

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Богдалова Елена Владимировна  
Должность: Исполняющий обязанности проректора по образовательной  
деятельности  
Дата подписания: 15.10.2024 15:07:55  
Уникальный программный ключ:  
d8c9010a2424298dd45a7673211823493a115dbe

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

Факультет экономики

Кафедра экономики и инноваций



УТВЕРЖДАЮ  
И.о. проректора по УМР  
Хакимов Р.М.  
\_\_\_\_\_ 2021 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**Реструктуризация предприятия**

образовательная программа направления подготовки

38.03.02 Менеджмент  
шифр, наименование

**Профиль подготовки**

Международный менеджмент

Квалификация (степень) выпускника: «бакалавр»


Форма обучения очная

Курс 3, семестр 5,6


Москва  
2021

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

Составитель рабочей программы: к.э.н., доцент кафедры экономики инноваций МГГЭУ  
место работы, занимаемая должность

  
\_\_\_\_\_ Е.В. Трубачев \_\_\_\_\_ «03» июля 2021 г.  
подпись И.О. Фамилия Дата

Рецензент: к.э.н., доцент, доцент кафедры экономики и инноваций МГГЭУ  
место работы, занимаемая должность

  
\_\_\_\_\_ Н.А. Михайлова \_\_\_\_\_ «03» июля 2021 г.  
подпись И.О. Фамилия Дата

Рабочая программа утверждена на заседании кафедры экономики и инноваций  
(протокол № 16 от «03» июля 2021 г.)

И.о.заведующего кафедрой

  
\_\_\_\_\_ Л.М. Аллахвердиева \_\_\_\_\_ «03» июля 2021 г.  
подпись И.О. Фамилия Дата

СОГЛАСОВАНО

Начальник  
учебно-методического управления

04.07 2021 г. \_\_\_\_\_  \_\_\_\_\_ И.Г. Дмитриева  
(дата) (подпись) (И.О. Фамилия)

СОГЛАСОВАНО

Декан  
факультета

07.07 2021 г. \_\_\_\_\_  \_\_\_\_\_ Л.В. Дегтева  
(дата) (подпись) (И.О. Фамилия)

СОГЛАСОВАНО

Заведующий  
библиотекой

07 07 2021 г. \_\_\_\_\_  \_\_\_\_\_ В.А. Ахтырская  
(дата) (подпись) (И.О. Фамилия)

РАССМОТРЕНО  
И ОДОБРЕНО  
УЧЕБНО - МЕТОДИЧЕСКИМ  
СОВЕТОМ МГГЭУ  
Пр № 1 «31» 08 2021 г.

## Содержание

1. **ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ**
2. **СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**
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**
8. **МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ**

# 1. ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

## 1.1. Цели и задачи освоения учебной дисциплины

Целью изучения дисциплины 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.

## 1.2. Место дисциплины 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», «Экономическая теория».

Изучение учебной дисциплины «Реструктуризация предприятий» необходимо для освоения таких дисциплин, как, «Бизнес-планирование», «Бизнес-моделирование».

## 1.3. Требования к результатам освоения учебной дисциплины

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, финансовой и коммерческой деятельности организации и ее структурных подразделений	ПК-2.1. Знает современные методы организации производства, методы определения специализации подразделений организации и производственных связей между ними, методы ведения плановой работы в организации
		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

		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
ПК-7	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	ПК-7.1. Знает передовой отечественный и зарубежный опыт организации управления производством, принципы разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности
		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
		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

## 2. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

### 2.1. Объем учебной дисциплины

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

Вид учебной работы	Всего, часов	Очная форма	
		Курс, часов	
	Очная форма	3	144
<b>Аудиторная работа обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий), всего в том числе:</b>	36	3	36
<b>Лекции (Л)</b>	16	3	16
В том числе практическая подготовка (ЛПП)	–	3	–
<b>Практические занятия (ПЗ)</b>	20	3	20
В том числе практическая подготовка (ПЗПП)	6	3	6
<b>Лабораторные работы (ЛР)</b>	–	3	–
В том числе практическая подготовка (ЛРПП)	–	3	–
<b>Самостоятельная работа обучающихся (СР)</b>	108	3	108
В том числе практическая подготовка (СРПП)	32	3	32
Промежуточная аттестация (подготовка и сдача), всего:	–	3	–
Контрольная работа	–	3	–
Курсовая работа	–	3	–
Зачет с оценкой	√	3	√
Экзамен	–	3	–
<b>Итого:</b> Общая трудоемкость учебной дисциплины (в часах, зачетных единицах)	144/4	3	144/ 4

### 2.2. Содержание разделов учебной дисциплины

№ п/п	Наименование раздела (темы)	Содержание раздела (тематика занятий)	Формируемые компетенции (индекс)
1	Тема 1. Сущность реструктуризации и ее этапы	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. Основные направления анализа деятельности фирмы	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. Основные формы реструктуризации	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 и её задачи	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 повышенной 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. Процедуры банкротства. Функции конкурсного управляющего. Продажа предприятия как мера восстановления его платежеспособности.	ПК-2
8	Тема 8. Формы и методы государственного регулирования реструктуризации	Методы государственного регулирования. Приватизация её цели и задачи. Опыт проведения приватизации в развитых странах.	ПК-2

### 2.3. Разделы дисциплин и виды занятий

#### Очная 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	2	4	–	12	18

	реструктуризации и ее этапы	–	–	–	–	–
2	Тема 2. Оперативная реструктуризация. Основные направления анализа деятельности фирмы	2	6	–	12	20
		–	–	–	–	–
3	Тема 3. Методы реструктуризации долговых обязательств. Основные формы реструктуризации	2	1	–	12	15
		–	1	–	7	8
4	Тема 4. Стратегическая реструктуризация и её задачи	2	1	–	12	15
		–	1	–	7	8
5	Тема 5. Разработка стратегии в условиях повышенной неопределенности	2	1	–	15	18
		–	1	–	7	8
6	Тема 6. Реструктуризация акционерного капитала	2	1	–	15	18
		–	1	–	7	8
7	Тема 7. Реструктуризация неплатежеспособного предприятия	2	2	–	15	19
		–	2	–	4	6
8	Тема 8. Формы и методы государственного регулирования реструктуризации	2	2	–	15	19
		–	–	–	–	–
	Зачет с оценкой	–	2	–	–	2
		–	–	–	–	–
	<i>Итого:</i>	16	20	–	108	144
		–	6	–	32	38
	<i>Всего:</i>	<b>16</b>	<b>20</b>	<b>–</b>	<b>108</b>	<b>144</b>

#### 2.4. Планы теоретических (лекционных) занятий

Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем лекций	Кол-во часов в 6 семестре по видам работы	
		Л	в том числе, ЛПП
	6 семестр		
1	Тема 1. Сущность реструктуризации и ее этапы	2	–
2	Тема 2. Оперативная реструктуризация. Основные направления анализа деятельности фирмы	2	–
3	Тема 3. Методы реструктуризации долговых обязательств. Основные формы реструктуризации	2	–
4	Тема 4. Стратегическая реструктуризация и её задачи	2	–



5	Тема 5. Разработка стратегии в условиях повышенной неопределенности	2	–
6	Тема 6. Реструктуризация акционерного капитала	2	–
7	Тема 7. Реструктуризация неплатежеспособного предприятия	2	–
8	Тема 8. Формы и методы государственного регулирования реструктуризации	2	–
	Итого в 6 семестре	16	–
	Всего	16	–

## 2.5. Планы практических занятий

Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем практических занятий	Кол-во часов в 6 семестре по видам работы	
		ПЗ	в том числе, ПЗПП
	6 семестр		
1	Тема 1. Сущность реструктуризации и ее этапы	4	–
2	Тема 2. Оперативная реструктуризация. Основные направления анализа деятельности фирмы	6	–
3	Тема 3. Методы реструктуризации долговых обязательств. Основные формы реструктуризации	1	1
4	Тема 4. Стратегическая реструктуризация и её задачи	1	1
5	Тема 5. Разработка стратегии в условиях повышенной неопределенности	1	1
6	Тема 6. Реструктуризация акционерного капитала	1	1
7	Тема 7. Реструктуризация неплатежеспособного предприятия	2	2
8	Тема 8. Формы и методы государственного регулирования реструктуризации	2	–
	Зачет с оценкой	2	–
	Итого в 6 семестре	20	6
	Всего	20	6

## 2.6. Планы самостоятельной работы обучающегося по дисциплине

Очная форма обучения

№ п/п	Название разделов и тем	Виды самостоятельной работы	Трудоемкость, час.	Формируемые компетенции	Формы контроля
1	Тема 1. Сущность реструктуризации и ее этапы	Подготовка к тестированию	12	ПК-2	Тест
		В том числе практическая подготовка	–		
2	Тема 2. Оперативная реструктуризация. Основные	Подготовка к выполнению контрольной работы	12	ПК-2	Контрольная работа

	направления анализа деятельности фирмы	В том числе практическая подготовка	–		
3	Тема 3. Методы реструктуризации долговых обязательств. Основные формы реструктуризации	Подготовка к выполнению контрольной работы	12	ПК-7	Контрольная работа
		В том числе практическая подготовка	7		
4	Тема 4. Стратегическая реструктуризация и её задачи	Подготовка к тестированию	12	ПК-7	Тест
		В том числе практическая подготовка	7		
5	Тема 5. Разработка стратегии в условиях повышенной неопределенности	Подготовка к тестированию	15	ПК-7	Тест
		В том числе практическая подготовка	7		
6	Тема 6. Реструктуризация акционерного капитала	Подготовка к выполнению контрольной работы	15	ПК-2	Контрольная работа
		В том числе практическая подготовка	7		
7	Тема 7. Реструктуризация неплатежеспособного предприятия	Подготовка к выполнению контрольной работы	15	ПК-2	Контрольная работа
		В том числе практическая подготовка	4		
8	Тема 8. Формы и методы государственного регулирования реструктуризации	Подготовка к опросу	15	ПК-2	Опрос
		В том числе практическая подготовка	–		
ИТОГО			108		

## 2.7. Планы практической подготовки

Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и элементов работ, связанных с будущей профессиональной деятельностью	Форма проведения (ЛПП, ПЗПП, ЛРПП, СРПП)	Кол-во часов в семестре
6 семестр			
1.	Тема 3. Методы реструктуризации долговых	ПЗПП	1

	обязательств. Основные формы реструктуризации	СРПП	7
2.	Тема 4. Стратегическая реструктуризация и её задачи	ПЗПП	1
		СРПП	7
3.	Тема 5. Разработка стратегии в условиях повышенной неопределенности	ПЗПП	1
		СРПП	7
4.	Тема 6. Реструктуризация акционерного капитала	ПЗПП	1
		СРПП	7
5.	Тема 7. Реструктуризация неплатежеспособного предприятия	ПЗПП	2
		СРПП	4
	Итого		38

### 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 коллоквиуму, подготовка к дискуссии, подготовка к круглому столу, подготовка к мозговому штурму, подготовка к ролевой игре, выполнение и подготовка к защите курсовой работы, подготовка к экзамену.

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

##### **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, та-

кие 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 вычленить 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.

### **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.

## 5. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

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

Очная форма обучения

Семестр	Вид занятия (Л, ПР, ЛР)	Используемые интерактивные образовательные технологии	Количество часов
6	Л	Коммуникативная лекция	10
	В том числе практическая подготовка (ЛПП)	–	–
	ПЗ		10
	В том числе практическая подготовка (ПЗПП)	Ситуационный анализ, круглый стол	20
	СР	–	32
	В том числе практическая подготовка (СРПП)	Ситуационный анализ	32
Итого			20



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

### 6.1. Организация входного контроля и текущего контроля успеваемости

#### Входной контроль

Входной контроль применяется с целью выяснения уровня и качества знаний, умений и навыков студентов в области управления реструктуриционными процессами 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.

#### Тестовые задания

##### Тема 1. Сущность реструктуризации и ее этапы

1. **Тестовый вопрос 1:** что такое реструктуризация?
  - а) направленное изменение соотношений основных элементов единого целого в сторону выбранных приоритетов;
  - б) направленное изменение соотношений различных элементов единого целого в сторону выбранных приоритетов;
  - в) внезапное изменение всех элементов единого целого.
2. **Тестовый вопрос 2:** реструктуризация предприятия – это:
  - а) осуществление технических мероприятий;
  - б) осуществление организационно - хозяйственных мероприятий;
  - в) осуществление финансово-экономических мероприятий;
  - г) осуществление правовых мероприятий.
3. **Тестовый вопрос 3:** реструктуризация предприятия направлена на:
  - а) изменение формы собственности;
  - б) изменение управления;
  - в) изменение организационно-правовой формы.
4. **Тестовый вопрос 4:** реструктуризация предприятия, прежде всего, будет содействовать:
  - а) увеличению объемов выпуска продукции;
  - б) финансовому оздоровлению предприятия
  - в) конкурентоспособности продукции;

- г) удовлетворению требований кредиторов.
- 5. **Тестовый вопрос 5:** целью реструктуризации является:
  - а) исчерпывающее использование всех ресурсных возможностей;
  - б) гибкое изменение внутреннего рынка сбыта;
  - в) гибкое изменение внешнего рынка сбыта.
- 6. **Тестовый вопрос 6:** необходимый компонент, определяемый при оценке производственного потенциала:
  - а) износ основных фондов;
  - б) степень загруженности;
  - в) количество малоценных быстроизнашивающихся предметов.
- 7. **Тестовый вопрос 7:** анализ научно-технического состояния предприятия дает возможность определить:
  - а) перспективы развития предприятия;
  - б) уровень заработной платы;
  - в) размер государственных ассигнований;
  - г) наличие объектов незавершенного строительства.
- 8. **Тестовый вопрос 8:** при анализе показателей труда используются показатели:
  - а) динамики численности работающих;
  - б) уровень заработной платы;
  - в) потеря рабочего времени;
  - г) квалификация работников.
- 9. **Тестовый вопрос 9:** одной из причин плохого технического состояния предприятия может быть:
  - а) конкурентоспособность продукции;
  - б) содержание значительной социальной инфраструктуры;
  - в) высокая квалификация рабочих.
- 10. **Тестовый вопрос 10:** анализ финансового состояния предприятия проводится на основе:
  - а) статистических данных;
  - б) аналитических данных;
  - в) бухгалтерской отчетности.

#### **Тема 4. Стратегическая реструктуризация и ее задачи**

- 1. **Тестовый вопрос 1:** при оценке эффективности проекта реструктуризации предприятия обязательно учитываются:
  - а) увеличение объемов производства;
  - б) улучшение экономического состояния предприятия;
  - в) улучшение экологического состояния предприятия.
- 2. **Тестовый вопрос 2:** зачастую реструктуризация предприятия применяется:
  - а) в условиях кризисного состояния предприятия;
  - б) при ликвидации предприятия;
  - в) при признании предприятия монополистом;
  - г) при признании предприятия банкротом.
- 3. **Тестовый вопрос 3:** основной целью оперативной реструктуризации является:
  - а) сокращение затрат на персонал;
  - б) увеличение дебиторской и кредиторской задолженности;

- в) сокращение материальных расходов.
- 4. **Тестовый вопрос 4:** главной задачей реструктуризации является:
  - а) определить перспективы предприятия;
  - б) распродать имущество предприятия;
  - в) повысить производительность труда.
- 5. **Тестовый вопрос 5:** реструктуризация на макроэкономическом уровне связана с:
  - а) развитием номенклатуры продукции;
  - б) повышением уровня заработной платы;
  - в) структурными изменениями.
- 6. **Тестовый вопрос 6:** какие главные составные реструктуризации?
  - а) оптимизация численности производственного персонала
  - б) внедрение современного менеджмента
  - в) только результаты маркетинга.
- 7. **Тестовый вопрос 7:** к каким результатам приводит реструктуризация?
  - а) к обязательному изменению географического местоположения предприятия;
  - б) к ликвидации убыточных производств;
  - в) к снижению финансовых результатов.
- 8. **Тестовый вопрос 8:** какие мероприятия необходимо обязательно проводить в процессе реструктуризации:
  - а) привлечение стартового капитала;
  - б) определение приоритетной цели предприятия;
  - в) проведение анализа экономического состояния предприятия.
- 9. **Тестовый вопрос 9:** какие проблемы должна решать стратегическая реструктуризация?
  - а) модификацию механизма управления производственным процессом;
  - б) внесение изменений в стратегию управления с ориентацией на потребности рынка;
  - в) разработку нового управления механизмом кадровой политики.
- 10. **Тестовый вопрос 10:** что должны предусматривать основные направления оперативной реструктуризации?
  - а) разработку медиа-плана на долгосрочную перспективу;
  - б) вполне определенные цели;
  - в) проведение маркетинг-опроса.

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

- 1. **Тестовый вопрос 1:** что должен содержать план реорганизационных мероприятий?
  - а) экономическое обоснование необходимости проведения реорганизации;
  - б) смету затрат на реорганизацию;
  - в) предложения о формах и методах реорганизации.
- 2. **Тестовый вопрос 2:** какие основные компоненты анализа рынка и спроса для принятия решения о проведении реструктуризации предприятия?
  - а) обзор конкурентной среды;
  - б) позиция предприятия на рынке;
  - в) потенциал рынка «сегментов».

3. **Тестовый вопрос 3:** что нужно для сжатого анализа состояния дел в отрасли?
- а) общая характеристика продуктов и рынков, которые являются новыми для отрасли и в которых действует предприятие;
  - б) сведения о тенденциях развития отрасли;
  - в) учесть новые факторы, которые в будущем будут влиять на развитие отрасли.
4. **Тестовый вопрос 4:** что необходимо принять во внимание при выборе стратегии маркетинга и конкуренции предприятия на рынке?
- а) характеристику состояния отрасли, в которой действует предприятие;
  - б) характеристику всех отраслей страны;
  - в) возрастной состав работников.
5. **Тестовый вопрос 5:** при определении позиции предприятия на рынке обязательно учитывается:
- а) общая характеристика предприятия;
  - б) общая доля рынка, которую занимает предприятие;
  - в) динамика производства и продажи продукции за последние 3 года.
6. **Тестовый вопрос 6:** сегмент рынка – это:
- а) группа потребителей, которые пользуются различными видами товара;
  - б) группа потребителей, которые пользуются однотипными видами товара;
  - в) любая группа потребителей;
  - г) культурный климат внутри предприятия.
7. **Тестовый вопрос 7:** влияет ли тип товара (производственного или потребительского назначения) на сегментацию рынка?
- а) конечно, не влияет;
  - б) влияет, но косвенно;
  - в) всегда влияет;
  - г) иногда влияет.
8. **Тестовый вопрос 8:** сегментация рынка для различных типов производителей осуществляется по таким основным признакам:
- а) качество и многофункциональность товара;
  - б) товары индивидуального и производственного назначения;
  - в) взаимозаменяемость и взаимодополняемость товаров.
9. **Тестовый вопрос 9:** признаки сегментирования для товаров широкого потребления при реструктуризации:
- а) географические и демографические;
  - б) социально-экономические;
  - в) культурные;
  - г) политические.
10. **Тестовый вопрос 10:** в процессе реструктуризации при выявлении потенциальных индивидуальных потребителей проводится их сегментация по:
- а) географической принадлежности;
  - б) социально-демографическим параметрам;
  - в) психологическим особенностям;
  - г) индивидуальным преимуществам.

## Задания для выполнения контрольной работы

### Тема 2. Оперативная реструктуризация. Основные направления анализа деятельности фирмы

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;
  - скрывание 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. Основные формы реструктуризации

Задание «Авиакомпания»

«Комьют Эйр» – авиакомпания, которая находится в городе Орландо, 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 годов 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 реструктуризации. 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.

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

#### **Тема 8. Формы и методы государственного регулирования реструктуризации**

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 развитых странах.
7. Особенности проведения приватизации в России и анализ зарубежной практики реструктуризации.

#### **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. Портфель деловой активности.
25. Показатели инвестиционной привлекательности.
26. Реструктуризация акционерного капитала.
27. Основные формы реструктуризации акционерного капитала.
28. Основные мотивы слияний и поглощений.
29. Анализ эффективности слияний и поглощений фирм.
30. Основные риски, связанные с проведением реструктуризации.
31. Анализ дебиторской задолженности.
32. Анализ требований кредиторов.
33. Меры восстановления платежеспособности фирмы.
34. Реструктуризация неплатежеспособного предприятия.
35. Арбитражный управляющий и процедуры банкротства.
36. Формы и методы государственного регулирования реструктуризации.
37. Методы государственного регулирования.

### **6.3. Контроль освоения компетенций**

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

## 7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЯ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

### 7.1. Основная литература

1. Вахрушина, М. А. Бюджетирование в системе управленческого учета малого бизнеса: методика и организация постановки : монография / М.А. Вахрушина, Л.В. Пашкова. — Москва : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2020. — 114 с. — (Научная книга). - ISBN 978-5-9558-0374-6. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1080548>
2. Савицкая, Г. В. Экономический анализ : учебник / Г. В. Савицкая. — 15-е изд., испр. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 587 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-014849-6. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1144497>
3. Сологубов А.Е., Воронцова А.И., Орлова Е.А. Методическое обеспечение аудита организаций в условиях несостоятельности (банкротства) – М.: Риор, 2017 (база znanium, <https://new.znanium.com/catalog/document?id=214828>)
4. Тихомирова, О. Г. Управление проектом: комплексный подход и системный анализ : монография / О. Г. Тихомирова. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 300 с. — (Научная мысль). - ISBN 978-5-16-006383-6. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1064865>

### 7.2. Дополнительная литература

1. Балашов А.П. Теоретические основы реструктуризации организации – М.: Вузовский учебник, 2017 (база znanium, <https://new.znanium.com/catalog/document?id=37609>)
2. Бек Д.Э., Ларсен Т.Х., Солонин С. Спиральная динамика на практике: стратегия развития личности, организации и человечества – М.: Альпина Паблишер, 2019 (база znanium, <https://new.znanium.com/catalog/document?id=352339>)
3. Петросян Д.С. Организационное проектирование: реорганизация, реинжинеринг, реорганизация – М.: Инфра – М., 2016 (база znanium, <https://new.znanium.com/catalog/document?id=328903>)
4. Попов П.В., Мирецкий И.Ю., Ивуть Р.Б., Хартовский В.Е. Логистика: методы и модели: Учебное пособие / Под ред. П.В. Попова, И.Ю. Мирецкого. – М.: ИНФРА-М, 2018. – 272 с. 356 с. Режим доступа: URL: <https://new.znanium.com/catalog/document?id=329536>
5. Сологубов А.Е., Воронцова А.И., Орлова Е.А. Методическое обеспечение аудита организаций в условиях несостоятельности (банкротства) – М.: Риор, 2016 (база znanium, <https://new.znanium.com/catalog/document?id=216615>)

### 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

Официальные сайты	
Росстат	<a href="http://www.gks.ru/">http://www.gks.ru/</a>
Росбизнесконсалтинг	<a href="http://www.rbc.ru/">http://www.rbc.ru/</a>

Центра макроэкономического анализа и краткосрочного прогнозирования	<a href="http://www.forecast.ru/mainframe.asp">http://www.forecast.ru/mainframe.asp</a>
Базы данных, информационно-поисковые системы	
общие информационные, справочные и поисковые системы «Консультант Плюс», «Гарант»;	
«ScienceDirect», «EconLit» профессиональные поисковые системы	
<b>EBSCO</b> – Универсальная база данных зарубежных полнотекстовых научных журналов по всем областям знаний.	<a href="http://search.epnet.com">http://search.epnet.com</a>
<b>"EmeraldManagementExtra 111" (EMX111)</b> - база данных по экономическим наукам, включает 111 полнотекстовых журналов издательства Emerald по менеджменту и смежным дисциплинам.	<a href="http://www.emeraldinsight.com/ft">www.emeraldinsight.com/ft</a>
<b>ProQuest: ABI /InformGlobal</b> - полнотекстовая база данных по бизнесу, менеджменту и экономике.	<a href="http://proquest.umi.com/login">http://proquest.umi.com/login</a>
Университетская информационная система «Россия»: МГУ, Научно-исследовательский вычислительный центр МГУ, Центр информационных исследований	<a href="http://uisrussia.msu.ru">http://uisrussia.msu.ru</a>
Электронная библиотека Издательского дома «Гребенников»	<a href="http://grebennicon.ru">http://grebennicon.ru</a>
Электронно-библиотечная система Юрайт	<a href="https://biblio-online.ru/">https://biblio-online.ru/</a>
Электронно-библиотечная система Znanium.com	<a href="https://new.znanium.com/">https://new.znanium.com/</a>

### 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

№ п/п	Наименование оборудованных учебных кабинетов, лабораторий	Перечень оборудования и технических средств обучения
1	Аудитория №402	<p>11 компьютеров</p> <p>Системный блок 1: Процессор Intel(R) Core(TM) i5-4570 CPU @ 3.20GHz 8192 ОЗУ HDD Объем: 500 ГБ Монитор Benq G922HDA- 22 дюйма</p> <p>Системный блок 2: Процессор Intel(R) Core(TM) i5-4170 CPU @ 3.70GHz 4096 МБ ОЗУ; HDD Объем: 500 ГБ Монитор DELL 178FP</p> <p>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>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>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>11 компьютеров</p> <p>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>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>

