

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Сахарчук Елена Сергеевна

Должность: Проректор по образовательной деятельности

Дата подписания: 19.06.2024 13:56:36

Уникальный программный ключ:

d37ecce2a38525810857293de19f107021a049a

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ  
ИНКЛЮЗИВНОГО ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ»**

КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ И ИННОВАЦИЙ

УТВЕРЖДАЮ

Проректор по учебно-методической работе

 Е.С. Сахарчук

«27» апреля 2022 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**

**РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ**

образовательная программа направления подготовки 38.03.02 Менеджмент  
шифр, наименование

**Направленность (профиль)**

Управление малым бизнесом

Квалификация (степень) выпускника: бакалавр

Форма обучения: очно-заочная

Курс 4, семестр 7

Москва 2022

Рабочая программа составлена на основании федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент (уровень бакалавриата)», утвержденного приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации № 970 от 12 августа 2020 г. Зарегистрировано в Минюсте России 25 августа 2020 г. №59449.

Разработчики рабочей программы: к.э.н., доцент кафедры экономики инноваций МГГЭУ

место работы, занимаемая должность

  
подпись

Е.В. Трубачев

И.О. Фамилия

«23» марта 2022 г.

Дата

Рабочая программа утверждена на заседании кафедры экономики и инноваций (протокол № 10 от «23» марта 2022 г.)

на заседании Учебно-методического совета МГГЭУ (протокол № 1 от «27» 04 2022 г.)

СОГЛАСОВАНО:


Начальник учебно-методического управления



И.Г. Дмитриева

«27» 04 2022 г.

Начальник методического отдела



Д.Е. Гапеев

«27» 04 2022 г.

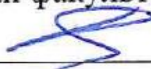
Заведующий библиотекой



В.А. Ахтырская

«27» 04 2022 г.

Декан факультета



Л.В. Дегтева

«27» 04 2022 г.

## Содержание

1. **ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ**
2. **СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**
3. **ОСОБЕННОСТИ ОБУЧЕНИЯ ИНВАЛИДОВ И ЛИЦ С ОВЗ**
4. **УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ**
5. **ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ**
6. **ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ**
7. **УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**
8. **МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**

# 1. ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

## 1.1. Цели и задачи освоения учебной дисциплины (модуля)

**Целью изучения дисциплины** «Реструктуризация предприятия» является освоение студентами теоретико-методологической базы реструктуризации предприятий, формирование у студентов знания законов, принципов и правил, необходимых для выработки современного организационного мышления, формирование представления о сущности процесса реструктуризации и его основных этапах.

### **Задачи изучения дисциплины:**

- определение места реструктуризации предприятий в предметном блоке, включающем взаимодополняющие дисциплины: экономику, анализ хозяйственной деятельности, управление качеством, статистику;
- раскрытие специфики теории реструктуризации предприятия как объекта научного исследования;
- определение основных этапов реструктуризации и базовых концептуальных подходов к исследованию реструктуризации предприятий;
- знакомство со способами и особенностями реструктуризации предприятий;
- приобретение студентами навыков аналитического и практического исследования реструктуризации предприятия.
- выработка целостного представления о различных аспектах реструктуризации предприятий;
- овладение методами разработки антикризисной инвестиционной стратегии в условиях ограниченности финансовых ресурсов.;
- рост навыков в сфере организационного мышления и умения применять полученные знания на практике.

## 1.2. Место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы направления подготовки

Учебная дисциплина «Реструктуризация предприятий» относится к вариативной части Блока 1 «Дисциплины (модули)».

Изучение учебной дисциплины «Реструктуризация предприятий» базируется на знаниях, умениях и навыках, полученных обучающимися в процессе освоения таких дисциплин как «Теория организации», «Экономика», «Логистика».

Изучение учебной дисциплины «Реструктуризация предприятий» необходимо для освоения таких дисциплин, как «Управление качеством», «Инновационная деятельность на малом предприятии», «Бизнес-планирование», «Бизнес-моделирование».

## 1.3. Требования к результатам освоения учебной дисциплины (модуля)

Процесс освоения учебной дисциплины направлен на формирование у обучающихся следующей компетенции:

Код компетенции	Содержание компетенции	Индикаторы достижения компетенции
ПК-2	Способен обеспечить подготовку и согласование разделов тактических комплексных планов производственной,	ПК-2.1. Знает современные методы организации производства, методы определения специализации подразделений организации и производственных связей между ними, методы ведения плановой работы в организации

	<p>финансовой и коммерческой деятельности организации и ее структурных подразделений</p>	<p>ПК-2.2. Умеет использовать типовые методы и способы выполнения профессиональных задач в области планирования производства, оценивать их эффективность и качество, обосновывать качественные и количественные требования к производственным ресурсам</p>
		<p>ПК-2.3. Владеет способами организации производства инновационного продукта, методами оценки потенциала организации, способами осуществления текущего и итогового контроля выполнения планов производственно-хозяйственной деятельности структурного подразделения</p>
<p>ПК-7</p>	<p>Способен проводить анализ эффективности структуры управления организацией, использовать навыки разработки стратегии организации с целью адаптации ее хозяйственной деятельности и системы управления к изменяющимся в условиях рынка внешним и внутренним экономическим условиям</p>	<p>ПК-7.1. Знает передовой отечественный и зарубежный опыт организации управления производством, принципы разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности</p>
		<p>ПК-7.2. Умеет разрабатывать предложения по конкретным направлениям изучения рынка с целью определения перспектив развития организации, внедрению мероприятий, направленных на снижение трудоемкости продукции, выявлению резервов роста производительности труда, обеспечивать участие работников в разработке предложений по составлению бизнес-планов</p>
		<p>ПК-7.3. Владеет навыками анализа эффективности структуры управления организацией, разработки предложений по рационализации структуры управления, обеспечения участия работников структурного подразделения в проведении маркетинговых исследований, определении перспектив развития организации, разработке предложений по составлению бизнес-планов</p>

## 2. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

### 2.1. Объем учебной дисциплины (модуля)

Объем дисциплины «Реструктуризация предприятий» составляет 4 зачетные единицы/ 144 часа:

Вид учебной работы	Всего, часов	Очно-заочная форма	
		Курс, часов	
	Очно-заочная форма	4	144
<b>Аудиторная работа обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий), всего в том числе:</b>	24	4	24
<b>Лекции (Л)</b>	10	4	10
В том числе практическая подготовка (ЛПП)	–	4	–
<b>Практические занятия (ПЗ)</b>	14	4	14
В том числе практическая подготовка (ПЗПП)	6	4	6
<b>Лабораторные работы (ЛР)</b>	–	4	–
В том числе практическая подготовка (ЛРПП)	–	4	–
<b>Самостоятельная работа обучающихся (СР)</b>	120	4	120
В том числе практическая подготовка (СРПП)	36	4	36
Промежуточная аттестация (подготовка и сдача), всего:	–	4	–
Контрольная работа	–	4	–
Курсовая работа	–	4	–
Зачет с оценкой	–	4	–
Итого: Общая трудоемкость учебной дисциплины (в часах, зачетных единицах)	144/4	4	144/ 4

### 2.2. Содержание разделов учебной дисциплины (модуля)

№ п/п	Наименование раздела (темы)	Содержание раздела (тематика занятий)	Формируемые компетенции (индекс)
1	Тема 1. Сущность реструктуризации предприятия	Цели реструктуризации, оперативная реструктуризация и стратегическая реструктуризация, доходный подход, сравнительный подход, затратный подход. Политические факторы, экономические факторы, финансовые факторы риска. Причины кризиса, первые признаки ухудшения финансового положения компании.	ПК-2
2	Тема 2. Оперативная реструктуризация предприятия	Основные задачи оперативной реструктуризации, основные направления отраслевого анализа. Анализ уровня конкуренции в отрасли. Анализ основных фондов, анализ кадров, анализ задолженности. Постоянные и переменные издержки. Показатели финансовой устойчивости предприятия.	ПК-2

3	Тема 3. Методы реструктуризации долговых обязательств	Новация, отступное, зачет. Основные формы реструктуризации. Многосторонний взаимозачет задолженностей. Уступки кредиторам под обеспечение долга. Переоформление задолженности в вексельные обязательства.	ПК-7
4	Тема 4. Стратегическая реструктуризация предприятия	Показатели инвестиционной привлекательности. Технический анализ, метод Хетча, метод графического анализа. Фундаментальный анализ. Оценка риска. Производственный риск, коммерческий риск, финансовый риск. Факторы, воздействующие на восприятие рынка. Методы сбалансированной оценки риска. Финансовые риски, бизнес-риски, инвестиционный риск.	ПК-7
5	Тема 5. Разработка стратегии в условиях неопределенности	Цели развития, основные направления стратегического планирования, стратегия проникновения, стратегия «снятия сливок», стратегия стимулирования сбыта, стратегия концентрации. Основные причины неудач стратегического планирования. Внешние факторы и внутренние факторы. Жизненный цикл товара. Портфель деловой активности. Этапы разработки стратегии развития. Разработка инвестиционной стратегии.	ПК-7
6	Тема 6. Реструктуризация акционерного капитала	Основные мотивы слияний и поглощений компаний. Виды слияний Синергетический эффект. Налоговые мотивы. Анализ эффективности слияний и поглощений компаний. Основные риски, связанные с проведением реструктуризации.	ПК-2
7	Тема 7. Реструктуризация неплатежеспособного предприятия	Нормативно-правовая база реструктуризации неплатежеспособного предприятия. Процедуры банкротства. Функции конкурсного управляющего. Продажа предприятия как мера восстановления его платежеспособности.	ПК-2
8	Тема 8. Государственное регулирование реструктуризации предприятий	Методы государственного регулирования. Приватизация, её цели и задачи. Национализация, её цели и задачи. Опыт проведения приватизации и национализации в зарубежных странах.	ПК-2

### 2.3. Разделы дисциплины (модуля) и виды занятий

Очно-заочная форма обучения

№ п/п	Наименование раздела	Аудиторная работа			Внеауд. работа	Объем в часах
		Л	ПЗ	ЛР	СР	Всего
		в том числе ЛПП	в том числе ПЗПП	в том числе ЛРПП	в том числе СРПП	в том числе ПП
1	Тема 1. Сущность реструктуризации предприятия	2	2	–	15	19
		–	–	–	–	–
2	Тема 2. Оперативная реструктуризация предприятия	1	1	–	15	17
		–	–	–	–	–
3	Тема 3. Методы реструктуризации долговых обязательств	1	1	–	15	17
		–	1	–	8	9
4	Тема 4. Стратегическая реструктуризация предприятия	1	1	–	15	17
		–	1	–	8	9
5	Тема 5. Разработка стратегии в условиях неопределенности	1	1	–	15	17
		–	1	–	8	9
6	Тема 6. Реструктуризация акционерного капитала	1	2	–	15	18
		–	1	–	8	9
7	Тема 7. Реструктуризация неплатежеспособного предприятия	1	2	–	15	18
		–	2	–	4	6
8	Тема 8. Государственное регулирование реструктуризации предприятий	2	2	–	15	19
		–	–	–	–	–
	Зачет с оценкой	–	2	–	–	2
		–	–	–	–	–
	<i>Итого:</i>	10	14	–	120	144
		–	6	–	36	42
	<i>Всего:</i>	<b>10</b>	<b>14</b>	–	<b>120</b>	<b>144</b>

### 2.4. Планы самостоятельной работы обучающегося по дисциплине (модулю)

Очно-заочная форма обучения

№ п/п	Название разделов и тем	Виды самостоятельной работы	Трудоемкость, час.	Формируемые компетенции	Формы контроля
1	Тема 1. Сущность реструктуризации предприятия	Подготовка к опросу, подготовка к тестированию	15	ПК-2	Опрос, тест



		В том числе практическая подготовка	–		
2	Тема 2. Оперативная реструктуризация предприятия направления анализа деятельности фирмы	Подготовка к опросу, подготовка к тестированию, подготовка к выполнению контрольной работы	15	ПК-2	Опрос, тест, контрольная работа
		В том числе практическая подготовка	–		
3	Тема 3. Методы реструктуризации долговых обязательств	Подготовка к опросу, подготовка к тестированию, подготовка к выполнению контрольной работы	15	ПК-7	Опрос, тест, контрольная работа
		В том числе практическая подготовка	8		
4	Тема 4. Стратегическая реструктуризация предприятия	Подготовка к опросу, подготовка к тестированию	15	ПК-7	Опрос, тест
		В том числе практическая подготовка	8		
5	Тема 5. Разработка стратегии в условиях неопределенности	Подготовка к опросу, подготовка к тестированию	15	ПК-7	Опрос, тест
		В том числе практическая подготовка	8		
6	Тема 6. Реструктуризация акционерного капитала	Подготовка к опросу, подготовка к тестированию, подготовка к выполнению контрольной работы	15	ПК-2	Опрос, тест, контрольная работа
		В том числе практическая подготовка	8		
7	Тема 7. Реструктуризация неплатежеспособного предприятия	Подготовка к опросу, подготовка к тестированию, подготовка к выполнению контрольной работы	15	ПК-2	Опрос, тест, контрольная работа

		В том числе практическая подготовка	4		
8	Тема 8. Государственное регулирование реструктуризации предприятий	Подготовка к опросу, подготовка к тестированию, подготовка к участию в круглом столе	15	ПК-2	Опрос, тест, круглый стол
		В том числе практическая подготовка	–		
	<b>ИТОГО</b>		120		

### 3. ОСОБЕННОСТИ ОБУЧЕНИЯ ИНВАЛИДОВ И ЛИЦ С ОВЗ

При организации обучения инвалидов и лиц с ОВЗ обеспечиваются следующие необходимые условия:

- учебные занятия организуются исходя из психофизического развития и состояния здоровья инвалидов и лиц с ОВЗ совместно с другими обучающимися в общих группах, а также индивидуально, в соответствии с графиком индивидуальных занятий;
- при организации учебных занятий в общих группах используются социально-активные и рефлексивные методы обучения, технологии социокультурной реабилитации с целью оказания помощи в установлении полноценных межличностных отношений, создания комфортного психологического климата в группе;
- в процессе образовательной деятельности применяются материально-техническое оснащение, специализированные технические средства приема-передачи учебной информации в доступных формах для студентов с различными нарушениями, электронные образовательные ресурсы в адаптированных формах.
- подбор и разработка учебных материалов преподавателями производится с учетом психофизического развития и состояния здоровья инвалидов и лиц с ОВЗ;
- использование элементов дистанционного обучения при работе со студентами, имеющими затруднения с моторикой;
- обеспечение студентов текстами конспектов (при затруднении с конспектированием);
- использование при проверке усвоения материала методик, не требующих выполнения рукописных работ или изложения вслух (при затруднениях с письмом и речью) – например, тестовых бланков.

При проведении процедуры оценивания результатов обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья по дисциплине обеспечивается выполнение следующих дополнительных требований в зависимости от индивидуальных особенностей обучающихся:

- 1) инструкция по порядку проведения процедуры оценивания предоставляется в доступной форме (устно, в письменной форме, на электронном носителе, в печатной форме увеличенным шрифтом и т.п.);
- 2) доступная форма предоставления заданий оценочных средств (в печатной форме, в печатной форме увеличенным шрифтом, в форме электронного документа);
- 3) доступная форма предоставления ответов на задания (письменно на бумаге, набор ответов на компьютере, устно, др.).

При необходимости для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов процедура оценивания результатов обучения по дисциплине может проводиться в несколько этапов.

В освоении дисциплины инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья большое значение имеет индивидуальная работа. Под индивидуальной работой подразумевается две формы взаимодействия с преподавателем: индивидуальная учебная работа (консультации), то есть дополнительное разъяснение учебного материала и углубленное изучение материала с теми обучающимися, которые в этом заинтересованы, и индивидуальная воспитательная работа. Индивидуальные консультации по предмету являются важным фактором, способствующим индивидуализации обучения и установлению воспитательного контакта между преподавателем и обучающимся инвалидом или обучающимся с ограниченными возможностями здоровья.

#### **4. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ**

Самостоятельная работа студентов (далее – СРС) является неотъемлемой частью обучения студентов. Ее цель – формирование профессиональной компетентности будущего специалиста.

Самостоятельная работа осуществляется в виде аудиторных и внеаудиторных форм познавательной деятельности по дисциплине.

Самостоятельная работа по дисциплине включает в себя:

- 1) предварительную подготовку к аудиторным занятиям;
- 2) самостоятельную работу при прослушивании лекций, осмыслении учебной информации, ее обобщении и составлении конспектов;
- 3) подбор, изучение, анализ рекомендованных источников и литературы;
- 4) выяснение наиболее сложных вопросов дисциплины и их уточнение во время консультаций;
- 5) подготовку к практическим занятиям, включая зачет с оценкой;
- 6) выполнение практических заданий;
- 7) систематическое изучение периодической печати, научных монографий, поиск и анализ дополнительной информации.

Аудиторная самостоятельная работа выполняется студентами на лекциях и практических занятиях.

Вопросы для самостоятельной работы студентов в целях подготовки к аудиторным занятиям предлагаются преподавателем в начале изучения каждого раздела дисциплины или темы. Студенты имеют право выбирать дополнительно интересующие их темы для самостоятельной работы.

Внеаудиторная самостоятельная работа студентов – планируемая учебная деятельность студентов, осуществляемая во внеаудиторное время по заданию и при методическом руководстве преподавателя, но без его непосредственного участия.

Виды самостоятельной работы студентов: подготовка к опросу, подготовка к тестированию, подготовка к выполнению контрольной работы, подготовка к участию в круглом столе, подготовка к зачету с оценкой.

##### **Методические рекомендации по организации самостоятельной работы студентов**

###### **Методические рекомендации по подготовке к устному опросу**

Подготовка к опросу проводится в ходе самостоятельной работы студентов и включает в себя повторение пройденного материала по вопросам предстоящего опроса. Помимо основного материала студент должен изучить дополнительную рекомендованную литературу и информацию по теме, в том числе с использованием Интернет-ресурсов. В среднем, подготовка к устному опросу по одному семинарскому занятию занимает от 2 до 3 часов в зависимости от сложности темы и особенностей организации студентом своей самостоятельной работы. Опрос предполагает устный ответ студента на один основной и несколько дополнительных вопросов преподавателя. Ответ студента должен представлять собой развернутое, связанное, логически выстроенное сообщение. При выставлении оценки преподаватель учитывает правильность ответа по содержанию, его последовательность, самостоятельность суждений и выводов, умение связывать теоретические положения с практикой, в том числе и с будущей профессиональной деятельностью.

###### **Разработка и применение тестов в процессе обучения**

Педагогическое тестирование – это форма измерения знаний учащихся, основанная на применении педагогических тестов. Включает в себя подготовку качественных тестов,

собственно проведение тестирования и последующую обработку результатов, которая дает оценку уровня знаний тестируемых.

Традиционный тест содержит список вопросов и различные варианты ответов. Каждый вопрос оценивается в определенное количество баллов. Результат традиционного теста зависит от количества вопросов, на которые был дан правильный ответ.

Тестирование в педагогике выполняет три основные взаимосвязанные функции: диагностическую, обучающую и воспитательную:

Диагностическая функция заключается в выявлении уровня знаний, умений, навыков учащегося. Это основная и самая очевидная функция тестирования. По объективности, широте и скорости диагностирования, тестирование превосходит все остальные формы педагогического контроля.

Обучающая функция тестирования состоит в мотивировании учащегося к активизации работы по усвоению учебного материала. Для усиления обучающей функции тестирования могут быть использованы дополнительные меры стимулирования студентов, такие как: раздача преподавателем примерного перечня вопросов для самостоятельной подготовки, наличие в самом тесте наводящих вопросов и подсказок, совместный разбор результатов теста.

Воспитательная функция проявляется в периодичности и неизбежности тестового контроля. Это дисциплинирует, организует и направляет деятельность учащихся, помогает выявить и устранить пробелы в знаниях, формирует стремление развить свои способности.

Педагогическое тестирование включает в себя несколько основных этапов: подготовка теста проведение теста и обработка результатов теста.

По форме заданий педагогические тесты бывают:

- тесты закрытого типа;
- тесты открытого типа;
- задания по установлению соответствий;
- задания по упорядочиванию последовательности.

Выбирая на тот или иной ответ на вопрос теста, студент должен, прежде всего внимательно прочитать условия вопроса теста, вдумываясь в его смысл. Затем следует выбрать, по мнению студента, правильный ответ. Если по мнению студента несколько ответов являются правильными, то он должен выбрать тот, который максимально охватывает ответ на поставленный вопрос.

Тест состоит из вопросов и предлагаемых кратких формулировок возможных ответов на вопросы, что не позволяет охарактеризовать всю полноту того или иного явления. В ходе тестирования студент не имеет возможности давать свои комментарии к ответам. Однако основная суть выносимых на тестирование вопросов отражается в предлагаемых вариантах ответов.

В зависимости от формы контроля (текущий, промежуточный, выходной) преподаватель определяет точное количество вопросов теста и устанавливает время для решения теста.

### **Значение и методика использования контрольной работы как инструмента контроля в образовательной сфере**

Основной целью контрольной работы является проработка обучающимся подавляющего объема знаний, умений, владений, компетенций, предусмотренных дисциплиной (практикой, факультативом).

Контрольная работа в зависимости от специфики раздела учебного плана может включать в себя аналитическое осмысление конкретных ситуаций, проведение расчетов, разработку и научное обоснование предлагаемых путей решения тех или иных задач, проблем, ситуаций.

Контрольная работа может быть ограничена материалом только целевой дисциплины или обеспечивать междисциплинарные связи по отношению к разделам учебного плана, предшествующим периоду освоению дисциплины (практики, факультатива).

Контрольная работа должна быть основана на конкретном сценарии, задании, в разрезе возможных типов предлагаемых ситуаций:

1. Ситуация-проблема – представляет определенное сочетание фактов из реальной жизни. Задается реальная ситуация, которая имела положительные или отрицательные последствия. Обучающиеся должны вычленив проблему, сформулировать ее, определить, каковы были условия, какие выбирались средства решения проблемы, были ли они адекватны и почему и т.д. Проблемная ситуация создает условия для свободного осознанного выбора, через который происходит развитие, углубленное познание субъективных и объективных жизненных реалий.

2. Ситуация-оценка – описывает социально-экономическую ситуацию, выход из которой в определенном смысле уже найден. Обучающимися проводится критический анализ ранее принятых решений, дается мотивированное заключение по поводу произошедшего события. Коллективное обсуждение вариантов решения одной и той же ситуации существенно углубляет опыт обучающихся: каждый из них имеет возможность ознакомиться с вариантами решения одной и той же проблемы, послушать и взвесить множество оценок, дополнений и изменений.

3. Ситуация-иллюстрация – поясняет какую-либо проблему или ситуацию, относящуюся к определенной теме. Обучающимся предлагается самостоятельно смоделировать ситуацию-иллюстрацию к своим рассуждениям. Практика показывает, что предъявление таких заданий усиливает у обучающихся стремление к приобретению теоретических знаний для получения ответов на поставленные вопросы, развиваются аналитические способности, вырабатывается самостоятельность и инициативность в решениях.

4. Ситуация-упражнение – предусматривает применение уже принятых ранее положений и предполагает очевидные и бесспорные решения поставленных проблем. Такие ситуации помогают развивать определенные навыки (умения) в обработке или обнаружении данных, относящихся к исследуемой проблеме. Они носят в основном тренировочный характер, помогают приобрести опыт решения определенных задач.

### **Оценка знаний в ходе проведения круглого стола**

«Круглый стол» – современная форма публичного обсуждения или освещения каких-либо вопросов, когда участники, имеющие равные права, высказываются по очереди или в определенном порядке.

«Круглые столы» характеризуются тем, что:

- проводятся в форме обсуждения одного или нескольких определенных вопросов или проблем;
- обсуждаемый вопрос допускает разные мнения и толкования, а также взаимные возражения участников;
- в результате обсуждения должны быть выявлены точки зрения всех участников на данный вопрос;
- участники имеют равные права и высказываются в определенном порядке.

Наиболее важное значение в ходе подготовки к проведению круглого стола отводится выбору его темы. Тема должна не только отражать современные проблемные моменты теории и практики бюджетной системы, но и быть интересной ее участникам.

В этой связи преподавателю необходимо проанализировать все имеющиеся дискуссионные вопросы изучаемой дисциплины и предложить несколько тем на обсуждение студентам.

В ходе выбора темы нельзя пренебрегать и вопросами освещенности данной проблемы в научной литературе и периодической печати. Чем больше имеется публикаций по

предложенной теме, тем интересней и результативнее дискуссии, возникающие в ходе проведения круглых столов.

После выбора темы, студентам предлагается перечень основных докладов, а также список литературы. При этом студенты могут скорректировать тему, а также должны дополнить предложенный список литературных источников. Далее, из числа желающих назначаются ответственные студенты за основные доклады. Кроме того, при необходимости могут быть назначены и содокладчики.

На самостоятельную подготовку к круглому столу необходимо отводить студенту не менее двух недель. Число докладов должно быть оптимальным (не более четырех), что позволяет не только заслушать результаты проведенных теоретических исследований студентами, но и обсудить их и сделать определенные выводы.

При организации и проведении круглого стола следует руководствоваться рядом правил:

1. К проведению круглого стола привлекаются все студенты. Также возможно участие экспертов (студентов старших курсов), которые могут принять участие в дискуссии по обсуждаемым темам.

2. Руководителем круглого стола может стать либо преподаватель, либо один из экспертов. Руководитель сообщает порядок проведения круглого стола, устанавливает регламент выступлений, обращается к присутствующим с вступительным словом. Далее предоставляется слово докладчикам, которые сообщают о результатах проведенных теоретических исследований в форме научного доклада. После выступлений участники круглого стола задают докладчикам наиболее интересующих их вопросы. На заключительном этапе работы круглого стола проводится открытая дискуссия по представленным проблемам, в которой участвуют все студенты.

3. После завершения дискуссии путем голосования выбирается лучший докладчик, а также подводятся окончательные итоги круглого стола.

Проведение круглого стола требует большой подготовительной работы со стороны студентов, которые должны подобрать литературу, составить план и раскрыть содержание выступления. При подготовке к выступлению, а также к участию в дискуссии на круглом столе, необходимо изучить предложенную литературу и выявить основные проблемные моменты выбранной для рассмотрения темы. Продолжительность доклада на круглом столе не должна превышать установленного регламента, в связи с чем, материал должен быть тщательно проработан и содержать только основные положения представленной темы.

По результатам обсуждения определяется лучший доклад, оценивается участие каждого студента в обсуждении представленных докладов.

## 5. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

Интерактивные образовательные технологии, используемые в аудиторных занятиях и самостоятельной работе обучающихся

Семестр	Вид занятия (Л, ПР, ЛР)	Используемые интерактивные образовательные технологии	Количество часов
7	Л	Лекция-визуализация, лекция-диалог, проблемная лекция	6
	В том числе практическая подготовка (ЛПП)	–	–
	ПЗ		6
	В том числе практическая подготовка (ПЗПП)	Контрольная работа	6
	СР	–	36
	В том числе практическая подготовка (СРПП)	Контрольная работа	36
Итого			6



## **6. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ**

### **6.1. Организация входного, текущего и промежуточного контроля обучения**

#### **Входной контроль**

Входной контроль применяется с целью выяснения уровня и качества знаний, умений и навыков студентов в области управления процессами реструктуризации предприятий на основе базисных дисциплин. Входной контроль осуществляется в форме в форме двустороннего диалога между преподавателем и студентами на первых занятиях по дисциплине.

В случае выявления недостаточного уровня знаний, умений и навыков студентов для освоения дисциплины преподавателем могут быть разработаны дополнительные задания, направленные на доведение студентов до уровня, требуемого для успешного освоения дисциплины.

В случае выявления высокого уровня дифференциации студентов учебной группы относительно знаний, умений и навыков в экономической сфере, преподавателем могут быть рекомендованы дополнительные литературные и онлайн-ресурсы и источники информации для студентов, отстающих от других студентов учебной группы, а также назначены дополнительные занятия и консультации для студентов, отстающих от других студентов учебной группы.

#### **Текущий контроль**

Текущий контроль успеваемости осуществляется в процессе проведения занятий по дисциплине в формах, соответствующих типам практических занятий.

#### **Промежуточный контроль**

Промежуточная аттестация по дисциплине (модулю) проводится в форме зачета с оценкой.

#### **Вопросы для проведения устного опроса**

##### **Тема 1. Сущность реструктуризации предприятия**

Вопросы для устного опроса:

1. Цели реструктуризации.
2. Оперативная реструктуризация и стратегическая реструктуризация.
3. Доходный подход к проведению реструктуризации.
4. Сравнительный подход к проведению реструктуризации.
5. Затратный подход к проведению реструктуризации.
6. Политические факторы реструктуризации предприятий.
7. Экономические факторы реструктуризации предприятий.
8. Финансовые факторы риска реструктуризации предприятий.
9. Причины кризиса, первые признаки ухудшения финансового положения компании.

##### **Тема 2. Оперативная реструктуризация предприятия**

Вопросы для устного опроса:

1. Основные задачи оперативной реструктуризации.
2. Основные направления отраслевого анализа.

3. Анализ уровня конкуренции в отрасли.
4. Анализ основных фондов, анализ кадров, анализ задолженности.
5. Постоянные и переменные издержки.
6. Показатели финансовой устойчивости предприятия.

### **Тема 3. Методы реструктуризации долговых обязательств**

Вопросы для устного опроса:

1. Новация, отступное, зачет.
2. Основные формы реструктуризации.
3. Многосторонний взаимозачет задолженностей.
4. Уступки кредиторам под обеспечение долга.
5. Переоформление задолженности в вексельные обязательства.

### **Тема 4. Стратегическая реструктуризация предприятия**

Вопросы для устного опроса:

1. Показатели инвестиционной привлекательности.
2. Технический анализ, метод Хетча, метод графического анализа.
3. Фундаментальный анализ.
4. Оценка риска.
5. Производственный риск, коммерческий риск, финансовый риск.
6. Факторы, воздействующие на восприятие рынка.
7. Методы сбалансированной оценки риска.
8. Финансовые риски, бизнес-риски, инвестиционный риск.

### **Тема 5. Разработка стратегии в условиях неопределенности**

Вопросы для устного опроса:

1. Цели развития, основные направления стратегического планирования.
2. Стратегия проникновения, стратегия «снятия сливок», стратегия стимулирования сбыта, стратегия концентрации.
3. Основные причины неудач стратегического планирования.
4. Внешние факторы и внутренние факторы.
5. Жизненный цикл товара.
6. Портфель деловой активности.
7. Этапы разработки стратегии развития.
8. Разработка инвестиционной стратегии.

### **Тема 6. Реструктуризация акционерного капитала**

Вопросы для устного опроса:

1. Основные мотивы слияний и поглощений компаний.
2. Виды слияний Синергетический эффект.
3. Налоговые мотивы.
4. Анализ эффективности слияний и поглощений компаний.
5. Основные риски, связанные с проведением реструктуризации.

### **Тема 7. Реструктуризация неплатежеспособного предприятия**

Вопросы для устного опроса:

1. Нормативно-правовая база реструктуризации неплатежеспособного предприятия.
2. Процедуры банкротства.

3. Функции конкурсного управляющего.
4. Продажа предприятия как мера восстановления его платежеспособности.

## **Тема 8. Государственное регулирование реструктуризации предприятий**

Вопросы для устного опроса:

1. Необходимость государственного регулирования реструктуризации.
2. Методы государственного регулирования.
3. Основные инструменты государственной денежно-кредитной политики.
4. Особенности проведения национализации и приватизации.
5. Приватизация ее цели и задачи.
6. Опыт проведения приватизации в зарубежных странах.
7. Национализация, ее цели и задачи.
8. Опыт проведения национализации в зарубежных странах.
9. Особенности проведения приватизации и национализации в России.

### **Задания для выполнения контрольной работы**

## **Тема 2. Оперативная реструктуризация предприятия**

Задание «Мебельная фабрика»

### **Характеристика предприятия до реструктуризации**

Мебельная фабрика была основана в 1962 г., а в 1993 г. была приватизирована и преобразована в акционерную компанию – 100% акций принадлежит существующим и бывшим работникам фабрики.

Фабрика имела три технологических подразделения: для производства корпусной мебели, мягкой мебели и мебели на заказ, размещенных территориально в различных производственных помещениях города. Большая часть оборудования в тот период соответствовала оборудованию западных предприятий в этой отрасли. Однако отдельные станки были спроектированы специально для изготовления одной конкретной детали и не могли быть перенастроены на производство других деталей.

Продажа продукции производилась фабрикой через мебельные салоны, с которыми работало небольшое число торговых агентов, а также напрямую в магазине при фабрике.

Фабрика производила мебель из ДСП и мягкую мебель.

К середине 1990-х годов предприятие оказалось на грани кризиса. Фабрика столкнулась со следующими проблемами.

1. Низкое качество продукции, что было вызвано следующими факторами:
  - использование сырья плохого качества;
  - существование в производственном процессе операций, выполняемых с повреждением изделия;
  - скрытие дефектов, а не их исправление;
  - несоблюдение рабочими инструкций, выполнение которых обеспечило бы получение качественной продукции, поскольку это требовало увеличения объемов работ;
  - низкие стандарты измерения уровня качества.
2. Устаревший дизайн.
3. Отсутствие адекватной рыночным требованиям системы продаж, в том числе:
  - отсутствие отдела продаж (маркетинга);
  - отсутствовала документация о клиентах;
  - торговым агентам не предоставлялось никакой самостоятельности в поиске покупателей;
  - отсутствие гибкости в установлении цены на продукцию.

4. Чрезмерно высокая себестоимость продукции вследствие:
  - высокой цены и низкого качества сырья;
  - энергозатратных процессов производства;
  - наличия излишних производственных этапов;
  - неадекватного оборудования;
  - наличия излишне дорогостоящих производственных процессов.
5. Неэффективная система управления трудовыми ресурсами.
6. Неэффективная система управления на основе централизованного процесса принятия решений.
7. Неэффективные системы учета и определения себестоимости.
8. Особая позиция акционеров в отношении преобразований на фабрике.
9. Критическая финансовая ситуация, вызванная резким сокращением продаж и рентабельности предприятия.

К началу проекта реструктуризации фабрика оказалась банкротом в финансовом и техническом плане.

#### **Задачи реструктуризации**

Руководство фабрики пришло к выводу о необходимости реструктуризации и сформулировало следующие ее задачи:

- улучшение качества продукции;
- создание отдела продаж;
- внедрение новой продукции и изменение дизайна продукции;
- снижение издержек производства;
- изменение процедур набора кадров;
- уменьшение оборотного капитала;
- изменение процедур бухгалтерского учета.

#### **Результаты реструктуризации**

В результате проведения реструктуризации произошли следующие основные изменения.

1. Продукция достигла стандарта качества, соответствующего сегменту рынка, на котором она продается.
2. Был создан отдел маркетинга, который укомплектовали подготовленными специалистами, а руководитель отдела несет полную ответственность за деятельность отдела.
3. Был разработан и внедрен в производство новый ассортимент изделий, которые лучше адаптированы к текущим вкусам покупателей, рынкам и производственным процессам.
4. Предприняты меры по сокращению производственных затрат благодаря энергосберегающим мероприятиям и усилиям работающих.
5. Прекращено сокращение оборотного капитала и внедрены методы, нацеленные на контроль использования оборотного капитала.
6. Найм на новые должности осуществляется переводом работников, а также на основе привлечения специалистов со стороны.
7. Введена новая информационная система.
8. Сотрудники финансового отдела используют новые методы работы.
9. Производственные затраты сократились от 20% до 50% в зависимости от цеха и оборудования.

#### **Задание**

1. Определите факторы, в наибольшей степени повлиявшие на деятельность фабрики и на эффективность продаж ее продукции перед началом реструктуризации. Постройте систему факторов.
2. Оцените сложность и глубину проблем, возникших в деятельности фабрики. Постройте их иерархию.

3. Назовите направление реструктуризации, использованное в данном случае. Дайте его характеристику. Оцените правильность выбора именно этого направления.
4. Назовите стратегию реструктуризации, использованную на фабрике.
5. Сформулируйте цели реструктуризации в зависимости от исходного экономического состояния фабрики.
6. По имеющимся данным определите адекватность задач реструктуризации текущей ситуации и возможности решения на их базе основных проблем, стоящих перед командой по реструктуризации.
7. Оцените эффективность реструктуризации и уровень достижения поставленных задач, а также целей реструктуризации.
8. Предложите собственную систему целей и задач, исходя из описания проблемной ситуации.

### **Тема 3. Методы реструктуризации долговых обязательств**

Задание «Авиакомпания»

«Комьют Эйр» – авиакомпания, которая находится в городе Орlando, штат Флорида, и занимается пригородными перелетами (на короткие дистанции, или в пределах штата); ее первый полет состоялся в 1981 году.

Основателем и единственным собственником этой компании является Джеймс Т. Уорд. «Комьют Эйр» использует небольшие винтомоторные самолеты вместимостью от 20 до 30 пассажиров. Компания заняла нишу на рынке бизнес–перевозок, которая может характеризоваться как «недорогие перелеты на короткие дистанции». Более того, она предоставляет услугу, которая игнорируется крупными авиакомпаниями, - рейсы в небольшие региональные аэропорты.

В начале 1980-х годах выручка «Комьют Эйр» росла очень быстро, и управлению издержками не уделялось достаточного внимания. Однако в конце 1980-х многие компании были вынуждены сократить свои дорожные расходы и при поездке на небольшое расстояние заменить самолет автомобилем. Таким образом, выручка «Комьют Эйр» в 1988 году завершила фазу быстрого роста и выровнялась, чем был крайне обеспокоен Д. Уорд.

В целях увеличения прибыли им и его финансовым менеджером были введены некоторые меры по снижению затрат.

Д. Уорд также попросил своего финансового менеджера найти способ снизить процентные выплаты «Комьют Эйр». Поскольку он желал оставаться единственным собственником, то эмиссия акций взамен выпущенных облигаций была неприемлемой. Финансовый директор предложил провести рефинансирование облигационного займа, хотя он и не был уверен в выгодности такой операции. Текущие процентные ставки немного ниже, чем ставка по выпущенным облигациям, поэтому финансовый менеджер считает, что рефинансирование может снизить общую стоимость заемного капитала.

Д. Уорд попросил своего финансового менеджера исследовать возможность рефинансирования долговых обязательств.

Прибыль «Комьют Эйр» облагается налогом в 34%. Текущий облигационный заем составляет \$100 миллионов, ставка процента равна 10%, до погашения осталось 20 лет. Сумма неамортизированных издержек по размещению и дисконта по старым облигациям составляет \$4 миллиона. Эти облигации являются отзывными, цена отзыва равняется \$105 (при номинальной стоимости в \$100). Финансовый директор знает, что старый заем может быть рефинансирован новым, \$100 миллионным займом, под 9 % годовых, со сроком до погашения 20 лет. С помощью этого займа компания получит за вычетом издержек по размещению доход в размере \$97 миллионов. Таким образом, дисконт по новым облигациям составляет \$3 миллиона. Для эмиссии нового облигационного займа потребуется дополнительно \$600 000. Ожидается, что период перекрытия, когда старый заем будет еще не погашен, а новый – уже выпущен, будет длиться один месяц.

Д. Уорд дал своему финансовому директору два дня на анализ возможности рефинансирования.

**Вопросы:**

1. Какую ставку дисконтирования следует использовать для анализа возможности рефинансирования?
2. Предположим, что этим финансовым менеджером являетесь Вы. Проанализируйте возможность рефинансирования и дайте рекомендации.

**Тема 6. Реструктуризация акционерного капитала**

**Задание «Завод сантехнического оборудования»**

**Характеристика предприятия до реструктуризации**

Завод сантехнического оборудования был образован как часть строительного объединения в секторе жилищного строительства и отвечал за монтажные услуги. В 1994 году завод был преобразован в открытое акционерное общество на основе отделения от исходного предприятия. Акционерный капитал был распределен между работниками (40%), трастовыми компаниями и инвестиционными фондами (25%), фондом государственного имущества (10%), частными акционерами (3%) и сертификатным аукционом (22%).



**Рис. Структура ОАО «Волгоградский тракторный завод» до и после реструктуризации**

Завод производил полуфабрикаты, предназначенные для монтажа в новостройках. Технологический процесс построен на основе трех производственных линий. Завод выпускал следующие виды продукции.

1. Сборка труб и элементов для водопроводно-канализационных сетей домов (напорные, канализационные и тепловые системы); изготовление арматуры и специальных частей для водопровода.
2. Изготовление вентиляционной арматуры (трубы и шунты) и нагревательных приборов (бойлеры, трубы, теплообменники и конвекторы).
3. Изготовление защитных дверей.
4. Изготовление металлической арматуры в качестве дополнения в профильной деятельности (перила, прутья, сельскохозяйственные инструменты).
5. Изготовление других изделий по специальным заказам.

Перед началом реструктуризации завод столкнулся со следующими проблемами:

- строительный сектор в результате общего и глубокого экономического кризиса показывал устойчивую тенденцию к упадку;

- у завода все чаще возникали проблемы с краткосрочной ликвидностью вследствие постоянных задержек платежей со стороны предприятий государственного сектора;

- у завода все чаще возникали убытки в связи с невозможностью корректировать стоимость поставок для предприятий государственного сектора, возникающих вследствие высоких темпов инфляции;

- увеличение числа конкурентов из числа компаний региона, специализировавшихся ранее в других отраслях (промышленность, военное производство или сельское хозяйство), которые начали оперировать на рынке жилищного строительства;

- формирование высокого уровня запасов на складах, что отрицательно отражалось на состоянии наличности всего предприятия;

- на заводе не существовало коммерческого отдела – связями с клиентами занимался производственный отдел, имевший слабое представление о возможностях рынка и ожидаемых объемах сбыта.

Тем не менее финансовое состояние завода в тот момент оставалось рентабельным, а работа стабильной. Это стало предпосылкой для проведения мероприятий по реструктуризации и разработке стратегических планов в кратко- или среднесрочной перспективе.

#### **Задачи реструктуризации**

Руководство завода пришло к выводу о необходимости реструктуризации и сформулировало следующие основные направления развития компании:

- внедрение новой культуры производства, ориентированной на рынок, чтобы заменить старое корпоративное мышление, сосредоточенное на производстве. Это позволит адаптироваться к переменам на рынке и новой экономической обстановке;

- диверсификация портфеля заказов (для того, чтобы избежать традиционной зависимости от одного клиента и одного сектора);

- диверсификация портфеля продуктов (используя в качестве сырья пластик вместо металла);

- увеличение текущего уровня производства путем создания новых коммерческих подразделений для реализации новых продуктов или услуг с использованием заводских мощностей, технологий и навыков;

- изучение рыночной конъюнктуры, сбор и анализ внутренней и внешней информации для принятия решений;

- мотивация персонала: преодоление имеющейся незаинтересованности из-за отсутствия ясной системы связанных с работой целей, ответственность и вознаграждения;

- усиление связей с акционерами.

#### **Результаты реструктуризации**

В результате проведения реструктуризации в деятельности завода произошли следующие основные изменения:

- внедрена технология производства специальных фитингов для труб ПВХ, которые не всегда есть в наличии. Это позволило разрешить часть проблем с поставками, которые существовали ранее, а также дало дополнительные поступления от продаж новой продукции на рынке;

- было заключено коммерческое соглашение с группой CUADO (ведущим европейским производителем труб) о производстве стальных фланцев на экспорт в Испанию;

- было подписано предварительное соглашение о сотрудничестве с фирмой BARBI (европейским производителем сетчатого полиэтилена) по внедрению нового продукта и технологии на базе завода;

- в соответствии с соглашением с фирмой BARBI был осуществлен пилотный проект по установке в новом жилом доме в нескольких квартирах оборудования с использованием новых материалов;

- была проведена реклама возможности нового продукта среди клиентов путем безвозмездного оборудования нескольких квартир с использованием новых материалов;
- был получен полный комплект технической и инженерной документации от компании INGETUBO (лидера на европейском рынке по производству строительных лесов), что позволило заводу улучшить существующую систему подмостей;
- было существенно расширено непрофильное производство по изготовлению ограждений и трибун, ранее существовавшее в небольшом объеме;
- были составлены прогнозы самостоятельных капиталовложений в новую продукцию на основе достаточности наличных денежных средств у завода.

#### **Задание**

1. Определите, на какую часть бизнес-потока была ориентирована деятельность завода.
2. По имеющимся данным определите цели реструктуризации.
3. Дайте собственную оценку эффективности реструктуризации и достижимости поставленных целей.
4. Определите направление реструктуризации, проведенной на заводе.
5. Определите форму и вид реструктуризации, проведенной на заводе
6. Предложите собственный вариант проведения реструктуризации на заводе в дальнейшем.

### **Тема 7. Реструктуризация неплатежеспособного предприятия**

Задание «Фармацевтическое предприятие «Акрихин»

Характеристика предприятия до реструктуризации

Фармацевтическое предприятие «Акрихин» было создано в 1936 г. и до 1991 г. было крупнейшим в СССР производителем активных веществ, ежегодно поставляя более 7000 тонн своей продукции 44 советским фармацевтическим производителям и в 20 стран на экспорт. После распада СССР «Акрихин» столкнулся с рядом проблем, среди которых основными были:

- резкий рост цен на энергию и химическое сырье, что привело к существенному увеличению себестоимости продукции;
- резко возросшая конкуренция со стороны дешевой импортной продукции активных веществ, что привело к полной неконкурентоспособности на экспортных рынках;
- коллапс системы госзаказов;
- значительный износ основных фондов.

Тем не менее достаточно быстро предприятие сумело восстановить производство, переориентировав производственные мощности на выпуск лекарств общего типа в готовых формах для внутреннего российского рынка. Для этого была использована новая технология, внедренная на нескольких совместных предприятиях с иностранными компаниями, включая Bristol-Myers-Squibb (США), Servier (Франция) и KRKA (Словения). В результате к началу реструктуризации портфель готовых лекарственных форм предприятия «Акрихин» превышал 130 видов лекарств. Компания «Акрихин» превратилась в производителя лекарств общего типа.

Однако у предприятия сохранились и постепенно углублялись проблемы в области конкуренции со стороны западных поставщиков, особенно восточноевропейских и западноевропейских производителей. Компания развивалась значительно медленнее, чем ее основные конкуренты.

#### **Задачи реструктуризации**

Несмотря на вполне благоприятную ситуацию относительно других российских предприятий, руководство «Акрихин» пришло к выводу о необходимости реструктуриза-



ции. С этой целью была создана группа для выявления приоритетных областей развития и разработан план реструктуризации, включающий следующие основные разделы.

1. Пересмотр функций продаж предприятия в направлении их расширения и стратегической ориентации:

- увеличить количество торговых представителей, расширив охват региональных дистрибьюторов, аптек и докторов;
- в приоритетных регионах, выявленных по соответствующим параметрам относительной привлекательности, должны быть торговые агенты;
- для повышения результативности работы торгового персонала необходимо ввести эффективную систему стимулирования и зарплаты;
- работники отдела продаж должны быть нацелены на розничные и оптовые каналы.

2. Изменение стратегии «Акрихина» по распространению продукции путем активного выявления и сосредоточения на ключевых общенациональных дистрибьюторах.

3. Пересмотр показателей рентабельности продукции, основываясь на более современной технике управленческого учета.

4. Активное развитие внутрифирменных возможностей по разработке препаратов, в том числе:

- внедрение новой продукции;
- расширение НИОКР по созданию и выпуску лекарств общего типа;
- заключение соглашений с иностранными компаниями в целях совместного выпуска новой продукции.

5. Поиск возможностей снижения затрат.

#### **Результаты реструктуризации**

2. В ходе реструктуризации были выполнены следующие мероприятия.

Произошли конкретные изменения в переориентации продаж предприятия:

- ориентация на определенные виды продукции;
- усиление продаж, маркетинга;
- внедрение новой продукции;
- изменение системы управления себестоимостью.

3. Создан торговый аппарат на местах.

На основе рекомендаций консультантов было создано подразделение продаж с функциями сбыта и принятия заказов (логистики), организованное в виде двух различных производственных единиц.

«Акрихин» провел найм 15 торговых представителей для работы в регионах, определенных как стратегически привлекательные, где раньше не было дистрибьюторов предприятия. К середине года после начала реструктуризации у предприятия было более 15 региональных торговых представителей: в Санкт-Петербурге, Орле, Новгороде, Тюмени, Иркутске, Екатеринбурге, Ростове-на-Дону, Красноярске, Саратове, Челябинске, Уфе, Новокузнецке, Перми, Хабаровске и других макро- региональных центрах, откуда осуществлялась координация продажи в близлежащих областях.

4. Был создан отдел маркетинга, занимающийся рыночным анализом и стратегическим руководством продажами.

5. Произошло сокращение себестоимости. Основываясь на результатах анализа конкурентоспособных сторон предприятия, руководство поставило задачи перед руководителями отделов обслуживания, энергетики и контроля качества по разработке планов реструктуризации и уменьшению накладных трудозатрат на 15%. Также было проведено сокращение централизованного технического обслуживания, в результате чего осталась только скорая техническая помощь для устранения аварийных ситуаций, а остальное техобслуживание стало выполняться непосредственно в цехах.

Была проведена продажа неиспользуемых активов, включая насосную станцию, обслуживающую деревню, и автобусы, используемые раз в год для специальных рейсов. Переданы муниципалитету старая котельная и детский сад.

6. Была изменена стратегия деятельности предприятия, в рамках которой были разработаны процедуры, техника и методология управления для руководства высшего и среднего звена, а большое число работников предприятия прошли обучение и переобучение. Был создан экспертный комитет, состоящий из специалистов по экономике, технике и маркетингу, который проводит еженедельные заседания по рассмотрению вопросов внедрения новой продукции и решения других задач.

В результате уже за первые месяцы после начала реструктуризации ежемесячные доходы «Акрихин» по продажам увеличились до 25 млрд руб. (\$4,5 млн) и были самыми высокими продажами компании за все время. Руководство фирмы оценивало годовые поступления от продаж в ближайшие годы в размере 350 млрд рублей в год (\$60 млн).

#### **Задание**

1. Определите факторы, в наибольшей степени влияющие на деятельность предприятия в начале и середине 1990-х гг. Постройте иерархию факторов.

2. Оцените сложность и глубину проблем, возникших в деятельности предприятия. Постройте их иерархию.

3. Назовите направление реструктуризации, использованное в данном случае. Дайте его характеристику. Оцените правильность выбора именно этого направления.

4. Назовите стратегию реструктуризации, использованную на предприятии.

5. Сформулируйте цели реструктуризации в зависимости от исходного экономического состояния предприятия.

6. По имеющимся данным определите адекватность задач реструктуризации текущей ситуации и возможности решения на их базе основных проблем, стоящих перед командой по реструктуризации.

7. Оцените эффективность реструктуризации и уровень достижения поставленных задач, а также целей реструктуризации. Предложите собственную систему целей и задач, исходя из описания проблемной ситуации.

### **Темы для круглого стола**

#### **Тема 8. Государственное регулирование реструктуризации предприятий**

1. Современное состояние российской экономики как основа обоснования государственного регулирования реструктуризации предприятий.

2. Оценка достаточности нормативного регулирования реструктуризации предприятий в Российской Федерации.

3. Возможности использования зарубежного опыта нормативного регулирования реструктуризации предприятий в современной России.

#### **6.2. Вопросы к зачету с оценкой**

1. Сущность реструктуризации и ее этапы.
2. Стратегическая реструктуризация и ее подходы.
3. Политические и экономические факторы.
4. Признаки ухудшения финансового положения компании.
5. Основные этапы реструктуризации.
6. Оперативная реструктуризация.
7. Основные направления анализа деятельности фирмы.
8. Анализ издержек производства.
9. Анализ эффективности основных средств.
10. Показатели финансовой устойчивости фирмы.

11. Реструктуризация материальных активов.
12. Реструктуризация долговых обязательств.
13. Методы реструктуризации долговых обязательств.
14. Стратегическая реструктуризация и ее задачи.
15. Показатели инвестиционной привлекательности.
16. Фундаментальный анализ, технический анализ.
17. Оценка риска как часть реструктуризации.
18. Валютные риски, процентные риски, виды прямого риска.
19. Факторы кредитного риска, бизнес-риска.
20. Управление финансовыми рисками в целях роста стоимости фирмы.
21. Разработка стратегии в условиях неопределенности.
22. Основные направления стратегического планирования.
23. Внешние и внутренние факторы рынка.
24. Жизненный цикл товара.
25. Портфель деловой активности.
26. Показатели инвестиционной привлекательности.
27. Реструктуризация акционерного капитала.
28. Основные формы реструктуризации акционерного капитала.
29. Основные мотивы слияний и поглощений.
30. Анализ эффективности слияний и поглощений фирм.
31. Основные риски, связанные с проведением реструктуризации.
32. Анализ дебиторской задолженности.
33. Анализ требований кредиторов.
34. Меры восстановления платежеспособности фирмы.
35. Реструктуризация неплатежеспособного предприятия.
36. Арбитражный управляющий и процедуры банкротства.
37. Формы и методы государственного регулирования реструктуризации.
38. Приватизация предприятий: обоснование, нормативное регулирование, обеспечительный механизм, множественные эффекты.
39. Национализация предприятий: обоснование, нормативное регулирование, обеспечительный механизм, множественные эффекты.
40. Методы государственного регулирования реструктуризации предприятий.

### 6.3. Контроль освоения компетенций

Вид контроля	Контролируемые темы (разделы)	Компетенции, компоненты которых контролируются
Опрос	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8	ПК-2, ПК-7
Тестирование	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8	ПК-2, ПК-7
Контрольная работа	2, 3, 6, 7	ПК-2, ПК-7
Круглый стол	8	ПК-2

## 7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЯ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

### 7.1. Основная литература

1. Бороненкова, С. А. Бороненков, С. А. Комплексный экономический анализ в управлении предприятием : учебное пособие / С. А. Бороненкова, М. В. Мельник. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 352 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-016455-7. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1150327>
2. Васин, С. М. Антикризисное управление : учебное пособие / В. М. Васин, В. С. Шутов. — Москва : РИОР : ИНФРА-М, 2020. — 272 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-369-01557-5. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1036517>
3. Поташева, Г. А. Управление проектами (проектный менеджмент) : учебное пособие / Г.А. Поташева. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 224 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/17508. - ISBN 978-5-16-010873-5. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1840953>

### 7.2. Дополнительная литература

1. Басовский, Л. Е. Экономический анализ : учебное пособие / Л.Е. Басовский, А.М. Лунёва, Е.Н. Басовская ; под ред. Л.Е. Басовского. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 222 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-010170-5. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1228816>
2. Блинов, А. О. Управление изменениями : учебник для бакалавров / А. О. Блинов, Н. В. Угрюмова. - 2-е изд., стер. — Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2020. - 302 с. - ISBN 978-5-394-03539-5. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1091830>
3. Климова, Н. В. Экономический анализ (с традиционными и интерактивными формами обучения) : учебное пособие / Н. В. Климова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2020. — 296 с. - ISBN 978-5-9558-0479-8. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1068837>
4. Музыкант, В. Л. Брендинг. Управление брендом : учебное пособие / В.Л. Музыкант — Москва : РИОР : ИНФРА-М, 2021. — 316 с. — (Высшее образование: Бакалавриат; Азбука рекламы). — DOI: <https://doi.org/10.12737/2142>. - ISBN 978-5-369-01236-9. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1239252>
5. Орехов, В. И. Антикризисный менеджмент / В. И. Орехов, Т. Р. Орехова, К. В. Балдин. - Москва : НИЦ ИНФРА-М, 2020. - 336 с. - (Высшее образование: Бакалавриат (Финуниверситет)). - ISBN 978-5-16-016280-5. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1093041>
6. Пласкова, Н. С. Экономический анализ : учебник / Н.С. Пласкова, Н.А. Проданова. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 324 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/1069047. - ISBN 978-5-16-015915-7. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1069047>
7. Ткаченко, Д. Сбор долгов без судов: работа с дебиторской задолженностью : практическое руководство / Д. Ткаченко. - Москва : Альпина Паблицер, 2021. - 304 с. - ISBN 978-5-9614-3845-1. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1841892>
8. Экономика фирмы : учебное пособие / под ред. проф. А. Н. Ряховской. — Москва : Магистр : ИНФРА-М, 2020. — 512 с. — (Бакалавриат). - ISBN 978-5-9776-0111-5. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1072236>

### **7.3. Программное обеспечение**

1. Microsoft Windows 10 Home.
2. Microsoft Office 2010 (Договор-оферта № Tr017922 от 06 апреля 2011 года).
3. Консультант Плюс (Договор б/н от 29 января 2015 года).
4. Zoom.

### **7.4. Электронные ресурсы**

1. Интернет-портал КонсультантПлюс // <http://www.consultant.ru/>
2. Интернет-портал Российской государственной библиотеки // <https://www.rsl.ru/>
3. Официальный портал банка России // <https://cbr.ru/>
4. Официальный портал Министерства финансов Российской Федерации // <https://minfin.gov.ru/ru/>
5. Официальный портал Министерства экономического развития Российской Федерации // <https://www.economy.gov.ru/>
6. Официальный портал Федеральной службы государственной статистики // <https://rosstat.gov.ru/>
7. Электронно-библиотечная система Znanium.com // <https://znanium.com/>
8. Электронно-библиотечная система Юрайт // <https://urait.ru/>

### **7.5. Методические указания и материалы по видам занятий**

Положение о рабочих программах учебных дисциплин (модулей), разработанных в соответствии с актуализированными федеральными государственными образовательными стандартами высшего образования (ФГОС ВО 3++).

## 8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

№ п/п	Наименование оборудованных учебных кабинетов, лабораторий	Перечень оборудования и технических средств обучения
1	Аудитория №402	<p style="text-align: center;">11 компьютеров Системный блок 1: Процессор Intel(R) Core(TM) i5-4570 CPU @ 3.20GHz 8192 ОЗУ HDD Объем: 500 ГБ Монитор Benq G922HDA- 22 дюйма Системный блок 2: Процессор Intel(R) Core(TM) i5-4170 CPU @ 3.70GHz 4096 МБ ОЗУ; HDD Объем: 500 ГБ Монитор DELL 178FP Системный блок 3: Процессор Intel(R) Core(TM) i3-6100 CPU @ 3.70GHz 4096 МБ ОЗУ; SSD Объем: 120 ГБ Монитор Samsung 940NW Акустическая система 2.0 Интерактивная доска Smart Board Проектор Epson EH-TW535W</p>
2	Аудитория №403	<p style="text-align: center;">Системный блок: Процессор Intel® Pentium®Dual-Core E2180 2048 ОЗУ; 320 HDD Монитор АОС 2470W Проектор Epson EH-TW5300 с акустической системой</p>
3	Аудитория №405	<p style="text-align: center;">Системный блок: Процессор Intel® Pentium®Dual-Core E2180 2048 ОЗУ; 320 HDD Монитор АОС 2470W Проектор Epson EH-TW5300 с акустической системой</p>
4	Аудитория №302	<p style="text-align: center;">11 компьютеров Системный блок: Процессор Intel(R) Core(TM) i3-2100 CPU @ 3.10GHz 4096 МБ ОЗУ; HDD Объем: 320 ГБ Монитор Acer P206HL - 20 дюймов Акустическая система Sven Интерактивная доска Smart Board Проектор Epson EH-TW535W</p>
5	Аудитория №303	<p style="text-align: center;">Системный блок: Процессор Intel® Pentium®Dual-Core E5200 2048 ОЗУ; 320 HDD Монитор Samsung SyncMaster 940NW Акустическая система Sven Проектор Nec M260W</p>

6	Аудитория №305	<p>Системный блок:  Процессор Intel® Core™2 Duo E8500  2048 ОЗУ; 250 HDD  Монитор Samsung SyncMaster 940NW  Акустическая система Sven  Проектор Nec M260W</p>
7	Аудитория №306	<p>12 компьютеров  Системный блок:  Процессор Intel(R) Core(TM) i5-2400 CPU @ 3.10GHz  8192 ОЗУ; HDD Объем: 500 ГБ  Монитор DELL EX231W - 24 дюйма  Интерактивная доска Elite Panaboard UB-T880W с акустической системой  Проектор Epson EB-440W</p>
8	Аудитория №308	<p>Системный блок:  Процессор Intel(R) Core(TM) i5-2400 CPU @ 3.10GHz;  8192 ОЗУ  HDD Объем: 500 ГБ  Монитор DELL EX231W - 24 дюйма  Интерактивная доска Elite Panaboard UB-T880W с акустической системой  Проектор Epson EB-440W</p>
9	Аудитория №109	<p>11 компьютеров  Системный блок:  Процессор Intel(R) Core(TM) i5-6400 CPU @ 2.70GHz  4096 МБ ОЗУ  SSD Объем: 120 ГБ  Монитор Philips PHL 243V5 - 24 дюйма  Акустическая система Sven  Интерактивная доска Smart Board  Проектор Epson EH-TW535W</p>
10	Аудитории № 309, 310, 311, 410, 411	<p>Проектор переносной Epson EB-5350 (1080p)– 1 шт.  Экран переносной Digis 180x180 – 1 шт.  Ноутбук HP ProBook 640 G3 (Intel Core i5 7200U, 4gb RAM, 250 SSD) – 1 шт.</p>

