

Методические указания к практическим занятиям по дисциплине «Антикризисное управление»

I. Особенности, виды экономических кризисов и причины их возникновения.

Вопросы к занятиям:

1. Дайте определение кризиса, назовите причины возникновения кризиса.
2. Охарактеризуйте положительные и отрицательные последствия кризиса.
3. Перечислите классификации экономических кризисов.
4. Дайте определение экономического цикла и опишите фазы цикла.
5. Назовите три этапа в изменении взглядов на экономические циклы.
6. Охарактеризуйте основные типы циклов.
7. От чего может зависеть период цикла?

Темы докладов.

1-5 темы из списка тем в Приложении 1.

II. Жизненный цикл организации и его основные фазы.

Вопросы к занятиям:

1. Назовите известные Вам модели жизненного цикла организации.
2. Охарактеризуйте модель Грейнера.
3. Что может стать причинами кризиса организации?
4. Перечислите фазы кризиса организации и раскройте их содержание.
5. Охарактеризуйте процесс развития и виды кризисов по Мюллеру.
6. Назовите основные цели, характерные черты антикризисного управления.
7. Охарактеризуйте процесс стабилизации.
8. Что такое мисменеджмент?

Темы докладов.

7,8,10,11,12 темы из списка тем в Приложении 1.

Задача (задание) 1

По данным таблицы определите в какой фазе кризиса находится предприятие.

Показатель	План	Физический объем в плановых ценах	Факт
Выпуск, шт.	2 278		623
Объем выпуска в ценах реализации, млн. руб.	50 360,4	13 772,8	16 612,4

Себестоимость производства, млн. руб.	90 823,9	24 839,0	25 564,8
Прибыль от реализации, млн. руб.			
Себестоимость шт., в тыс. руб.	39 870,0		41 035,0
Средняя цена реализации, тыс. руб./шт.	22 107,3		26 665,2

III. Банкротство предприятия. Диагностика банкротства.

Вопросы к занятиям:

1. Что означает несостоятельность организации? Назовите виды банкротств.
2. Охарактеризуйте все процедуры банкротства предприятия.
3. Перечислите очередность погашения обязательств кредиторов.
4. Укажите круг лиц, которые могут быть признаны банкротами. Есть ли юридические лица, на которых закон о банкротстве не распространяется?
5. Сравните законы о несостоятельности (банкротстве) 1998 и 2000 г.
6. Что входит в понятие финансового анализа?
7. Какие показатели принимаются во внимание при диагностике банкротства по методике У. Бивера?

Темы докладов:

6,9 темы из списка тем в Приложении 1.

Подготовка к дискуссии:

- подготовить примеры банкротств различных предприятий;
- ознакомиться с деятельностью известных антикризисных менеджеров.

Задача (задание) 1

Рассчитайте относительные показатели финансовой устойчивости: коэффициент капитализации, коэффициент обеспеченности собственными источниками финансирования, коэффициент финансовой автономии, коэффициент финансирования и коэффициент финансовой устойчивости.

Сделайте вывод о финансовом состоянии предприятия.

Для расчета используйте данные бухгалтерского баланса и отчета о прибылях и убытках из Приложения.

Задача (задание) 2

По данным баланса, содержащегося в Приложении, заполнить таблицу и провести анализ ликвидности предприятия. Сделать выводы.

Актив	Начало периода	Конец периода	Пассив	Начало периода	Конец периода
1	2	3	4	5	6
А1-наиболее ликвидные активы			П1-наиболее срочные обязательства		
А2-быстро реализуемые активы			П2-краткосрочные пассивы		
А3-медленно реализуемые активы			П3-долгосрочные пассивы		
А4-трудно реализуемые активы			П4-постоянные пассивы		
БАЛАНС			БАЛАНС		

Задача (задание) 3

По данным баланса, содержащегося в Приложении, рассчитать коэффициенты платежеспособности: общий показатель платежеспособности, коэффициент абсолютной ликвидности, коэффициент «критической оценки», коэффициент текущей ликвидности, коэффициент маневренности функционирующего капитала, доля оборотных средств в активах, коэффициент обеспеченности собственными средствами.

Сделайте вывод о состоянии и платежеспособности предприятия.

Задача (задание) 4

По данным баланса, отчета о прибылях и убытках, содержащихся в Приложении, провести анализ финансового состояния предприятия. Выявить «узкие места», предложить мероприятия по улучшению финансового состояния, полученные результаты поместить в таблицу.

Признаки ухудшения финансового состояния	Возможные причины отрицательной динамики	Пути преодоления негативных тенденций
1.	1.	1.
2.	2.	2.
3.	3.	3.

Задача (задание) 5

Выполнить диагностический анализ финансового состояния предприятия, используя показатели Бивера. Полученные показатели обобщить в таблице. По результатам расчетов сделать вывод о наличии (отсутствии) признаков банкротства.

Показатель	На начало года	На конец года	Отклонение
Исходные данные для анализа			
Оборотные активы	148 854	150 740	
Внеоборотные активы	152 900	168 370	
Собственный капитал	217 740	196 230	
Заемный капитал	14 930	18 520	
Краткосрочные обязательства	69 084	104 360	
Валюта баланса	301 754	319 110	
Чистая прибыль	4 196	4 344	
Амортизация	32 520	45 730	
Показатели Бивера (рассчитать)			
Коэффициент Бивера			
Коэффициент текущей			

ликвидности			
Экономическая рентабельность			
Финансовый леверидж, %			
Коэффициент покрытия оборотных активов собственными оборотными средствами			

Задача (задание) 6

Распределить конкурсную массу по очередям:

- выручка от реализации конкурсной массы 3 750 тыс.руб.;
- вознаграждение конкурсному управляющему 516 тыс.руб.;
- обязательства предприятия по кредитам 1 290 тыс.руб.;
- перед федеральным бюджетом 420 тыс.руб.;
- перед местным бюджетом 256 тыс.руб.;
- пенсионному фонду 190 тыс.руб.;
- медицинскому фонду 150 тыс.руб.;
- соц.страх 90 тыс.руб.;
- по заработной плате работникам 816 тыс.руб.;
- за причинение вреда здоровью 130 тыс.руб.;

Задача (задание) 7

Акционерное общество находится в процессе конкурсного производства. В каком процентном выражении будут удовлетворены требования кредиторов 4 очереди, если:

- конкурсная масса 30 000 тыс.руб.;
- задолженность:
 - По оплате труда 10 000 тыс.руб.;
 - По судебным расходам 5 000 тыс.руб.;
 - По кредитам банков под залог имущества 15 000 тыс.руб.;
 - По долгосрочным займам 15 000 тыс.руб.;

- Перед бюджетом 20 000 тыс.руб.

Задача (задание) 8

Найти собственный оборотный капитал предприятия, коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами, определить, является ли найденный коэффициент оптимальным, если:

- внеоборотные активы 6 000 тыс.руб.;
- долгосрочные обязательства 3 000 тыс.руб.;
- текущие оборотные активы 8 000 тыс.руб.;
- краткосрочные обязательства 4 000 тыс.руб.;
- собственный капитал 7 000 тыс.руб.

Задача (задание) 9

В таблице приведены выборочные данные баланса предприятия В на 01.01.2008 г. (млн руб.):

Внеоборотные активы	1900
Оборотные активы:	150
производственные запасы	350
дебиторская задолженность	5
денежные средства	505
Всего оборотных активов	505
Краткосрочные обязательства:	280
заемные средства	445
кредиторская задолженность	725
Всего краткосрочных обязательств	220
Чистый оборотный капитал	150

Задание: определите: а) коэффициент текущей ликвидности; б) коэффициент быстрой ликвидности. Охарактеризуйте финансовое состояние предприятия на основе полученных результатов.

Задача (задание) 10

Показатели, характеризующие финансовое положение предприятия, приведены в таблице.

Задание: Проанализируйте возможность утраты платежеспособности в ближайшие три месяца. Имеется следующая дополнительная информация: предприятие намерено наращивать ежемесячный объем производства с темпом прироста 0,5%; доля последнего месяца в доходах и затратах отчетного периода — 35,8%; прогнозируемый уровень инфляции — 7% в месяц; прогнозируемый темп прироста цен на используемое сырье — 9,5%; прибыль за базовый (отчетный) период включена в раздел «Капитал и резервы»; для наглядности предполагается, что начисленные дивиденды сразу выплачиваются акционерам.

Оцените вероятность угрозы банкротства с помощью многофакторных дискриминантных моделей.

Показатель	Сумма, млн.руб.
Отчет о прибылях	
Выручка от продажи	51,40
Затраты:	
Сырье и материалы	34,20
Прочие	12,30
Налогооблагаемая прибыль	4,90
Налоги и прочие обязательные отчисления от прибыли	1,81
Чистая прибыль	3,09
Дивиденды к выплате	1,24
Реинвестированная прибыль	1,85
Баланс	
Актив	
Основные средства	15,20
Запасы	19,60
Прочие оборотные активы	5,50
Баланс	40,30
Пассив	
Капиталы и резервы	23,30
Долгосрочные обязательства	4,60
Краткосрочные обязательства	12,40
Баланс	40,30

Задача (задание) 11

Какой из двух предложенных ниже вариантов финансового оздоровления и повышения стоимости предприятия более предпочтителен с точки зрения ликвидации угрозы банкротства? Коэффициент текущей ликвидности предприятия равен 0,7, краткосрочная задолженность предприятия составляет 500 тыс.

руб. и не меняется со временем в обоих вариантах.

Вариант 1. Продажа недвижимости и оборудования с вероятной выручкой от этого на сумму 600 тыс. руб.

Вариант 2. В течение того же времени освоение новой имеющей спрос продукции и получение от продаж чистой прибыли 400 тыс. руб. При этом необходимые для освоения выпуска новой продукции инвестиции в размере 200 тыс. руб. финансируются из выручки от продажи избыточных для выпуска данной продукции недвижимости и оборудования.

Задача (задание) 12

Акционерное общество, признанное несостоятельным, находится в процессе конкурсного производства. Ликвидационный баланс характеризуется данными приведенными в таблице 11 (тыс. руб.).

В какой доле (в процентном выражении) будут удовлетворены в соответствии с федеральным законом «О несостоятельности (банкротстве)» требования кредиторов третьей очереди, если судебные расходы, коммунальные платежи и вознаграждение конкурсному управляющему составили 2000 тыс. руб.? Сколько получит банк, если за имущество под залог выручено 10000 тыс. руб.?

Задача (задание) 13

Ликвидационная стоимость предприятия составляет 4,3 млрд руб. Прогнозируемый среднегодовой чистый денежный поток — 540 млн руб. Средневзвешенная стоимость капитала — 12%. Вычислите экономическую стоимость предприятия. Что выгоднее: ликвидировать предприятие или разработать план по его реструктуризации?

Задача (задание) 14

Фирма имеет в своем распоряжении свободное в настоящее время оборудование. Его можно использовать, по крайней мере, тремя способами: продать, сдать в аренду, использовать в альтернативном проекте. Определить самый выгодный из этих способов и альтернативную стоимость оборудования, если из-

вестно, что:

–оборудование можно продать за 9200 дол. после проведения демонтажа и предмонтажной подготовки стоимостью 700 дол.;

–оборудование можно сдать в аренду сроком 10 лет с ежегодными арендными платежами в конце года 1 тыс. дол. и ставкой дисконта 10%;

–чистый дисконтированный доход альтернативного проекта, в котором планируется задействовать данное оборудование, — 34 тыс. долл.

Если же осуществлять проект, не используя этот участок, то его чистая текущая стоимость снизится и будет равна 25 тыс. дол.

Задача (задание) 15

Определить сумму собственного капитала организации, если:

-недвижимость 15 000 тыс.руб.;

-долгосрочные обязательства 5 000 тыс. руб.;

-оборотные активы 10 000 тыс. руб.;

-краткосрочные обязательства 7 000 тыс. руб.;

Задача (задание) 16

В каком из вариантов размер наиболее ликвидных активов будет максимален?

Вариант 1.

Денежные средства предприятия составляют 1 041 тыс.руб.;

Краткосрочные финансовые вложения 738 тыс.руб.;

Вариант 2.

Денежные средства предприятия составляют 2 050 тыс.руб.;

Краткосрочные финансовые вложения 1 000 тыс.руб.;

Вариант 3.

Денежных средств предприятия нет;

Краткосрочные финансовые вложения 1 730 тыс.руб.;

Вариант 4.

Денежные средства предприятия составляют 2 150 тыс.руб.;

Краткосрочных финансовых вложений нет.

Задача (задание) 17

В каком из вариантов величина собственных оборотных средств является наибольшей?

Вариант 1.

Собственный капитал организации 12 500 тыс. руб.;

Долгосрочные обязательства 1 500 тыс. руб.;

Внеоборотные активы 12 000 тыс. руб.;

Вариант 2.

Собственный капитал организации 12 500 тыс. руб.;

Долгосрочные обязательства 2 000 тыс. руб.;

Внеоборотные активы 11 000 тыс. руб.;

Вариант 3.

Собственный капитал организации 14 000 тыс. руб.;

Долгосрочные обязательства 1 000 тыс. руб.;

Внеоборотные активы 13 500 тыс. руб.;

IV. Антикризисная программа реформирования бизнеса.

Вопросы к занятиям:

1. Что такое реструктуризация бизнеса?
2. Что понимается под реорганизацией? Каковы ее формы? Что такое разделительный баланс?
3. Что понимается под реформированием бизнеса?
4. Каковы основные мероприятия реформирования?
5. Что такое реструктуризация? Каковы пути реструктуризации?
6. Охарактеризуйте вариант разукрупнения компании, предложенный С.В. Хайнишем.
7. Каковы виды внешней интеграции с другими предприятиями.
8. В чем суть реинжиниринга? Каковы его стадии?
9. Назовите типичные ошибки при проведении реинжиниринга.
10. Чем реинжиниринг отличается от простого совершенствования деятельности хозяйствующего субъекта. Когда его проведение целесообразно?

Темы докладов:

13, 14, 20 темы из списка тем в Приложении 1.

V. Инновации и механизмы повышения антикризисной устойчивости.

Вопросы к занятиям:

1. Дайте понятие инноваций. Вопросы инноваций по Й. Шумпетеру.
2. Перечислите этапы формирования инвестиционной стратегии.
3. Дайте классификацию инноваций.
4. Охарактеризуйте инвестиционные стратегии Б. Твисса и А.И. Богданова.

Темы докладов:

15, 21 темы из списка тем в Приложении 1.

VI. Управление персоналом в кризисной ситуации.

Вопросы к занятиям:

1. Перечислите элементы мотивации работников в современных организациях.
2. Перечислите и раскройте типы кадровой политики в условиях кризиса предприятия.
3. Каковы результаты неэффективной практики при повышении уровня конкурентоспособности кризисного предприятия в кадровой работе.

Темы докладов:

16-19 темы из списка тем в Приложении 1.

Подготовка к дискуссии:

-каково состояние служб работы с персоналом на российских предприятиях?

Ознакомьтесь с зарубежным опытом работы кадровых служб: что из зарубежного опыта можно и нужно использовать на российских предприятиях. Подготовить пример кадровых проблем конкретного предприятия. Может ли возникший на предприятии конфликт применяться как метод управления в кризисной ситуации?

