

КАЗАНСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

Институт управления, экономики и финансов

Кафедра экономики производства

Учебно-методическое пособие

по дисциплине **«Реструктуризация бизнеса»**

для проведения семинарских, практических, индивидуальных занятий
и самостоятельной работы студентов, обучающихся по специальности

080100.62 «Экономика предприятий и организаций»



КАЗАНЬ

2015

УДК 658 (075)

ББК 65.29 я73

М54

Составители:

кандидат экономических наук, доцент **А.М. Киреева-Каримова**;

кандидат экономических наук, доцент **М.Ф. Салахиева**

Рецензент

кандидат экономических наук, доцент **Л.М. Забирова**

М54 Учебно-методическое пособие по дисциплине «Реструктуризация бизнеса» для проведения семинарских, практических, индивидуальных занятий и самостоятельной работы студентов, обучающихся по специальности 080100.62 «Экономика предприятий и организаций» / сост. А.М. Киреева-Каримова, М.Ф. Салахиева. – Казань: Изд-во Казан. ун-та, 2015. – 64 с.

Настоящее учебно-методическое пособие составлено в соответствии с программой дисциплины и предназначено для самостоятельной и индивидуальной работы студентов при изучении дисциплины «Реструктуризация бизнеса».

УДК 658 (075)

ББК65.29 я73

© Издательство Казанского университета, 2015

Содержание

Введение.....	4
Часть 1. Семинарские и практические занятия и задания для самостоятельной работы.....	6
Тема 1. Теория реструктуризации.....	6
Тема 2. Экономико-правовые основы реструктуризации.....	12
Тема 3. Организация проведения реструктуризации	17
Тема 4. Основы оценки стоимости	24
Тема 5. Направления реструктуризации	30
Тема 6. Управление бизнес-процессами на реструктурируемом предприятии.....	37
Тема 7. Эффективные методы, применяемые при реструктуризации предприятий.....	46
Часть 2. Индивидуальная работа.....	51
Комплексное задание «Разработка программы реструктуризации предприятия».....	51
Рекомендуемая литература.....	60

ВВЕДЕНИЕ

Настоящая методическая разработка составлена в соответствии с программой дисциплины и предназначена для самостоятельной и индивидуальной работы студентов при изучении дисциплины «Реструктуризация бизнеса».

Методическая разработка состоит из двух частей.

Первая часть методической разработки «Задания для семинарских и практических занятий и задания для самостоятельной работы» включает 7 тем данной дисциплины, в рамках которых предлагаются вопросы для изучения, контрольные вопросы, рассмотрение которых позволит закрепить основные теоретические положения, изученные студентами самостоятельно, практические задания, а также тестовые задания для проверки усвоения теоретических знаний и практических навыков, рекомендуемая литература по каждой теме.

Вторая часть методической разработки «Индивидуальная работа» содержит материал, рассчитанный на 6 индивидуальных занятий по темам: *«Теория реструктуризации»*, *«Экономико-правовые основы реструктуризации»*, *«Организация проведения реструктуризации»*, *«Направления реструктуризации»*, *«Управление бизнес-процессами на реструктурируемом предприятии»*, *«Эффективные методы, применяемые при реструктуризации предприятия»*.

В предлагаемой индивидуальной работе студентам рекомендуется обосновать последовательность этапов подготовки и проведения оперативной или стратегической реструктуризации конкретного предприятия, на котором они проходили производственную практику. Информационной и аналитической базой исследования для каждого студента является «Отчет о прохождении производственной практики на предприятии», подготовленный и защищенный индивидуально каждым студентом на предыдущих этапах учебного процесса. Итогом индивидуальной работы является сформированная программа реструктуризации предприятия, на котором данный студент проходил производственную практику.

Результаты расчетов должны быть оформлены на бумаге в формате А4 и сданы в виде отчета. Отчет по индивидуальной работе должен содержать:

– результаты расчетов;

– выводы, в которых должны быть отражены результаты выполненной работы и рекомендации по проведению реструктуризации исследуемого предприятия.

Индивидуальная работа оценивается по результатам поэтапной защиты, которая проводится на индивидуальных занятиях и по качеству сданного по результатам работы отчета.

Критерии оценки индивидуальной работы:

– оценка «отлично» – полностью и верно выполнены расчеты, качественно сделаны выводы, работа оформлена и сдана вовремя в соответствии с указанными требованиями, работа защищена на высоком уровне;

– оценка «хорошо» – полностью и верно выполнены расчеты, недостаточно корректно сделаны выводы, работа оформлена и сдана вовремя в соответствии с указанными требованиями, не очень уверенная защита работы;

– оценка «удовлетворительно» – расчеты и выводы содержат ошибки логического и аналитического характера, работа оформлена и сдана в установленные сроки в соответствии с указанными требованиями, слабая защита работы;

– оценка «неудовлетворительно» – при условии несвоевременной сдачи некачественного отчета и очень слабой защиты работы.

Часть 1. Семинарские и практические занятия задания для самостоятельной работы

Тема 1. Теория реструктуризации (2 занятия)

Занятие 1

Вопросы для обсуждения

1. Соотношение понятий: реорганизация, реформирование и реструктуризация.
2. Основные цели и задачи реструктуризации.
3. Классификационные признаки видов реструктуризации.

Контрольные вопросы

1. Как изменения макросреды могут влиять на компанию через заинтересованные группы в микросреде? Приведите примеры из российской практики.
2. Укажите основные критерии выбора стратегических решений при реструктуризации.
3. Укажите основные факторы успешной реализации программы реструктуризации предприятия.
4. Определите основные задачи реструктуризации.
5. Назовите виды и классификационные признаки реструктуризации.

Занятие 2

Вопросы для обсуждения

1. Законодательные процедуры реорганизации.
2. Внешние и внутренние предпосылки реструктуризации.
3. Методы и средства реструктуризации.
4. Опыт проведения реструктуризации отечественных и зарубежных предприятий.

Контрольные вопросы

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

2. Рассмотрите различия терминов «реструктуризация» и «реорганизация». Может ли быть реорганизация без реструктуризации?
3. Назовите основные цели реструктуризации.
4. Возможна ли реструктуризация без диагностики предприятия?
5. Как изменения макросреды могут влиять на компанию через заинтересованные группы в микросреде? Приведите примеры из российской практики.
6. Рассмотрите возможные рычаги воздействия заинтересованных групп на российские предприятия.
7. Укажите основные критерии выбора стратегических решений при реструктуризации.
8. Укажите основные факторы успешной реализации программы реструктуризации предприятия.

Тесты

1. Создание одного или нескольких юридических лиц с оплатой соответствующих долей участия в этих организациях за счет имущества имеющегося предприятия это:
 - а) замещение
 - б) ликвидация
 - в) реорганизация
 - г) реструктуризация
2. Типы центров финансовой ответственности при реструктуризации бизнеса:
 - а) бюджетные, производственные
 - б) отраслевые, бюджетные
 - в) организационные, производственные
3. Основная цель реструктуризации бизнеса:
 - а) формирование эффективной бизнес-структуры предприятия
 - б) определение оптимальных размеров своего участия в непрофильных видах бизнеса
 - в) создание одного или нескольких предприятий

4. Формирование эффективной бизнес-структуры предприятия предполагает:

- а) выделение самостоятельных бизнес единиц
- б) отсечение вспомогательных производств
- в) отказ от решения социальных задач на предприятии

5. Основной задачей реструктуризации бизнеса является:

- а) развитие и сохранение профильных видов бизнеса предприятия
- б) исследование рыночных перспектив
- в) изучение возможностей конкурентов

6. Основной целью реструктуризации собственности является:

- а) организация эффективной структуры капитала предприятия
- б) формирование эффективной структуры кредиторской задолженности
- в) формирование эффективной структуры дебиторской задолженности

7. Процесс возникновения нового общества или нового юридического лица, путем передачи ему всех прав и обязанностей, это:

- а) слияние
- б) объединение
- в) интеграция

8. Преобразование юридического лица, как слияние, выделение, присоединение, разделение и преобразование, это:

- а) реорганизация
- б) реструктуризация
- в) реформирование

9. Прекращение деятельности одного или нескольких обществ с передачей всех их прав и обязанностей другому обществу – это процесс:

- а) присоединения
- б) интеграции
- в) объединения

10. Прекращение деятельности юридического лица без перехода прав и обязанностей в порядке правопреемства другим лицам – это процесс:

- а) ликвидации
- б) интеграции

в) объединения

11. Прекращение деятельности общества с передачей всех его прав и обязанностей вновь создаваемым обществам – это процесс:

а) разделения

б) интеграции

в) объединения

12. Создание одного или нескольких обществ с передачей им части прав и обязанностей реорганизуемого общества без прекращения последнего – это:

а) выделение

б) интеграция

в) объединение

13. Назовите одну из форм реорганизации, которая предполагает изменение организационно-правовой формы юридического лица:

а) преобразование

б) интеграция

в) объединение

Задания для самостоятельной работы.

1. Используя Гражданский кодекс РФ, Федеральный закон «О конкуренции и ограничении монополистической деятельности на товарных рынках», Федеральный закон «Об акционерных обществах» и таблицу 1.1 «Варианты реорганизации», охарактеризуйте соотношение понятий: реорганизация, реформирование и реструктуризация.

2. Используя рисунок 1.1 «Классификация методов реструктуризации», раскройте содержание методов реструктуризации.

3. Проанализируйте рисунок 1.2 «Этапы реструктуризации российских компаний», и завершите его характеристикой современного этапа. Обоснуйте ваши выводы.

Варианты реорганизации

№ п/п	Форма реорганизации	Передача (переход) прав и обязанностей	Обязательные условия реорганизации
1	Слияние: $A + B = C$	Полностью от А до В	<p>1. На основании решения общего собрания акционеров большинством в $\frac{3}{4}$; единогласно</p> <p>2. Предоставление права голоса владельцам привилегированных акций.</p> <p>3. Предоставление права требовать выкупа акций обществом по рыночной цене.</p> <p>4. Уведомление кредиторов.</p> <p>5. Возникновение права у кредиторов требовать прекращения досрочного исполнения обязательств, возмещения убытков.</p> <p>6. Составление передаточного акта, разделительного баланса.</p>
2	Присоединение: $A + B = B$	Полностью от А	
3	Разделение: $A = B + C$	Полностью от А в соответствии с разделительным балансом	
4	Выделение: $A = A + B$	Частично от А в соответствии с разделительным балансом	
5	Преобразование: $АО = ООО$ или $ООО = АО$	Полностью к новому лицу	

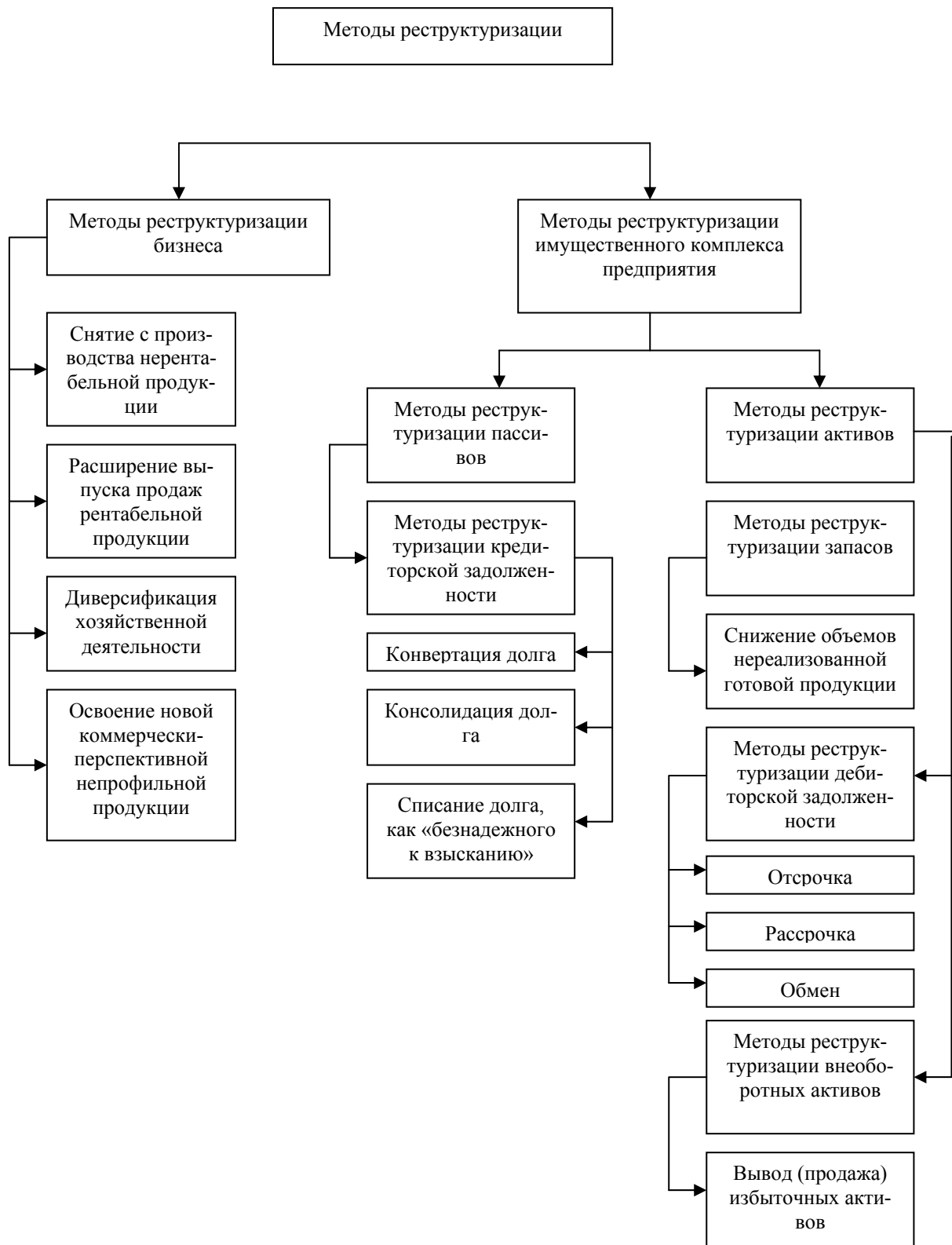


Рис. 1.1. Классификация методов реструктуризации



Рис. 1.2. Этапы реструктуризации российских компаний

Рекомендуемая литература

1. Валитов Ш.М. Реструктуризация предприятий как способ адаптации к требованиям рынка. – Казань, Изд-во КФЭИ, 1999.
2. Виханский О.С., Наумов А.И. Практикум по курсу «Менеджмент». М.: Гардарики, 1999.
3. Гохан Патрик А. Слияния, поглощения и реструктуризация компаний. Изд-во «Альпина Бизнес Букс», 2007.
4. Коротков Э.М. Антикризисное управление: учеб. М.: ИНФРА-М, 2000.
5. Кравченко В.Ф. Организованный инжиниринг: учеб. пос. М.: ПРИОР, 1999.
6. Мазур И.И., Шапиро В.Д. Реструктуризация предприятий и компаний: учеб. пособие для вузов. Под общ. ред. И.И. Мазура. – М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2001.
7. Мазур И.И., Шапиро В.Д. и др. Реструктуризация предприятий и компаний: справочное пособие. М.: Высшая школа, 2000.
8. Методические рекомендации по реформе предприятий (организаций). – М.: Инфра-М, 2000.
9. Реформирование предприятия. Типовая программа. Методические рекомендации. Опыт реструктуризации: Сб. документов. М.: Издательский центр «Акционер», 1998.
10. Тренев В.Н., Ириков В.А. и др. Реформирование и реструктуризация предприятия: Методика и опыт. М., 1998.

Тема 2. Экономико-правовые основы реструктуризации (1 занятие)

Вопросы для обсуждения

1. Формы и методы государственной поддержки реформирования предприятий.
2. Типовая программа реформы предприятий
3. Разработка снабженческо-сбытовой, ценовой, финансовой, инвестиционной и ценовой политики.

Контрольные вопросы

1. Какой характер носит Государственная концепция реформы предприятий?
2. Требования реформы предприятий носят внутренний характер или определяются внешними требованиями экономики страны?
3. Всегда ли осуществляется государственная поддержка реформы конкретного предприятия? Какие условия необходимы для этого?
4. Какие меры должно предпринять государство для обеспечения успеха реформирования предприятий, или успех зависит только от самих предприятий?
5. Может ли государство вмешиваться в процессы реструктуризации коммерческих предприятий и в какой степени и виде?
6. Обязательна ли реализация всех направлений Типовой программы реформирования для предприятия?

Тесты

1. Для разработки и организации проведения антикризисных мероприятий в рамках предприятия следует:
 - а) пригласить консультантов и передать им все полномочия
 - б) организовать рабочую группу из числа собственных специалистов и экспертов со стороны
 - в) не допускать сторонних участников с целью сохранения коммерческой тайны
2. Государственное регулирование кризисных ситуаций включает следующие виды деятельности:
 - а) нормативно-законодательная деятельность, финансовое регулирование, производство, перераспределение дохода (социальная политика)
 - б) страховая деятельность, налоговое регулирование, производство и коммерция, социальная политика
 - в) финансирование антикризисных программ, нормативно-законодательная деятельность, социальная политика

3. Заключительным этапом антикризисного стратегического управления является:

- а) оценка и контроль выполнения стратегии
- б) разработка стратегии
- в) сбор данных о конкурентах
- г) разработка новой стратегии

4. Процесс планирования путей выхода из кризиса в процессе антикризисного управления включает следующие стадии:

а) разработка антикризисной стратегии фирмы и выявление формирования тактики реализации выбранной стратегии

- б) корректировка миссии бизнеса и стратегический анализ
- в) систематизация целей фирмы и выбор ресурсов для реализации стратегии

5. Тактические мероприятия по выходу из кризиса могут быть:

- а) защитными и наступательными
- б) созидательными и оборонительными
- в) первичными и вторичными

6. Стратегии, оптимизирующие поведение предприятий в условиях спада в отрасли, устойчивого снижения основных финансовых показателей деятельности и угрозы банкротства:

- а) антикризисные стратегии
- б) стратегии выхода на внешний рынок
- в) стратегии позиционирования

7. Факторы внешнего окружения, определяющие выбор стратегии восстановления:

а) связаны с характеристиками основных контрагентов и дальнего окружения предприятия

- б) связаны с особенностями спроса и предложения
- в) связаны с долей рынка и уровнем затрат на предприятии

8. Государственная политика по вопросам финансового оздоровления и несостоятельности предприятий формируется:

а) Правительством РФ, федеральными органами исполнительной власти, органами государственной власти субъектов РФ

б) Президентом РФ и Правительством РФ

в) Президентом РФ, Советом Федерации и Федеральным собранием

9. Принцип неплатежеспособности подразумевает:

а) конкретные признаки, характеризующие неспособность должника отвечать по своим обязательствам перед кредиторами

б) сумму общей кредиторской задолженности, превышающей стоимость имущества должника

в) способность должника отсрочить свои выплаты

10. В соответствии с ФЗ “О несостоятельности (банкротстве)” от 26.10.02 должник – это:

а) гражданин, в том числе индивидуальный предприниматель, или юридическое лицо, оказавшиеся не способными удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам и (или) исполнить обязанность по уплате обязательных платежей в течение установленного срока

б) физическое или юридическое лицо, оказавшееся не способным удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам и (или) исполнить обязанность по уплате обязательных платежей

в) физическое или юридическое лицо, оказавшееся не способными удовлетворить требования конкурсных кредиторов по неденежным обязательствам и исполнить обязанность по уплате обязательных денежных платежей в течение установленного срока

11. Какая процедура банкротства не прописана в ФЗ “О несостоятельности (банкротстве)” от 1998 г.:

а) финансовое оздоровление

б) наблюдение

в) внешнее управление

г) мировое соглашение

12. При наличии обстоятельств, очевидно свидетельствующих о том, что должник не в состоянии исполнить денежные обязательства в установленный срок:

а) должник обязан обратиться с заявлением должника в арбитражный суд

г) должник может обратиться в третейский суд

в) должник может обратиться в Верховный суд

Задания для самостоятельной работы

1. Используя рисунок 1.3. «Иерархия задач реструктуризации предприятий» раскройте основные направления разработки снабженческо-сбытовой, ценовой, финансовой, инвестиционной, кадровой политики предприятия.

Задания для самостоятельной работы

1. Используя рисунок 1.3. «Иерархия задач реструктуризации предприятий» раскройте основные направления разработки снабженческо-сбытовой, ценовой, финансовой, инвестиционной, кадровой политики предприятия.

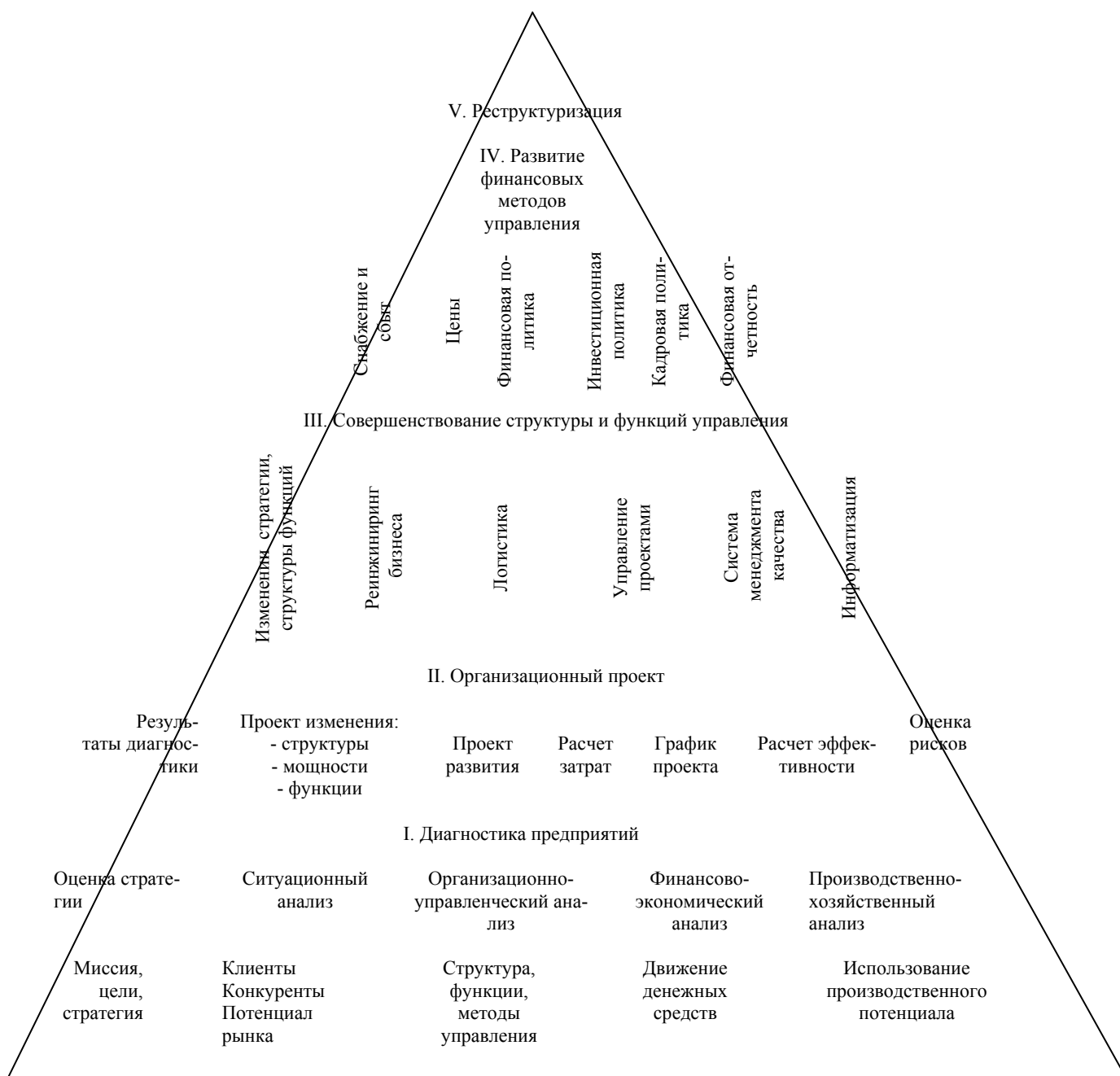


Рис. 1.3. Иерархия задач реструктуризации предприятий.

Рекомендуемая литература

1. Мазур И.И., Шапиро В.Д. Реструктуризация предприятий и компаний: Учеб. пособие для вузов. Под общ. ред. И.И. Мазура. – М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2001.
2. Мазур И.И., Шапиро В.Д. и др. Реструктуризация предприятий и компаний. Справочное пособие. М.: Высшая школа, 2000.
3. Методические рекомендации по реформе предприятий (организаций). – М.: Инфра-М, 2000.
4. Реформирование предприятия. Типовая программа. Методические рекомендации. Опыт реструктуризации: Сб. документов. М.: Издательский центр «Акционер», 1998.
5. Сборник ситуационных задач, деловых и психологических игр, тестов, контрольных заданий, вопросов для самопроверки по курсу «Менеджмент». М.: «Финансы и статистика», 2000.
6. Тренев В.Н., Ириков В.А. и др. Реформирование и реструктуризация предприятия. Методика и опыт. М., 1998.

Тема 3. Организация проведения реструктуризации (2 занятия)

Занятие 1

Вопросы для обсуждения

1. Принципиальная модель осуществления реструктуризации.
2. Этапы осуществления проекта реструктуризации.
3. Содержание бизнес-плана реструктуризации и его особенности.

Контрольные вопросы

1. Что понимается под проектом реструктуризации в отличие от программы реструктуризации?
2. Объясните общие принципы модели осуществления реструктуризации.
3. Почему процесс реструктуризации предприятия не имеет жестко запрограммированного решения?
4. Что включается в понятие «жизненный цикл проекта реструктуризации»?

5. Чем определяется обязательность проведения реструктуризации? Необходимо ли проведение реструктуризации для сравнительно благополучного предприятия? Обязательна ли реструктуризация в случае банкротства предприятия?

6. Обязательно ли формирование команды проекта реструктуризации? Может быть, достаточно назначить ответственных из состава руководства и издать пакет организационно-распорядительных документов?

Занятие 2

Вопросы для обсуждения

1. Технологии реструктуризации, применяемая специалистами фирмы «TACIS», Всемирного банка реконструкции и развития («World Bank»), международной консультационной фирмы «Ernst & Young», Организации Объединенных наций по промышленному развитию («UNIDO»).

2. Содержание комплексного бизнес-плана реструктуризации предприятия.

3. Управление проектом преобразований.

Контрольные вопросы

1. Какая составляющая (составляющие) структуры бизнес-плана имеет особое значение в российской практике бизнеса и почему?

2. В каких ситуациях в рыночных условиях, по вашему мнению, без детального бизнес-плана не обойтись?

3. Какие важные обстоятельства или стороны бизнеса целесообразно отражать в бизнес-плане?

4. Как осуществляется финансирование проекта реструктуризации? Какие источники финансирования могут быть использованы?

Тесты

1. Реструктуризация включает:

а) совершенствование структуры и функций управления;

б) преодоление отсталости в технологических аспектах деятельности;

в) рост производительности труда;

г) нет правильного ответа.

д) все ответы верны.

2. Что предшествует началу работ по реструктуризации:

а) снижение издержек производства;

б) комплексная диагностика;

в) рост производительности труда;

3. В задачи совершенствования структуры и функций управления входит:

а) реинжиниринг бизнеса;

б) финансовая политика;

в) оценка рисков;

4. Ко второму этапу реализации проекта реструктуризации относятся:

а) реорганизация системы маркетинга на предприятии;

б) формирование стратегических целей компании;

в) мониторинг проекта;

5. Первым этапом планирования проекта при его структуризации является:

а) построение структуры разбиения работ;

б) выбор названия проекта;

в) построение дерева целей;

г) принятие решения о выборе поставщиков.

6. Структура разбиения работ при структуризации проекта устанавливает:

а) связи между планом проекта и потребностями заказчика;

б) компоненты продукции проекта;

в) долгосрочные цели проекта;

7. Для структуризации проекта можно использовать специальную модель:

а) дерево решений;

б) дерево работ;

в) матрица ответственности;

г) можно использовать все перечисленные модели.

8. В команде проекта реструктуризации временному комитету отводится

роль:

а) по решению текущих проблем в процессе проведения реструктуризации;

б) по поддержанию новой структуры предприятия учета;

в) по координации работ по проекту

9. Технико-экономическое обоснование проекта (ТЭО) – это:

а) необходимое для окончательного решения комплексное, детально проработанное обоснование использования инвестиций;

б) описание затрат ресурсов и экономических результатов в натуральном и стоимостном выражении по возможностям реализации целевых установок;

в) детальная оценка предложений, представление структурированной информации инвестору и отбор проектов для дальнейшей проработки с целью инвестирования.

10. Продолжительность краткого бизнес-планирования инвестиционного проекта может быть:

а) до 10 дней

б) до месяца

в) до 6 месяцев

11. Состав бизнес-плана реструктуризации существенно зависит от:

а) сферы деятельности предприятия

б) интересов инвесторов

в) сроков исполнения инвестиционного проекта

12. Основное назначение бизнес-план-проспекта:

а) предельно сжатая аналитическая информация, необходимая для принятия решения о целесообразности дальнейшего рассмотрения проекта реструктуризации;

б) достаточно детальная оценка предложений, представление структурированной информации инвестору и отбор проектов для дальнейшей проработки с целью инвестирования;

в) необходимое для окончательного решения комплексное, детально проработанное обоснование использования инвестиций и формирование рабочего плана действий по реализации проекта.

13. Основное назначение краткого бизнес-плана инвестиционного проекта:

а) предельно сжатая аналитическая информация, необходимая для принятия решения о целесообразности дальнейшего рассмотрения проекта реструктуризации;

б) достаточно детальная оценка предложений, представление структурированной информации инвестору и отбор проектов для дальнейшей проработки с целью инвестирования;

в) необходимое для окончательного решения комплексное, детально проработанное обоснование использования инвестиций и формирование рабочего плана действий по реализации проекта.

14. Основное назначение полного бизнес-плана инвестиционного проекта:

а) сжатая аналитическая информация, необходимая для принятия решения о целесообразности дальнейшего рассмотрения проекта реструктуризации;

б) детальная оценка предложений, представление структурированной информации инвестору и отбор проектов для дальнейшей проработки с целью инвестирования;

в) необходимое для окончательного решения комплексное, детально проработанное обоснование использования инвестиций и формирование рабочего плана действий по реализации проекта.

15. Предельно сжатая аналитическая информация, необходимая для принятия решения о целесообразности дальнейшего рассмотрения проекта реструктуризации – это основное назначение:

а) краткого бизнес-плана инвестиционного проекта;

б) бизнес-плана-проспекта;

в) полного бизнес-плана инвестиционного проекта.

16. Этап полной диагностики предприятия предполагает:

а) анализ финансового состояния, анализ структуры издержек;

б) анализ миссии, организационной структуры, стратегии развития;

в) разработку бизнес-плана и стратегии;

г) детализацию планов, обучение персонала, контроль сроков.

17. Этап разработки концепции реструктуризации предполагает:

а) анализ финансового состояния, анализ структуры издержек;

б) анализ миссии, организационной структуры, стратегии развития;

в) разработку бизнес-плана и стратегии;

г) детализацию планов, обучение персонала, контроль сроков.

18. Этап разработки программы (проекта) реструктуризации предполагает:

- а) анализ финансового состояния, анализ структуры издержек;
- б) анализ миссии, организационной структуры, стратегии развития;
- в) разработку бизнес-плана и стратегии;
- г) детализацию планов, обучение персонала, контроль сроков.

19. Этап реализации программы реструктуризации предполагает:

- а) анализ финансового состояния, анализ структуры издержек;
- б) анализ миссии, организационной структуры, стратегии развития;
- в) разработку бизнес-плана и стратегии;
- г) детализацию планов, обучение персонала, контроль сроков.

Задания для самостоятельной работы

1. Используя рисунок 1.4 «Принципиальная модель осуществления реструктуризации», раскройте содержание и дайте краткую характеристику элементов модели реструктуризации [14, с. 120].

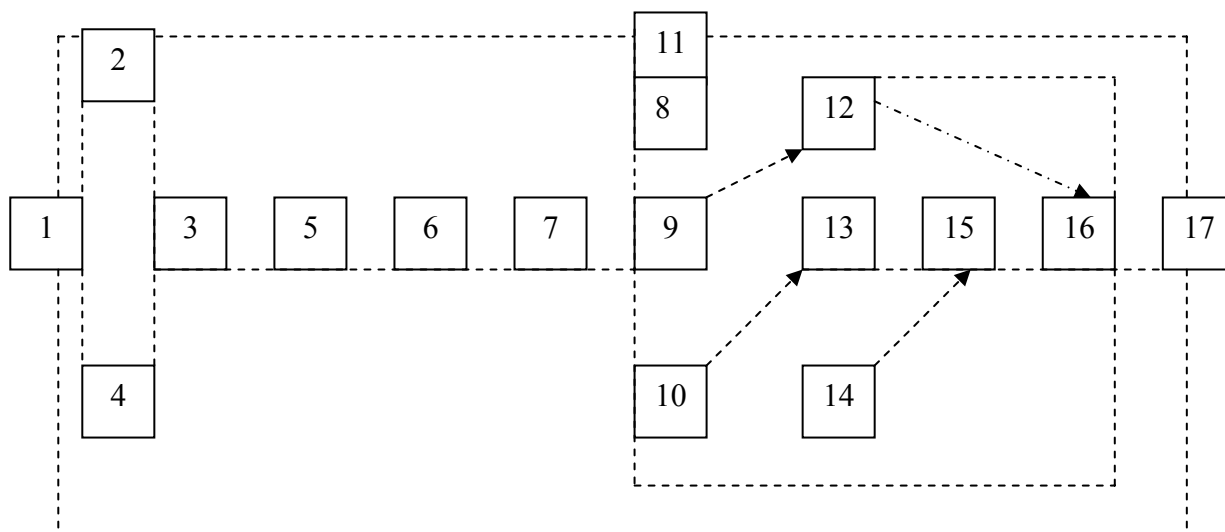


Рис. 1.4. Принципиальная модель осуществления реструктуризации.

2. Раскройте суть основных этапов управления процессом преобразований по схеме контроля исполнения проекта, представленной на рисунке 1.5 «Схема контроля исполнения проекта».



Рис. 1.5. Схема контроля исполнения проекта

Рекомендуемая литература

1. Белых Л.П. Реструктуризация предприятия. 2-е изд. доп. и перераб. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007.
2. Мазур И.И., Шапиро В.Д. Реструктуризация предприятий и компаний: Учеб. пособие для вузов. Под общ. ред. И.И. Мазура. – М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2001.
3. Мазур И.И., Шапиро В.Д. и др. Реструктуризация предприятий и компаний: Справочное пособие. М.: Высшая школа, 2000.
4. Реформирование и структуризация предприятий. Методика и опыт. – М.: Изд-во ПРИОР, 1998.
5. Российская промышленность: 10 деловых ситуаций по реструктуризации / Под ред. И.В. Липсица, Г.А. Полонского. – М.: ЗАО «КОНСЭКО», 1999.
6. Горемыкин В.А., Богомолов А.Ю. Планирование предпринимательской деятельности предприятия. Методическое пособие. М.: ИНФРА-М, 1997.

Тема 4. Основы оценки стоимости предприятия (1 занятие)

Вопросы для обсуждения

1. Общие положения оценки предприятия. Виды оценочной стоимости.
2. Методы оценки рыночной стоимости предприятия.
3. Денежный поток как инструмент управления стоимостью предприятия в процессах реструктуризации.
4. Мировая практика оценки стоимости бизнеса.

Контрольные вопросы

1. Какие подходы используются для расчета стоимости предприятия?
2. Почему все подходы к оценке можно назвать рыночными?
3. В чем заключается различие между определениями «рыночная стоимость» и «инвестиционная стоимость»?
4. Раскройте содержание методов доходного подхода.
5. Какие показатели используются при оценке бизнеса методом рынка капиталов, методом отраслевых коэффициентов и методом сделок?
6. Как определяется рыночная стоимость предприятия методами затратного подхода?
7. Почему денежный поток более реалистично отражает показатели хозяйственно-экономической деятельности предприятия по сравнению с показателями чистой прибыли?
8. Какие показатели используются при расчете денежного потока?
9. Почему уменьшение активов увеличивает денежный поток?
10. Какие критерии целесообразно использовать при оценке эффективности проектов реструктуризации предприятия?

Тесты

1. Наиболее важным при определении стоимости производственной компании является:
 - а) поток будущих денежных доходов
 - б) стоимость материальных активов компании
 - в) стоимость материальных и нематериальных активов

2. С повышением риска владения объектом оценки его стоимость:
- а) увеличивается
 - б) снижается
3. С понижением риска владения объектом оценки его стоимость:
- а) повышается
 - б) снижается
4. Датой оценки стоимости предприятия (бизнеса) может быть:
- а) конкретная дата
 - б) событие, время свершения которого еще не определено
 - в) несколько дат
5. Датой оценки стоимости предприятия (бизнеса) является:
- а) дата, по состоянию на которую произведена оценка
 - б) дата сдачи отчета об оценке
 - в) дата соглашения на проведение оценки
6. Чем позже прогнозируется получение доходов в результате эксплуатации бизнеса, тем его стоимость:
- а) считается больше
 - б) ниже
7. Чем раньше прогнозируется получение доходов в результате эксплуатации бизнеса, тем его стоимость:
- а) ниже
 - б) выше
8. Использование для целей оценки итоговой величины стоимости предприятия (бизнеса) возможно в течение:
- а) одного месяца с даты составления отчета об оценке
 - б) шести месяцев с даты составления отчета об оценке
 - в) одного года с даты оценки
9. Согласно Российским “Стандартам оценки” к видам стоимости объекта оценки, отличным от рыночной стоимости, относятся:
- а) инвестиционная, ликвидационная, восстановительная
 - б) общая, инвестиционная, ликвидационная
 - в) ликвидационная, инвестиционная, утилизационная

10. Согласно Российским “Стандартам оценки” к видам стоимости объекта оценки, отличным от рыночной стоимости, относятся:

а) стоимость воспроизводства объекта оценки и стоимость замещения объекта оценки

б) стоимость замещения объекта оценки и восстановительная стоимость

в) стоимость восстановительная и стоимость воспроизводства объекта оценки

11. Стоимость воссоздания новой точной копии объекта оценки на базе нынешних цен с использованием точно таких же или очень схожих материалов характеризует:

а) общую стоимость воспроизводства объекта оценки

б) полную стоимость замещения объекта оценки

в) ликвидационную стоимость

12. Стоимость строительства в текущих ценах на дату оценки объекта с полезностью, равной полезности оцениваемого объекта, с использованием современных технологий, стандартов, материалов, характеризует:

а) полную стоимость воспроизводства объекта оценки

б) ликвидационную стоимость

в) общую стоимость замещения объекта оценки

13. Согласно Российским “Стандартам оценки” стоимость объекта оценки, определяемая исходя из его доходности для конкретного лица при заданных инвестиционных целях; называется:

а) специальная

б) рыночная

в) инвестиционная

14. Согласно Российским “Стандартам оценки” стоимость объекта оценки в случае, если объект оценки должен быть отчужден в срок меньше обычного срока экспозиции аналогичных объектов, называется:

а) стоимость объекта оценки с ограниченным рынком

б) рыночная

в) ликвидационная

15. Ликвидационная стоимость объекта оценки:

- а) стоимость уничтожения (ликвидации) объекта оценки
- б) стоимость объекта при его вынужденной продаже

16. Согласно Российским “Стандартам оценки” стоимость объекта оценки, продажа которого на открытом рынке невозможна или требует дополнительных затрат по сравнению с затратами, необходимыми для продажи свободно обращающихся на рынке товаров, называется:

- а) стоимость объекта оценки с ограниченным рынком
- б) организационная
- в) утилизационная

17. Согласно Российским “Стандартам оценки” стоимость объекта оценки, равная рыночной стоимости материалов, которые он в себя включает, с учетом затрат на утилизацию объекта оценки, называется:

- а) утилизационная
- б) стоимость объекта оценки с ограниченным рынком
- в) ликвидационная

18. Инвестиционная стоимость для конкретного инвестора может отличаться от рыночной стоимости по причинам:

- а) различий в оценке будущей прибыльности (доходности)
- б) различий в определении будущей прибыльности (доходности), различий в представлениях об уровне риска, различий в налогообложении
- в) различий в оценке будущей прибыльности (доходности), различий в представлениях об уровне риска

19. Процедура определения доходов и расходов, которые являются характерными для функционирующего в рыночных условиях бизнеса, называется:

- а) трансформация бухгалтерской отчетности
- б) систематизация бухгалтерской отчетности
- в) нормализация бухгалтерской отчетности

20. Процедура изменения формы представления бухгалтерской отчетности в соответствии с международными стандартами бухгалтерского учета называется:

- а) трансформация бухгалтерской отчетности

- б) аудит бухгалтерской отчетности
- в) агрегирование бухгалтерской отчетности

21. При расчете денежного потока для собственного капитала изменение долгосрочной задолженности:

- а) не учитывается
- б) зависит от условий
- в) учитывается

22. При расчете бездолгового денежного потока изменение долгосрочной задолженности:

- а) учитывается
- б) учитывается не всегда
- в) не учитывается

23. Учитывают воздействие инфляции и рассчитываются в ценах прогнозного периода:

- а) реальные денежные потоки
- б) номинальные и реальные денежные потоки
- в) номинальные денежные потоки

24. Очищены от воздействия инфляции и рассчитываются в ценах базисного периода:

- а) номинальные денежные потоки
- б) исключительно реальные денежные потоки
- в) номинальные и реальные денежные потоки

25. Учитывают изменение долгосрочной задолженности и воздействие инфляции в процессе расчета:

- а) номинального бездолгового денежного потока
- б) реального бездолгового денежного потока
- в) реального денежного потока для собственного капитала
- г) денежного потока для собственного капитала (номинального)

26. Не учитывается изменение долгосрочной задолженности и воздействие инфляции в процессе расчета:

- а) номинального бездолгового денежного потока
- б) бездолгового денежного потока (реального)

в) номинального денежного потока для собственного капитала

г) реального денежного потока для собственного капитала

27. В условиях высоких темпов инфляции и отсутствия заемного финансирования в составе источников средств компании в процессе применения метода дисконтированных денежных потоков обоснованно применение:

а) реального бездолгового денежного потока

б) денежного потока для собственного капитала

в) номинального бездолгового денежного потока

Задания для самостоятельной работы

1. Рассмотрите различные подходы и методы оценки стоимости предприятия из практики зарубежных и отеческих фирм.

2. Проанализируйте достоинства и недостатки этих подходов при различных условиях ведения бизнеса (низкий уровень доходности, кризис, сверхприбыль).

3. Обоснуйте выбор подхода и оценки стоимости конкретного предприятия.

Рекомендуемая литература

1. Валдайцев С.В. Оценка бизнеса и управление стоимостью предприятия: Учеб. пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001.

2. Верховина А.В., Федотова М.А. Сравнительный анализ международного и российского законодательства в области оценочной деятельности. – М.: Интерреклама, 2003.

3. Оценка бизнеса: учебник / Под ред. А.Г. Грязновой, М.А. Федотовой. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Финансы и статистика, 2004.

4. Организация и методы оценки предприятия (бизнеса): учебник / Под ред. В.И. Кошкина – М., 2002.

5. Федотова М., Малышев О., Раева И. Оценка рискованных долговых обязательств на российских предприятиях. – М.: Финансовая академия при Правительстве РФ, 2001.

6. Федотова М.А., Уткин Э.А. Оценка недвижимости и бизнеса: учебник. – М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем». Изд. ЭКМОС, 2000.

Тема 5. Направления реструктуризации (2 занятия)

Занятие 1

Вопросы для обсуждения

1. Цели и задачи реструктуризации бизнеса.
2. Способы формирования эффективной бизнес структуры предприятия.
3. Основные меры по реструктуризации имущественного комплекса предприятия. Замещение активов должника.
4. Реструктуризация акционерного капитала.

Контрольные вопросы

1. В чем заключаются цели и задачи реструктуризации бизнеса?
2. Назовите способы формирования рациональной бизнес-структуры предприятия.
3. Какие меры относятся к процедуре реструктуризации имущественного комплекса предприятия?
4. Как происходит реструктуризация кредиторской задолженности и реструктуризация задолженности в бюджет?

Занятие 2

Вопросы для обсуждения

1. Структура кредиторской задолженности. Методы реструктуризации задолженности.
2. Проектирование организационной структуры нового типа. Принципы формирования корпоративного центра и бизнес-единиц.
3. Особенности реструктуризации предприятия в процедурах банкротства.

Контрольные вопросы

1. Назовите методы реструктуризации кредиторской задолженности.

2. Охарактеризуйте наиболее эффективные организационные структуры современных предприятий.

3. На основе каких принципов формируется корпоративный бизнес-центр?

4. Назовите критерии, параметры выделения бизнес-единиц в условиях кризиса.

5. В чем заключаются особенности реструктуризации акционерного капитала предприятия-должника?

6. Означает ли процесс проектирования новой организационной структуры обязательную процедуру создания, корпоративного бизнес-центра или выделения бизнес-единиц? Обоснуйте ваше мнение.

Тесты

1. Совокупность имущественных прав предприятия, принадлежащие ему основные средства, оборотные средства представляют собой:

- а) актив
- б) пассив
- в) собственность
- г) капитал

2. Сведения о размере оборотных средств отражаются:

- а) в активе
- б) в пассиве
- в) частично в активе, частично в пассиве

3. Стоимость авансированного капитала предприятия представляет собой:

- а) итог пассива баланса
- б) норму прибыли, которую предлагает предприятие за свои ценные бу-

маги

4. Источники финансирования предприятия отражаются:

- а) в пассиве
- б) в активе
- в) частично в активе, частично в пассиве

5. Собственные оборотные средства определяются:

- а) как разность между собственным капиталом и внеоборотными активами
- б) как разность между собственным капиталом и заемными средствами
- в) как разность между собственным капиталом и текущими активами

6. Способ накопления, трансформации и использования информации финансового характера представляет собой:

- а) финансовый анализ
- б) общехозяйственный анализ
- в) управленческий анализ

7. Временный недостаток средств для платежа при удовлетворительной структуре баланса:

- а) относительная неплатежеспособность
- б) полная несостоятельность
- в) неплатежеспособность

8. Абсолютная неплатежеспособность, удостоверенная арбитражным судом или объявленная им самим:

- а) несостоятельность
- б) шаткость
- в) предбанкротное состояние

9. Финансовое состояние предприятия определяется как:

а) система показателей, отражающих наличие, размещение и использование финансовых ресурсов компании

б) система показателей, способных адекватно отразить специфику конкретного предприятия с учетом влияющих на него в тот или иной период времени факторов

в) сочетание ресурсов предприятия на конкретный момент времени

10. Главной причиной нарушения финансового оборота, выражающегося в неплатежеспособности предприятия выступает:

а) нерациональное размещение собственного и заемного капитала

б) преимущественное финансирование оборотных активов за счет собственных средств

в) своевременное выполнение обязательств по обязательным платежам в бюджет и внебюджетные фонды

11. Источниками информации для исследования финансового положения предприятия являются:

- а) бухгалтерская и финансовая отчетность
- б) статистические данные
- в) данные управленческого учета
- г) вся рабочая документация аппарата управления

12. На основе публикуемой отчетности проводится:

- а) трендовый анализ
- б) внешний анализ
- в) комплексный финансовый анализ

13. Данный метод чтения финансовых отчетов предполагает сравнение каждой позиции отчетности с предыдущим периодом:

- а) горизонтальный анализ
- б) комплексный финансовый анализ
- в) трендовый анализ

14. Метод, позволяющий выявить основные тенденции развития анализируемого показателя:

- а) трендовый
- б) финансовый
- в) вертикальный

15. Анализ структуры актива и пассива баланса – это:

вертикальный

- а) трендовый
- б) горизонтальный
- в) сравнительный

16. Горизонтальный анализ финансовых отчетов предприятий иначе называется:

- а) временным
- б) сравнительным
- в) структурным
- г) трендовым

17. Наиболее доступным подходом к устранению влияния инфляции на результаты горизонтального и вертикального анализа является:

а) пересчет балансовых данных с учетом единого индекса инфляции для различных видов ресурсов

б) пересчет всех статей баланса для каждого момента времени в твердую валюту по биржевому курсу на дату составления баланса

в) пересчет соответствующих статей отчетности по фактически действующим ценам на данные активы

18. Расчет соотношений между отдельными позициями форм отчетности называется:

а) анализом относительных показателей

б) сравнительным анализом

в) горизонтальным анализом

г) трендовым анализом

19. Реструктуризация кредиторской задолженности необходима для:

а) уменьшения платежной нагрузки на определенный период времени в связи с платежами по обслуживанию кредиторской задолженности предприятия

б) полного списания, либо безусловного освобождения должника от уплаты кредиторской задолженности в процедурах несостоятельности

в) ранжирования списка кредиторов на основе метода ABC или многомерного сравнительного анализа

20. При реструктуризации кредиторской задолженности:

а) приводит к уменьшению величины кредиторской задолженности в текущем и ближайшем календарном периодах

б) увеличиваются денежные потоки фирмы в текущем и ближайшем календарном периодах

в) приводит к уменьшению денежных потоков фирмы в текущем и ближайшем календарном периодах

21. Изменение срока уплаты просроченной задолженности на более поздний срок или а) дробление платежа представляют собой:

б) отсрочку и рассрочку платежей

в) зачет взаимных требований

г) продажа долговых обязательств третьим лицам

22. Оценка стоимости акций при различных вариантах переоформления прав собственности, учет вероятности потери контрольного пакета, сравнение совокупных затрат с первоначальной стоимостью задолженности – это методы оценки эффективности реструктуризации долгов путем:

- а) погашения встречных требований
- б) передачи акций в счет погашения задолженности
- в) переоформлении задолженности в заем

23. Изменение срока уплаты налога, при котором организации предоставляется возможность в течение определенного срока и в определенных пределах уменьшать свои платежи по налогу с последующей поэтапной выплатой суммы кредита и начисленных процентов:

- а) инвестиционный налоговый кредит
- б) отсрочка налога
- в) отмена налога

24. Внутреннее изъятие или рационализация активов предполагает:

- а) разовое применение возвратного лизинга
- б) производство может уменьшаться или концентрироваться на меньших площадях, может изменяться и график производства
- в) распродажу преуспевающего подразделения

25. При продаже активов с их обратной арендой производственные возможности предприятия:

- а) увеличиваются
- б) не изменяются
- в) уменьшаются

26. Стратегии сокращения и стратегии поворота:

- а) могут реализовываться одновременно
- б) необходимо реализовываться последовательно
- в) реализация одной стратегии исключает возможность применения другой

27. Более эффективно конкурировать в существующей стратегической группе в отрасли возможно в случае реализации:

- а) стратегии поворота
- б) финансовой стратегии
- в) теории корпоративного управления

28. Построение рациональной последовательности действий корпорации перед угрозой банкротства предусматривается стратегией:

- а) сокращения затрат
- б) выхода
- в) текущего роста

29. Под изъятием инвестиций при реализации стратегии выхода понимается:

- а) продажа организацией своей части другой стороне
- б) отказ от дальнейшего инвестирования средств в проект одним из инвесторов
- в) остановка инвестиционного проекта и арест всех вложенных средств в рамках арбитражного или уголовного процесса

Задания для самостоятельной работы

1. Те, кто не является сторонником анализа хозяйственной деятельности, приводят против его систематического использования следующие аргументы:

- 1) опыт прошлого не всегда проектируется на будущее;
- 2) данные о финансах фирмы могут интерпретироваться субъективно;
- 3) анализ хозяйственной деятельности всегда отражает прошлое и не может обеспечивать характеристику на данный момент;
- 4) постоянные изменения в экономике, на рынке делают текущую информацию о финансах бесполезной.

Если вы не согласны с такой позицией, попытайтесь привести свои контраргументы, используя данные отчетности вашего предприятия.

2. Нарисуйте организационную структуру вашей организации. Проанализируйте, к какому типу структур она относится. Проанализируйте количество иерархических уровней, выполнение норм управляемости. Как соотносятся линейные и функциональные, горизонтальные и вертикальные связи?

Рекомендуемая литература.

1. Антикризисное управление / Под ред. Г.К. Таля, М.А. Федотовой – М.: Инфра-М, 2003.

2. Бобылева А.З. Финансовое оздоровление фирмы: теория и практика: учеб. пособие. – М.: Дело, 2006.

3. Белых Л.П., Федотова М.А. Реструктуризация предприятия: учеб. пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001.

4. Васина А.А. Финансовая диагностика и оценка проектов: учебник. – СПб.: Питер, 2004.

5. Кошкин В.И., Белых Л.П., Беляев С.Г. Антикризисное управление. – М.: ИНФРА-М, 1999.

6. Фомин Я.А. Диагностика кризисного состояния предприятия: учебное пособие. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003.

Тема 6. Управление бизнес-процессами на реструктурируемом предприятии (2 занятия)

Задание 1

Вопросы для обсуждения

1. Понятие бизнес процессов.
2. Категории бизнес-процессов.
3. Методологии и стандарты для моделирования бизнес-процессов.

Контрольные вопросы

1. Что понимается под бизнес-процессом в широком смысле?
2. В чем заключается содержание функционально-структурного подхода (ФСП) к моделированию реструктурируемой бизнес-системы?
3. Какие стандарты относят к методологии семейства IDEF0?
4. На чем основаны методологии Йордана-Кода и Гейна-Сарсона?
5. В чем заключается их различие?

Занятие 2

Вопросы для обсуждения

1. Оптимизация бизнес-процесса.
2. Совершенствование бизнес-процесса на реструктурируемом предприятии.

Контрольные вопросы

1. Чем отличаются понятия «бизнес-процессы» и «управленческие процессы»?
2. Какие основные виды бизнес-процессов вы знаете? Приведите примеры взаимосвязанных материальных и информационных процессов.
3. Существуют ли чисто информационные бизнес-процессы (не сопровождающие материальные процессы)?
4. Какие методы и подходы к улучшению бизнес-процессов вы знаете?

Тесты

1. Какой стандарт моделирования сложных систем методологии семейства IDEF является основополагающим:
 - а) IDEF0
 - б) IDEF3
 - в) IDEF5
 - г) IDEF1
2. Методология моделирования информационных потоков внутри системы, позволяющая отображать и анализировать их структуру и взаимосвязи – это:
 - а) IDEF1
 - б) IDEF0
 - в) IDEF2
 - г) IDEF3
3. Методология построения реляционных структур
 - а) IDEF1
 - б) IDEF1X
 - в) IDEF1Y
 - г) IDEF0
4. Бизнес-процессы характеризуются:
 - а) технологией реализации бизнес-процесса
 - б) структурой бизнес-системы
 - в) средствами автоматизации
 - г) все ответы верны

5. Основными показателями оценки эффективности бизнес-процессов не является:

- а) количество потребителей продукции
- б) длительность выполнения типовых операций
- в) капиталовложения в производство продукции
- г) основные каналы сбыта

6. Разработка рекламы и других видов продвижения товаров, ценообразование, упаковка и документация – это:

- а) разработка продуктов
- б) маркетинг и сбыт
- в) сервис
- г) обеспечение

7. Какая категория бизнес процесса не существует:

- а) ресурсные процессы
- б) процесс преобразования
- в) процесс планирования и управления
- г) процесс ценообразования

8. Кто является участником на входе процесса:

- а) поставщик
- б) покупатель
- заказчик

9. Процесс, имеющий вход и/или выход вне фирмы, называется:

- а) внешний
- б) внутренний
- в) основной
- г) вспомогательный

10. Какой процесс обеспечивает эффективную реализацию первичных процессов:

- а) вспомогательный
- б) основной
- в) внешний
- г) внутренний

11. Одно из основных понятий стандарта IDEF0:

- а) декомпозиция
- б) департаментизация;
- в) диагностика;
- г) органиграмма

12. Бизнес – процесс в широком смысле понимается как:

а) структурированная последовательность действий по выполнению определенного вида деятельности на всех этапах жизненного цикла предмета деятельности;

б) иерархия внутренних и зависимых между собой функциональных действий, конечной целью которой является выпуск продукции или отдельных ее компонентов;

в) набор взаимосвязанных бизнес – процедур, которые потребляют ресурсы и в результате которых производится определенная группа продукции, товаров и услуг, ценная для потребителей.

13. Бизнес – процесс “Разработка продуктов” включает:

а) процессы, которые собирают требования, потребности и ожидания заказчиков и которые разрабатывают продукты и услуги, удовлетворяющие этим требованиям

б) разработку рекламы и других видов продвижения товаров, ценообразование, упаковка и документация

в) процессы стратегического планирования, бизнес – планирования и финансового контроля

14. Бизнес – процесс “Маркетинг и сбыт ” включает:

а) процессы, которые собирают требования, потребности и ожидания заказчиков и которые разрабатывают продукты и услуги, удовлетворяющие этим требованиям

б) разработку рекламы и других видов продвижения товаров, ценообразование, упаковка и документация

в) процессы по перевозке и доставке продуктов к заказчику

15. Бизнес – процесс “Обеспечение ” включает:

а) процессы, которые собирают требования, потребности и ожидания заказчиков и которые разрабатывают продукты и услуги, удовлетворяющие этим требованиям

б) процессы, которые обеспечивают управление персоналом, юридическое сопровождение, соответствие требованиям охраны окружающей среды, охраны труда и техники безопасности

в) все послепродажные виды деятельности, которые выполняются для обслуживания, ремонта, обновления и модернизации проданных ранее продуктов

16. Основная цель бизнес – процесса:

а) преобразование входящих в процесс ресурсов, необходимых для реализации процесса, в результат, продукцию процесса

б) обеспечение инвестиционной привлекательности предприятия

в) создание эффективного механизма управления предприятием

17. Ресурсы или входы процесса не могут быть:

а) материально – техническими

б) энергетическими

в) человеческими

г) стоимостными

18. Основной процесс – это:

а) процесс текущей деятельности компании, результатом чего является производство выходов, которые требуют внешние клиенты

б) процесс, который обеспечивает эффективную реализацию первичных процессов

в) процесс, находящийся целиком в рамках одной организации

19. Первичные входы образуют:

а) начальную границу процесса

б) верхнюю границу процесса

в) конечную границу процесса

г) нижнюю границу процесса

20. Стандарты IDEF0 базируются на правилах графического представления бизнес-процессов в виде функциональных блоков. Каждая из четырех сторон функционального блока имеет определенное значение:

- а) управление
- б) детализация
- в) декомпозиция
- г) моделирование

21. Что позволяет постепенно и структурировано представить модель системы в виде иерархической структуры отдельных диаграмм?

- а) декомпозиция
- б) структурирование
- в) моделирование
- г) детализация

Задания для самостоятельной работы

1. Используя рисунок 1.6 «Язык моделирования, используемый в методологиях Йордана-Кода и Гейна-Сарсона», рисунок 1.7 «Схема мега-процессов предприятия» и рисунок 1.8 «Декомпозиция мега-процесса на процессы и подпроцессы» создайте модель взаимосвязи бизнес-операций и бизнес-процессов для следующих видов деятельности:

- продажа определенного вида товара через магазин (покупатель-продавец);
- продажа товара через Интернет (оформление заказа, комплектование заказа, доставка товара, оплата товара и пр.).

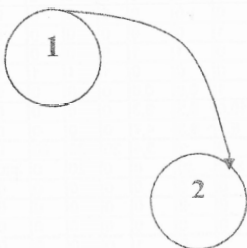
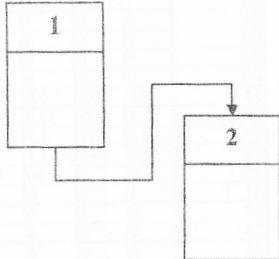
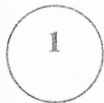

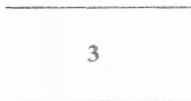
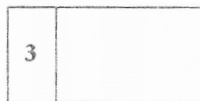

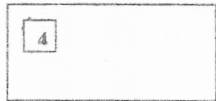
Объект	Подход Йордана - Кода	Подход Гейна - Сарсона
Поток данных		
Процесс		
Хранилище		
Внешняя сущность		

Рис. 1.6. «Язык моделирования, используемый в методологиях Йордана-Кода и Гейна-Сарсона»

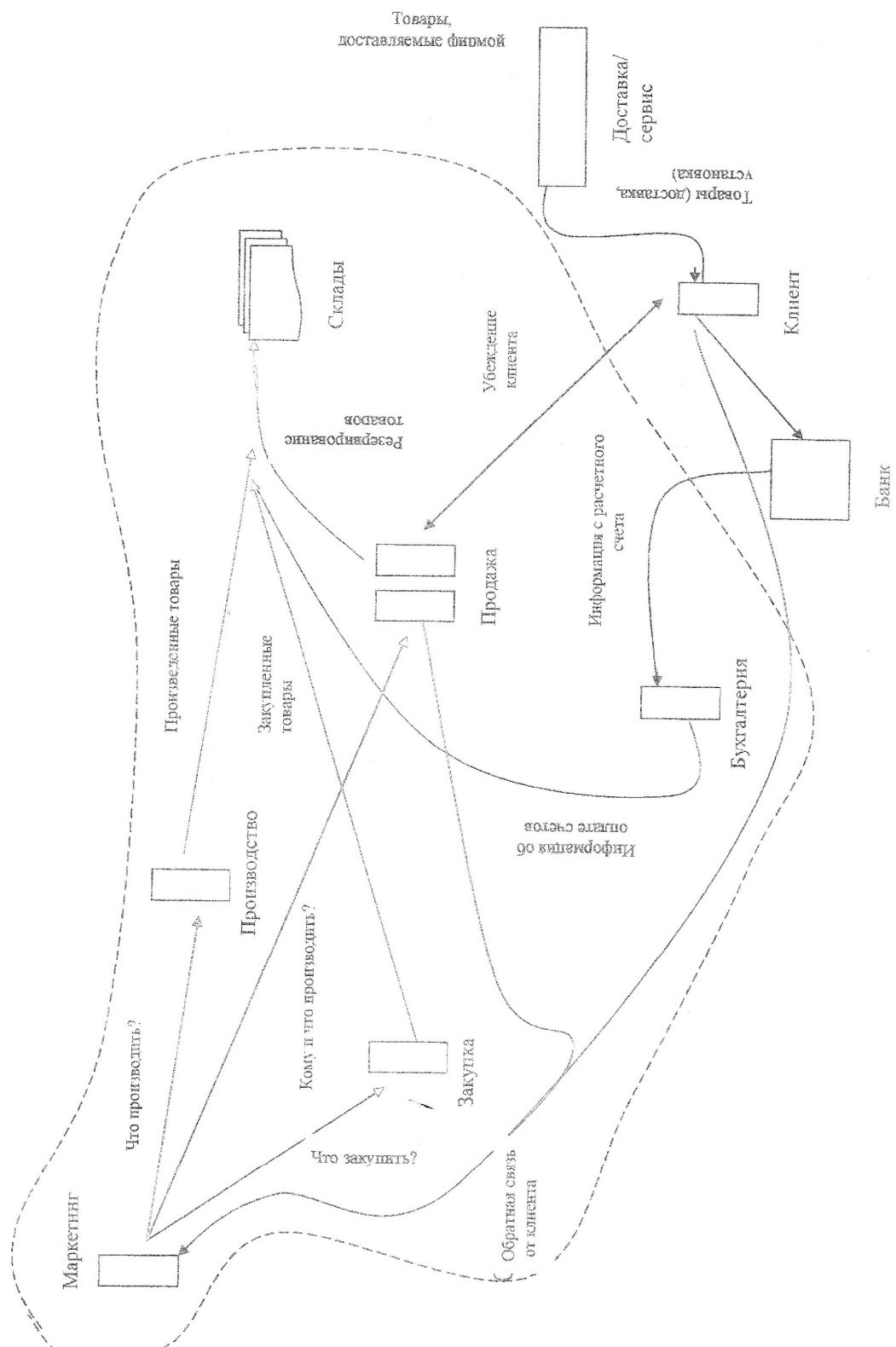


Рис. 1.7. Схема мега-процессов предприятия.

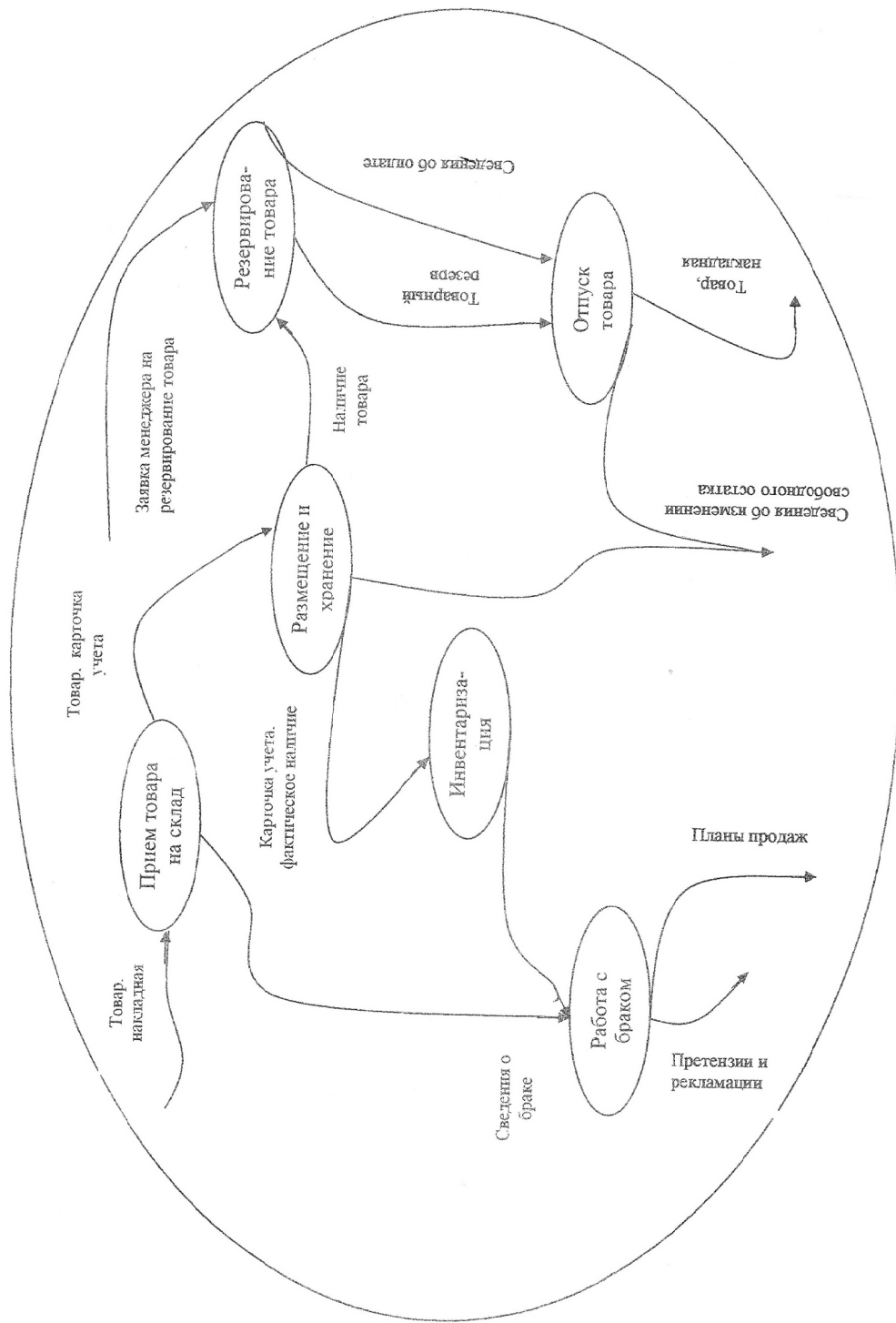


Рис. 1.8. Декомпозиция мега-процесса на процессы и подпроцессы

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

Рекомендуемая литература

1. Мазур И.И., Шапиро В.Д. Реструктуризация предприятий и компаний: учеб. пособие для вузов. Под общ. ред. И.И. Мазура. – М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2001.
2. Мазур И.И., Шапиро В.Д. и др. Реструктуризация предприятий и компаний: справочное пособие. М.: Высшая школа, 2000.
3. Менеджмент: учеб пособие / Под ред. Е.Е. Вершигора М.: ИНФРА-М, 2000.
4. Организационный инжиниринг. Учеб. пособие / Под ред. В.Ф. Кравченко и др. М.: ПРИОР, 1999.
5. Рапопорт Б.М. Инжиниринг и моделирование бизнеса / Б.М. Рапопорт, А.И. Скубченко. – М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем»: ЭКСМОС, 2001.

Тема 7. Эффективные методы, применяемые при реструктуризации предприятий

Вопросы для обсуждения

1. Современные методы реструктуризации (реинжиниринг бизнеса и управления, ABC/ABM-методологии, методы «точно в срок», корпоративные информационные технологии и др.)
2. Направления использования современных методов реструктуризации.

Контрольные вопросы

1. Раскройте содержание методологии подхода функционально-стоимостного анализа ФСА (ABC).
2. В чем его отличие от традиционных финансовых подходов? Почему считается, что этот метод отображает финансовое состояние предприятия лучше, чем традиционный финансовый учет?
3. Что общего между методами IDEF0 и ABC?
4. Может ли осуществляться улучшение (совершенствование, реинжиниринг) бизнес-процессов вне рамок реструктуризации предприятия?
5. Может ли быть бизнес-процесс без входа?

6. Должен ли участвовать в совершенствовании бизнес-процессов консультант?

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

Тесты

1. Для чего применяется построение детального «дерева функций»:

а) проведение ФСА с целью организации затрат на функционирование компании;

б) проектирование системы внешнего документооборота фирмы;

в) проектирование системы внутреннего документооборота фирмы;

2. В каком виде создаются модели бизнес-процессов:

а) в виде потоков диаграмм;

б) в виде диаграмм Парето;

в) в виде гистограмм;

3. Какие средства позволяют подготавливать проекты по изменению бизнес-процесса:

а) средства описания потоков работ;

б) средства для создания диаграмм;

в) средства имитационного моделирования;

г) интегрированные много функциональные средства

4. Составная часть процесса разработки стратегии как отдельных подсистем деятельности организации, так и ее корпоративных стратегий в целом:

а) стратегия планирования;

б) стратегия управления;

в) стратегический менеджмент;

г) оперативное планирование

5. Как называется процесс, находящийся целиком в рамках одной организации:

а) внутренний;

б) внешний;

в) вспомогательных;

г) основной

6. Какие процессы обеспечивают эффективную реализацию первичных процессов:

а) вспомогательные;

б) основные;

в) внешние;

г) внутренние

7. Какую границу образуют первичные входы:

а) начальную;

б) верхнюю;

в) конечную;

г) нижнюю

8. Какой из основных категорий бизнес-процессов включает приобретение материалов и услуг:

а) маркетинг и сбыт;

б) снабжение;

в) управление;

г) сервис

9. Какой из основных категорий бизнес-процессов включает процессы стратегического планирования, бизнес-планирования и финансового контроля:

а) управление;

б) обеспечение;

в) доставка;

г) разработка продуктов

10. Какую из основных категорий бизнес-процессов включает процесс по перевозке и доставке продуктов к заказчику:

а) доставка;

б) обеспечение;

в) снабжение;

г) маркетинг и сбыт

11. Какие клиенты бизнес-процесса находятся вне организации, но получают выход процесса:

- а) внешние;
- б) косвенные;
- в) первичные;
- г) потребители

12. Что из ниже перечисленного не относится к количественным параметрам бизнес-процесса:

- а) производительность;
- б) стоимость;
- в) продолжительность;
- г) эффективность

13. Какой из перечисленных методов не относится к функционально-стоимостному анализу:

- а) «точно в срок»;
- б) управление производительностью;
- в) непрерывное улучшение;
- г) реинжиниринг бизнес-процессов

14. Концепция ФСА позволяет представить управленческую информацию в виде:

- а) финансовых показателей
- б) стоимостных показателей
- в) натуральных показателей
- г) денежных показателей

15. Одним из направлений использования принципов, методов и средств ФСА является:

- а) составление бюджета
- б) планирование бюджета
- в) разработка сметы затрат

16. При планировании бюджета используется ФСА-модель для определения:

- а) объема работ
- б) потребности в ресурсах
- в) объема работ и потребности в ресурсах

Задания для самостоятельной работы

1. Используя созданную вами по теме 6 модель взаимосвязи бизнес-процессов, проведите ее функционально-стоимостный анализ (АВС-анализ) и обоснуйте или опровергните вывод, что данные ФСА обеспечивают управляющих информацией для принятия управленческими решений при применении таких методов как:

- «точно в срок» (just-in-time, JIT) и KANBAN;
- глобальное управление качеством (Total Quality Management, TQM);
- непрерывное улучшение (Kaizen);
- реинжиниринг бизнес-процессов (Business Process Reengineering, BPR).

Рекомендуемая литература

1. Мазур И.И., Шапиро В.Д. Реструктуризация предприятий и компаний: учеб. пособие для вузов. Под общ. ред. И.И. Мазура. – М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2001.

2. Мазур И.И., Шапиро В.Д. и др. Реструктуризация предприятий и компаний: справочное пособие. М.: Высшая школа, 2000.

3. Менеджмент: учеб пособие / Под ред. Е.Е. Вершигора М.: ИНФРА-М, 2000.

4. Организационный инжиниринг. учеб. пособие / Под ред. В.Ф. Кравченко и др. М.: ПРИОР, 1999.

5. Рапопорт Б.М. Инжиниринг и моделирование бизнеса / Б.М. Рапопорт, А.И. Скубченко. – М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем»: ЭКМОС, 2001.

Часть 2. Индивидуальная работа

Комплексное задание «Разработка программы реструктуризации предприятия»

Тема «Теория реструктуризации»

Занятие 1

1. Проанализируйте различные подходы к определению понятия «реструктуризация» (таблица 2.1.) и сформулируйте собственное видение этой категории.

2. На основе мониторинга внешних и внутренних факторов, влияющих на функционирование Вашего предприятия, составьте матрицу SWOT.

3. Используя рисунок 2.1. «Факторы, способствующие и препятствующие стратегической реструктуризации» и данные корреляционного SWOT-анализа, обоснуйте форму реструктуризации Вашего предприятия. Воспользуйтесь рекомендациями ведущих специалистов в области антикризисного управления и оценочной деятельности Федотовой М.А. и Белых М.М. [3, с. 8-9].

«Оперативная реструктуризация предполагает реструктуризацию материальных активов и долговых обязательств, в ходе которой требуются: разработка схем поставок сырья; определение методов увеличения объемов продаж, снижения стоимости привлеченного капитала; оптимизация основных производственных процессов и организационных структур.

Оперативная реструктуризация направлена на улучшение результатов деятельности компании в краткосрочном периоде и создание предпосылок для реализации стратегического реструктурирования. Результаты оперативной реструктуризации проявляются в:

– улучшении ликвидности за счет сокращения инвестиций, уменьшения товарно-материальных запасов, сокращения дебиторской задолженности, реализации излишних активов;

– улучшении результатов производственной деятельности, т.е. ускорении оборачиваемости товарно-материальных запасов, сокращении материальных затрат и затрат на содержание персонала;

– изменении структуры привлеченного капитала, которая при качественном управлении способствует росту ставки доходности на собственный капитал;

– восстановлении платежеспособности и росте рентабельности производства.

Результатом оперативной реструктуризации является создание условий для эффективного функционирования, при которых компания из зоны убытков переходит в

Таблица 2.1

Подходы к определению понятия «реструктуризация»

Определение понятия «реструктуризация»	Источник
<p>1) процесс комплексного изменения методов и условий функционирования компании (предприятия) в соответствии с внешними условиями рынка и стратегией ее развития;</p> <p>2) комплексная оптимизация системы функционирования предприятия в соответствии с требованиями внешнего окружения и выработанной стратегией его развития, способствующая принципиальному улучшению управления, повышению эффективности и конкурентоспособности производства и выпускаемой продукции на базе современных подходов к управлению;</p> <p>3) процесс внедрения структурных изменений в производственную деятельность предприятия для сохранения или увеличения прибыльности под давлением изменяющихся внешних экономических условий.</p>	<p>Мазур И.И., Шапиро В.Д. Реструктуризация предприятий и компаний: Справочное пособие для специалистов и предпринимателей: 2000 г.</p>
<p>Процесс, направленный на создание условий для эффективного использования всех факторов производства в целях повышения финансовой устойчивости и роста конкурентоспособности</p>	<p>Белых Л.П., Федотова М.А. Реструктуризация предприятия: Учеб. пособие для вузов: 2001 г.</p>

<p>Обеспечение наиболее эффективного управления активами, обязательствами и собственным капиталом посредством проведения изменений в операционной, инвестиционной и финансовых сферах деятельности с целью создания дополнительной стоимости бизнеса для акционеров (собственников) предприятия.</p>	<p>Евсеев А. Стратегии реструктуризации промышленных предприятий в условиях кризисной ситуации: дис. канд. эк. наук.: г. Орел 1999 г.</p>
<p>Объективно обусловленный процесс структурной адаптации экономической системы к условиям трансформирующейся внешней среды.</p>	<p>Тотунджян А.К. Реструктуризация предприятий в условиях перехода к рыночной экономике: проблемы теории и практики: 2000 г.</p>
<p>Структурная перестройка в целях обеспечения эффективного перераспределения и использования всех ресурсов, заключенную в создании комплексных единиц на основе разделения, соединения, ликвидации и организации новых структурных подразделений, присоединения других предприятий, приобретения доли в уставном капитале.</p>	<p>Кондратьев В. и Краснова Б. Реструктуризация управления компанией: 17-ти модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации» 1999 г.</p>
<p>Радикальное изменение структуры хозяйственной организации (активов, собственности, финансов, управления, кадров и др.), которое осуществляется при значительных изменениях условий внешней среды: экономических, политико-правовых, технологических, социально-культурных, экологических.</p>	<p>Аистова М.Д. Реструктуризация предприятий: вопросы управления. Стратегии, координация структурных параметров, снижение сопротивления преобразованиям: 2002 г.</p>
<p>Процесс, затрагивающий изменения стратегических концепций и принципиально важных стратегических факторов деятельности.</p>	<p>Грушенко В., Фомченкова Л. Выбор стратегии реструктуризации предприятия в условиях экономического кризиса: 2001 г.</p>

зону получения стабильных доходов и потому становится инвестиционно привлекательной.

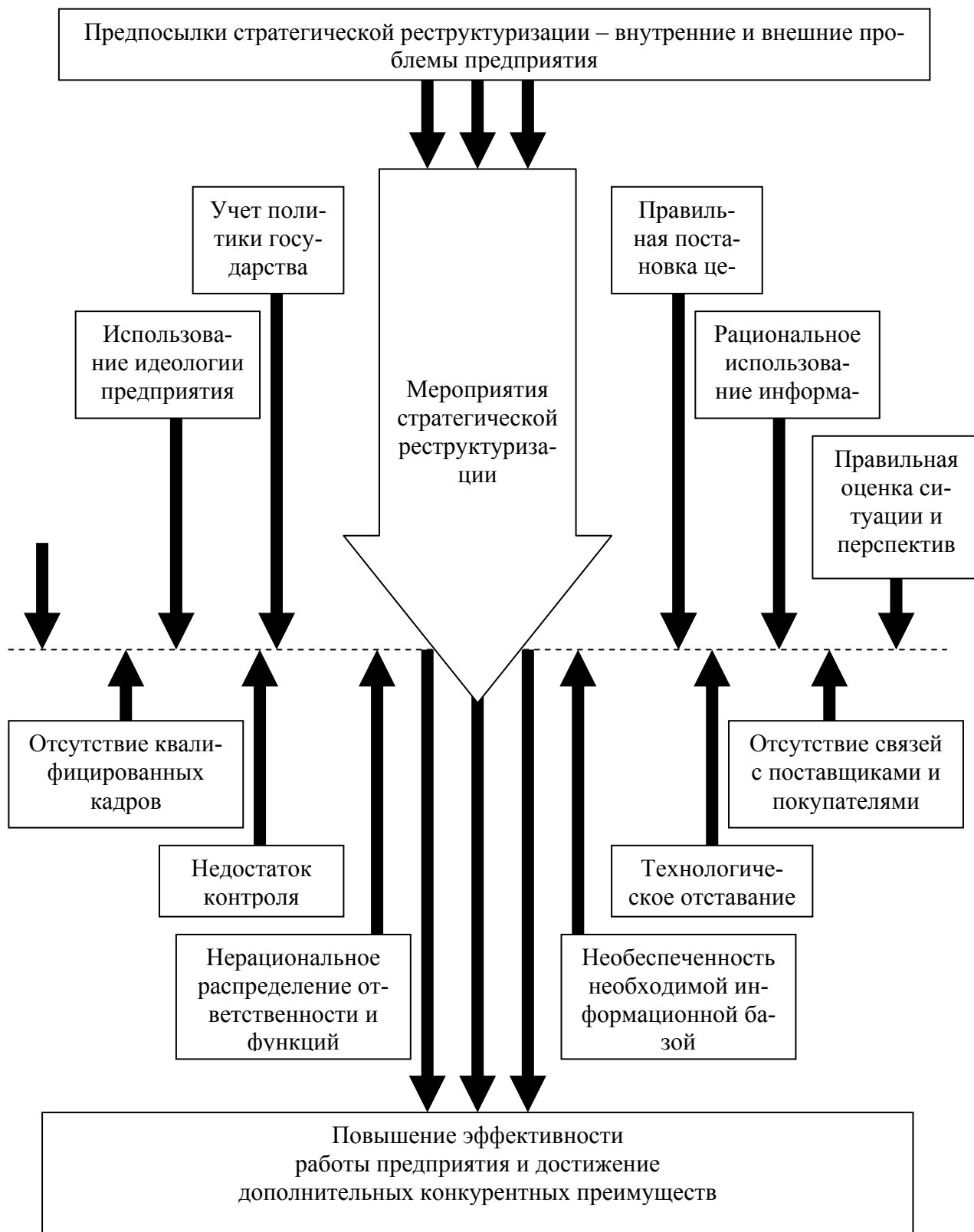


Рис. 2.1. Факторы способствующие и препятствующие стратегической реструктуризации

Стратегическая реструктуризация компании содержит:

- четко сформулированные цели и направления реструктуризации;
- порядок и критерии принятия решений о реструктуризации;
- способы реструктуризации;
- средства, необходимые для проведения реструктуризации, и механизм финансирования;
- меры, обеспечивающие социальную защиту работников компаний;
- порядок взаимодействия с местными органами власти в ходе реструктуризации;
- перечень нормативно-правовых документов, обеспечивающих тот или иной способ реструктуризации.

Содержанием стратегической реструктуризации являются:

- анализ сфер деятельности;
- создание необходимой информационной системы;
- организация маркетингового исследования, разработка стратегий маркетинга и сбыта;
- выработка стратегии закупок сырья;
- разработка возможных вариантов дальнейшего развития;
- бизнес-планирование на основе наиболее эффективного варианта развития;
- формирование детальных отраслевых концепций развития.

Реализация концепции стратегической реструктуризации является комплексным процессом, который предъявляет ко всем участникам высокие требования, отличающиеся от привычной повседневной работы.

Результатом успешного проведения стратегической реструктуризации компаний является возросший поток чистой текущей стоимости будущих доходов, рост конкурентоспособности в долгосрочном периоде и рост рыночной стоимости собственного капитала.

Фундаментальную основу для разработки эффективной программы реструктуризации компаний (промышленных и финансовых) составляет оценка рыночной стоимости собственного капитала компании, которая основана на использовании различных концептуальных подходов: сравнительном, затратном и доходном...»

3. Определите методы и средства реструктуризации Вашего предприятия.

Тема «Экономико-правовые основы реструктуризации»

Занятие 2

На основе рисунка 1.3. «Иерархия задач реструктуризации предприятий» (стр. 14), обоснуйте основные направления реформирования анализируемого Вами предприятия.

Тема «Организация проведения реструктуризации»

Занятие 3

Охарактеризуйте этапы подготовки и проведения реструктуризации предприятия. Для диагностики состояния Вашего предприятия, разработки и обоснования программы его реструктуризации, используйте рисунок 2.2. «Последовательность этапов подготовки и проведения реструктуризации предприятия».

Тема «Направления реструктуризации»

Занятие 4

Проанализируйте данные хозяйственно-экономической деятельности и финансовой отчетности исследуемого Вами предприятия и обоснуйте направления его реструктуризации и меры по их осуществлению. В зависимости от полученных данных исследований предыдущих индивидуальных занятий они могут включать:

- реструктуризацию эффективной бизнес-структуры;
- реструктуризацию имущественного комплекса;
- реструктуризацию кредиторской задолженности;
- реструктуризацию в бюджет и внебюджетные фонды;
- реструктуризацию организационной структуры управления.

При обосновании Ваших выводов целесообразно учитывать текущие и долгосрочные перспективы развития предприятия (находящегося в кризисных или относительно благоприятных условиях) и предлагаемую на рисунке 2.3. «График реструктурирования и сокращения затрат» процедуры детализации наиболее эффективной реализации программы реструктуризации.

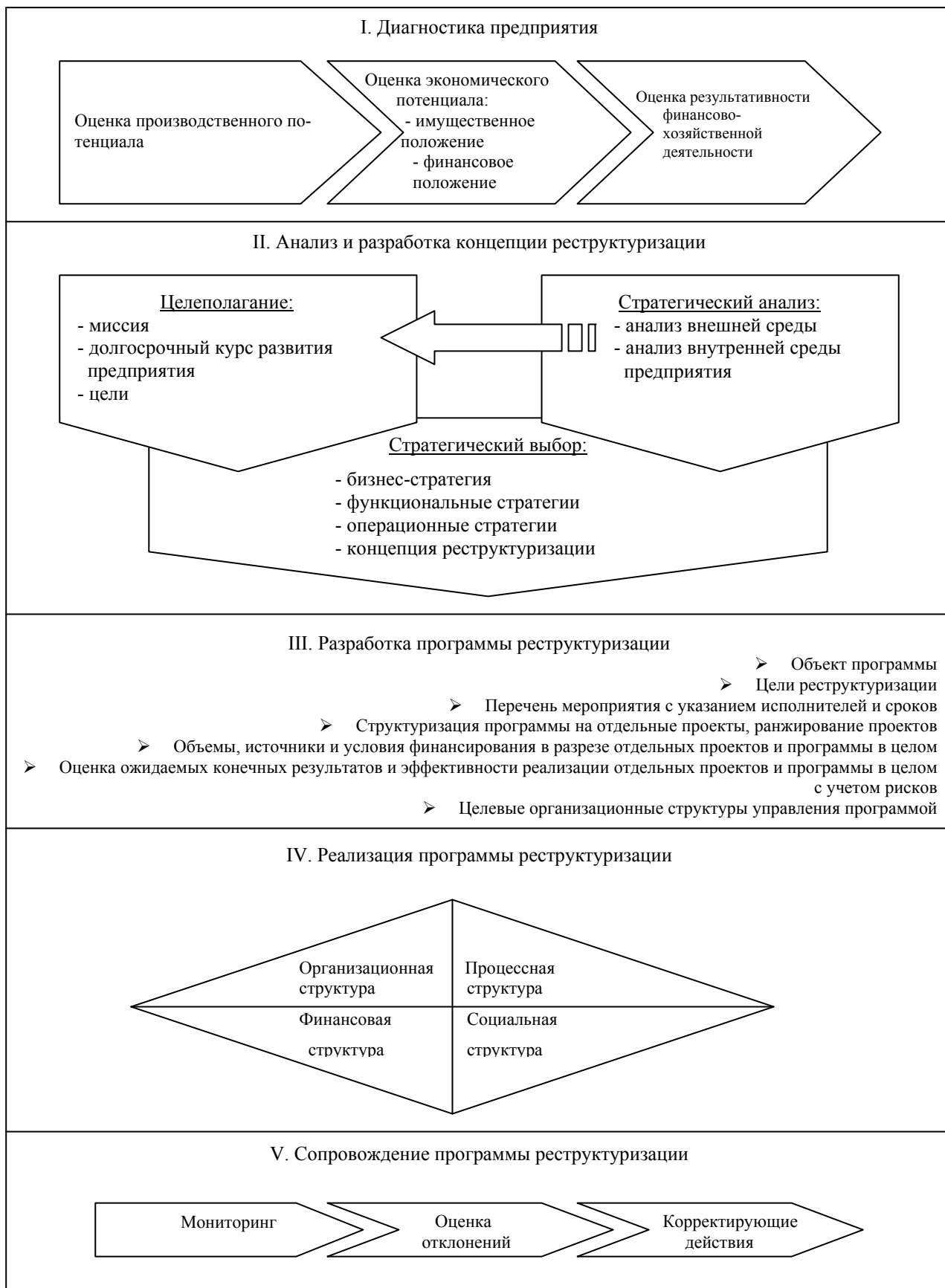


Рис. 2.2. Последовательность этапов подготовки и проведения реструктуризации предприятия

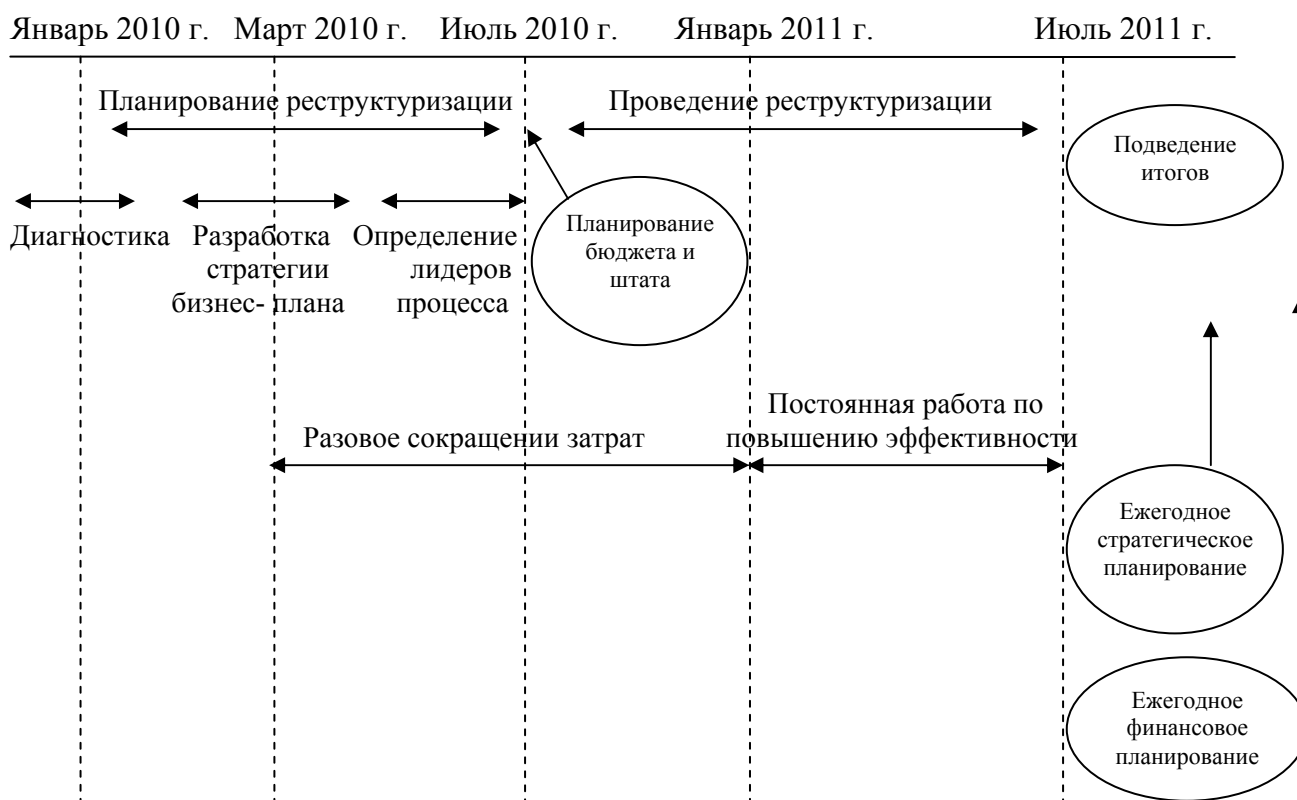


Рис. 2.3. График реструктурирования и сокращения затрат

Тема «Управление бизнес-процессами на реструктурируемом предприятии»

Занятие 5

Воспользуйтесь рисунком 2.4. «Условные обозначения, используемые при подробном моделировании и анализе процессов» и рисунком 1.6. «Язык моделирования, используемый в методологиях Йордана-Кода и Гейна-Сарсона» (стр. 38), а также, используя условный пример декомпозиции мега-процесса продажи товара, отраженной на рисунке 1.7. «Схема мега-процессов предприятия» (стр. 39), рисунке 1.8. «Декомпозиция мега-процесса на процессы и подпроцессы» (стр. 40), смоделируйте ведущий бизнес-процесс Вашего предприятия.

Тема «Эффективные методы, применяемые при реструктуризации предприятия»

Занятие 6

Обоснуйте основные направления и современные методы повышения эффективности реструктуризации исследуемого Вами предприятия. Сформируйте программу реструктуризации Вашего предприятия.



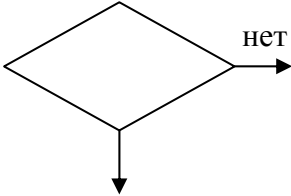


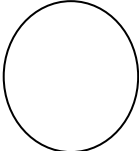


Символ	Значение
	Операция. Используется в тех случаях, когда следует изобразить изменение объекта (поступающего на вход в этот блок)
	Ручная операция. Иногда выделяется ручная операция для того, чтобы ввести отличие от операций, выполняемых машиной.
 	Решение (выбор из двух альтернатив). Выбор может осуществляться из двух или большего числа альтернатив.
	Бумажный документ. Используется, когда следует показать результат действия, заключающийся в получении информации на бумажном носителе (отчеты, письма и прочее).
	Безусловный переход. Используется для разрывов в блок-схемах или для обозначения перехода в другую часть блок-схемы.
	Перемещение/транспортировка. Обозначает физическое перемещение объекта, такое, как пересылка письма, перемещение товаров и прочее.
	Хранение. Обозначает существование контролируемых условий хранения объекта.

Рис. 2.4. Условные обозначения, используемые при подробном моделировании и анализе процессов

Рекомендуемая литература

1. Белых Л.П. Реструктуризация предприятия. 2-е изд. доп. и перераб. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007.
2. Белых Л.П., Федотова М.А. Реструктуризация предприятия: учеб. пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001.
3. Белых, Л. П. Реструктуризация предприятий: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям / Л. П. Белых. – 2-е изд., доп. и перераб. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=391151>
4. Бобылева А.З. Финансовое оздоровление фирмы: теория и практика: учеб. пособие. – М.: Дело, 2006.
5. Валитов Ш.М. Реструктуризация предприятий как способ адаптации к требованиям рынка. – Казань, Изд-во КФЭИ, 1999.
6. Васина А.А. Финансовая диагностика и оценка проектов: учебник. – СПб.: Питер, 2004.
7. Гохан Патрик А. Слияния, поглощения и реструктуризация компаний. Изд-во «Альпина Бизнес Букс», 2007.
8. Кравченко В.Ф. Организованный инжиниринг: учеб. пос. М.: ПРИОР, 1999.
9. Мазур И.И., Шапиро В.Д. Реструктуризация предприятий и компаний: учеб. пособие для вузов. Под общ. ред. И.И. Мазура. – М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2001.
10. Мазур И.И., Шапиро В.Д. и др. Реструктуризация предприятий и компаний: справочное пособие. М.: Высшая школа, 2000.
11. Методические рекомендации по реформе предприятий (организаций). – М.: Инфра-М. 2000.
12. Резник С.Д. Управление изменениями: учебник / С.Д. Резник, М.В.Черниковская и др.; Под общ. ред. С.Д. Резника – 2-е изд., перераб и доп. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=425305>.

13. Реструктуризация предприятия в процессе антикризисного управления. – М. : [б. и.], 2008. – (Прилож.к журн."Антикризисное и внешнее управление".№4, 2008).
14. Реформирование предприятия. Типовая программа. Методические рекомендации. Опыт реструктуризации: сб. документов. М.: Издательский центр «Акционер», 1998.
15. Реформирование и структуризация предприятий. Методика и опыт. – М.: Изд-во ПРИОР, 1998.
16. Российская промышленность: 10 деловых ситуаций по реструктуризации / Под ред. И.В. Липсица, Г.А. Полонского. – М.: ЗАО «КОНСЭКО», 2000.
17. Рапопорт Б.М. Инжиниринг и моделирование бизнеса / Б.М. Рапопорт, А.И. Скубченко. – М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем»: ЭКС-МОС, 2001.
18. Сборник ситуационных задач, деловых и психологических игр, тестов, контрольных заданий, вопросов для самопроверки по курсу «Менеджмент». М.: «Финансы и статистика», 2000.
19. Тренев В.Н. , Ириков В.А. и др. Реформирование и реструктуризация предприятия: Методика и опыт. М., 2005.
20. Чеботарев Н.Ф. Оценка стоимости предприятия (бизнеса): учебник / Н.Ф. Чеботарев. – М: Изд-во "Дашков и К", 2012. – 253 с. <http://www.knigafund.ru/books/114398>
21. Федотова М., Малышев О., Раева И. Оценка рискованных долговых обязательств на российских предприятиях. – М.: Финансовая академия при Правительстве РФ, 2001.
22. Фомин Я.А. Диагностика кризисного состояния предприятия: Учебное пособие. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003.
23. Форд Б., Борнстайн Дж., Пруэтт П. Руководство Ernst & Young по составлению бизнес-планов - Изд-во: Альпина

Интернет-ресурсы:

Ведомости [Электронный ресурс]: – Финансовые результаты деятельности российских компаний ? Электронное периодическое издание ?Ведомости? – <http://www.vedomosti.ru/>

Информационное агентство АК@М (слияния и поглощения) - <http://www.akm.ru/rus/ma/>

Официальный сайт Министерства экономики РТ – <http://www.mert.tatarstan.ru>

Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики - <http://www.gks.ru/>

Рейтинговое агентство «ЭКСПЕРТ РА» – <http://raexpert.ru>

ДЛЯ ЗАМЕТОК

Учебное издание

Учебно-методическое пособие
по дисциплине **«Реструктуризация бизнеса»**
для проведения семинарских, практических, индивидуальных занятий
и самостоятельной работы студентов, обучающихся по специальности
080100.62 «Экономика предприятий и организаций»

Подписано в печать 25.12.2015
Бумага офсетная. Печать цифровая.
Формат 60x84 1/16. Гарнитура «Times New Roman». Усл. печ. л. 3,72.
Уч.-изд. л. 0,22. Тираж 100 экз. Заказ. 338/12

Отпечатано в типографии
Издательства Казанского университета

420008, г. Казань, ул. Профессора Нужи́на, 1/37
тел. (843) 233-73-59, 233-73-28