

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ
УЧРЕЖДЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ
«БРЕСТСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Кафедра менеджмента

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

к выполнению практических занятий
по дисциплине ***«Реструктуризация предприятий»***
для студентов специальности
26 02 03 «Маркетинг»
дневной формы обучения

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

Составители: Мешайкина Е.И., профессор, д.э.н.,
Будурян Т.А., ст. преподаватель,
Бабич И.Г., ассистент.

Рецензент: Иваровский П.Н., кандидат экономических наук, профессор, зам. генерального директора ОАО «Строительный трест №8».

ВВЕДЕНИЕ

Переход к рыночным отношениям, формирование товарных и финансовых рынков, а также конкуренция предъявляют новые жесткие требования к предприятиям. Одним из таких требований является реструктуризация. Реструктуризация подразумевает системный характер оптимизации функционирования предприятия, включающий многоаспектный и взаимосвязанный комплекс мероприятий, процессов, методов, начиная с комплексной диагностики предприятия и до реорганизации как организационной структуры, так и бизнес-процессов на базе современных подходов к управлению, в том числе методологии управления качеством, реинжиниринга, бизнес—процессов, информационных технологий и систем и пр.

Дисциплина «Реструктуризация предприятий» предназначена для изучения студентами 4 курса специальности «Маркетинг».

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №1

Сущность реструктуризации

Цель работы: изучить основные концептуальные положения реструктуризации.

Методические указания: Реструктуризация – это процесс внедрения структурных изменений в производственную деятельность предприятия для сохранения или увеличения прибыльности под давлением изменяющихся внешних экономических условий.

Реструктуризация обычно приводит к ликвидации убыточных производств, созданию новых функциональных служб, хозяйственному обособлению технологически мало связанных друг с другом подразделений, концентрации ресурсов и усилий на стратегически перспективных направлениях.

Реструктуризация – радикальные изменения во всех сферах деятельности предприятия, направленные на восстановление его внутреннего равновесия и/или равновесия с внешним окружением.

Виды реструктуризации:

- с точки зрения области действий – макро- и микрореструктуризация;
- с точки зрения финансово-экономической ситуации предприятия – исправляющая и развивающая реструктуризация;
- с точки зрения структуры предприятия – предметная и организационная реструктуризация.

Содержание работы

Задание 1. Ответьте на вопросы:

1. Чем, прежде всего, продиктована необходимость реструктуризации предприятий и отдельных отраслей промышленности?
2. Цели организации формулируются исходя из общественных условий, в которых работает фирма. Приведите примеры того, как в зависимости от различий окружающей среды меняется цель фирмы. Подумайте, правомерно ли сформулировать и обратное? А именно, то что в зависимости от типа фирмы меняется окружающая среда? Докажите ответ. Приведите примеры.
3. Рассмотрите процессы изменений в организации в порядке их усложнения:



Реструктуризация; реорганизация; реформирование. В чем различие терминов «Реструктуризация», «реорганизация» и «реформирование»? Может ли быть реорганизация без реструктуризации?

4. Может ли быть проведена реструктуризация в отдельном подразделении организации (юридически не самостоятельно) или реструктуризация всегда относится к предприятию целиком?

Задание 2. Что означает внешняя среда для организации? Каковы основные элементы внешней среды? Выберите свою организацию. Охарактеризуйте внешнюю среду и ее возможное влияние на организацию.

Задание 3.

Предприятие **А** находится в хорошем финансово-экономическом состоянии, предприятие **В** имеет некоторые экономические трудности, предприятие **С** находится на стадии банкротства. На всех трех предприятиях существует необходимость реструктуризации. Сформулируйте цель реструктуризации для каждого из 3-х предприятий.

Задание 4.

Определите вид реструктуризации:

1. Заключается в проведении определенных краткосрочных действий, целью которых является улучшение финансово-экономического состояния предприятия. Необходимость в ней появляется тогда, когда в результате не проведения в соответствующее время каких-либо изменений появляется угроза дальнейшему функционированию предприятия.
2. Необходима в том случае, если предприятие хочет усилить свои позиции на рынке, целью является расширение сферы деятельности, более динамичное развитие предприятия, использование шансов предприятия, проведение структурных и качественных изменений.
3. Относится к отдельным предприятиям и направлена на повышение инноваций.
4. Заключается в перестройке структуры народного хозяйства и направлена на достижение стратегических целей.
5. Ее целями являются: адаптация принципов деятельности предприятия к изменениям во внешнем окружении, преобразование отношений собственности на предприятии.
6. В центре внимания данного вида реструктуризации находится предмет деятельности предприятия (продукт, услуга). Данный вид реструктуризации должен привести к повышению степени новизны и уровня качества продукции или услуги:
 - а) макрореструктуризация,
 - б) микрореструктуризация,
 - в) исправляющая реструктуризация,
 - г) развивающая реструктуризация,
 - д) предметная реструктуризация,
 - е) организационная реструктуризация.

Задание 5.

При проведении оперативной реструктуризации необходимо учитывать «точки повышенной опасности» в процессе производства – динамику цен, объемы реализации продукции, постоянные и переменные издержки производства. На основе анализа точки безубыточности определите надежность предприятия.

Исходные данные:

Цена (Ц) 2 усл. ед.

Постоянные издержки (ПИ) 30 000 усл. ед.

Переменные издержки (ИП) 0,9 усл. ед.

Созданные мощности 50 000 шт.

Задание 6

Как объемы производства влияют на финансовые показатели работы предприятия? Как изменится запас финансовой прочности предприятия?

Показатели	Первый год	Второй год	Третий год	Четвертый год
Выручка от реализации при нулевой прибыли, тыс.руб				
Фактически выручка от реализации, тыс.руб (БД)				
Запас финансовой прочности, % (ВП)				

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 2

Выявление внутренних резервов развития предприятия на этапе исправляющей реструктуризации

Методические указания. Выявление внутренних резервов предприятия целесообразно проводить на основе факторного анализа. Факторный анализ основан на методике комплексного и системного изучения и измерения воздействия факторов на результаты деятельности предприятия.

Методы факторного анализа целесообразно применять при выявлении интенсивного и экстенсивного использования различных факторов производства и определении их воздействия на прирост выручки от реализации. Интенсификация использования производственных ресурсов возможна не только в результате внедрения новой техники, но и за счет роста качества управления ресурсами, что имеет особое значение на этапе оперативной реструктуризации.

К **резервам экстенсивного развития** относятся:

- ◆ увеличение количества используемых материальных и трудовых ресурсов;
- ◆ увеличение времени использования ресурсов;

К **резервам интенсивного развития** относятся:

- ◆ совершенствование качества управления производственными ресурсами, которое ведет к устранению непроизводительных потерь ресурсов и росту оборачиваемости капитала предприятия;
- ◆ совершенствование организации производства;
- ◆ совершенствование технологии и средств производства.

Содержание работы

Задание 1

На основе использования метода факторного анализа выявите внутренние резервы производства.

Производственная деятельность компании А характеризуется следующими показателями:

Основные показатели деятельности компании А

Показатели	Первый год	Второй год	Отклонения	
			абсолютные	%
1	2	3	4	5
Выручка от реализации, тыс.руб.	79700	83600	3900	104,9
Численность занятых, чел.	381	382	1	100,3
Зарплата, тыс.руб.	9628	9894	266	102,8
Материальные затраты, тыс.руб.	52228	54434	2206	104,2
Основные производственные фонды, тыс.руб.	74350	78581	4231	105,7
	8311	8463	152	101,8
Оборотные фонды в товарно-материальных запасах, тыс.руб.	16007	16241	234	101,5

Определим влияние на прирост выручки от реализации экстенсивного и интенсивного использования факторов производства:

1. Производственных фондов.

◆ Определяем стоимость производственных фондов:

первый год: ___ + ___ = ___

второй год: ___ + ___ = ___

- ◆ Рассчитываем коэффициент оборачиваемости:

первый год: $\frac{\text{---}}{\text{---}} + \frac{\text{---}}{\text{---}} = \text{---}$,

второй год: $\frac{\text{---}}{\text{---}} + \frac{\text{---}}{\text{---}} = \text{---}$.

- ◆ Прирост коэффициента оборачиваемости:
 - ◆ Прирост производственных фондов:
 - ◆ Прирост производственных фондов за счет экстенсивного развития:
 - ◆ Прирост производственных фондов за счет интенсивного развития:
- Расчеты позволяют сделать вывод _____.

2. Основных производственных фондов.

- ◆ Рассчитываем коэффициент оборачиваемости:

первый год: $\frac{\text{---}}{\text{---}} : \frac{\text{---}}{\text{---}} = \text{---}$,

второй год: $\frac{\text{---}}{\text{---}} : \frac{\text{---}}{\text{---}} = \text{---}$.

- ◆ Прирост фондов составил: за счет экстенсивного развития – _____
за счет интенсивного развития – _____.

Расчеты позволяют сделать вывод _____.

3. Оборотных фондов.

- ◆ Определяем коэффициент оборачиваемости:

первый год: $\frac{\text{---}}{\text{---}} : \frac{\text{---}}{\text{---}} = \text{---}$,

второй год: $\frac{\text{---}}{\text{---}} : \frac{\text{---}}{\text{---}} = \text{---}$.

- ◆ Определяем прирост за счет экстенсивного развития оборотных фондов:
- ◆ Определяем прирост выручки от реализации за счет интенсивного использования оборотных фондов:

4. Материальных затрат.

- ◆ Определяем коэффициент оборачиваемости:

первый год: $\frac{\text{---}}{\text{---}} : \frac{\text{---}}{\text{---}} = \text{---}$,

второй год: $\frac{\text{---}}{\text{---}} : \frac{\text{---}}{\text{---}} = \text{---}$.

- ◆ Определяем прирост за счет экстенсивного использования материальных затрат:
- ◆ Определяем прирост выручки от реализации за счет интенсивного использования материальных затрат:

Каждый процент прироста выручки от реализации достигнут на ___% за счет экстенсивного развития и на ___% за счет интенсификации использования материальных ресурсов.

5. Заработной платы.

- ◆ Определяем коэффициент оборачиваемости:

первый год: $\frac{\text{---}}{\text{---}} : \frac{\text{---}}{\text{---}} = \text{---}$,

второй год: $\frac{\text{---}}{\text{---}} : \frac{\text{---}}{\text{---}} = \text{---}$.

- ◆ Определяем прирост за счет экстенсивного использования материальных затрат:
- ◆ Определяем прирост выручки от реализации за счет интенсивного использования материальных затрат:

Каждый процент прироста выручки от реализации достигнут на ___% за счет экстенсивного развития и на ___% за счет интенсификации.

Задание 2. Принятию решения о реструктуризации сопутствует множество проблем, которые существенно затрудняют проведение структурных изменений, что в свою очередь создает угрозы для дальнейшего существования предприятия. Что необходимо для того, чтобы повысить эффективность изменений на предприятии?

Выберите свое предприятие. Составьте для него список возможных барьеров реструктуризации различного характера.

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №3

Сферы реструктуризации

Методические указания. В современных условиях для подавляющего большинства фирм вопросы улучшения их финансово-экономического состояния и надежного обеспечения финансового благополучия являются первоприоритетными, а для убыточных предприятий – жизненно важными.

В любом случае на реформируемых предприятиях сразу проводится анализ состояния системы управления финансами, который, как правило, показывает, что такая система или отсутствует, или неэффективна.

Типичная ситуация для неблагополучных предприятий: имеется только бухгалтерия, занимающаяся отчетностью, финансовое планирование или отсутствует, или находится в зачаточном состоянии; нечетко поставлены финансовые цели, нет единой финансово-экономической стратегии; отсутствует информация о финансовой эффективности (рентабельности) по видам продукции (товарам и услугам) и по подразделениям; нет убедительных обоснований инвестиций; неудовлетворенный учет и отчетность часто приводят к «непрозрачности» финансового состояния для первого руководителя, а иногда и к невозможности понять, «куда же опять деньги ушли»; отсутствует четкое распределение функций в подготовке и принятии финансовых решений; слишком долго обрабатывается (нередко вручную) бухгалтерская информация о фактическом финансовом состоянии (нередко она запаздывает на месяц и более, что иногда является уже «посмертным учетом») и т.п.

Ясно, что в такой ситуации нужно в первую очередь создавать систему управления финансами, иначе финансовые потери неизбежны, и выполнение любых мер реформирования будет напоминать переноску воды в решете.

На сравнительно благополучных фирмах, как правило, ведутся учет и контроль, нередко есть элементы формирования финансовых планов, используются компьютеры и т.п. Однако чаще всего руководство ощущает «непрозрачность», недостаточную управляемость финансовыми потоками, неуверенность в эффективности принимаемых решений и др., что приводит к крупной упущенной прибыли.

Часто у руководителя возникают типичные повседневные вопросы, связанные с наличием денег на счете: какие платежи нужно сделать на следующий день, через три дня, через неделю и т.п.; может ли он их сделать; сколько в это время будет денег на счете, чего ожидать – дефицита или избытка и т.п. Поэтому ему необходим инструмент для прогноза наличия денежных средств и планирования их движения (прихода и расхода).

Возникает задача прогнозирования наличия и движения денежных средств и проверки финансовой реализуемости плана.

Критерий финансовой реализуемости прост: план реализуем, если имеющихся наличных финансовых ресурсов достаточно (нет их дефицита) в каждый из включаемых в план периодов времени. Конкретным признаком финансовой *нереализуемости* плана является наличие отрицательных чисел в четвертой строке таблицы 1. Тогда периоды времени, в которых план финансово нереализуем, будут соответствовать его «узким местам», которые необходимо устранить.

Содержание работы

Задание 1. Текстильный комбинат сформировал план продаж и закупок (платежей) на 2 месяца вперед по неделям. На начало периода на счете у комбината имеется 100 млн. руб.

План продаж имеет два варианта - А и В.

А – при оплате по факту поставки покупателю.

Поступления:

- 1 период – 324 млн. руб.
- 2 период – 3 млн. руб.
- 3 период – 9 млн. руб.
- 4 период – 6 млн. руб.
- 5 период – 45 млн. руб.
- 6 период – 12 млн. руб.
- 7 период – 200 млн. руб.

Платежи:

- 1 период – 223 млн. руб.
- 2 период – 16 млн. руб.
- 3 период – 34 млн. руб.
- 4 период – 200 млн. руб.
- 5 период – 34 млн. руб.
- 6 период – 100 млн. руб.
- 7 период – 4 млн. руб.

Вариант В плана – при предоплате за три недели до поставки, но по цене на 10% меньше.

Поступления:

- 1 период – 327 млн. руб.
- 2 период – 8 млн. руб.
- 3 период – 5 млн. руб.
- 4 период – 41 млн. руб.
- 5 период – 11 млн. руб.
- 6 период – 180 млн. руб.
- 7 период – 0 млн. руб.

Платежи:

- 1 период – 223 млн. руб.
- 2 период – 16 млн. руб.
- 3 период – 34 млн. руб.
- 4 период – 200 млн. руб.
- 5 период – 34 млн. руб.
- 6 период – 100 млн. руб.
- 7 период – 4 млн. руб.

Вопрос: *Определить, реализуем ли план с финансовой точки зрения?*

Технология решения задачи

1. Подготовка таблицы на выбранный плановый период.

Таблица 1.

Денежные средства на начало периода								
№	Наименование показателя	Периоды времени						
		1	2	3	4	5	6	7
1	Поступления							
2	Платежи							
3	Сальдо							
4	Наличие денежных средств							

2. Внесение исходных данных.
3. Расчет изменений (строки 3 – «сальдо»).
4. Расчет наличия денежных средств на счете (сальдо нарастающим итогом). Результаты поместить в строку 4. (Определяется как сумма средств на начало периода и сальдо периода).
5. Анализ результатов в графической форме и табличной форме: наличие средств и динамика их применения.
6. Выделение периодов времени, в которых имеется дефицит наличия денежных средств.
7. Выработка мер по снижению дефицита наличности:
 - ◆ за счет увеличения поступлений;
 - а) за счет роста объемов продаж (хотя при этом возрастут прямые издержки и платежи), требуется еще оценить, повысит ли это финансовую реализуемость плана;
 - б) за счет увеличения цены (повышение потребительских свойств продукции)
 - ◆ за счет снижения платежей;
 - Могут быть снижены за счет снижения себестоимости продукции, постоянных издержек, затрат на развитие, более рационального управления издержками.
 - ◆ за счет ускорения поступлений (перенесение платежей на более ранние сроки);

а) за счет перехода на другую форму оплаты продукции: от сдачи продукции на реализацию (оплаты в рассрочку) – к ее оплате по факту поставки, от оплаты по факту к предоплате;

б) за счет сокращения цикла производства;

в) сокращения времени оборота денежных средств;

г) ускорения сроков реализации проектов развития, приносящих прирост поступлений и др.

◆ за счет задержки платежей (перенесение платежей на более поздние сроки).

А) за счет перехода на другую форму оплаты поставщиков: от предоплаты – к оплате по факту; от оплаты по факту – к оплате в рассрочку.

Б) за счет замедления или сдвига во времени сроков реализации проектов развития и др.

Увеличение собственных денежных средств на начало периода может быть достигнуто, например, за счет увеличения уставного капитала, продажи акций и т.п.

В рассматриваемом примере улучшения плана возможно только за счет ускорения поступлений при переходе к предоплате (Вариант В)

8. Оценка результатов каждой меры и их совокупности, ввод новых данных в строки 1 и 2 таблицы 1.

9. Новый расчет денежных средств в графической форме. Сравнение результатов.

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №4

Реструктуризация в сфере организации и управления

Задание 1. Ответьте на вопросы:

1. С какой целью проводится реструктуризация в сфере организации и управления?

2. С чем связана необходимость реструктуризации в этой сфере?

3. Возможно ли предвидеть обстоятельства, заставившие фирму вносить изменения в свою структуру?

4. Какие действия необходимо предпринять с целью повышения эффективности организационной структуры управления?

4. Системы каких типов подвержены структурным изменениям больше других? Как это сочетается с имеющимися структурами, слабо подверженными изменениям?

5. Проанализируйте различные варианты развития организации для компаний разных типов. Какой из них наиболее подходит для вновь созданной компании? Какой - для компании, давно «обосновавшейся» на рынке?

6. Компания проводит реорганизацию, осуществляя частичное обновление и сохранение штатов. Какие задания будут давать в такой компании лицам, попадающим под сокращение?

7. Какие действия необходимо предпринять с целью повышения эффективности организационной структуры управления?

8. Чем отличаются понятия «бизнес-процессы» и «управленческие процессы»?

9. Может ли эффективно функционировать организация, организационная структура которой совершенствуется вне связи с бизнес-процессами?

Задание 2. Определите логическую последовательность выполнения функций (бизнес-процессов).

Исходными данными для решения задачи служит перечень функций службы управления персоналом, причем этот перечень составлен без соблюдения логической взаимосвязи между функциями.

Перечень функций службы управления персоналом:

Необходимо расставить перечисленные функции в логической последовательности, сгруппировав их в отдельные функциональные подсистемы.

Задание 3. Создайте модель взаимосвязи бизнес-операций и бизнес-процессов для следующих видов деятельности:

* Продажа определенного вида товара через магазин (покупатель-продавец);

* Продажа через Интернет (оформление заказа, комплектование заказа, доставка товаров, оплата и пр.)

Проанализируйте, какие организационные структуры необходимы для этих двух вариантов. Могут ли они быть одинаковыми?

Задание 4. Контроль знаний.

1. Перечислите главные черты реструктуризационных действий. Опишите селективность и комплексность.

2. Психосоциальные барьеры реструктуризации.

3. Реструктуризация в сфере техники и технологии.

4. Интенсивные и экстенсивные резервы развития предприятия.

5. Виды реструктуризации с точки зрения области действия.

6. Причины и источники реструктуризации.

7. Экономические барьеры реструктуризации.

8. Реструктуризация в правовой сфере.

9. Виды реструктуризации с точки зрения финансово-экономической ситуации.

10. Непосредственные предпосылки реструктуризации.

11. Рыночные барьеры реструктуризации.

12. Реструктуризация в сфере организации и управления.

13. Виды реструктуризации с точки зрения структуры предприятия.

14. Финансовые барьеры реструктуризации.

15. Реструктуризация в сфере финансов.

16. Влияние приватизации на функционирование предприятий.

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №5

Организация проведения реструктуризации

Содержание работы

КАБИНЕТ МИНИСТРОВ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

УТВЕРЖДЕНО

постановлением Кабинета Министров

Республики Беларусь

от 23 октября 1996 г. № 676

ПОЛОЖЕНИЕ

О РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ОБЪЕДИНЕНИЙ И ПРЕДПРИЯТИЙ, НАХОДЯЩИХСЯ В РЕСПУБЛИКАНСКОЙ СОБСТВЕННОСТИ

1. Настоящее Положение определяет порядок реструктуризации государственных объединений и предприятий, находящихся в республиканской собственности (далее - предприятия).

2. Реструктуризация предприятий включает мероприятия по организационной, управленческой, имущественной, финансовой и технической адаптации предприятия к условиям экономики, а также по изменению номенклатуры выпускаемой продукции в целях повышения эффективности производства.

3. Реструктуризация предприятия проводится на основе программы реструктуризации (далее - программа), разрабатываемой предприятием. Предприятие может приглашать для разработки программы специалистов министерств, других центральных органов управления, государственных объединений (концернов), созданных по решению Правительства Республики Беларусь, а также независимых экспертов.

4. Программа должна включать:

- сведения о предприятии и анализ его производственно-хозяйственной деятельности за последние 3 года, предшествующие разработке программы;
- обоснование необходимости проведения реструктуризации предприятия;
- данные о возможных рынках сбыта товаров (работ, услуг);
- предложения по реструктуризации предприятия с планом и сроками ее проведения;
- информацию о потребности в необходимых для реструктуризации предприятия средствах и источниках их получения;
- другие сведения.

5. Программа представляется предприятием соответствующему министерству, другому центральному органу управления, государственному объединению (концерну), созданному по решению Правительства Республики Беларусь, которые рассматривают данную программу и в двухмесячный срок принимают решение по ее реализации.

6. Контроль за выполнением программы осуществляет отраслевое министерство, другой центральный орган управления, государственное объединение (концерн), созданный по решению Правительства Республики Беларусь.

Задание 1. Принципиальная схема осуществления реструктуризации представлена на рисунке:



Нужно, используя эти элементы, построить схему со связями:

- 1) Постарайтесь правильно определить последовательность действий («дорожку шагов») менеджера при формировании стратегического плана.
- 2) Проанализируйте возможные этапы стратегического планирования.
- 3) Оцените, какие элементы стратегического планирования имеют, по вашему мнению, ключевое значение.

Задание 2 Анализ ситуации 1.

Белорусское предприятие АО по производству лакокрасочных изделий

Предприятие ведет переговоры с немецкой фирмой того же профиля о создании совместного предприятия по выпуску нового ассортимента продукции на базе немецкой технологии. В качестве вклада в уставный капитал немецкая сторона предлагает свое оборудование и просит белорусскую сторону оплатить проектные работы по внедрению новой технологии. Технологический проект должен включать и организационный проект, стоимость разработки которого составляет около 20% стоимости всего проекта. Сам оргпроект должен состоять из двух частей:

1) организация труда, производства и управления в проектируемом производстве, включая расчет численности и профессионально-квалификационного состава кадров, разработку штатного расписания, систем оплаты труда и т.п.;

2) организация собственно внедрения новой технологии, включая распределение обязанностей, графики обеспечения, монтажа, запуска и освоения, в том числе подготовку кадров и т.п.

В ходе переговоров участники с белорусской стороны выразили сомнение в целесообразности разработки оргпроекта немецкими специалистами, имея в виду специфику систем оплаты труда, профессионально квалификационных структур и тарифных сеток, а также законодательные и другие нормы, регулирующие организацию и оплату труда в Беларуси. Что же касается второй части оргпроекта, то тут предлагалось вообще обойтись без нее и решить все в рабочем порядке на основе согласованных графиков.

Немецкая сторона выступила с категорическим возражением. В качестве наиболее весомого аргумента высказывались сомнения в своевременном и полном освоении проектных мощностей новым предприятием при отсутствии детально проработанного оргпроекта и должного обеспечения его реализации, что в свою очередь могло растянуть на неопределенный срок окупаемость всего проекта и поставить, таким образом, под сомнение его эффективность. Данный аргумент представителей немецкой формы поколебал мнение отдельных специалистов, участвовавших в переговорах с белорусской стороной. Переговоры были временно приостановлены. На совете директоров АО при обсуждении требований немецкой фирмы мнения разделились.

Вам предлагается определить собственное отношение к этой проблеме. Если вам известны подобные прецеденты в реализации совместных инновационных проектов, то проанализируйте и их.

Анализ ситуации 2. Мотивация персонала.

Три этапа деятельности по управлению ОАО "ВГТЗ" потребовали трех разных подходов к мотивации персонала завода.

Этап 1. Антикризисное управление

Мы столкнулись с жестким кризисом предприятия, который накопился за последние десять лет. Этот кризис выражался в ряде серьезных проблем, которые могли бы привести к банкротству завода. Например:

- отсутствие продаж;
- острая нехватка оборотных средств;

- большая кредиторская задолженность, в том числе и по зарплате;
 - низкий уровень качества персонала и продолжающийся отток квалифицированных работников;
 - тяжелое бремя "социалки": ДК, медсанчасть, 25 общежитий, пионерский лагерь, санаторий-профилакторий и т.д.
- Такие проблемы потребовали четких и быстрых мер по стабилизации деятельности. Поскольку завод большой и очень неповоротливый, основной задачей стало выявление и мотивация людей, от которых зависела стабилизация положения предприятия.

Этап 2. Переход к реструктуризации

Когда ситуация с финансами более или менее стабилизировалась, мы пришли к выводу, что теперь перед нами стоит задача развития завода и достижения прибыльности. В первую очередь необходимо разработать новую систему управления, исходя из четырех различных видов деятельности, которые мы выделили на основе четырех различных видов продукции завода:

- с/х техника,
- военная техника,
- металлургическая продукция,
- непрофильные услуги (энергетика, транспорт и т.п.).

Это означало, что кроме всего прочего, надо найти четырех ключевых менеджеров, способных возглавить каждый из этих бизнесов.

Этап 3. Осуществление реформ

Мы понимали, что задуманная нами и проработанная консультантами "ПАКК" реструктуризация будет делаться руками и мозгами "простых" работников, поэтому сразу приняли за решение двух вопросов:

- поиск внутри и привлечение извне "правильных" управленцев (работоспособных, с системным мышлением, опытом, современными знаниями);
- разработка и внедрение комплекса мероприятий по доведению информации о реорганизации до каждого рабочего места.

1. Кого и как необходимо замотивировать в первую очередь на каждом из этапов?

2. Какие выводы, касающиеся мотивации персонала в условиях антикризисного управления и реструктуризации, можно сделать из данной ситуации?

Выводы

- В первую очередь это были продавцы, как основного имущества, так и всего, за что можно было быстро получить деньги, но при этом не нужно было использовать в основном производстве.

- Мы поняли, что для успешного проведения такой реструктуризации необходимо заинтересовать топ-менеджеров перспективами нового бизнеса и обозначить их роль в построении и результатах этого бизнеса.

- Острый кризис заставляет нас мотивировать только тех, кто способен дать быстрый результат;

- В процессе антикризисного управления замотивировать людей можно только с помощью денег;

- Для успешного проведения такой реструктуризации необходимо заинтересовать топ-менеджеров перспективами нового бизнеса и обозначить их роль в построении и результатах этого бизнеса;

- В процесс реструктуризации нужно вовлечь как можно больше таких людей, которые "болеют" за предприятие и чувствуют свою ответственность за него.

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №6

Диагностирование предприятия

Задание 1. Ответьте на вопросы:

1. Какие аналитические действия включает в себя диагностика состояния предприятия?
2. Какими методами исследования Вы воспользуетесь при проведении диагностики предприятия?
3. Установите последовательность действий:
 - А. Определение содержательной структуры диагностики.
 - Б. Проведение предварительного анализа предприятия и его текущей финансовой ситуации.
 - В. Анализ внутреннего состояния предприятия.
 - Г. Ответ на вопрос: дает ли шансы на дальнейшее функционирование предприятия проведение реструктуризации?
 - Д. Разработка краткосрочного прогноза денежных доходов.
 - Е. Подготовка раздела «Финансовый анализ предприятия».
 - Ж. Ответ на вопрос: может ли предприятие справиться с текущими проблемами?
 - З. Анализ выпускаемой продукции.
 - И. Анализ внутреннего окружения предприятия.
 - К. Подготовка раздела «Анализ внешнего окружения предприятия».
 - Л. Подготовка раздела «Анализ продукции предприятия».
 - М. Подготовка раздела «Анализ внутренних процессов предприятия».

Задание 2. Проанализируйте финансовые коэффициенты, характеризующие финансовое положение фирмы. Охарактеризуйте финансовое положение фирмы, руководствуясь данными таблицы.

Таблица 1. Основные показатели фирмы

Показатели	Норматив	2003г.	2004г.
Общий коэффициент покрытия	От 1 до 2	0,91	0,96
Коэффициент срочной ликвидности	1 и выше	0,46	0,47
Коэффициент ликвидности при мобилизации средств	0,5-0,7	0,41	0,47
Соотношение заемных и собственных средств	< 0,7	0,69	1,06
Коэффициент обеспеченности собственными средствами	От 0,1 до 0,5	0,09	0,04
Коэффициент маневренности собственных оборотных средств	От 0,2 до 0,5	0,12	0,039

Задание 3. На примере хорошо известного для Вас предприятия ответьте на:

А. Вопросы, касающиеся атрибутов внешнего окружения предприятия

№ п/п	Атрибут внешнего окружения предприятия	Вопросы
1	2	3
1.	Привлекательность отрасли промышленности	1. Каково влияние конкурентоспособности данной отрасли промышленности, возможностей покупателей и поставщиков, а также состояния существующей и заменяющей продукции на нынешнюю и будущую позицию предприятия?
2.	Конкурентоспособность отрасли промышленности	1. Есть ли в данной отрасли одно или несколько предприятий-монополистов или существует много предприятий с небольшой долей на рынке? 2. Являются ли производственные возможности всех предприятий большими, чем существующий или предусматриваемый спрос на их продукцию? 3. Данная отрасль находится в фазе роста, развитости или упадка? 4. Требуется ли данной отрасли специфического оборудования, которое вынуждает оставаться в ней, несмотря на рентабельность?

Продолжение таблицы

3.	Угроза новых конкурентов	<ol style="list-style-type: none"> 1. Вхождение в данную отрасль требует больших инвестиционных расходов? 2. Насколько клиенты зависят от производителей в данной отрасли, насколько высоки расходы, связанные со сменой поставщиков? 3. Какова рентабельность отрасли? 4. Каковы прогнозы темпов роста отрасли? 5. Ограничен ли доступ к данной отрасли?
4.	Угроза появления заменяющих видов продукции.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Существуют ли такие продукты, которые могут полностью заменить продукцию, производимую предприятием, и если да, то какова их цена и качество? 2. Какова фаза развития этих продуктов?
5.	Отношения с поставщиками и потребителями.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Каково число поставщиков и потребителей и какова их рыночная позиция относительно предприятия? 2. Каков характер взаимоотношений между предприятием и поставщиками (потребителями)?
6.	Характер рынка сбыта.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Кто является покупателем продукции? 2. Каковы потребности покупателей? 3. Что они покупают? 4. Где покупают? 5. Когда покупают?

Б. Вопросы, касающиеся производимой на предприятии продукции.

№ п/п	Вопросы
1.	Отвечает ли требованиям рынка актуальная ассортиментная и количественная структура продукции?
2.	От производства какой продукции следует отказаться, поскольку она приносит убытки или низкую прибыль?
3.	Производство какой продукции следует увеличить?
4.	В какой степени продукция предприятия удовлетворяет требованиям потребителей и является ли она лучше или хуже продукции конкурентов?
5.	Правильно ли устанавливаются цены на продукцию, не являются ли они слишком высокими или слишком низкими?

Задание 4. Изучите перечень вопросов для проведения диагностирования предприятия.

Таблица 2. Вопросы, касающиеся финансового состояния предприятия.

№ п/п	Вопросы
1.	Какова актуальная структура активов и пассивов предприятия?
2.	Есть ли у предприятия долги, их размер, какие из них требуют срочной оплаты?
3.	Каковы возможности привлечения финансовых средств: <ul style="list-style-type: none"> - можно ли взыскать все долги? - можно ли получить банковские кредиты? - можно ли продать неиспользуемое имущество?
4.	Как долго могло бы просуществовать предприятие в случае проведения краткосрочных оздоровительных работ?
5.	Конкурентоспособна ли продукция предприятия?

Таблица 3. Вопросы, касающиеся возможностей функционирования предприятия в будущем.

№ п/п	Вопросы
1.	Будет ли существовать в будущем рынок сбыта для производимой сейчас продукции?
2.	Как подготовить новую продукцию и какая для этого потребует маркетинговая стратегия?
3.	В состоянии ли предприятие функционировать на выбранном рынке?
4.	Может ли предприятие достичь ведущего положения на рынке?
5.	Возможно ли в будущем получение прибыли?
6.	В состоянии ли предприятие контролировать свои расходы так, чтобы быть конкурентоспособным?
7.	Располагает ли предприятие соответствующим машинным парком, чтобы удовлетворить спрос?
8.	Будут ли необходимы новые инвестиции?

Таблица 4. Основные финансовые показатели предприятия.

(t_0 - время исходного состояния баланса,

t_1 - время конечного состояния баланса, совпадает со временем проведения анализа).

Сфера оценивания	Показатель	Способ расчета показателя	Желаемое изменение показателя
1	2	3	4
I. Продажа	1. Динамика продажи (%) в целом а) в целом б) продукции в) продукции на экспорт	Доходы от продажи во время t_1 $W_1 = \frac{\text{Доходы от продажи во время } t_1}{\text{Доходы от продажи во время } t_0}$	Должен возрастать
		W_2 аналогично W_1	Должен возрастать
		W_3 аналогично W_1	Должен возрастать
	2. Доля продажи продукции в общих доходах (%)	Доходы от продажи продукции во время t_1 $W_4 = \frac{\text{Доходы от продажи продукции во время } t_1}{\text{Доходы от продажи в целом во время } t_1}$	Должен увеличиваться
II. Рентабельность и текущесть	1. коэффициент рентабельности (%) а) продажи в целом	Прибыль (убытки) нетто во время t_1 $W_5 = \frac{\text{Прибыль (убытки) нетто во время } t_1}{\text{Доходы от продажи нетто во время } t_1}$	Должен расти. В сравнительном анализе необходимо учитывать факт, что при производстве товаров, характеризующихся коротким циклом производства и возможностью быстрой продажи, показатели рентабельности низкие. При более длительных циклах они выше.
		Прибыль (убытки) хозяйственной деятельности во время t_1 $W_6 = \frac{\text{Прибыль (убытки) хозяйственной деятельности во время } t_1}{\text{Доходы нетто во время } t_1}$	Должен расти
	2. Динамика прибыли (убытков) нетто (%)	Прибыль (убытки) нетто во время t_1 $W_7 = \frac{\text{Прибыль (убытки) нетто во время } t_1}{\text{Прибыль (убытки) нетто во время } t_0}$	Должен расти
	3. Коэффициент доли прибыли, выделяемой на развитие, в прибыли нетто (%)	Прибыль на цели развития во время t_1 $W_8 = \frac{\text{Прибыль на цели развития во время } t_1}{\text{Прибыль нетто во время } t_1}$	Желательно, чтобы эта доля была большей.

	4. Коэффициент текучести (%)	$W_9 = \frac{\text{Текущие активы во время } t_1}{\text{Текущие пассивы во время } t_1}$	На уровень этого показателя влияет как увеличение оборотных средств, так и снижение текущих обязательств. Показатель должен быть больше 1. Желательно, чтобы он был на уровне 1.5-2.
	5. Коэффициент покрытия обязательств финансовыми излишками (%)	$W_{10} = \frac{\text{Прибыль нетто+амортизация во время } t_1}{\text{Обязательства в целом во время } t_1}$	Показатель информирует о возможностях уплаты долгов за счет финансовых излишков.
III. Имущество	1. Динамика имущества (%) а) в целом	$W_{11} = \frac{\text{Активы в целом во время } t_1}{\text{Активы в целом во время } t_0}$	На развивающихся предприятиях стоимость имущества должна возрастать
	б) постоянного	W_{12} аналогично W_{11}	Предприятия, инвестирующие в постоянное имущество, являются развивающимися.
	2. Доля машин и оборудования в постоянном имуществе (%)	$W_{13} = \frac{\text{Машины и оборудование во время } t_1}{\text{Постоянное имущество во время } t_1}$	Рост показателя свидетельствует об усилении производственной позиции предприятия
	3. Показатель ротации запасов (раз)	$W_{14} = \frac{\text{Расходы на производство проданной продукции, товаров и услуг во время } t_1}{\text{Средние запасы}}$	Средние запасы = (запасы во время t_1 + запасы во время t_0) / 2. Рост показателя свидетельствует о повышении эффективности распоряжения запасами.
	4. Коэффициент задолженности в имуществе	$W_{15} = \frac{\text{Задолженности в целом во время } t_1}{\text{Активы в целом во время } t_1}$	Показатель должен находиться в пределах 0.57 - 0.67.
5. Прибыльность имущества (%)	$W_{16} = \frac{\text{Прибыль нетто во время } t_1}{\text{Активы в целом во время } t_1}$	Прибыльность имущества должна быть больше процентов от привлеченных капиталов.	
IV. Капитал.	1. Коэффициент задолженности (%)	$W_{17} = \frac{\text{Привлеченный капитал во время } t_1}{\text{Капитал в целом во время } t_1}$	Высокий уровень показателя представляет угрозу для финансовой позиции предприятия.
	2. Прибыльность собственного капитала (%)	$W_{18} = \frac{\text{Прибыль нетто во время } t_1}{\text{Собственный капитал + резервы во время } t_1}$	При полном финансировании имущества собственным капиталом прибыльность имущества = прибыльности капитала. Если проценты от привлеченных капиталов < прибыльности имущества, то растет прибыльность собственных капиталов.
	3. Доля иностранного капитала в собственном капитале (%)	$W_{19} = \frac{\text{Иностраный капитал во время } t_1}{\text{Собственный капитал + резервы во время } t_1}$	Показатель характеризует долю иностранного капитала.
	4. Доля просроченных кредитов и задолженностей в кредитах и задолженностях в целом.	$W_{21} = \frac{\text{Просроченные кредиты и задолженности во время } t_1}{\text{Кредиты и задолженности в целом во время } t_1}$	Наличие просроченных кредитов означает, что предприятие имеет проблемы с платежеспособностью. На хорошо функционирующем предприятии эта доля должна быть = 0

Таблица 5. Вопросы, касающиеся активов и обязательств.

№ п/п	Вопросы
1.	Ведется ли бухгалтерская отчетность в соответствии с правилами?
2.	Правильны ли принятые способы оценки запасов, амортизации, учета продажи, учета задолженностей и расчета затрат? Отражают ли они действительность?
3.	Существуют ли на самом деле все активы и соответствует ли их балансовая стоимость действительной стоимости?
4.	Кто является действительным владельцем активов и каковы могут быть претензии третьих лиц по отношению к активам?
5.	Все ли активы необходимы для деятельности предприятия и является ли их уровень соответствующим?
6.	Кто имеет наибольшие долги перед предприятием и какова их финансовая позиция, могут ли они оплатить долги?
7.	Какие долги просрочены?
8.	Зарегистрированы ли все должники предприятия?
9.	Кто предоставлял кредиты предприятию и какова степень требования возвращения кредита?
10.	Есть ли возможность отсрочки уплаты?
11.	Каковы задолженности предприятия и причитающиеся ему суммы в иностранных валютах в соответствии с текущим курсом?
12.	Зарегистрированы ли все задолженности предприятия?
13.	Каковы задолженности перед работниками предприятия?

Таблица 6. Вопросы, касающиеся реальности прогнозов продаж.

№ п/п	Вопросы
1.	Подтверждается ли прогнозируемый объем продаж заказами?
2.	Предусмотрены ли заказы в планах производства так, чтобы их реализация происходила в установленные сроки?
3.	Могут ли происходить какие-либо опоздания в производстве?
4.	Имеет ли предприятие в прогнозируемом периоде соответствующую текучесть, если нет, то что является причиной отсутствия: деятельность, приносящая убытки; одноразовые убытки; недостаточный контроль за оборотными средствами; инвестирование в постоянные средства.
5.	Располагает ли предприятие достаточными кредитными возможностями, чтобы покрыть предусматриваемые расходы?

Таблица 7. Вопросы, касающиеся сфер деятельности предприятия.

№ п/п	Сфера деятельности предприятия	Вопросы
1	2	3
1.	Сбыт и маркетинг	1. Как организован отдел сбыта (маркетинга) и каково его место в организационной структуре предприятия? 2. Сколько человек в нем работает? 3. Как устанавливаются цены на продукцию? 4. Насколько эластична цена продукции? 5. Каковы каналы дистрибуции? 6. Как проводится реклама продукции? 7. Как выглядят конкуренты (идентификация актуальных конкурентов, сфера их деятельности и потенциал, сравнение своей продукции с продукцией конкурентов, характеристика их слабых и сильных сторон, возможности развития конкурентов)? 8. Какие формы поиска и привлечения клиентов используются на предприятии? 9. Каков уровень обслуживания клиентов, есть ли замечания и жалобы? 10. Достаточны ли запасы готовой продукции? 11. Как выглядит система сбыта на предприятии (важнейшие клиенты, размеры заказов, количество сотрудников в отделе сбыта)?

Продолжение таблицы 7

2.	Оборудование	<ol style="list-style-type: none"> 1. Каким оборудованием располагает предприятие, каково его состояние и возраст? 2. Какова степень современности оборудования по сравнению с конкурентами и мировым уровнем? 3. Какова степень компьютеризации административной работы? 4. Какова стоимость активов?
3.	Производственный процесс	<ol style="list-style-type: none"> 1. Каковы производственные возможности предприятия и насколько они используются? 2. Каковы отдельные фазы производственного процесса? 3. Существуют ли узкие места в производственном процессе? 4. Какова производительность труда в сравнении с отечественными и зарубежными конкурентами? 5. Как определяется стоимость продукции? 6. Каков уровень запасов - в зависимости от объемов производства и планируемых объемов продаж? 7. Какие применяются способы контроля за производственным процессом, соблюдаются ли производственные, технические, технологические нормы?
4.	Материально-техническое снабжение	<ol style="list-style-type: none"> 1. Кто является главными поставщиками сырья и материалов, есть ли полная информация о них и качестве их услуг? 2. Каковы условия поставок, соблюдаются ли они? 3. По каким ценам покупается сырье и каковы цены у других потенциальных отечественных и зарубежных поставщиков? 4. Когда и в каких количествах производится заказ и закупка сырья и материалов? 5. Не слишком ли велики запасы сырья и материалов и кто ответственен за их количество?
5.	Кадры	<ol style="list-style-type: none"> 1. Какова численность персонала в конкретных отделах? 2. Все работники располагают соответствующей квалификацией для выполнения своей работы? 3. Какова ситуация на рынке труда? 4. Какова заработная плата на предприятии в сравнении с другими предприятиями этой отрасли и по отношению к средней заработной плате в стране и области?
6.	Организация и управление	<ol style="list-style-type: none"> 1. Какова на предприятии организационная структура и структура управления? 2. Какие методы и стили управления используются на предприятии? 3. Каковы образование, обязанности, заработная плата и общая характеристика руководящих кадров? 4. Справляются ли они с ситуацией на предприятии? 5. Каков уровень координации действий и решений? 6. Какие формы организации труда используются на предприятии? 7. Соблюдаются ли принципы рациональной организации труда? 8. Насколько автоматизированы работы, связанные с управлением производством?
7.	Внутренний контроль	<ol style="list-style-type: none"> 1. Как контролируются на предприятии правомочность и заключение соглашений, сделок? 2. Как проверяются финансовые отчеты? 3. Как контролируется бюджет? 4. Кто отвечает за отклонения от финансовых планов?

ЧАСТИЧНЫЕ СТРАТЕГИИ, ИСПОЛЬЗУЕМЫЕ В ПРОЦЕССЕ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Таблица 8. Частичные стратегии, обусловленные причинами реструктуризации.

№ п/п	Название стратегии	Интерпретация стратегии
1	Ведущая позиция с точки зрения полных издержек	Стратегия основывается на достижении и удержании позиции самых низких издержек в отрасли по сравнению с конкурентами. Для этого можно, например, интенсивно инвестировать в оборудование, ввести жесткий контроль издержек; ограничить расходы на исследование и развитие, маркетинг и т.п. Однако применяя эту стратегию, нельзя забывать об удержании соответствующего уровня качества продукции или услуг, чтобы не произошло уменьшения объемов продаж.
2	Стратегия отличия	Стратегия основывается на выработке уникальной черты, признака предприятия или на исключительном развитии одной из его сфер деятельности и действиях, приводящих к тому, чтобы это оценили клиенты. Уникальными могут быть марка, свойства продукции, обслуживание после продажи товара, технология и т.п. Реализация стратегии обеспечит предприятию увеличение прибыли, которая достигается за счет лояльности клиентов, ценящих уникальные качества предприятия. Однако, применяя эту стратегию, следует считаться с определенными ограничениями, связанными с невозможностью получения значительной доли на рынке, более плохой позицией издержек по сравнению с конкурентами.
3	Стратегия концентрации	Стратегия заключается в сосредоточении усилий предприятия на определенной группе потребителей, на определенной ассортиментной группе продукции или на определенном географическом рынке. Применяя ее, можно в результате достичь позиции низких издержек либо отличия, или же одновременно обе эти позиции, но только по отношению к выбранному сегменту рынка. Последовательное применение обеспечит предприятию большую прибыль, чем конкурентам в отрасли.

Таблица 9. Частичные стратегии, обусловленные фазой развития отрасли промышленности.

№ п/п	Название стратегии	Интерпретация стратегии
	2	3
1	Расширение видов деятельности	Стратегия состоит в поиске новых видов деятельности, которые приведут к увеличению продаж при том, что предприятие предлагает те же продукты на обслуживаемом до сих пор рынке. Стратегия эта используется в случае, когда предприятие хорошо знает рынок, рынок стабилен, а продукт прошел уже фазу развития. Примером действий в рамках этой стратегии могут быть: снижение цены, усиление рекламы и т.д.
2	Развитие продукта	Реализация данной стратегии означает вхождение с новым продуктом на обслуживаемый до сих пор рынок. Предприятие разрабатывает новый продукт или значительно модифицирует прежний. Примером действий здесь могут быть: внедрение продукта, заменяющего несколько ранее предлагавшихся продуктов, внедрение продукта, лучше удовлетворяющего требованиям клиентов, внедрение продукта, идеального с точки зрения качества и т.п. Реализация этой стратегии требует прежде всего проведения технологических изменений, проверки реакции рынка на новый продукт, интенсивной рекламы.
3	Стратегия развития рынка	Стратегия основывается на предложении до сих пор производимого продукта на новом рынке, которым может быть новая группа потребителей или новый географический рынок. Часто применяемым действием в рамках этой стратегии является предложение и реклама новых способов использования производимого до сих пор продукта.
4	Стратегия ограничения деятельности	Стратегия используется тогда, когда отказ от некоторых сфер деятельности может способствовать повышению эффективности предприятия. Реализация этой стратегии состоит, например, в отказе от производства некоторых продуктов, уходе с каких-то рынков, отказе от некоторых функций. Часто она применяется также в случае кризиса или ухудшения результатов деятельности.

Продолжение таблицы 8

5	Стратегия стабилизации	Стратегия применяется теми предприятиями, которые не собираются проводить изменения в сферах деятельности или продуктах, хотя действовать на тех же рынках и в той же отрасли промышленности. Основным способом деятельности в рамках этой стратегии является постепенное совершенствование реализуемых функций. В период стабилизации предприятие также стремится к повышению прибыли, однако происходит оно за счет повышения эффективности текущих действий. Также проводятся действия по удержанию доли на рынке, конкурентной образом. Таким образом, стабилизация означает не стояние на месте, а удержание завоеванной позиции на рынке. Стратегию эту применяют прежде всего развитые предприятия, действующие на устоявшихся рынках. Стратегия стабилизации очень часто используется после стратегии интенсивной экспансии, когда нарушились старые порядки на предприятии и не устоялись новые.
6	Стратегия "лидера"	Стратегия состоит в достижении в сокращающейся отрасли доминирующей позиции, например, посредством наилучшей позиции издержек или соответствующего разнообразия продуктов.
7	Стратегия "ниши"	Стратегия заключается в определении тех частей рынка, на которых спрос будет уменьшаться очень медленно или вообще длительное время удержится на прежнем уровне. В этом случае действия концентрируются на обслуживании этой части рынка и завоевании на ней сильной позиции, одновременно отказываясь от остальных сфер деятельности.
8	Стратегия "жатвы"	Стратегия состоит в максимизации доходов посредством сосредоточения на тех сферах деятельности, которые еще приносят доход. В результате она приводит к утрате некоторых групп клиентов и работников. Использование этой стратегии всегда ведет к прекращению деятельности в этой отрасли.
9	Стратегия "быстрого ухода"	Реализация стратегии возможна тогда, когда предприятие достаточно быстро поняло необходимость ухода, пока явление сокращения отрасли замечено не всеми. В такой ситуации предприятие может продать имеющиеся активы и без дополнительных расходов выйти из отрасли.

Таблица 10. Частичные стратегии и обусловленные позицией предприятия в отрасли.

№ п/п	Название стратегии	Интерпретация стратегии
	2	3
1	Сохранение стратегии наступления	Реализация стратегии связана с завоеванием и усилением позиции лидера в отрасли. Основным орудием применения данной стратегии являются инновации, т.е. новые продукты, лучшее их производство, более высокое качество, лучший уровень услуг, а в результате - снижение издержек производства. Предприятия, применяющие данную стратегию, должны развиваться быстрее, чем отрасль.
2	Стратегия обороны и усиления занимаемой позиции	Стратегия состоит в том, чтобы затруднить вхождение новых предприятий в данную отрасль, а действующим в ней предприятиям затруднить возможность расширения их области влияния. Основой этой стратегии является удержание своей доли на рынке, усиление текущей рыночной позиции и конкурентного преимущества. Действия в этом случае могут быть такими: удержание цен на разумном уровне при одновременном сохранении высшего качества; увеличение производственных возможностей в соответствии с потребностями рынка так, чтобы вовремя заблокировать возможное стремление конкурентов к экспансии; заключение более выгодных договоров с наилучшими поставщиками и потребителями и т.п. Данная стратегия требует, чтобы темп развития предприятия был близок к темпу развития отрасли.
3	Стратегия "угнетения" конкурентов	Целью стратегии является создание в отрасли неписанного закона, что меньшие предприятия играют второстепенную роль по отношению к лидеру. Реализация этой стратегии состоит в том, что предприятие "торпедует" все начинания меньших предприятий. Например, если меньшее предприятие начинает рекламу своих товаров, лидер организует широкомасштабную рекламную кампанию своих продуктов либо предлагает главным клиентам меньшего предприятия лучшие условия, переманивая их.

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №7

Особенности реструктуризации кризисного предприятия



Блок-схема определения реальных возможностей предприятия по восстановле-
нию или утрате платежеспособности

Коэффициент текущей ликвидности

$$K_1 = A_2 / (П_2 - Д_1 - Ф - Р),$$

где A_2 – итог второго раздела актива баланса (стр.290);

$П_2$ – итог шестого раздела баланса (третьего раздела пассива, стр.690);

$Д_1$ – доходы будущих периодов (стр.640);

$Ф$ – фонды потребления (стр.650);

$Р$ – резервы предстоящих расходов и платежей (стр.660).

Коэффициент обеспеченности собственными средствами

$$K_2 = (П_1 - A_1) / A_2$$

где $П_1$ – итог четвертого раздела баланса (первого раздела пассива баланса, стр.490);

A_1 – итог первого раздела актива баланса (стр.190).

Коэффициент восстановления платежеспособности

$$K_3 = (K_1 - (K_1 - N_1) \times 6/T) / 2,$$

где K_1 – фактическое значение (в конце отчетного периода) коэффициента текущей ликвидности;

N_1 – значение коэффициента текущей ликвидности в начале отчетного периода;

T – отчетный период в месяцах;

2 – нормативное значение коэффициента текущей ликвидности;

6 – нормативный период восстановления платежеспособности в месяцах.

Коэффициент утраты платежеспособности

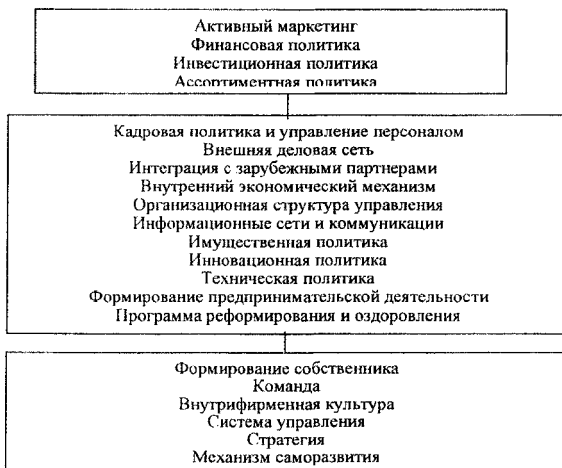
$$K_4 = (K_1 - (K_1 - N_1) \times (3/T)) / 2$$

Задание 1. Проанализируйте баланс предприятия на предмет оценки платежеспособности на основе коэффициентов текущей ликвидности, обеспеченности собственными средствами и восстановления (утраты платежеспособности). Приведены два варианта окончания года.

Актив	На начало го- да	На конец года	
		Вариант1	Вариант2
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
190 ИТОГО по разделу I	38754206	51906931	51906931
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
290 ИТОГО по разделу II	27181661	21207679	21207679
III. УБЫТКИ			
390 ИТОГО по разделу III			
БАЛАНС (сумма стр. 190+290+390) = 399			
ПАССИВ			
65935867	65935867	73114610	73114610
IV. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ			
490 ИТОГО по разделу IV	51244200	66517535	51517535
V. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ПАССИВЫ			
590 ИТОГО по разделу V			
VI. КРАТКОСРОЧНЫЕ ПАССИВЫ			
610 Заемные средства (90,94)	1 700 000		15 000 000
620 Кредиторская задолженность	7 784 387	1 457 895	1 457 895
630 Расчеты по дивидендам (75)			
640 Доходы будущих периодов (83)			
650 Фонды потребления (88)	4 963 314	4 529 919	4 529 919
660 Резервы предстоящих расходов и платежей	243 966	609 361	609 261
670 Прочие краткосрочные пассивы			
690 ИТОГО по разделу VI	14 691 667	6 597 075	21 597 075
БАЛАНС (сумма стр. 490+590+690) = 699	65935867	73114610	73114610

Примечание: в примере приведен не полный баланс, а расшифровка только необходимых для расчета статей.

Задание 2. К источникам финансового оздоровления и развития предприятий относятся:



Вопросы:

1. Какие источники финансового оздоровления фирмы из приведенных имеют, по вашему мнению, приоритетное значение?
2. В чем вы наблюдаете взаимосвязь и взаимозависимость предложенных источников?
3. Какие источники финансового благополучия компании можно было бы еще привести?

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №8

Реструктуризация в сфере организации и управления

Вопросы и задания:

1. Что заставляет организацию изменяться? Проанализируйте эти обстоятельства с точки зрения того, запланированы они или являются реакцией на иные, происходящие извне перемены.
2. Возможно ли предвидеть обстоятельства, заставившие фирму вносить изменения в свою структуру?
3. Системы каких типов подвержены структурным изменениям больше других? Как это сочетается с имеющимися структурами, слабо подверженными изменениям?
4. Назовите основные различия линейных и функциональных связей?
5. Какие действия необходимо предпринимать с целью повышений эффективности организационной структуры управления?
6. В чем специфика управления персоналом в реструктуризируемом предприятии?

Ситуация 1. Муниципальная страховая компания

Муниципальная страховая компания МСК – это страховая компания, основанная и находящаяся во владении города. Она осуществляет три различных вида страхования:

*Пенсии;

*Несчастные случаи в транспорте;

*Медицинские расходы.

Уже год назад на компанию начали оказывать сильное давление с целью изменить способы ее работы:

*Клиенты требуют более быстрого обслуживания, когда они обращаются за страховой или требуют деньги;

*Несколько частных страховых компаний предлагают те же услуги и пытаются привлечь клиентов лучшим сервисом;

*Расходы компании слишком велики.

Существующая структура страховой компании такова. Во главе организации стоит главный управляющий, которому подчинены (докладывают) четыре человека, прежде всего это начальник центрального отдела.

Центральный отдел включает четыре подотдела:

1. По управлению человеческими ресурсами;
2. По жилью и транспорту;
3. По юридическим проблемам;
4. Бухгалтерию.

Кроме центрального отдела, существуют:

- Отдел компьютерного сервиса и обработки информации;
- Отдел инвестиций, занимающийся инвестированием денег, заплаченных клиентами, в предприятия.

Начальники этих отделов также подчинены главному управляющему.

Подчинен главному управляющему и заместитель директора, ответственный за работу следующих департаментов (в каждом из них есть свой начальник):

- Маркетинг, связь с общественностью, реклама (девять человек);
- Нововведение услуг (два человека);
- Продажа новых страховок (15 человек, разделенных на два подотдела);
- Управление пенсиями (шесть человек);

- Управление страхованием от несчастных случаев в транспорте (восемь человек);
- Управление страхованием на случай медицинских расходов (восемь человек);
- Производство всех официальных документов (шесть человек).

Заместитель директора полагает, что он перегружен работой.

Генеральный управляющий понимает, что нужно менять структуру организации для того, чтобы решить все проблемы. Он собирается создать три бизнес-объединения, по одному на каждый вид страхования.

Вопросы для обсуждения:

Какая организационная структура МСК до и после ее совершенствования? Нарисуйте ее.

Какие функции могут более эффективно исполняться в новых бизнес-объединениях, а какие должны быть централизованы?

2. Определить численность управленческого персонала.

Исходные данные и постановка задачи. На основе имеющихся данных необходимо рассчитать численность административно-управленческого персонала

Организационно-управленческие виды работ	Кол-во действий по выполнению вида работ	Время, необходимое для выполнения действий, ч
Расчет денежной наличности	500	1
Учет доходов/расходов предприятия	3000	0,5
Расчет сводного финансового баланса	300	3

Годовой фонд времени одного сотрудника (согласно контракту) 1920ч

Кoeffициент, учитывающий затраты времени на дополнительные работы 1,3

Кoeffициент, учитывающий затраты времени на отдых сотрудников 1,12

Кoeffициент пересчета явочной численности в списочную 1,1

Формула для расчета

$$Ч_n = \sum_1^n [(m_i t_i) / T] K_p$$

где n- кол-во видов организационно-управленческих работ, определяющих загрузку подразделения или группы сотрудников;

m_i - среднее кол-во определенных действий в рамках I-го вида работ за установленный период;

t_i – время, необходимое для выполнения одного действия в рамках I-го вида организационно-управленческих работ;

T – рабочее время одного сотрудника согласно договору за период времени, принятый в расчетах;

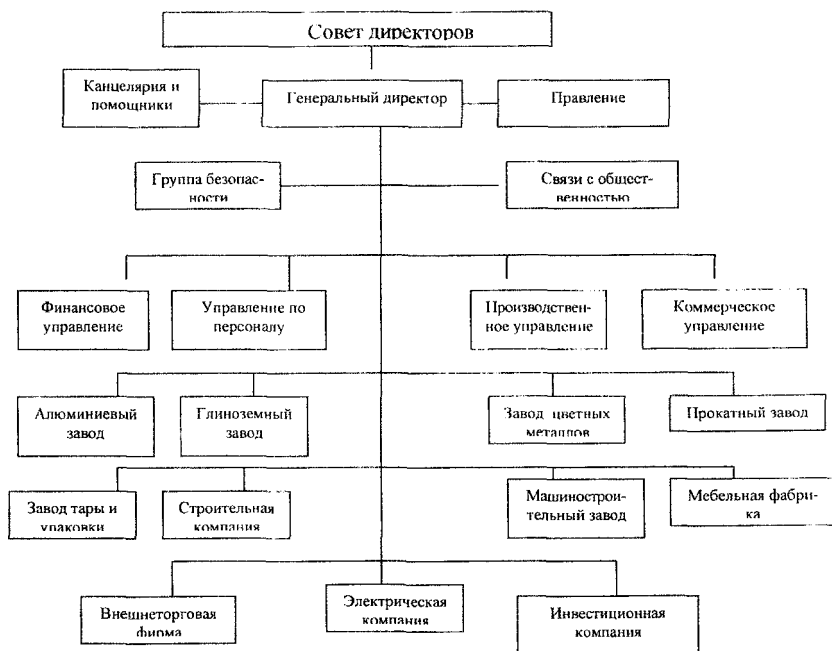
K_p – коэффициент необходимого распределения времени.

3. Анализ ситуации. Металлургическая компания.

Виталий Зверев, генеральный директор металлургической компании докладывал совету директоров организационное построение компании.

Схема спроектированной им организационной структуры показана на рис. 1

Когда один член совета спросил его, что он думает о такой большой численности людей, подчиненных непосредственно ему, Виталий ответил: «Я не верю в теорию, согласно которой руководители должны иметь ограниченное число подчиненных. Это разбазаривает ресурсы и создает бюрократию. Все мои подчиненные – хорошие люди и знают, что они должны делать. В любую минуту они могут обратиться ко мне за помощью в решении любых проблем.



Они испытывают чувство близости к руководству. Кроме того, я предпочитаю знать из первых рук, как каждый из них работает, и указать на недостатки и ошибки немедленно. И если заведующий секцией в большом универсальном магазине может иметь в подчинении 25-30 человек, то я просто должен быть способен управлять хотя бы девятнадцатью. В дополнение к сказанному: несколько подчиненных недостаточно загружают руководителей работой, и я полагаю, что вы поставили меня на эту должность для того, чтобы я работал на компанию весь рабочий день».

Вопросы для анализа:

1. Как бы вы ответили на заявление Виталия Зверева? Какие бы аргументы привели?
2. Если бы Вы были членом этого совета директоров, то что бы Вы предложили Виталию Звереву сделать?
3. Какие альтернативные подходы к построению организации возможны в данной ситуации? Обоснуйте свою позицию.

ЛИТЕРАТУРА

1. Белых Л.П., Федотова М.А. Реструктуризация предприятий: Учеб. Пособие для вузов. – М.: ЮНИТАИ-ДАНА, 2001. – 399 с.
2. Бригхем Ю., Гапенски Л. Финансовый менеджмент: полный курс. – СПб: Экономическая школа, 1997.
3. Ван Хорн Дж.К. Основы управления финансами – М.: Финансы и статистика, 1996.
4. Ефимова О.В. Прогнозирование дебиторской задолженности // Бухгалтерский учет, - 1996. – №4.
5. Амажуев О.В., Дороговцев А.Е. Неплатежи: способы предотвращения и сокращения: Практическое пособие. – М.: АРКАЮР, 1994.

Учебное издание

Составители:

*Мешайкина Елена Ивановна,
Будурян Татьяна Алексеевна,
Бабич Инна Григорьевна.*

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

к выполнению практических занятий
по дисциплине **«Реструктуризация предприятий»**
для студентов специальности
26 02 03 «Маркетинг»
дневной формы обучения

Ответственный за выпуск: Мешайкина Е.И.

Редактор: Строкач Т.В.

Компьютерная верстка: Боровикова Е.А.

Корректор: Никитчик Е.В.

Подписано к печати 2.04.2007 г. Формат 60x84 1/16. Бумага «Снегурочка».
Гарнитура Arial Narrow. Усл. печ. л. 1,6. Уч.-изд. л. 1,75. Тираж 100 экз. Заказ № 393.

Отпечатано на ризографе Учреждения образования
«Брестский государственный технический университет».
224017, г.Брест, ул.Московская, 267.