

Перечень вопросов к зачету

1. Причины возникновения экономических кризисов
2. Цикличность кризисных явлений в экономике
3. Причины возникновения экономических кризисов
4. Классификация экономических кризисов
5. Фискальная политика в рамках государственного регулирования кризисных ситуаций в экономике
6. Денежно-кредитная политика в рамках государственного регулирования кризисных ситуаций в экономике
7. Финансово-экономические кризисы на предприятии
8. Жизненный цикл фирмы и антициклическое регулирование
9. Симптомы предкризисного состояния
10. Типы кризиса убыточных фирм
11. Правовое регулирование несостоятельности (цели законодательства о банкротстве).
12. Признаки банкротства
13. Внесудебные (добровольные) процедуры банкротства
14. Судебные процедуры банкротства
15. Управление организацией в рамках процедуры «Наблюдение»
16. Управление организацией в рамках процедуры «Финансовое оздоровление»
17. Управление организацией в рамках процедуры «Внешнее управление»
18. Управление организацией в рамках процедуры «Конкурсное производство»
19. Управление организацией в рамках процедуры «Мировое соглашение»
20. Упрощенные процедуры банкротства
21. Фиктивное и преднамеренное банкротство
22. Основные финансовые показатели неплатежеспособного предприятия
23. Бизнес-планирование финансового оздоровления предприятия
24. Роль инноваций в антикризисном управлении
25. Роль инвестиций в антикризисном управлении
26. Управление рисками в целях антикризисного управления
27. Модель Алтмана для прогнозирования банкротства предприятия
28. Прогнозирование банкротства с использованием интегральной оценки
29. Диагностика финансового состояния предприятия в целях антикризисного управления
30. Разработка системы антикризисного управления предприятием
31. Управление основными фондами организации в рамках антикризисного управления
32. Управление производственными запасами организации в рамках антикризисного управления
33. Управление производственной деятельностью организации в рамках антикризисного управления
34. Управление денежными средствами организации в рамках антикризисного управления
35. Управление затратами в организации в рамках антикризисного управления
36. Управление кредиторской задолженностью организации в рамках антикризисного управления
37. Управление дебиторской задолженностью организации в рамках антикризисного управления
38. Совершенствование системы маркетинга организации в рамках антикризисного управления
39. Совершенствование структуры управления организации в рамках антикризисного управления

40. Реорганизация предприятия в рамках антикризисного управления
41. Персонал в системе антикризисного управления
42. Методика предварительного анализа (экспресс-анализ) финансового состояния предприятия
43. Анализ финансовой независимости организации
44. Анализ ликвидности организации
45. Анализ платежеспособности организации
46. Анализ деловой активности
47. Анализ рентабельности организации
48. Финансовая отчетность как информационная база анализа финансового состояния предприятия в условиях антикризисного управления

Итоговый тест по дисциплине «Антикризисное управление»

Вариант 1

1. Крайнее обострение противоречий в социально-экономической системе (организации), угрожающее ее жизнестойкости в окружающей среде – это
 - А) экономический цикл;
 - Б) кризис;
 - В) неплатежеспособность;
 - Г) банкротство.
2. Повторяющиеся на протяжении ряда лет колебания различных показателей экономической активности (темп роста ВВП, общий объем продаж, общий уровень цен и т.д.) – это
 - А) экономический цикл;
 - Б) кризис;
 - В) неплатежеспособность;
 - Г) банкротство.
3. Фаза экономического цикла, на которой происходит сокращение объема производства и деловой активности, падение цен, затоваривание, растет безработица и резко увеличивается количество банкротств – это
 - А) кризис (спад);
 - Б) депрессия (стагнация);
 - В) оживление;
 - Г) подъем (бум).
4. Фаза экономического цикла, на которой происходит приспособление хозяйственной жизни к новым условиям и потребностям; для нее характерна неуверенность, беспорядочные действия – это
 - А) кризис (спад);
 - Б) депрессия (стагнация);
 - В) оживление;
 - Г) подъем (бум).
5. Фаза экономического цикла, на которой начинаются капиталовложения, растут цены, производство, процентные ставки – это
 - А) кризис (спад);
 - Б) депрессия (стагнация);
 - В) оживление;
 - Г) подъем (бум).
6. Фаза экономического цикла, при которой ускорение экономического развития обнаруживается в серии нововведений, возникновении массы новых товаров и новых предприятий, в стремительном росте капиталовложений, курсов акций и других ценных бумаг, процентных ставок, цен и заработной платы – это

- А) кризис (спад);
- Б) депрессия (стагнация);
- В) оживление;
- Г) подъем (бум).

7. Длинноволновые циклы, продолжительностью 40-60 лет, их главной движущей силой являются радикальные изменения в технологической базе общественного производства, его структурная перестройка – это

- А) циклы Кондратьева;
- Б) циклы Кузнеца;
- В) циклы Джаглера;
- Г) циклы Китчина.

8. Циклы, чья продолжительность ограничивается примерно 20 годами, движущими силами являются сдвиги в воспроизводственной структуре производства (воспроизводственные или строительные циклы) – это

- А) циклы Кондратьева;
- Б) циклы Кузнеца;
- В) циклы Джаглера;
- Г) циклы Китчина.

9. Циклы, периодичностью 7-11 лет, являющиеся итогом взаимодействия многообразных денежно-кредитных факторов – это

- А) циклы Кондратьева;
- Б) циклы Кузнеца;
- В) циклы Джаглера;
- Г) циклы Китчина.

10. Циклы, продолжительностью 3-5 лет порождающиеся динамикой относительной величины запасов товарно-материальных ценностей на предприятиях – это

- А) циклы Кондратьева;
- Б) циклы Кузнеца;
- В) циклы Джаглера;
- Г) циклы Китчина.

11. Маневрирование налогами и правительственными расходами в целях воздействия на экономику – это

- А) денежно-кредитная политика;
- Б) политика доходов;
- В) антиинфляционная политика;
- Г) фискальная политика.

12. Политика, посредством которой государство, изменяя предложение денег, может воздействовать на объем национального производства, цены и занятость – это

- А) денежно-кредитная политика;
- Б) политика доходов;
- В) антиинфляционная политика;
- Г) фискальная политика.

13. Зарождение организации, формирование ее структуры – это

- А) эксплерентное состояние;
- Б) патентное состояние;
- В) виолентное состояние;
- Г) коммутантное состояние.

14. Организационное оформление и завоевание определенного сегмента рынка, количественный рост – это

- А) эксплерентное состояние;
- Б) патентное состояние;
- В) виолентное состояние;

Г) коммутантное состояние.

15. Устойчивое положение на рынке – агрессивная стратегия – это

А) эксплерентное состояние;

Б) пациентное состояние;

В) виолентное состояние;

Г) коммутантное состояние.

16. Приход организации в упадок, структурное и предметное упрощение, распад на малые организации, угасает НИОКР, продукция не совершенствуется, не обновляется, рынок сбыта сужается и локализуется – это

А) леталентное состояние;

Б) пациентное состояние;

В) виолентное состояние;

Г) коммутантное состояние.

17. Деструктуризация организации и прекращение ее существования в прежнем качестве, при этом полностью изменяется производственный профиль – это

А) леталентное состояние;

Б) пациентное состояние;

В) виолентное состояние;

Г) коммутантное состояние.

18. Признанная арбитражным судом или объявленная должником неспособность должника в полном объеме удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам и (или) исполнить обязанность по уплате обязательных платежей – это

А) экономический цикл;

Б) кризис;

В) неплатежеспособность;

Г) банкротство.

19. К внесудебным процедурам банкротства относят –

А) санация;

Б) наблюдение;

В) финансовое оздоровление;

Г) внешнее управление.

20. Меры по восстановлению платежеспособности должника, применяемые собственником имущества должника – унитарного предприятия, учредителями должника, его кредиторами и иными лицами в целях предупреждения банкротства – это

А) санация;

Б) наблюдение;

В) финансовое оздоровление;

Г) доверительное управление.

21. Форма реорганизации предприятия, при которой возникает новое общество путем передачи ему всех прав и обязанностей двух или нескольких обществ, с прекращением последних – это

А) выделение;

Б) разделение;

В) присоединение;

Г) слияние.

22. Форма реорганизации предприятия, при которой происходит прекращение одного или нескольких обществ с передачей всех прав и обязанностей их правопреемнику, которым является юридическое лицо – это

А) выделение;

Б) разделение;

В) присоединение;

Г) слияние.

23. Форма реорганизации предприятия, при которой происходит прекращение общества с прекращением всех прав и обязанностей и передачей, вновь создаваемым обществам – это

- А) выделение;
- Б) разделение;
- В) присоединение;
- Г) преобразование.

24. Форма реорганизации предприятия, при которой происходит создание одного или нескольких обществ с передачей им части прав и обязанностей реорганизуемого общества без прекращения последних – это

- А) выделение;
- Б) разделение;
- В) присоединение;
- Г) преобразование.

25. Форма реорганизации, в результате которой юридическое лицо одной организационно-правовой формы преобразуется в юридическое лицо другой организационно-правовой формы и при этом к вновь образованному юридическому лицу переходят все права и обязанности реорганизованного – это

- А) выделение;
- Б) разделение;
- В) присоединение;
- Г) преобразование.

Вариант 2

26. Процедура банкротства, применяемая к должнику в целях обеспечения сохранности имущества должника и проведения анализа финансового состояния должника, составления реестра требований кредиторов и проведения первого собрания кредиторов – это

- А) санация;
- Б) наблюдение;
- В) финансовое оздоровление;
- Г) доверительное управление.

27. Процедура банкротства, направленная на восстановление платежеспособности должника – это

- А) санация;
- Б) наблюдение;
- В) финансовое оздоровление;
- Г) доверительное управление.

28. При финансовом оздоровлении назначают –

- А) временного управляющего;
- Б) административного управляющего;
- В) внешнего управляющего;
- Г) конкурсное производство.

29. Процедура банкротства, направленная на сохранение деятельности предприятия и его оздоровление, является необязательной процедурой банкротства и вводится арбитражным судом только тогда, когда это может привести к восстановлению платежеспособности должника – это

- А) наблюдение;
- Б) финансовое оздоровление;

- В) внешнее управление;
- Г) конкурсное производство.

30. Какие возможны последствия после введения внешнего управления?

- А) отстранение руководителя должника от должности и возложение управления делами должника на внешнего управляющего;
- Б) снятие ранее принятых мер по обеспечению требований кредиторов;
- В) мораторий на удовлетворение требований;
- Г) все верно, а), б) и в).

31. Принятие арбитражным судом решения о признании должника банкротом влечет –

- А) наблюдение;
- Б) финансовое оздоровление;
- В) внешнее управление;
- Г) конкурсное производство.

32. Соглашение сторон о прекращении судебного спора на основе взаимных уступок – это

- А) фиктивное банкротство;
- Б) преднамеренное банкротство;
- В) мировое соглашение;
- Г) конкурсное производство.

33. Ситуация, когда у должника есть возможность расплатиться по долгам, но руководитель подает заявление о банкротстве в суд – это

- А) фиктивное банкротство;
- Б) преднамеренное банкротство;
- В) мировое соглашение;
- Г) конкурсное производство.

34. Умышленное создание или увеличение неплатежеспособности, совершенное руководителем или собственником коммерческой организации, индивидуальным предпринимателем в личных интересах или интересах иных лиц, причинившее крупный ущерб либо иные тяжкие последствия – это

- А) фиктивное банкротство;
- Б) преднамеренное банкротство;
- В) мировое соглашение;
- Г) конкурсное производство.

35. Анализ структуры имущества осуществляется на основе

- А) бухгалтерского баланса (ф.1);
- Б) отчета о прибылях и убытках (ф.2);
- В) агрегированного аналитического баланса;
- Г) приложения к бухгалтерскому балансу (ф.5).

36. Возможность предприятия своевременно и полностью произвести расчеты по обязательствам перед контрагентами – это

- А) ликвидность;
- Б) финансовая устойчивость;
- В) платежеспособность;
- Г) кредитоспособность.

37. Способность актива трансформироваться в денежные средства – это

- А) ликвидность;
- Б) финансовая устойчивость;
- В) платежеспособность;
- Г) кредитоспособность.

38. Организация может быть признана финансово независимой, если

А) за счет ее собственных источников формируется не только основной капитал (внеоборотные активы), но и часть оборотных активов;

Б) за счет ее собственных источников формируются внеоборотные активы, а оборотные активы – за счет заемных средств;

В) за счет ее собственных источников формируются оборотные активы, а внеоборотные активы – за счет заемных средств;

Г) за счет заемных источников формируются оборотные и внеоборотные активы.

39. Чему равен коэффициент общей финансовой независимости, если

Собственный капитал = 201798

Валюта баланса = 318669

Заемный капитал = 116871

А) 0,37

Б) 0,63

В) 0,58

Г) 0,06

40. Если коэффициент общей финансовой независимости организации равен 0,35, то организация считается

А) финансово независимой;

Б) финансово зависимой от заемных источников;

В) финансово устойчивой;

Г) финансово неустойчивой.

41. Чему равен собственный оборотный капитал (СКО) организации, если

Собственный капитал = 201798,

Оборотные активы = 190409,

Внеоборотные активы = 128260,

Заемный капитал = 116871.

А) -1138

Б) -11389

В) 7353

Г) 73538.

42. Если результат расчета собственного капитала в обороте (СКО) со знаком «-», то

А) недостаток СКО;

Б) избыток СКО;

В) СКО отсутствует;

Г) все неверно (а, б, в).

43. Чему равен коэффициент финансовой независимости в части оборотных активов, если:

Собственный капитал в обороте = 76670;

Собственный капитал = 206190

Валюта баланса = 322619

Оборотные активы = 193099

А) 0,4

Б) 0,24

В) 0,37

Г) 1,1.

44. Чему равно критериальное значение коэффициента финансовой независимости в части оборотных активов:

А) ≥ 1

Б) ≤ 1

В) $\leq 0,1$

Г) $\geq 0,1$.

45. Чему равен коэффициент финансовой независимости в части запасов, если:
Собственный капитал в обороте = 76670;
Собственный капитал = 206190
Валюта баланса = 322619
Оборотные активы = 193099
Запасы = 121277.

- А) 1,7
- Б) 2,7
- В) 0,63
- Г) 1,6.

46. Чему равен коэффициент маневренности, если:
Собственный капитал в обороте = 76670;
Собственный капитал = 206190
Валюта баланса = 322619
Оборотные активы = 193099.

- А) 0,24
- Б) 0,64
- В) 0,6
- Г) 0,37.

47. Чему равно рекомендуемое нормативное значение для коэффициента маневренности?

- А) $1 \div 2$
- Б) $0,2 \div 0,5$
- В) $0,5 \div 1,5$
- Г) $0,1 \div 1$.

48. Чему равен показатель рентабельности продаж по прибыли от продаж, если:
Прибыль от продаж = 28561
Выручка = 106969
Чистая прибыль = 15575
Прибыль до налогообложения = 22250.

- А) 54,5%
- Б) 20,8%
- В) 14,6%
- Г) 26,7%.

49. Чему равен показатель бухгалтерской рентабельности, если:
Прибыль от продаж = 28561
Выручка = 106969
Чистая прибыль = 15575
Прибыль до налогообложения = 22250.

- А) 54,5%
- Б) 20,8%
- В) 14,6%
- Г) 26,7%.

50. Чему равен коэффициент платежеспособности (1), рассчитанный на основе данных формы № 4, если:

Денежные средства на начало периода = 7365
Приток денежных средств за период = 167049
Краткосрочные финансовые вложения = 2516
Краткосрочная дебиторская задолженность = 61151
Отток денежных средств за период = 162304.

- А) 0,38
- Б) 0,04

- В) 1,4
Г) 1,07.

Ключ к итоговому тесту

Номер вопроса	Вариант ответа	Номер вопроса	Вариант ответа
1	Б	26	Б
2	А	27	В
3	А	28	Б
4	Б	29	В
5	В	30	Г
6	Г	31	Г
7	А	32	В
8	Б	33	А
9	В	34	Б
10	Г	35	В
11	Г	36	В
12	А	37	А
13	А	38	А
14	Б	39	Б
15	В	40	Б
16	Г	41	Г
17	А	42	В
18	Г	43	А
19	А	44	Г
20	А	45	В
21	Г	46	Г
22	В	47	Б
23	Б	48	Г
24	А	49	Б
25	Г	50	Г

Примерные практико-ориентированные задания (кейсы) по дисциплине

1. Кейс Покупка активов Daewoo Motors

После войны в Южной Корее была создана фирма Shinjin Motors, которая занималась ремонтом американских внедорожников - преимущественно производства концерна General Motors. Впоследствии ремонтная мастерская выросла до масштабов крупного завода. В 1972 году было создано совместное с GM предприятие Shinjin Motors. А ровно четверть века назад финансово-промышленный гигант Daewoo, занимавшийся кораблестроением, выпуском электроники, бытовой техники, промышленного оборудования и т. д., выкупил долю корейской стороны (у корейского банка развития) и стал совладельцем этого СП. Впоследствии совместное предприятие получило название Daewoo Motors.

В 2000 году компания Daewoo официально объявлена банкротом, а в 2002 году компания General Motors приобретает ее за 251 млн. долларов.

После перехода «под знамя» GM в компании произошла реорганизация. Изменились даже название и эмблема. Теперь полное имя звучит как GM Daewoo Auto and Technology Co (GM DAT). Более того, на болгарский,

польский, румынский, турецкий и украинский рынки новые модели Daewoo будут поставлять под торговой маркой Chevrolet. В южно-азиатском регионе машины продаются под именем Suzuki.

General Motors владеет 42,1% акций Daewoo, 14,9 % у японской компании Suzuki, десятая часть акций принадлежит китайскому

Shanghai Automotive, а 33 % распределены между кредиторами компании.

История кризиса

Азиатский финансово-экономический кризис 1997—98 годов. Тогда Daewoo добилась с протекцией правительства Кореи банковских кредитов. Задолженность корпорации кредиторам к концу 1997 года составила около \$35 млрд. Но Daewoo не постаралась реструктурировать свои задолженности и пересмотреть политику заимствований и продолжило брать кредиты на развитие.

Неоправданная агрессивная экспансия Daewoo Motors за пределами Азии (украинское СП «Авто ЗАЗ Daewoo», заводы в Польше (FSO Daewoo и Daewoo Motor Polska), Узбекистане (UzDaewoo) и Румынии (Daewoo Automobile Romania), предприятия в Китае (Harbin Hafei Motor Co.) и Индии (Daewoo Motors India). Предприятия за рубежом не получали от материнской компании нормальной поддержки т.к. она уже тогда испытывала финансовые трудности, кроме того автомобили Daewoo пока не были в состоянии выдержать жесткую конкуренцию в мире и занять соответствующую полученным кредитам долю рынка, что еще больше усугубляло финансовое положение компании.

Компания Daewoo Motors начала испытывать финансовые трудности после того, как в прошлом году прекратила операции основная часть ее корпорации.

Кредиторы отказались выдавать новые кредиты без проведения реструктуризации компании. Daewoo объявила дефолт на возврат долгов своему главному кредитору — Korea Development Bank.

На требования правительства снизить соотношение "долги/активы", перейти на американскую систему ведения бухгалтерии и распродать активы, Daewoo Motors ответило отказом. Компания эмитирует огромное количество коммерческих бумаг и облигаций на общую сумму в 13,5 миллиарда долларов. Ставка по новым долговым обязательствам доходила до 30% годовых! В ответ правительство налагает запрет на распространение и продажу новых бумаг Daewoo, а американское агентство Standard & Poors мгновенно обрушило кредитный рейтинг Daewoo, придав ее долговым обязательствам статус "мусорных облигаций".

Решение об объявлении Daewoo Motors банкротом было принято на собрании банков-кредиторов.

Меры по выведению компании из кризиса

В 1998 году было принято решение провести на предприятиях компании крупные сокращения в рамках программы по выходу из кризиса. Программа предусматривала увольнение более 3500 человек, что составляет приблизительно 18,4 процента от всей численности рабочих компании. Такой план спасения фирмы не нашел одобрения профсоюзов.

26 августа 1999 года корейское правительство взяло под контроль долговые обязательства Daewoo, что явилось косвенной формой национализации чаебола.

Компанию Daewoo Motors выставляют на открытый аукцион. О своем желании принять участие в "честном" состязании заявили: Ford Motor, DaimlerChrysler AG, Fiat SpA и подразделения корейских чаеболов Hyundai

Motor Co. и Samsung Group. Аукцион выигрывает Ford Motor, однако от своих обязательств отказывается.

В 2002 году компания Daewoo Motors продана General Motors за 251 миллион долларов.

Руководители GM предпочли иметь дело только с самыми преуспевающими заводами Daewoo. Два года американцы изучали, как работают различные подразделения этой южнокорейской компании.

В состав нового совместного предприятия вошли всего три принадлежащих Daewoo завода (два - в Южной Корее и один - во Вьетнаме) и девять региональных сбытовых агентств, расположенных, прежде всего, в странах Западной Европы, а также - в Пуэрто-Рико.

Соглашение не предусматривало для GM никаких платежей кредиторам по долгам Daewoo Motors. Вместо выплаты 17 миллиардов долларов GM

напечатал и раздал кредиторам привилегированные акции будущего предприятия Daewoo Auto & Technology Co. на сумму около 1 миллиарда.

После покупки контрольного пакета Daewoo Motors, GM контролирует уже почти 10% южнокорейского рынка. Реструктуризация концерна привела к новым методам ведения бизнеса. Теперь прибыль одних подразделений бывшего концерна уже не перераспределяется в пользу других, убыточных.

Все же заводы нового совместного предприятия, как ожидается, будут выпускать 680 тысяч автомобилей в год. Его руководители ожидают, что ежегодный доход от их продажи в самой Корее и зарубежом составит около 5 миллиардов долларов.

Вопросы к кейсу:

- Назовите основные причины банкротства компании.
- Что предприняла компания для выхода из кризисного положения?
- С помощью дополнительных информационных материалов восстановите алгоритм банкротства компании.
- Приведите еще примеры, когда слияние (или поглощение) компании позволило ей выйти из кризисного положения.

2. Кейс Продаём бизнес

Компания «БезАлко групп» создавалась выходцами из крупного испанского холдинга «Хоха-Хола», славящегося своим сильным HR-департаментом. Испанцы долгое время слыли на рынке лидерами в области создания и развития корпоративной этики, стратегии, мотивации, обучения. В результате российский офис смог добиться действительно внушительных результатов уже в первые 3 года работы на отечественном рынке. Качественные, мотивированные управленцы привлекали в «Хоха-Хола» адекватных специалистов своим жестким стержнем, умением транслировать корпоративные интересы и, наконец, привлекательной компенсацией. Те неминуемо вливались в общую струю, быстро становились приверженными компании и, в свою очередь, повторяли процесс привлечения новых людей.

Когда встал вопрос об обучении и развитии персонала, HR-департамент «Хоха-Хола» привлек в качестве партнеров три крупных европейских образовательных центра (в Оксфорде, Париже, Барселоне). Там же разрабатывались программы, «заточенные» под нужды компании в России. Результаты были прекрасными. Однако вскоре европейская компания познала правила игры на российском рынке – и на этот раз не в учебном классе, а в реальной жизни. Многочисленные налоговые проверки, суды с конкурентами, наконец, грубые нарушения прав компании со стороны российских органов власти пошатнули климат «Хоха-Хола Рус». В итоге, компания решила продать свой бизнес в России в пользу развития в Белоруссии, Украине и Казахстане.

Каждый за себя

Сильный управленческий костяк «Хоха-Хола Рус» остался не удел – лишь единицы согласились покинуть Москву и переехать в Киев (местонахождения новой штаб-квартиры). Остальные – «растеклись» по рынку. Впрочем, одна крупная часть команды (порядка 40% менеджмента) основала в долевом участии свою компанию – «Без Алко групп» и сосредоточилась на воплощении задумок «Хоха-Хола», с поправкой на печальный

опыт. В первую очередь они сконцентрировали внимание на сильной корпоративной стратегии – формировании фундамента для работы мотивированных специалистов. Вторая крупная группа (порядка 15% менеджмента) перешла в штат российского пивного гиганта «Солодовый путь», где довольно быстро влилась в новую корпоративную структуру.

По стечению обстоятельств, в «БезАлко групп» в основном сосредоточились выходцы из HR-департамента, а также отделов маркетинга и регионального развития. В «Солодовом пути» оказалась команда сейлзов, отдел рекламы и медиа планирования, директора по работе с ключевыми клиентами. Разумеется, у «Без Алко групп» довольно быстро встал вопрос утолнения кадрового дефицита в самой доходо-образующей области – продажах. Дефицит они стали компенсировать воспитанием собственных кадров: HR-департамент с чел, что в современных условиях куда дешевле, быстрее и надежнее воспитывать собственных специалистов, нежели обращаться в свою веру избалованных сейлзов с рынка. В свою очередь, руководство компании «Солодовый путь» также «оголило» продажи: все толковые сейлзы получили повышения в других отделах, обнаружив сильный кадровый дефицит в продажах.

В случае пивного гиганта недостающие кадры приглашались с рынка по традиционной цепочке «клиент – рекрутинговое агентство – клиент». Однако качество приходивших на собеседование специалистов по продажам (как от агентства, так и с рынка) оставляло желать лучшего – кандидаты в массе своей или выдавали желаемый опыт за действительный, или были откровенно профессионально непригодны, при этом во всех случаях просили заоблачные зарплаты. Постепенно кадровый вопрос встал очень остро: войдя в состав компании «Солодовый путь», бывшие менеджеры «Хоха-холаРус» подписались под определенными планами развития, требующими активных действий и людей. Поэтому неудивительно, что однажды они решились на следующий шаг: один из «товарищей по партии» решил переманить бывшего коллегу, талантливого сейлза Александра Грина, в настоящее время занимавшего позицию директора по продажам «Без Алко групп».

Тот поначалу категорически отказался. Однако в течение трех месяцев «Солодовый путь» в буквальном смысле зомбировал его преимуществами и потенциалом известной на рынке и уверенно стоящей на ногах компании. Тут не будет лишним отметить, что Грин женат и является отцом троих детей. В «Солодовом пути» работает его двоюродный брат и 2 бывших сослуживца – близких друга. Поэтому хоть и со скрипом, но он согласился – помогли доводы и аргументы бывших коллег, офис, расположенный в центре Москвы (тогда как «Без Алко групп» арендовали офис на окраине города), доводы в пользу быстрого развития нового проекта и отсутствие дефицита в управленческих кадрах.

Новый сотрудник

Попав на работу к конкурентам, Александр какое-то время жалел об уходе. Новая корпоративная культура была ему чужда, и лишь бывшие коллеги помогли влиться в коллектив, почувствовать себя своим. Однако Грин осознал две важные вещи – во-первых, ему не хватало именно тех людей, с которыми он работал, а во-вторых, те, кого он оставил – готовили лучшие кадры для отдела продаж во всей России. Посоветовавшись с новыми коллегами, он принял весьма хитрое решение.

Уход Грина из «Без Алко» был воспринят крайне негативно, если не сказать враждебно – Александр получил негласное клеймо предателя, и обратный путь ему был заказан. В этой связи попытки переманивать матерых людей из «Без Алко групп» не имели смысла – они попросту не согласились бы. Тогда Грин решил сманивать только новичков, прошедших все тренинги. При вербовке новых сотрудников в ход шли все дозволенные и недозволенные способы – Грин и коллеги «продавали» «Солодовый путь» как компанию опытную, большую, сильную, перспективную, убеждали людей в том, что «по неофициальным данным» «Без Алко» скоро развалится на части, «это нам стало известно из источников, близким к налоговой инспекции» и т.д. В сочетании с территориальным бонусом, совершенно сопоставимыми окладами и массовой поддержкой (каждого нового

специалиста из «Без Алко» встречала команда бывших сотрудников «Хоха-Хола Рус», производя неизгладимое впечатление сильного командного духа и положительного климата) – такие доводы могли победить любого упрянца.

Со временем эта технология стала массовой – «хантили» буквально всех, обученных и необученных. Постепенно «Солодовый путь» вошел в азарт и попросту решил разрушить бывших коллег, без видимых на то причин. Информация о сильных кадрах «БезАлко» просочилась на рынок, поэтому за последние четыре месяца к хантингу подключились и другие игроки. Руководство «БезАлко групп» пыталась обсудить вопрос этики ведения бизнеса с представителями компании «Солодовый путь». Однако, будучи в заведомо более выгодном положении, последние отказались вступить в какие-либо регламентирующие отношения с более слабым игроком. А тем временем ситуация требовала немедленного решения, так как от этого зависела судьба всей компании «Без Алко групп» в целом.

Вопросы к кейсу:

- Какого характера кризис охватил компанию «Без Алко»?
- Каковы причины кризиса?
- Дайте системный анализ кризиса в среде персонала указанной компании?
- Какие методы использовала компания «Солодовый путь» для привлечения новых сотрудников из других компаний?
- Почему компания «Солодовый путь» не пыталась привлекать опытные старые кадры компании «Без Алко»?
- Какие меры Вы можете предложить для компании «Без Алко» в целях сохранения высококвалифицированного персонала этой компании?

3. Кейс Качество мебели и продажи

Предприятие до реструктуризации

Львовская мебельная фабрика "Карпаты" была основана в 1962 году как государственная компания. В 1993 году 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 Львова – 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 Украине. Прежде осуществлялся экспорт продукции в Россию, но независимо от рыночных условий и конкурентоспособности был прекращен вследствие протекционистских мер России и административного упрямства Украины.

Мебельная промышленность Украины особенно пострадала от упадка покупательной способности населения: покупка мебели относится к тем приобретениям, которые отложить проще всего. Негативным фактором также послужили зарубежные конкуренты, особенно в Западной Украине, где население отправлялось покупать мебель через границу в Польшу.

Существует небольшой, но активный рынок для изделий высшего качества. На нем доминирует импортная продукция, хотя определенную роль начинают играть украинско-зарубежные совместные предприятия. Для низшей категории рынка, где и находятся "Карпаты", рынок более узок по экономическим причинам.

Персонал компании сократился примерно с 2.000 человек на начало 1995 года до 650 работающих на момент завершения проекта. Скорее всего, сокращение занятых

продолжится, даже при росте продаж. Аналогичные фабрики в Западной Европе насчитывают не более 150 рабочих.

За последние три года продажи постоянно сокращались, и на момент прибытия консультантов компания в техническом плане оказалась банкротом.

Диагноз, поставленный консультантами

Рынок и продажи

Δ Качество продукции

Сразу после прибытия в компанию консультанты установили, что качество продукции было очевидно плохим, даже по украинским 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 так далее. 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 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.

Δ Методы продаж

На момент приезда консультантов не был организован отдел продаж/маркетинга, и руководство не осознавало в этом никакой необходимости. Отсутствовала 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. Поэтому необходимым стало создание отдела маркетинга с профессиональным персоналом.

Δ Дизайн

Существующий ассортимент продукции необходимо было прекратить продавать, поскольку:

- дизайн продукции устарел в сравнении с конкурирующей импортной продукцией, в основном польской на этом секторе рынка;
- 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.

Себестоимость продукции

Себестоимость продукции была достаточно высока, что, конечно, отражалось на возможности продаж по конкурентоспособным ценам. Среди основных причин тому явились:

• 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.

•энергозатратные процессы

Эти процессы одинаковы для всех фабрик бывшего Советского Союза, где энергия была дешевой, но поставки необходимого сырья были ненадежны. Технологические процессы должны были приспособиться к данным условиям, что при нынешней высокой стоимости энергии приводит к большим затратам. 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.

•сомнительная необходимость некоторых производственных этапов.

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.

•неадекватное 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 одной детали и не могли быть приспособлены к другому производству.

•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.

Управление трудовыми ресурсами

Как и на большинстве бывших советских предприятий, процесс принятия решений был централизованным и 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. К сожалению, в данном конкретном случае и, несмотря на некоторые позитивные аспекты данного подхода, он имеет недостаток, поскольку перечисленные должности требуют специалистов высокой квалификации, которых среди сотрудников компании не было. Подход к набору сотрудников в области маркетинга больше основывался на знании производственных процессов, чем на понимании навыков маркетинга и коммерции. При этом уделялось чрезмерное внимание знанию производственных технологий.

Финансовая ситуация

Продажи и рентабельность компании начали сокращаться незадолго до прибытия консультантов. 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 года 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 году. Государство, как основной кредитор, прибегало 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 производить закупки сырья 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 украинских компаний. Так как первичной целью бухгалтерского учета является расчет налогов, подлежащих уплате, и эти процедуры тщательно регулируются Министерством финансов, независимо от мнения руководства компании, то все это приводит к тому, что отчетность теряет всяческий реальный смысл, и нет никакой возможности использовать данные учета с целью 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.

Вопросы к кейсу:

- Выявите основные причины банкротства мебельной фабрики.
- Определите проявления этого банкротства.
- Предложите пути выхода из состояния банкротства данного предприятия.
- Какие профилактические антикризисные меры были бы уместны для данного предприятия с тем, чтобы оно не оказалось в состоянии банкротства?