

ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ

Государственное образовательное учреждение  
высшего профессионального образования

ИВАНОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
ХИМИКО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

Практикум  
по антикризисному управлению  
предприятием

Составитель А.Н. Петров

Иваново 2008

Составитель А.Н. Петров

УДК 658.168(075)

Практикум по антикризисному управлению предприятием / Сост. А. Н. Петров; ГОУВПО Иван. гос. хим.-технол. ун-т., - Иваново, 2008. – 84 с.

Практикум содержит задания, которые могут быть использованы на практических занятиях и при самостоятельной работе студентов, обучающихся по специальности «Антикризисное управление» по учебным дисциплинам: «Введение в антикризисное управление», «Теория антикризисного управления предприятием», «Антикризисное управление промышленным предприятием», а также по дисциплине «Антикризисное управление» для студентов, обучающихся по направлению «Менеджмент» и специальности «Экономика и управление на предприятии».

Рецензент кандидат экономических наук Д. Б. Бабаев (ГОУВПО Ивановский государственный химико-технологический университет)

## Введение

Реформирование экономики России началось на фоне глубокого кризиса практически всех ее сфер и отраслей. Низкая эффективность, отсутствие действенных стимулов предпринимательской активности, крупные структурные диспропорции, исчерпанные ресурсы распределительной системы - далеко не полный перечень наследия, оставленного нам административно-командной системой. Большая часть предприятий находилась в глубоком финансовом кризисе, и основными целями антикризисного управления являлось вывести предприятия, способные производить конкурентоспособную продукцию, из состояния кризиса, а бесперспективные предприятия признать банкротами и по возможности погасить часть их долгов за счет выручки от продажи имущества предприятия-банкрота. Экономический подъем, начавшийся в России в 21 веке, ставит перед антикризисным управлением такие актуальные задачи, характерные для экономически развитых стран, как недопущение появления и развития кризисных ситуаций на предприятии и уделение большего внимания превентивным мерам антикризисного управления.

Мировой опыт развития менеджмента свидетельствует о том, что в целом проблема налаживания эффективного антикризисного управления на предприятиях сложна в практическом отношении и требует серьезнейшей проработки в методическом плане. В период системной трансформации в России эта проблема стала практически ключевой, определяющей реальное выживание производственного сектора нашей экономики.

Антикризисное управление включает комплекс методов, применяемых в разных функциональных подсистемах менеджмента. Социальные технологии, методы экономического анализа, прогнозирование, разработка сложных инвестиционных проектов и антикризисных программ, планов реструктуризации и реорганизации — применяются в комплексе для своевременного предупреждения и преодоления кризисов.

В настоящее время издано большое количество учебников и учебных пособий по антикризисному управлению предприятием. Но подавляющее большинство этих учебных пособий не содержит расчетных задач и конкретных управленческих ситуаций по антикризисному управлению, что затрудняет подготовку преподавателей к практическим занятиям, а также проведение само-

стоятельной работы студентов. Ликвидировать указанный недостаток призван настоящий практикум по антикризисному управлению предприятием.

Представленные в практикуме задания сгруппированы в пять разделов. В разделе «Введение в антикризисное управление» приведены ситуационные задачи, не требующие проведения расчетов. Эти задачи можно использовать на начальной стадии изучения антикризисного управления.

В разделах «Анализ финансового состояния предприятия» и «Планирование» приведены ситуации, с которыми сталкивается антикризисный менеджер и для разрешения которых необходимо провести довольно большой объем расчетов.

В разделе «Бюджетирование в антикризисном управлении» приводятся данные, необходимые для составления детального финансового плана предприятия, полностью переходящего на выпуск новой продукции. Для выполнения этого задания необходимо использовать электронную таблицу Microsoft Excel.

В разделе «Деловые ситуации» приведены четыре кризисных ситуации, которые складывались на реальных отечественных предприятиях. Студентам предлагается, проанализировав имеющуюся информацию, разработать программу антикризисного управления для каждого предприятия.

В приложении приведены правила проведения арбитражным управляющим финансового анализа, утвержденные Постановлением Правительства Российской Федерации от 25 июня 2003 г. № 367, которым необходимо пользоваться при выполнении заданий раздела «Анализ финансового состояния предприятия».

Практикум разработан в соответствии с Государственным образовательным стандартом по специальности 351000 – «Антикризисное управление» от 10.03.2000 и может быть использован на практических занятиях и при самостоятельной работе студентов по учебным дисциплинам: Введение в антикризисное управление, Теория антикризисного управления предприятием, Антикризисное управление промышленным предприятием, а также по дисциплине Антикризисное управление для студентов, обучающихся по направлению «Менеджмент» и специальности «Экономика и управление на предприятии».

## 1. Введение в антикризисное управление

### Задача 1.1

Кризис - это особое состояние, перелом в развитии фирмы, которые определяются внутренними и внешними объективными и субъективными факторами. Причинами кризиса могут быть финансово-экономическое положение в стране (инфляция, безработица, неплатежи, сокращение инвестиций, экономическая политика государства), обострение конкуренции, непрофессиональное управление фирмой, природные и общественно-политические катаклизмы. Кризис может рассматриваться как объективно обусловленная стадия жизненного цикла деятельности фирмы, когда застой и спад диктуют необходимость ее обновления, модернизации и реконструкции.

В условиях кризиса необходимо специфическое антикризисное управление, характеризующееся определенными подходами и приемами. Сущность антикризисного управления составляют радикальные перемены в деятельности фирмы. Управление кризисом, как правило, требует быстрых и решительных перемен.

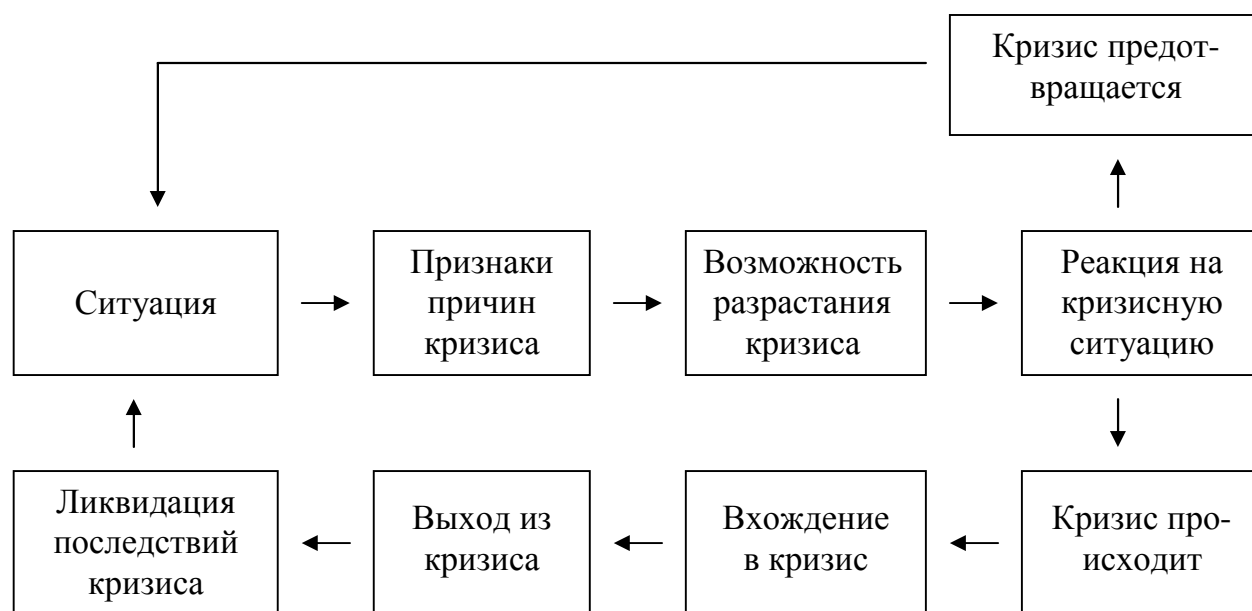


Рис. 1. Стратегия антикризисного управления

Антикризисное управление призвано предупреждать и смягчать кризисы, обеспечивать выживание фирмы в условиях кризиса и ликвидировать потери при выходе из кризиса. Ключевыми проблемами антикризисного управления явля-

ются диагностика и прогнозирование кризисов, определение их причин, предотвращение кризисов, вхождение и выход из кризиса, ликвидация их последствий. Решающую роль в антикризисном управлении играют стратегии менеджмента.

Стратегия антикризисного управления может быть такой, какая приведена на рисунке 1.

Стратегия должна соответствовать типу кризиса. К основным типам кризиса относятся кризисы дефицита ресурсов, сбыта продукции, неплатежей и др. Кризис может быть комплексным, что характерно в настоящее время для России.

Предлагаются следующие вводные данные для разработки стратегии антикризисного управления:

- 1) анализ управленческой ситуации;
- 2) уменьшение доли фирмы на рынке<sup>4</sup>
- 3) низкий уровень прибыли;
- 4) уменьшение спроса на продукцию фирмы;
- 5) устаревшая продукция;
- 6) проблема с качеством и надежностью продукции;
- 7) высокая задолженность перед банком и поставщиками;
- 8) недовольство покупателей;
- 9) низкая платежеспособность покупателей;
- 10) недостаток оборотных средств;
- 11) устаревшие методы производства и продажи;
- 12) высокая текучесть кадров;
- 13) раздутый громоздкий административный аппарат;
- 14) нерегулярные выплаты зарплаты;
- 15) отсутствие гибкого управления;
- 16) перечень чрезвычайных мер;
- 17) выход на новые рынки;
- 18) осуществление упреждающих кризис перемен;
- 19) увеличение доли фирмы на рынке по конкурентоспособным видам товаров;
- 20) изучение опыта конкурентов;
- 21) привлечение помощи консультантов;
- 22) отказ от нерентабельных видов продукции;
- 23) ликвидация непрофильных видов деятельности;

- 24) переобучение персонала;
- 25) наем персонала;
- 26) увольнение персонала;
- 27) формирование команды единомышленников;
- 28) сокращение административного аппарата;
- 29) предоставление работникам большей свободы общения и принятия решения;
- 30) установление жесткой дисциплины;
- 31) ужесточение контроля за расходами, дисциплиной;
- 32) сокращение запасов;
- 33) сокращение издержек производства и обращения;
- 34) организация маркетинговых исследований;
- 35) стимулирование сбыта продукции;
- 36) проведение рекламных компаний;
- 37) формирование благоприятного имиджа фирмы;
- 38) отказ от выплаты дивидендов по обыкновенным акциям;
- 39) усиление централизации управления;
- 40) децентрализация управления;
- 41) обращение к правительству за помощью;
- 42) сокращение экономического пространства - частичное закрытие предприятия;
- 43) переизбрание совета директоров;
- 44) объединение с другими фирмами;
- 45) разводнение уставного капитала - дополнительный выпуск акций;
- 46) смена президента фирмы;
- 47) привлечение новых крупных инвесторов;
- 48) продажа акций работникам;
- 49) диверсификация производства;
- 50) кружки качества;
- 51) быстрая реакция на жалобы покупателей;
- 52) забота об обслуживании потребителей (какая именно?);
- 53) инвестиции в производство;
- 54) изменение стиля руководства (в каком направлении?);
- 55) реорганизация структуры управления (в чем состоит?);
- 56) введение гибкой системы стимулирования работников. Участие в при-

- были;
- 57) поощрение предприимчивости;
  - 58) разработка бизнес-плана;
  - 59) участие работников в управлении;
  - 60) объявление банкротства.

*Задание.* Исходя из перечня вводных данных, характерных для промышленно-торговой фирмы, определить:

- признаки кризисной ситуации;
- причины возникновения кризисной ситуации;
- меры, позволяющие предотвратить разрастание кризисной ситуации;
- меры по управлению кризисом на стадии вхождения в кризис;
- меры по управлению кризисом на стадии выхода из кризиса;
- меры по ликвидации последствий кризиса.

### **Задача 1.2**

Фирма, главный офис и заводы которой расположены в Великобритании, занимается производством парфюмерных товаров. 70% прибыли фирма получает от реализации оригинальной зубной пасты в различных ее модификациях. В течение последних трех лет около 65% сбыта зубной пасты приходится на долю одной из арабских стран Персидского залива, где данная фирма контролирует рынок аналогичной продукции, обеспечивая себе устойчивый рост прибыли за счет постоянного увеличения сбыта зубной пасты.

Другие иностранные производители зубных паст не проявляют пока интереса к распространению своей продукции в данной стране, т.к. для этого требуется пройти определенную процедуру регистрации, а также выполнить все надписи на тюбике и упаковке на арабском языке с учетом местного диалекта. Конкуренция со стороны местных производителей минимальна ввиду неразвитости их производственной базы и более низкого качества продукции.

Однако неделю назад в местных средствах массовой информации, включая радио и телевидение, началась кампания по дискредитации продукции фирмы на основании ложного утверждения о наличии в составе выпускаемых



ею зубных паст добавок свиного жира, в результате чего их сбыт сократился на 70%.

*Задание:* разработать стратегию и тактику выхода фирмы из кризиса.

### Задача 1.3

Источники финансового оздоровления и развития предприятия приведены на рисунке 2.

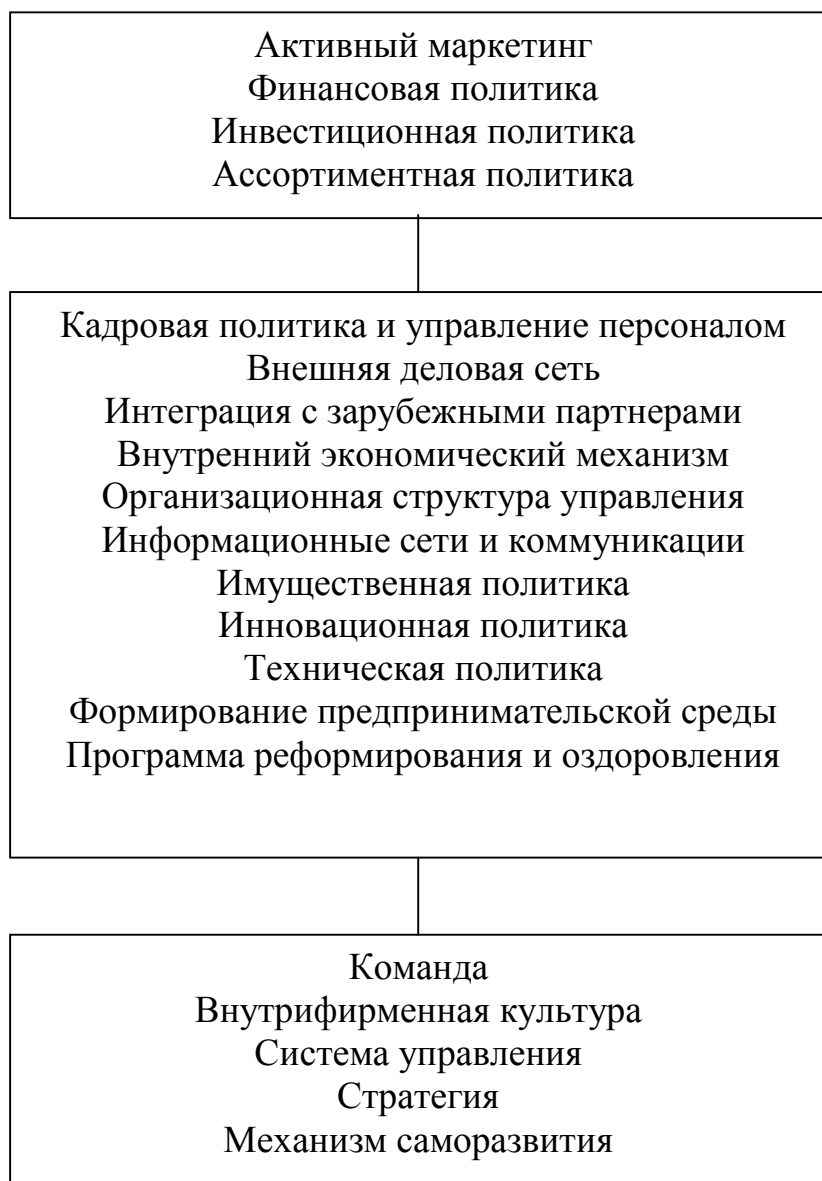


Рис. 2. Источники финансового оздоровления и развития предприятия

#### *Задание*

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?
4. Какие источники финансового оздоровления предприятия, на котором Вы были на практике или где работают ваши родственники, Вы предлагаете использовать?

### **Задача 1.4**

Особым спросом среди выпускаемых фирмой продуктов пользуется продукт "А", который позиционируется как товар престижной группы, обладающий высоким качеством и производимый по традиционной технологии. Цена на данный товар существенно выше цен на аналогичные товары (менее высокого качества) других фирм.

Неожиданно одна из этих фирм-конкурентов выпустила на рынок продукт "В", который позиционировался как полный аналог продукта "А" по совокупности качественных характеристик (что соответствовало действительности), но стоил при этом на 30% дешевле продукта "А".

Какие действия следует предпринять руководству фирмы, выпускающей продукт "А", чтобы не допустить падения объема продаж за счет переключения своих постоянных покупателей на продукт "В"?

### **Задача 1.5**

*Общая характеристика предприятия.* В семидесятые годы XX века предприятие «Дормаш» было крупнейшим в СССР производителем тяжелых бронетранспортеров. Их ежегодный выпуск составлял 4000 единиц. В середине восьмидесятых годов было принято решение освоить также производство гражданской продукции и начать выпуск землеройных машин средней мощности. В результате предприятие стало производить от 2500 до 3500 бульдозеров.

Как и большинство объединений бывшего Советского Союза, «Дормаш» был высокоинтегрированным предприятием, у которого были и прокатный стан, и кузнечно-литейный комплекс, работавшие только на удовлетворение собственных нужд «Дормаша».