**КОНТРОЛЬНАЯ РАБОТА**

**ПО ДИСЦИПЛИНЕ «ТЕОРИЯ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ»**

**Требования к содержанию и оформлению контрольной**

**работы**

В соответствии с учебным планом магистрант заочного отделения, изучающий дисциплину «Теория антикризисного управления», должен выполнить контрольную работу. Цель выполнения контрольной работы: закрепление теоретических знаний и умений применять полученные теоретические знания при решении конкретных практических заданий.

Требования к содержанию контрольной работы: творческий, самостоятельный подход к изложению материала, умение выразить свое мнение по вопросу.

Рассмотреть деловую ситуацию. 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.

Единицы измерения показателей, приведенных в таблицах – тысячи рублей.

Требования к оформлению контрольной работы:

- работа состоит из одного задания:

реферат - продукт самостоятельной работы студента, представляющий собой краткое изложение в письменном виде полученных результатов теоретического анализа определенной научной (учебно-исследовательской) темы, где автор раскрывает суть исследуемой проблемы, приводит различные точки зрения.

- работа выполняется на стандартных листах бумаги формата А-4 в печатном варианте. Текст работы набирается через 1,5 межстрочных интервала, шрифт **–** 14. Поля страниц устанавливаются: левое **–** 30 мм, правое **–** 10 мм, верхнее и нижнее **–** 20 мм. Выравнивание по ширине. Объём работы 5-10 страниц.

- структура работы:

*Титульный лист*

*Содержание.* Включает порядок расположения основных частей с указанием страниц, на которых соответствующий раздел начинается.

*Введение.* В нем автор обосновывает научную актуальность, практическую значимость, новизну темы, а также указывает цель и задачи, проводимого исследования.

*Основная часть.* Структура и состав основной части может меняться в зависимости от специфики и направления выполняемой работы.

*Заключение (или выводы).* В заключении подводится итог проведенному исследованию, формулируются предложения и выводы автора, вытекающие из всей работы.

Пример оформления титульного листа представлен в приложении 1.

Выбор варианта контрольной работы осуществляется по специальной таблице, а именно, по двум последним цифрам номера зачетной книжки студента (таблица 1).

Таблица 1 – Выбор варианта контрольной работы

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Последние цифры номера зачетной книжки | Вариант контрольной работы | Последние цифры номера зачетной книжки | Вариант контроль–ной работы | Последние цифры номера зачетной книжки | Вариант контрольной работы |
| 01 | 1 | 34 | 2 | 67 | 3 |
| 02 | 2 | 35 | 3 | 68 | 4 |
| 03 | 3 | 36 | 4 | 69 | 1 |
| 04 | 4 | 37 | 1 | 70 | 2 |
| 05 | 1 | 38 | 2 | 71 | 3 |
| 06 | 2 | 39 | 3 | 72 | 4 |
| 07 | 3 | 40 | 4 | 73 | 1 |
| 08 | 4 | 41 | 1 | 74 | 2 |
| 09 | 1 | 42 | 2 | 75 | 3 |
| 10 | 2 | 43 | 3 | 76 | 4 |
| 11 | 3 | 44 | 4 | 77 | 1 |
| 12 | 4 | 45 | 1 | 78 | 2 |
| 13 | 1 | 46 | 2 | 79 | 3 |
| 14 | 2 | 47 | 3 | 80 | 4 |
| 15 | 3 | 48 | 4 | 81 | 1 |
| 16 | 4 | 49 | 1 | 82 | 2 |
| 17 | 1 | 50 | 2 | 83 | 3 |
| 18 | 2 | 51 | 3 | 84 | 4 |
| 19 | 3 | 52 | 4 | 85 | 1 |
| 20 | 4 | 53 | 1 | 86 | 2 |
| 21 | 1 | 54 | 2 | 87 | 3 |
| 22 | 2 | 55 | 3 | 88 | 4 |
| 23 | 3 | 56 | 4 | 89 | 1 |
| 24 | 4 | 57 | 1 | 90 | 2 |
| 25 | 1 | 58 | 2 | 91 | 3 |
| 26 | 2 | 59 | 3 | 92 | 4 |
| 27 | 3 | 60 | 4 | 93 | 1 |
| 28 | 4 | 61 | 1 | 94 | 2 |
| 29 | 1 | 62 | 2 | 95 | 3 |
| 30 | 2 | 63 | 3 | 96 | 4 |
| 31 | 3 | 64 | 4 | 97 | 1 |
| 32 | 4 | 65 | 1 | 98 | 2 |
| 33 | 1 | 66 | 2 | 99 | 3 |

**Методические указания к выполнению контрольной работы**

Порядок самостоятельной работы студента над теоретическим вопросом:

1. Выполнению контрольной работы должно предшествовать самостоятельное изучение студентом рекомендованной литературы и других источников информации, обозначенных в списке.
2. Критерии оценки реферата

Изложенное понимание реферата как целостного авторского текста определяет критерии его оценки: новизна текста; степень раскрытия сущности вопроса; обоснованность выбора источников; соблюдение требований к оформлению.

Контрольная работа должна быть представлена на кафедру «Менеджмента и предпринимательской деятельности» не позднее чем за 5 дней до начала экзаменационной сессии. Контрольная работа, выполненная без соблюдения требований или не полностью, не зачитывается и возвращается на доработку. Если контрольная работа выполнена не по своему варианту, то она возвращается бакалавру для ее выполнения в соответствии с вариантом, указанным в таблице.

Оценка «зачтено» является допуском к зачету по соответствующей учебной дисциплине. Работа с оценкой «не зачтено» должна быть доработана и представлена на повторную проверку.

**Варианты контрольной работы**

**Вариант 1. Машиностроительный завод**

**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 всему Союзу: Россия, Белоруссия и Украина.

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:

* 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;
* радиальные роликоподшипники с игольчатыми роликами и двумя кольцами, которые используются в универсальных муфтах автомобильных карданных валов и рулевых колонок;
* 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. Особенно 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 заводу 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 и по ценам. *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 — оборудованием 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.

В таблице 16 приведена финансовая отчетность предприятия за 2000–2002 годы.

Таблица 1 - Финансовая отчетность предприятия. Аналитический баланс

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2000 г. | 2001 г. | 2002 г. |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| АКТИВЫ |  |  |  |
| *I. Внеоборотные активы* |  |  |  |
| Нематериальные активы | 1 | 1 | 1 |
| Основные средства | 34313 | 9083 | 9845 |
| Незавершенное строительство | 1805 | 1943 | 2291 |
| Долгосрочные финансовые вложения | 12 | 12 | 12 |
| Итого по разделу I | 36 131 | 11 039 | 12 149 |
| *II. Оборотные активы* |  |  |  |
| Запасы: | 2845 | 3288 | 5448 |
| сырье, материалы и другие аналогичные ценности | 1105 | 1349 | 1011 |
| затраты в незавершенном производстве | 1305 | 1754 | 3361 |
| готовая продукция | 92 | 139 | 359 |
| товары отгруженные | 5 |  | 45 |
| прочие запасы и затраты | 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 |
| Итого по разделу II | 3251 | 3588 | 6925 |
| **Баланс** | **39382** | **14627** | **19072** |
| ПАССИВ |  |  |  |
| III. *Капитал и резервы* |  |  |  |
| Уставный капитал | 196 | 196 | 196 |
| Добавочный капитал | 37701 | 12874 | 12874 |
| Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток) | (8135) | (9474) | (10119) |
| Итого по разделу III | 20762 | 3596 | 4241 |
| *IV. Долгосрочные обязательства*  Займы и кредиты | 4091 | 4091 | 3853 |
| Итого по разделу IV | 4091 | 4091 | 3853 |
| *V. Краткосрочные обязательства* |  |  |  |
| Кредиторская задолженность: |  |  |  |
| поставщики и подрядчики | 1452 | 1001 | 1479 |
| задолженность перед персоналом  задолженность перед государственными вне- | 561 | 506 | 921 |
| бюджетными фондами | 1681 | 2876 | 4110 |
| задолженность по налогам и сборам | 1325 | 1589 | 2621 |
| прочие кредиторы | 96 | 169 | 525 |
| задолженность перед участниками (учреди |  |  |  |
| телями) | 414 | 799 | 1322 |
| Итого по разделу V | 5529 | 6940 | 10978 |
| **Баланс** | **39382** | **14627** | **19072** |
| 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 |  |  |
| 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 |

**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.

**Вариант 2. Мебельная фабрика**

**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 и 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 обусловливались 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 и 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 тому явились:

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, которых 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 подверженное 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 1995г. 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.

В таблице 2 приведены данные финансовой отчетности предприятия за 2003–2004 годы.

Таблица 2 - Финансовая отчетность предприятия. Аналитический баланс

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатель | 2003 г. | 2004 г. |
| 1 | 2 | 3 |
| АКТИВ  1. *Внеоборотные активы* Основные средства Незавершенное строительство  Долгосрочные финансовые вложения | 23770  287  227 | 15816  415  877 |
| Итого по разделу I | 24 284 | 17 108 |
| *II. Оборотные активы*  Запасы:  сырье, материалы и другие аналогичные ценности затраты в незавершенном производстве  готовая продукция и товары для перепродажи расходы будущих периодов  Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям  Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются более чем через 12 месяцев после отчетой даты):  покупатели и заказчики Краткосрочные финансовые вложения  Денежные средства | 2922 | 2788 |
| 2174 | 2472 |
| 194 | 311 |
| 554 |  |
|  | 5 |
| 98 | 258 |
| 1795 | 3542 |
| 1764 | 3475 |
| 0 | 2030 |
| 5 | 6 |
| Итого по разделу II | 4820 | 8624 |
| **Баланс** | **29104** | **25732** |
| ПАССИВ |  |  |
| *III. Капитал и резервы* |  |  |
| Уставный капитал | 17 117 | 17 117 |
| Добавочный капитал | 11 676 | 11 676 |
| Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток) | (4392) | (5313) |
| Итого по разделу III | 24401 | 17918 |
| *IV. Долгосрочные обязательства*  Займы и кредиты | 0 | 0 |
| Итого по разделу IV | 0 | 0 |
| *V. Краткосрочные обязательства* |  |  |
| 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 |
| Итого по разделу V | 4703 | 7814 |
| **Баланс** | **29104** | **25732** |
| Выручка (нетто) от продажи товаров, продукции, работ, услуг | 7316 | 9482 |
| Себестоимость проданных товаров, продукции, работ,  услуг | 8489 | 9436 |
| Прибыль (убыток) от продаж | (1173) | 46 |
| Прочие операционные доходы | 24 | 34 |
| Прочие операционные расходы | 553 | 516 |
| Прибыль (убыток) до налогообложения | (1702) | (436) |
| Налог на прибыль |  |  |
| Чистая прибыль (убыток) отчетного периода | (1702) | (436) |

**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.

**Вариант 3.** **Фармацевтическая компания**

**История**

«Акрихин» **–** фармацевтическая компания, расположенная в 16 км от Москвы в поселке Старая Купавна, была образована в 1936 г. До 1991 г. компания была крупнейшим производителем активных веществ в СССР, ежегодно поставляя их более 7000 т отечественным 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 дол. США, а чистая прибыль **–** 2 млн дол. США.

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

В 1992 г. компания установила первую производственную линию хорошей производственной практики (ХПП) для выпуска своей основной продукции Capoten. 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 западноевропейских 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% 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, 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, но компания отстает от аналогичных 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 руб., 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. До черний дистрибьютер «Примафарм», который занимается исключительно реализацией 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 соответствую среднему доходу или состоянию региональной экономики. Более того, среди регионов России существуют значительные расхождения по частоте заболеваний в различных терапевтически 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 лекарства 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 поправкам на требования клиента (определяются отделом продаж). Однако дочерний дистрибьютер компании получает скидки до 15% и перепродает препараты по более низкой цене другим клиентам «Акрихин». Персонала, занятого продажами, на «Акрихине» меньше как в абсолютном отношении (10 человек), так и в отношении доходов на одного сотрудника отдела продаж, чем в подобных восточноевропейских компаниях. Кроме того, в компании не понимают ситуацию с себестоимостью продукции и не различают, какая продукция рентабельна, a какая **–** нет.

В таблице 3 приведены данные финансовой отчетности предприятия за 2002–2003 годы.

Таблица 3 - Финансовая отчетность предприятия Аналитический баланс

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатель | 2002 г. | 2003 г. |
| 1 | 2 | 3 |
| Актив |  |  |
| I. *Внеоборотные активы* |  |  |
| Нематериальные активы | 1 | 1 |
| Основные средства | 15875 | 15673 |
| Долгосрочные финансовые вложения | 4 | 4 |
| Итого по разделу I | 15880 | 15678 |
| *II. Оборотные активы* | 0 | 0 |
| Запасы: | 3084 | 1459 |
| сырье, материалы и другие аналогичные ценности | 124 | 110 |
| затраты в незавершенном производстве (издержках об- |  |  |
| ращения) | 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 | 0 | 407 |
| даты): |  |  |
| Дебиторская задолженность (платежи по которой |  |  |
| ожидаются менее чем через 12 месяцев после отчетной | 266 | 354 |
| даты): |  |  |
| покупатели и заказчики | 0 | 309 |
| Денежные средства | 12 | 60 |
| Итого по разделу II | 3404 | 2285 |
| **Баланс** | **19285** | **17963** |
| ПАССИВ |  |  |
| *III. Капитал и резервы* |  |  |
| Уставный капитал | 124 | 124 |
| Добавочный капитал | 16128 | 16 128 |
| Резервный капитал | 60 | 69 |
| Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток) | 91 | 170 |
| Итого по разделу III | 16402 | 16491 |
| *V. Краткосрочные обязательства* |  |  |
| 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 |
| Итого по разделу V | 2882 | 1472 |
| **Баланс** | **19285** | **17963** |
| Выручка (нетто) от продаж товаров, продукции, работ, услуг (за минусом НДС, акцизов и других обязательных  платежей) | 4459 | 2264 |
| Себестоимость 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 |

**Вариант 4. Льнокомбинат**

**История**

Текстильная компания была основана в 1872 г. в Гаврилове, небольшом городе Ярославской губернии, для производства льняной пряжи и тканей, преимущественно для российского рынка. Как основной источник городских доходов предприятие до сих пор отвечает за общественное имущество и несет расходы на социальные нужды.

Комбинат производит льняную и хлопчатобумажную полотенечную ткань, обивочные материалы, блузки и полотно. Качество продукции было средним в соответствии с требованиями внутреннего рынка, но низким по сравнению со стандартами международного рынка.

После приватизации льнокомбината в 1993 г. в компании работало более 3500 человек. Когда в начале 1996 г. реорганизация стартовала, численность рабочих составляла всего 2400 человек. Рабочие имеют 76% акций компании.

***Диагностика состояния предприятия***

Компания находится в очень сложном экономическом положении из-за нехватки наличных средств, низкого качества продукции, распада внутреннего рынка и отсутствия управленческих инструментов и методик.

**Слабые стороны. Маркетинг:**

* отсутствие навыков и квалификации по маркетингу: выполнение

функций маркетинга осуществлялось практически только на бумаге;

* отсутствие сети сбыта: продвижение товаров полностью контролировалось оптовиками;
* чрезвычайно высокая доля бартера;
* стратегия ценовой конкуренции.

**Производство:**

* старая многоэтажная планировка и недостаточное техническое обслуживание;
* продукция: среднее и низкое качество (некоторые пряжи были недостаточно тонкими для соответствия требованиям высококачественного производства);
* ограниченные возможности по развитию производства: разработка новых изделий связана с потребностями торговли и клиентов;
* очень низкий средний оборот на одного занятого: приблизительно 2600 долл. США на человека (средний показатель в Западной Европе составляет приблизительно 126 000 дол. США).

**Финансы:**

* + не применялись управленческие инструменты (финансовое планироваие, система контроля и т.д.);
  + отчетность представляла только обязательные балансы; осуществлялся неверный расчет себестоимости и цены;
  + не использовались новые информационные технологии в полном объеме;
  + убытки от социальной сферы составляли 8% общего годового оборота. В таблице 19 приведены данные финансовой отчетности предприятия за 2001–2003 годы.

Таблица 4 - Финансовая отчетность предприятия. Аналитический баланс

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2001 г. | 2002 г. | 2003 г. |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| АКТИВ |  |  |  |
| *II. Внеоборотные активы* |  |  |  |
| Нематериальные активы | 73 | 22 | 22 |
| Основные средства | 193346 | 150518 | 67972 |
| Долгосрочные финансовые вложения | 2001 | 2011 | 1734 |
| Прочие внеоборотные активы | 4171 | 2393 | 6841 |
| Итого по разделу 1 | 199591 | 154 944 | 76 569 |
| *III. Оборотные активы* |  |  |  |
| Запасы | 14108 | 11044 | 17394 |
| Дебиторская задолженность | 3450 | 12314 | 7826 |
| Денежные средства | 7 | 51 | 56 |
| НДС по приобретенным ценностям | 1816 | 1096 | 1678 |
| Итого по разделу II | 19381 | 24505 | 26954 |
| **Баланс** | **218 972** | **179449** | **103 523** |
| ПАССИВ |  |  |  |
| *III. Капитал и резервы* |  |  |  |
| Уставный капитал | 176 | 176 | 176 |
| Добавочный капитал  Нераспределенная прибыль Прочий собственный капитал | 215357  134997  0 | 175488  144563  42 | 100 272  167774  42 |
| Итого по разделу III | 80536 | 31143 | (67284) |
| *IV. Долгосрочные обязательства* | *23613* | *23613* | *23 613* |
| *V. Краткосрочные обязательства* | 38350 | 34730 | 40280 |
| Займы | 76223 | 89571 | 106072 |
| Кредиторская задолженность: | 34334 | 24468 | 28277 |
| поставщики и подрядчики | 2903 | 1541 | 3130 |
| задолженность перед персоналом |  |  |  |
| задолженность перед внебюджетными фондами | 17246 | 24132 | 34050 |
| задолженность по налогам и сборам | 21740 | 39430 | 40615 |
| Прочие краткосрочные обязательства | 250 | 392 | 842 |
| Итого по разделу V | 114 823 | 124693 | 147194 |
| **Баланс** | **218972** | **179449** | **103 523** |

**Менеджмент**

* решение многих эксплуатационных вопросов замыкалось на генеральном директоре;
* упрощение организационной структуры, задачи и ответственность в соответствии с которой зачастую определялись только на бумаге;
* нечеткое понимание миссии компании и отсутствие долгосрочной стратегии роста: компания пыталась выжить в повседневной среде.

Сильные стороны:

* преданность и энергичная деятельность руководства компании, направленная на улучшение производственных показателей;
* некоторый опыт работы с зарубежными клиентами (через оптовые компании): руководству было известно о серьезных запросах зарубежных клиентов по условиям качества и ассортименту;
* наличие большого технического опыта в переработке льна.

**Список литературы**

1. Арбитражное управление: Учебно-практическое пособие для арбитражных управляющих / Рук. авт. колл. А.Б. Карлин и Г.Б. Юн. – М.: Изд-во. «Фонд содействия и поддержки антикризисного управления», 2019.
2. Балдин К. В. и др. Банкротство предприятия: анализ, учет и прогнозирование. – М.: Дашков и К0, 2017.
3. Бобылева А.З. Финансовое оздоровление фирмы: Теория и практика. – М.: Дело, 2020.
4. Валдайцев С.В. Оценка бизнеса и управление стоимостью предприятия. –

М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2021.

1. Жарковская Е. П., Бродский Б. Е. Антикризисное управление. - М.: Омега-Л, 2019.
2. Зуб А. Т. Антикризисное управление. – М.: Аспект Пресс, 2022.
3. Коротков Э.М. Антикризисное управление. – М.: ИНФРА-М, 2022.
4. Кукина И.Г., Астраханцев И.А. Учет и анализ банкротств. – М.: Финансы и статистика, 2017.
5. Масленников Ю.С., Тронин Ю.Н. Стратегический и кризисный менеджмент фирмы. – М.: Дашков и К0, 2019.
6. Попов Р. А. Антикризисное управление. – М.: Высш. шк. 2020.
7. Таль Г.К. Антикризисное управление: В 2-х т. – М.: ИНФРА-М, 2019.
8. Юн Г. Б. Методология антикризисного управления: Учебно-методическое пособие. М.: Дело, 2004.
9. Шеремет А.Д., Ионова А.Ф. Финансы предприятий: менеджмент и анализ. - М.: ИНФРА-М, 2006.
10. Щиборщ К. В. Бюджетирование деятельности промышленных предприятий России. – М.: Дело и Сервис, 2021.

*Приложение 1*

КАЗАНСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

Институт управления инновациями

Кафедра менеджмента и предпринимательской деятельности

**Контрольная работа по дисциплине**

**«Теория антикризисного управления»**

**Вариант №\_\_\_**

Выполнил студент группы\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(фамилия, имя, отчество студента)

«\_\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_20\_\_г.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(подпись студента)

Проверил \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(должность, фамилия и.о. преподавателя)

**Казань 20\_\_г**