

Индивидуальные задания по анализу, выявлению и оценке риска предприятий

Деловая ситуация №1

Сведения о предприятии

Мебельная фабрика (АО, 100% акций принадлежат бывшим и нынешним работникам) производит мебель из ДСП на трех производственных линиях, размещенных территориально в различных производственных помещениях города — для производства корпусной мебели, мягкой мебели и мебели на заказ.

Отдельные станки спроектированы специально для изготовления одной конкретной детали и не могут быть перенастроены на производство других деталей.

Продажа продукции мебельным салонам осуществлялась небольшим числом торговых агентов, а также напрямую и в магазине компании. Сбыт в основном ведется на внутреннем рынке. На рынке изделий высшего качества мебельной отрасли доминирует импортная продукция. Персонал компании сократился с 2000 человек на начало 1995 года до 650 человек на момент диагностики. Скорее всего, сокращение занятых продолжится даже при росте продаж. Аналогичные фабрики в Западной Европе насчитывают не более 150 рабочих

Диагностика состояния предприятия

Маркетинг

Продукция. Причины низкого качества продукции:

- использование некачественного сырья;
- производственный процесс содержит операции, выполняемые с повреждением изделия;
- дефекты не исправляются, а скрываются, «чтобы брак не бросался в глаза»;
- не соблюдение рабочими инструкций направленных на обеспечение качества;
- низкие стандарты качества на предприятии.

Методы продаж. Отсутствует документация о клиентах. Отсутствует гибкость в установлении цен на продукцию. Отсутствует понимание ситуации на рынке (конкуренты, доля рынка). Отсутствует система поощрений торговых агентов. Сотрудники всех уровней управления не имеют представления о формировании отношений «клиент-поставщик» в рыночных условиях и т.д.

Дизайн. Дизайн продукции устарел. Продукция громоздкая, нет разбивки на отдельные модули мебели. Требуются более мелкие, дешевые и модульные изделия.

Цена продукции. Цена и себестоимость продукции достаточно высоки.

Среди основных причин:

1. Высокая цена и низкое качество сырья. У компании не было достаточных средств для закупки сырья, осуществлялись бартерные сделки, что 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 отделок 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 ухудшения качества готового изделия, поскольку задняя панель не обеспечивала необходимую жесткость окончательной сборки.

4. Несоответствующее оборудование. 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 ближайшей макаронной фабрики. Экономическая эффективность котельных при слабой загрузке была чрезвычайно мала. Также большинство станков предназначались для изготовления только одной детали и не могли быть приспособлены для производства других деталей.

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

Финансы

Продажи и рентабельность компании начали сокращаться. Руководство не оценило сбой в продажах как долговременную тенденцию и не приняло мер по сокращению или перепрофилированию производства. Напротив 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. 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 прибегло к блокированию 98 банковских счетов, что привело к повышению стоимости производства. Финансовый кризис рассматривался руководством как временное явление, и не было проведено глубокого реструктурирования. Со временем компания больше не могла закупать сырье для обеспечения нормального уровня производства и начала переходить к неполному рабочему дню, отправлять рабочих в неоплачиваемые отпуска.

Роль акционеров. Компания на 100% принадлежала нынешним и бывшим работникам. Руководство не хотело предлагать меры по реструктуризации, которые будут непопулярны и работников-акционеров. В таблице приведены данные финансовой отчетности предприятия за 2003-2004 годы.

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.

Задание:

- 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, управление и финансы);
- оценить результаты прогноза реализации антикризисной стратегии предприятия.

Единицы измерения показателей, приведенных в таблице – тыс. руб. ___

Финансовая отчетность предприятия. Аналитический баланс

Показатель	2003	2004
АКТИВ		15816
<i>I. Внеоборотные активы</i>	23770	415
Основные средства	287	877
Незавершенное строительство	227	
Долгосрочные финансовые вложения		
ИТОГО по разделу I	24284	17108
<i>II. Оборотные активы</i>		
Запасы:	2922	2788
сырье, материалы и другие аналогичные ценности	2174	2472
затраты в незавершенном производстве	194	311
готовая продукция и товары для перепродажи	554	5
расходы будущих периодов	98	258
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1795	3542
Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются более чем через 12 месяцев после отчетной даты):	1764	3475
покупатели и заказчики	0	2030
Краткосрочные финансовые вложения	5	6
Денежные средства		
ИТОГО по разделу II	4820	8624
БАЛАНС	29104	25732
ПАССИВ		
<i>III. Капитал и резервы</i>	17117	17117
Уставной капитал	11776	11776
Добавочный капитал	(4392)	(5313)
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)		
ИТОГО по разделу III	24401	17918
<i>IV. Долгосрочные обязательства</i>	0	0
Займы и кредиты		
ИТОГО по разделу IV	0	0
<i>V. Краткосрочные обязательства</i>		
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 5	516
Прибыль (убыток) до налогообложения	(1702)	(436)
Налог на прибыль		
Чистая прибыль (убыток) отчетного года	(1702)	(436)

Деловая ситуация №2

Сведения о предприятии

Рассмотрим фармацевтическую компанию, до 1991 года – одного из крупнейших производителей активных веществ.

Резкий рост цен на энергию и химическое сырье привел к увеличению себестоимости продукции, сделав компанию уязвимой перед дешевой импортной продукцией на внутренних рынках и неконкурентоспособной на экспортных рынках. Финансовая ситуация усугублялась упадком системы госзаказов и значительным износом основных фондов.

Несмотря на финансовые трудности, компания восстановила производство, переориентировав свои производственные мощности на лекарства общего типа в готовых формах для внутреннего российского рынка.

При участии нескольких производственных совместных предприятий с иностранными компаниями была использована новая технология. После первоначального предложения 17 готовых лекарственных форм производственный портфель компании превышал 130 видов лекарств.

Компания превратилась в производителя лекарств общего типа. Поступления от продажи продукции составили 28 млн. долларов США, а чистая прибыль – 2 млн. долларов США.

Фирма 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 желудочно-кишечное средство Venter.

В 1992 году компания установила первую производственную линию хорошей производственной практики (ХПП) для выпуска своей основной продукции Capoten, провела модернизацию остальных производственных мощностей до уровня ХПП, включая строительство нового складского помещения для готовых лекарств и переоборудование производства мазей.

Несмотря на очевидную вполне благополучную ситуацию 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

Фирма имеет 180 наименований продукции, 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. долларов США.

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% отчетных 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 распределяет накладные расходы, основываясь на методе пропорционального распределения затрат.

В компании работает более 1500 человек. 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 дистрибьюторами. 62% продаж приходится на одного оптовика со средним объемом заказов, превышающим 70 млн. рублей. 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%.

Компания выборочно продает продукцию ведущим национальным и региональным оптовикам, а 55% доходов от продаж поступают от московских клиентов. Дочерний дистрибьютор компании, который занимается исключительно реализацией продукции компании, 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 заболевания в различных терапевтически областях.

В то время как Saroten и другие популярные препараты продаются повсюду в Москве и региональных аптеках, лишь незначительное количество лекарственных препаратов фирмы доступно во всех аптеках. В то же время 90% опрошенных докторов считают главным фактором при выписке рецепта наличия лекарства в аптеках.

Ценообразование на продукцию осуществляется путем наценки на себестоимость для получения минимальной 20-ти процентной нормы валовой прибыли с ориентацией на «рыночные цены» (определяемые отделом рыночных исследований) и поправкам на требования клиента (определяются отделом продаж). Однако дочерний дистрибьютор компании получает скидки 15% и перепродает препараты по более низкой цене другим клиентам компании. Персонала, занятого продажами, на фирме 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, а какая нет. В таблице приведены данные финансовой отчетности предприятия за 2002 - 2003 годы.

Задание:

- 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, управление и финансы);
- оценить результаты прогноза реализации антикризисной стратегии предприятия. ___

Единицы измерения показателей, приведенных в таблице – тыс. руб

Финансовая отчетность предприятия. Аналитический баланс

Показатель	2003 г.	2004 г.
АКТИВ		
<i>I. Внеоборотные активы</i>		
Нематериальные активы	1	1
Основные средства	15875	15673
Долгосрочные финансовые вложения	4	4
ИТОГО по разделу I	15880	15678
<i>II. Оборотные активы</i>		
Запасы:	3084	1459
сырье, материалы и другие аналогичные ценности	124	110
затраты в незавершенном производстве (издержки 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
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
ИТОГО по разделу II	3404	2285
БАЛАНС	19285	17963
ПАССИВ		
<i>III. Капитал и резервы</i>		
Уставной капитал	124	124
Добавочный капитал	16128	16128
Резервный капитал	60	69
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	91	170
ИТОГО по разделу III	16402	16491
<i>IV. Долгосрочные обязательства</i>		
Займы и кредиты	0	0
ИТОГО по разделу IV	0	0
<i>V. Краткосрочные обязательства</i>		
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
Прочие краткосрочные обязательства	2	0
ИТОГО по разделу V	2882	1472
БАЛАНС	19285	17963
Выручка (нетто) от продажи товаров,	4459	2264

продукции, работ, услуг (за минусом НДС, акцизов и других обязательных платежей)		
Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг	4246	2006
Коммерческие расходы	6	0
Управленческие расходы	0	0
Прибыль (убыток) от продаж	207	258
Прочие доходы	484	276
Прочие расходы	168	132
Прибыль (убыток) до налогообложения	521	401
Налог на прибыль	164	119
Чистая прибыль (убыток) отчетного года	357	282