежащей макаронной фабрики. Надо ли говорить, что экономическая эффективность котельных при слабой загрузке была чрезвычайно мала. Также большинство станков предназначались для изготовления только одной детали и не могли быть приспособлены к производству других деталей.

5. Некоторые дорогостоящие производственные процессы. Например, изготовление ящиков требовало гораздо большего количества операций, чем аналогичное производство на западной фирме, что, однако, не влияло на качество готового изделия.

## **Финансы**

*Продажи и рентабельность* компании начали сокращаться. Однако руководство не расценивало сбой в продажах как долговременную тенденцию и не приняло мер по сокращению или перепрофилированию производства. Напротив, что является естественным в стране, где бушевала инфляция, готовая продукция на складе расценивалась как лучшее вложение капитала, менее под-

верженное обесцениванию, чем денежные средства в банке. Проблема заключалась в том, что за короткий период времени изделия, которые были основной продукцией компании и продавались без всяких усилий, оказались неконкурентоспособными другим, более дешевым, лучшим и в основном иностранным изделиям. К концу 1995 г. складские запасы вместо того, чтобы стать денежным вкладом и страховкой компании от инфляции, стали финансовым бременем для компании.

С чисто практической точки зрения предприятие обанкротилось в 1995 г. Государство как основной кредитор прибегло к блокированию банковских счетов, тем самым ускоряя финансовую кончину компании. Компания пыталась разрешить эту проблему, все чаще и чаще прибегая к бартерным сделкам, которые не требовали банковских расчетов, но приводили к повышению стоимости производства. Более того, финансовый кризис рассматривался как временное явление, и не было проведено крайне важного глубокого реструктурирования. Со временем компания больше не могла закупать сырье для обеспечения нормального уровня производства и начала переходить к неполному рабочему дню, а также отправлять рабочих в неоплачиваемые отпуска.

*Неэффективные системы учета и определения себестоимости.* Это является общей проблемой для всех российских компаний. Так как первичная цель бухгалтерского учета — расчет налогов, подлежащих уплате, и эти процедуры тщательно регулируются Министерством по налогам и сборам, независимо от мнения руководства компании, то все это приводит к тому, что отчетность теряет реальный смысл, и нет никакой возможности использовать данные учета в целях принятия управленческих решений.

*Роль акционеров.* Ситуация также осложнялась тем фактом, что компания на 100% принадлежала нынешним и бывшим работникам. Руководство не хотело предлагать меры по реструктуризации, которые будут непопулярны у работников-акционеров. Хотя может быть администрация и не осознавала полного масштаба проблем предприятия, необходимость серьезных изменений для нее была очевидной, в особенности это касалось контроля качества продукции и количества занятых на производстве, тем не менее администрация не хотела навязывать предложения новым работникам-акционерам.

### **Менеджмент**

Процесс принятия решений был централизованным, большое внимание уделялось технической квалификации специалистов. По мере того как объемы работы уменьшались, необходимо было заполнить вакансии в секторе продаж / маркетинга, при этом использовался перевод имеющегося персонала на новые должности.

Подход к набору сотрудников в области маркетинга больше основывался на знании производственных процессов, чем на понимании навыков маркетинга и коммерции. При этом приоритет отдавался знанию производственных технологий.

**Финансовая отчетность предприятия**  
**Аналитический баланс, тыс. руб.**

Показатель	2007	2008
<b>АКТИВ</b>		
<b>I Внеоборотные активы</b>		
Основные средства	23770	15 816
Незавершенное строительство	287	415
Долгосрочные финансовые вложения	227	877
<b>Итого по разделу I</b>	<b>24 284</b>	<b>17 108</b>
<b>II Оборотные активы</b>		
Запасы	2922	2788
сырье, материалы и другие аналогичные ценности	2174	2472
затраты в незавершенном производстве	194	311
готовая продукция и товары для перепродажи	554	
расходы будущих периодов		5
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	98	258
Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются более чем через 12 месяцев после отчетной даты)	1795	3542
покупатели и заказчики	1764	3475
Краткосрочные финансовые вложения	0	2030
Денежные средства	5	6
<b>Итого по разделу II</b>	<b>4820</b>	<b>8624</b>
<b>Баланс</b>	<b>29104</b>	<b>25732</b>
<b>ПАССИВ</b>		
<b>III Капитал и резервы</b>		
Уставный капитал	17 117	17 117
Добавочный капитал	11 676	11 676
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	(4392)	(5313)
<b>Итого по разделу III</b>	<b>24401</b>	<b>17918</b>
<b>IV Долгосрочные обязательства</b>		
Займы и кредиты	0	0
<b>Итого по разделу IV</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>V Краткосрочные обязательства</b>		
Займы и кредиты	0	0
Кредиторская задолженность	4703	7814
поставщики и подрядчики	647	2742
задолженность перед персоналом организации	103	101
задолженность перед государственными внебюджетными фондами	1990	2227
задолженность по налогам и сборам	1862	2712
Прочие кредиторы	101	32
<b>Итого по разделу V</b>	<b>4703</b>	<b>7814</b>
<b>Баланс</b>	<b>29104</b>	<b>25732</b>

### Отчет о прибылях и убытках (сокращенный формат), тыс. руб.

Показатель	2007	2008
Выручка (нетто) от продажи товаров, продукции, работ, услуг	7316	9482
Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг	8489	9436
Прибыль (убыток) от продаж	(1173)	46
Прочие операционные доходы	24	34
Прочие операционные расходы	553	516
Прибыль (убыток) до налогообложения	(1702)	(436)
Налог на прибыль		
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода	(1702)	(436)

### Ситуация 3. Фармацевтическая компания «Акрихин»

#### История

«Акрихин» — фармацевтическая компания, расположенная в 36 км от Москвы в деревне Старая Купавна, была образована в 1936 г. До 1991 г. компания была крупнейшим производителем активных веществ в СССР, ежегодно поставляя их более 7000 т 44 советским фармацевтическим производителям и в 20 стран на экспорт.

Экономические последствия распада Советского Союза обернулись катастрофой для советских фармацевтических компаний, особенно для фирмы «Акрихин». Резкий рост цен на энергию и химическое сырье привел к увеличению себестоимости продукции, сделав советских производителей активных веществ чрезвычайно уязвимыми перед дешевой импортной продукцией на внутренних рынках и неконкурентоспособными на экспортных рынках. Финансовая ситуация усугублялась коллапсом системы госзаказов и значительным износом основных фондов.

Несмотря на финансовые трудности, компания «Акрихин» восстановила производство лучше, чем большинство советских фармацевтических производителей, переориентировав свои производственные мощности на лекарства общего типа в готовых формах для внутреннего российского рынка. При участии нескольких производственных совместных предприятий с иностранными компаниями, включая Bristol-Myers-Squibb (США), Servier (Франция) и KRKA (Словения), была использована новая технология. После первоначального предложения 17 готовых лекарственных форм производственный портфель компании превышал 130 видов лекарств. Компания «Акрихин» превратилась в производителя лекарств общего типа. Поступления от продажи продукции составили 28 млн. долл. США, а чистая прибыль — 2 млн. долл. США.

Фирма «Акрихин» выпускает таблетки, капсулы и мази 24 фармацевтических групп. Главная продукция включает сердечные средства Capoten и Sustak, лекарство для центральной нервной системы Aminimalon, антибиотик Levomycetin и кишечно-желудочное средство Venter.



В 1992 г. компания установила первую производственную линию хорошей производственной практики (ХПП) для выпуска своей основной продукции Caroten. Прочая модернизация производственных мощностей до уровня ХПП, включая строительство нового складского помещения для готовых лекарств и переоборудование производства мазей, привела к тому, что ведущие западные фармацевтические компании считают фирму «Акрихин» самым близким к ХПП производителем в России.

Несмотря на очевидную вполне благоприятную ситуацию (относительно других российских предприятий), у фирмы намечалось проблематичное будущее из-за роста конкуренции со стороны западных поставщиков, в особенности восточно-европейских и западно-европейских производителей. Компания развивалась значительно медленнее, чем ее основные конкуренты.

### *Диагностика состояния предприятия*

#### **Производство**

Имея 180 наименований продукции, фирма «Акрихин» располагает крупнейшим портфелем продукции среди российских производителей фармацевтики. Однако продажи были сконцентрированы на 10 лекарствах, на которые приходилось 45% продаж. На главную продукцию пришлось 17% годовых продаж, а доходы выросли за год на 68% и составили 6,7 млн дол. США. Продажа восьми других популярных лекарственных препаратов показала прирост, выражающийся четырехзначной цифрой, но, несмотря на очевидный и впечатляющий рост, фирма «Акрихин» отставала.

Основным фактором 30%-ного увеличения доходов был выпуск новой продукции. Ведущие восемь из 55 лекарственных препаратов, выпущенных впервые, дали почти 10% продаж. Во второй половине года продажи фирмы выровнялись (приблизительно 20 млрд р. в месяц), а к ноябрю отчетного года коэффициент прибыльности уменьшился до 28%.

Продажи таблеток и капсул были сконцентрированы в сегменте патентованных лекарственных препаратов (по рецептам). На эти продажи пришлось 45% доходов фирмы. Среди мазей основные доходы поступали от безрецептурной продукции (8% общих продаж в отчетном году).

Благодаря относительно маленьким затратам на производство таблетки и капсулы принесли валовую прибыль приблизительно в 60%. Более высокие затраты на производство мазей принесли рентабельность — 19%. При этом 80% общих производственных расходов приходилось на сырье, включая основное сырье и упаковку. В расчетах рентабельности продукции фирма «Акрихин» распределяет накладные расходы, основываясь на традиционном российском методе пропорционального распределения затрат.

В компании работает более 1500 человек. «Акрихин» по российским стандартам — одно из наиболее эффективных предприятий по показателю производительности труда (доходы от продаж в размере 25 000 дол. США на одного занятого), но компания отстает от аналогичных ей в Восточной Европе. Более 60% занятых работает в административных отделах, что вдвое превышает показатели других восточноевропейских производителей лекарств общего типа.

## Маркетинг

Для структуры продаж и нормы прибыли фирмы важны контракты с частными оптовиками и государственными дистрибьютерами «Фармация» со средним объемом заказов, превышающим 70 млн р. (12 700 дол. США), на которые приходится 62% продаж. Остальные 38% направлялись в аптеки и малым потребителям. Продажи небольшим оптовикам и аптекам означают дополнительные расходы по финансированию и транспортировке (последнее относится к аптекам), что снижает норму прибыли как минимум на 5%.

Участие «Акрихина» в работе российских оптовиков разнообразно. Компания выборочно продает продукцию ведущим национальным и региональным оптовикам, а 55% доходов от продаж поступают от московских клиентов. Дочерний дистрибьютер «Примафарм», который занимается исключительно продажей продукции «Акрихин», в основном продает продукцию мелкими оптовыми партиями с предоставлением скидок.

Привлекательность региональных рынков различна вследствие различия численности, доходов и частоты заболеваний населения. Численность населения не обязательно соответствует среднему доходу или состоянию региональной экономики. Более того, среди регионов России существуют значительные расхождения по частоте заболеваний в различных терапевтических областях.

В то время как Capoten и другие популярные препараты продаются повсюду в Москве и региональных аптеках, лишь незначительное количество лекарственных препаратов фирмы «Акрихин» широко доступно во всех аптеках. В то же время 90% опрошенных докторов считают главным фактором при выписке рецептов наличие лекарств в аптеках.

Ценообразование на продукцию осуществляется путем наценки на себестоимость для получения минимальной 20%-ной нормы валовой прибыли с ориентацией на «рыночные цены» (определяемые отделом рыночных исследований) и поправкой на требования клиента (определяются отделом продаж). Однако дочерний дистрибьютер компании получает скидки до 15% и перепродает по более низкой цене другим клиентам «Акрихин». Персонала, занятого продажами, на «Акрихине» меньше как в абсолютном отношении (10 чел.), так и в отношении доходов на одного сотрудника отдела продаж (4 млн дол. США на 1 чел.), чем в подобных восточноевропейских компаниях. Кроме того, в компании не понимают ситуацию с себестоимостью продукции и не различают, какая продукция рентабельна, а какая — нет.

**Финансовая отчетность предприятия**  
**Аналитический баланс, тыс. руб.**

Показатель	2007	2008
<b>АКТИВ</b>		
<b>I Внеоборотные активы</b>		
Нематериальные активы	1	1
Основные средства	15875	1 5673
Долгосрочные финансовые вложения	4	4
<b>Итого по разделу I</b>	<b>15 880</b>	<b>15 678</b>
<b>II Оборотные активы</b>		
Запасы	3084	1459
сырье, материалы и другие аналогичные ценности	124	110
затраты в незавершенном производстве (издержках обращения)	2319	964
готовая продукция и товары для перепродажи	641	385
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	42	5
Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются более чем через 12 месяцев после отчетной даты)	0	407
покупатели и заказчики	0	407
Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются менее чем через 12 месяцев после отчетной даты)	266	354
покупатели и заказчики	0	309
Денежные средства	12	60
<b>Итого по разделу II</b>	<b>3404</b>	<b>2285</b>
<b>Баланс</b>	<b>19285</b>	<b>17963</b>
<b>ПАССИВ</b>		
<b>III Капитал и резервы</b>		
Уставный капитал	124	124
Добавочный капитал	16 128	16 128
Резервный капитал	60	69
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	91	170
<b>Итого по разделу III</b>	<b>16402</b>	<b>16491</b>
<b>V Краткосрочные обязательства</b>		
Займы и кредиты	25	27
Кредиторская задолженность	2757	1369
поставщики и подрядчики	220	35
задолженность перед персоналом организации	115	88
задолженность перед государственными внебюджетными фондами	22	41
задолженность по налогам и сборам	2372	1123
прочие кредиторы	28	82
Задолженность перед участниками (учредителями)	99	76
Прочие краткосрочные обязательства	2	0
<b>Итого по разделу V</b>	<b>2882</b>	<b>1472</b>
<b>Баланс</b>	<b>19285</b>	<b>17963</b>

### Отчет о прибылях и убытках (сокращенный формат), тыс. руб.

Показатель	2007	2008
Выручка (нетто) от продаж товаров, продукции, работ, услуг (за минусом НДС, акцизов и других обязательных платежей)	4459	2264
Себестоимость продаж товаров, продукции, работ, услуг	4246	2006
Коммерческие расходы	6	0
Управленческие расходы	0	0
Прибыль (убыток) от продаж	207	258
Прочие операционные доходы	42	57
Прочие операционные расходы	28	50
Прочие внереализационные доходы	442	219
Прочие внереализационные расходы	140	82
Прибыль (убыток) до налогообложения	521	401
Налог на прибыль	164	119
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода	357	282

#### Ситуация 4. Деятельность Ли Якокки в крупнейшей американской корпорации Chrysler

Выдающийся американский менеджер Ли Якокка, председатель Совета директоров компании *Chrysler*, в 1986 г. по популярности занимал второе место после президента США Рональда Рейгана. Он спас от краха в начале 80-х годов одну из корпораций «большой тройки», действующих в автоиндустрии США. При этом Якокка сделал чуть ли не невозможное, но при этом мало что взял из традиционного набора управленческих рецептов, положившись в основном на свой опыт и интуицию менеджера-коммерсанта, дух инициативы, предприимчивости и неукротимую энергию делового человека.

Ли Якокка начал свою деятельность в должности председателя Совета директоров корпорации *Chrysler* с критически-аналитической оценки положения дел в компании. Изучение стиля управления прежнего руководства показало, что в верхних эшелонах власти отсутствует организационная дисциплина и элементарный порядок. Корпорация функционировала отнюдь не как целостная система. Она состояла из скопления малых фирм, каждая из которых управлялась своим авторитарным директором, причем ни один из них не обращал внимания на то, что делали другие.

В корпорации не существовало никакой системы, которая цементировала бы организационную структуру, не было практики совещаний, на которых руководители разных уровней могли бы обмениваться мнениями и выработать взаимодействие между различными подразделениями, рассматривать черновые варианты проектов решений.

В корпорации отсутствовала целостная система финансового контроля. Никто во всей корпорации не имел полного представления о том, как составляются финансовые планы и отчеты, и не мог дать ответа на простейшие вопросы, касающиеся ее финансового положения.

В корпорации сложился нездоровый нравственный климат. Люди были запуганы, морально подавлены, нравственные ценности у многих утрачены. Отсутствовал контроль за сохранением промышленных секретов, что породило промышленный шпионаж в значительных размерах. Безопасность в части сохранения секретов и имущества не была обеспечена.

Проблемы корпорации не решались в значительной степени потому, что руководство не представляло собой сплоченную единую команду. Была «неуправляемая группа индивидуальных игроков, из коих многие еще не овладели искусством игры на своем участке поля»<sup>1</sup>.

Все вице-президенты не соответствовали своему назначению. Карьерная политика была не продумана и осуществлялась весьма произвольно. На протяжении ряда лет людей просто перемещали с места на место. Например, сотрудника, руководившего сетью автосервиса и обеспечением запчастями в Южной Америке, перевели на пост главного бухгалтера-ревизора. Он свою должность ненавидел и, конечно, исполнял ее без надлежащей добросовестности и профессионализма. Менеджеры корпорации пользовались известностью как игроки в гольф, а не как специалисты по автомобильному делу.

Низкий профессиональный и моральный уровень персонала непосредственно сказывался на неутешительных хозяйственных итогах. Доля *Chrysler* на американском автомобильном рынке продолжала снижаться, терялась клиентура. Проведенные исследования показали, что почти  $\frac{2}{3}$  покупателей недовольны автомобилями *Chrysler*, они воспринимались как чопорные и скучные. Срочно требовались новаторские модели.

Корпорация столкнулась еще с одной крупной проблемой — отсутствием заказов со стороны дилеров. Кроме того, на заводских площадках не хватало места для размещения новых автомобилей. Одно время их количество достигло даже 100 тыс., т. е. был запас готовой продукции почти на 600 млн дол. В это же время наличность корпорации стремительно сокращалась. Издержки, связанные с хранением таких запасов готовой продукции, исчислялись астрономическими цифрами. Но хуже того, машины стояли просто под открытым небом и медленно приходили в негодность. «Я понимал, что корпорация *Chrysler* не сможет стать прибыльной, — писал Ли Якокка, — если мы не избавимся от этой системы, причем раз и навсегда. Я знал также, что добиться этого нелегко... они сочли меня фантазером».

Итак, критическая диагностика системы управления корпорацией показала, что перед вновь назначенным руководителем стоит много очень сложных проблем, но на первом месте — проблема подбора персонала, создание единой сплоченной команды. Подбором сотрудников на высшие должности в органы управления фирмы Ли Якокка занимался лично. При этом у него был довольно обширный список (банк данных) сотрудников, который он тщательно накапливал и пополнял, работая еще в корпорации *Ford Motor*.

Первым делом Якокка считал для себя подбор специалиста в области финансов, но не «крохобора», а финансиста с размахом, талантливый и со сноров-

---

<sup>1</sup> Здесь и далее цитируется: Якокка, Ли. Карьера менеджера / Ли Якокка. — М.: Попурри, 2007. — 544 с.

кой предпринимателя, способного проанализировать проблему и перейти к ее практическому решению. Таким руководителем финансовой службы, по мнению Якокки, мог быть Джералд Гринуолд. Он получил хорошее экономическое образование в Принстонском университете, был менеджером агрессивного типа, имел опыт самостоятельной работы и постоянно пытался вырваться из чисто финансовой деятельности. Якокке не сразу удалось уговорить Гринуолда. Проявив настойчивость, он добился его согласия на переход в *Chrysler*.

Заняв должность главного бухгалтера-ревизора, Гринуолд, тем не менее, претендовал на более высокий статус. Когда Якокка окончательно убедился в его способностях, то обратился к нему с предложением занять новую должность при условии, что тот подберет на свое место столь же квалифицированного специалиста. Гринуолд сразу же привел Стива Миллера, который был его главным финансовым менеджером. В роли руководителя финансового отдела корпорации Миллер оказался великолепным участником созданной Якоккой команды менеджеров.

Третьим членом команды стал Хэл Сперлих. Он работал в корпорации уже два года и знал в ней положение дел. Хэл был как бы разведчиком Якокки. Именно он помог выявить много хороших работников, которых прежде руководство компании не замечало. На низших этажах управления было много талантливой молодежи. Это в значительной мере облегчало решение кадровых проблем.

Но три человека — это еще не команда менеджеров, отмечает Якокка. Надо было продолжать ее набирать и сколачивать. Существовала группа людей, обладавших богатым опытом и уже доказанными способностями. Это были вышедшие в отставку менеджеры компании *Ford*. Нужно было мобилизовать их знания и здравый смысл, чтобы поднять положение фирмы *Chrysler* на надлежащий уровень.

Из этой группы Якокка первым пригласил Гэра Локса, которого он знал как крупного специалиста в области маркетинга и в сфере организации отношений с дилерами. Но Якокку привлекали не только профессиональные знания и опыт Гэра: он принадлежал к тому сорту людей, с которыми все любят общаться, выпить стаканчик, доверительно поговорить. Якокка надеялся, что Локс сумеет добиться улучшения отношений корпорации с дилерами. «Вместо того чтобы обмениваться обвинениями и кидаться друг в друга черепками, — писал Якокка, — нам необходимо было создать атмосферу, в которой кто-либо из высшего руководства мог бы сесть за стол с дилерами и обсудить с ними все их жалобы и трудности, одни за другими».

Следующим шагом стал подбор уникального специалиста в области качества автомобилей. Якокка привлек для этой работы Ханса Маттиаса, хорошо известного ему по работе в компании *Ford*, где тот работал главным конструктором. Его специальностью был контроль за качеством. За полтора года он заметно укрепил дисциплину в организации производства на предприятиях *Chrysler*. Большую роль в повышении качества автомобилей сыграл другой специалист в этой области — Джордж Батс, который уже служил в корпорации до прихода Ли Якокки. Для Батса был создан специальный отдел контроля за качеством.

Проблемами качества продукции корпорации активно и плодотворно занимались Дин Дог, Стив Шарф, которые привели из других компаний, где они раньше работали, 15 отличных молодых менеджеров. Таким образом, сложилась команда из опытных и молодых производственников и управленцев и все они хорошо сработались. Это оказался тот уникальный сплав, который столь быстро обеспечил возрождение качества автомобиля.

Кроме решения проблемы качества продукции перед руководителем корпорации стояла неотложная задача налаживания службы материально-технического снабжения. На этот сложнейший участок работы Ли Якокка пригласил еще одного вышедшего в отставку бывшего фордовского менеджера Пола Бергмозера, который на протяжении 30 лет в должности вице-президента курировал материально-техническое снабжение. Это был человек жесткого и новаторского склада, обладающий способностью изыскивать десяток способов сделать то, что любой другой объявляет неосуществимым.

Благодаря усилиям и организаторскому таланту Пола Бергмозера в корпорации удалось создать довольно эффективную систему материально-технического снабжения.

Для окончательного укомплектования команды Ли Якокка решил ее пополнить знатоками маркетинга. Будучи сам специалистом по маркетингу, он пригласил знакомых ему профессионалов, которые понимали его с полуслова.

Обосновывая свои подходы и принципы формирования команды, Ли Якокка выделяет прежде всего талант, энергию, исключительное трудолюбие, многолетний опыт тех людей, которых он пригласил на работу в руководящие органы корпорации. «Каждый из них обладал многолетним опытом и желанием этот опыт использовать... Я знал, что они относятся к тому сорту людей, которые откликаются на призыв и готовы подать руку помощи... Это были энергичные люди, обладающие твердым характером и большим мужеством».

В заключение нельзя не привести слова Ли Якокки: «Все хозяйственные операции можно в конечном счете свести к обозначению тремя словами: люди, продукт, прибыль. На первом месте стоят люди. Если у нас нет надежной команды, то из остальных факторов мало что удастся сделать». Руководитель компании *Chrysler* убедительно доказал своей деятельностью верность этого положения. Создав работоспособную талантливую команду, он не допустил банкротства корпорации, больше того, вывел ее в ряд преуспевающих в США.

*Вопросы к ситуации:*

- 1) Охарактеризуйте первые шаги деятельности Ли Якокки по спасению от банкротства корпорации *Chrysler*.
- 2) Сформулируйте принципы формирования единой команды.
- 3) Какими качествами, на Ваш взгляд, должен обладать антикризисный управляющий?

## Список литературы

- 1 О несостоятельности (банкротстве): Федеральный закон № 127-ФЗ от 26 октября 2002 г.
- 2 Антикризисное управление: учебник / Под ред. Э.М. Короткова. - М.: ИНФРА, 2007.
- 3 Ковалев, В.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия / В.В. Ковалев, О.Н. Волкова. – М.: Проспект, 2007. - 424 с.
- 4 Кукукина, И.Г. Учет и анализ банкротств: учеб. пособие / И.Г. Кукукина, И.А. Астраханцева. - М.: Финансы и статистика, 2005. - 304 с.
- 5 Ларичева, Е.А. Антикризисное управление: учеб.-практ. пособие / Е.А. Ларичева. – Брянск: БГТУ, 2005. – 163 с.
- 6 Петров, А.Н. Практикум по антикризисному управлению предприятием / А.Н. Петров. – Иваново: ГОУ ВПО Ивановский гос. хим.-технол. ун-т, 2008. – 84 с.



Варламова Зинаида Николаевна  
Забирова Анастасия Сергеевна

## **АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ**

Методические указания к выполнению  
практических занятий для студентов специальностей  
080507 – Менеджмент организации,  
080504 - Государственное и муниципальное управление

Редактор Н.А. Леготина

---

Подписано к печати	Формат 60*84 1/16	Бумага тип. № 1
Печать трафаретная	Усл. печ. л. 2,25	Уч.-изд. л. 2,25
Заказ	Тираж 100	Цена свободная

---

РИЦ Курганского государственного университета,  
640669, г. Курган, ул. Гоголя, 25.

Курганский государственный университет