

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

---

Кафедра экономики и инноваций

«Утверждаю»

Зав. кафедрой



И.В.Манахова

«2» июля 2020

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ  
ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

**Реструктуризация предприятий**

наименование дисциплины / практики

**38.03.02 Менеджмент**

шифр и наименование направления подготовки

**Международный менеджмент**

**Управление малым бизнесом**

наименование профиля подготовки

Составитель / составители: доц. Тимохин Д.В.

Фонд оценочных средств рассмотрен и одобрен на заседании

кафедры экономики и инноваций

протокол № 17 от «2» июля 2020 г.

## Содержание

1. Паспорт фонда оценочных средств
2. Перечень оценочных средств
3. Описание показателей и критериев оценивания результатов обучения на различных этапах формирования компетенций
4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания результатов обучения, характеризующих этапы формирования компетенций
5. Материалы для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации

## 1. Паспорт фонда оценочных средств

по дисциплине «Реструктуризация предприятий»

Таблица 1.

Распределение компетенций и оценочных средств по разделам (темам) дисциплины

№ п/п	Контролируемые разделы (темы), дисциплины <sup>1</sup>	Коды компетенций	Оценочные средства – наименование	
			текущий контроль	промежуточная аттестация
1.	Тема 1. Сущность реструктуризации и ее этапы	ОПК-2 ОПК-3 ПК-9	тест	вопросы к зачету с оценкой
2.	Тема 2. Оперативная реструктуризация. Ее основные задачи. Основные направления анализа деятельности фирмы	ОПК-2 ОПК-3 ПК-9	контрольная работа	вопросы к зачету с оценкой
3.	Тема 3. Методы реструктуризации долговых обязательств. Основные формы реструктуризации	ОПК-2 ОПК-3 ПК-9	контрольная работа	вопросы к зачету с оценкой
4.	Тема 4. Стратегическая реструктуризация и ее задачи	ОПК-2 ОПК-3 ПК-9	тест	вопросы к зачету с оценкой
5.	Тема 5. Разработка стратегии в условиях повышенной неопределенности	ОПК-2 ОПК-3 ПК-9	тест	вопросы к зачету с оценкой
6.	Тема 6. Реструктуризация акционерного капитала	ОПК-2 ОПК-3 ПК-9	контрольная работа	вопросы к зачету с оценкой
7.	Тема 7. Реструктуризация неплатежеспособного предприятия	ОПК-2 ОПК-3 ПК-9	контрольная работа	вопросы к зачету с оценкой
8.	Тема 8. Формы и методы государственного регулирования реструктуризации	ОПК-2 ОПК-3 ПК-9	опрос	вопросы к зачету с оценкой

Таблица 2.

Перечень компетенций

Код компетенции	Содержание компетенции
ОПК-2	способность находить организационно-управленческие решения и готовность нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений

<sup>1</sup> Наименование раздела (темы) берется из рабочей программы дисциплины

ОПК-3	способность проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия
ПК-9	способность оценивать воздействие макроэкономической среды на функционирование организаций и органов государственного и муниципального управления, выявлять и анализировать рыночные и специфические риски, а также анализировать поведение потребителей экономических благ и формирование спроса на основе знания экономических основ поведения организаций, структур рынков и конкурентной отрасли

## 2. Перечень оценочных средств<sup>2</sup>

Таблица 3.

Характеристика и инструментальное обеспечение оценочных средств

№ п/п	Наименование оценочного средства	Характеристика оценочного средства	Представление оценочного средства в ФОС
1.	Тест	Средство, позволяющее оценить уровень знаний обучающегося путем выбора им одного из нескольких вариантов ответов на поставленный вопрос. Возможно использование тестовых вопросов, предусматривающих ввод обучающимся короткого и однозначного ответа на поставленный вопрос.	Тестовые задания
2.	Контрольная работа	Оценочное средство, ориентированное на выполнение комплексной работы, освещающей несколько аспектов предмета дисциплины (факультатива).	Задание для выполнения контрольной работы
3.	Устный опрос	Средство контроля усвоения учебного материала темы, раздела или разделов дисциплины, организованное как учебное занятие в виде ответов обучающихся на задаваемые им вопросы.	Вопросы по темам/разделам дисциплины

<sup>2</sup> Указываются оценочные средства, применяемые в ходе реализации рабочей программы данной дисциплины

### 3. Описание показателей и критериев оценивания результатов обучения на различных этапах формирования компетенций

Таблица 4.

Содержание критериев оценивания результатов овладения компетенций

Код компетенции	Уровень освоения компетенции	Показатели достижения компетенции	Критерии оценивания результатов обучения
Знает			
ОПК-2	Недостаточный уровень Оценка «неудовлетворительно»	ОПК-2. 3-1 Не знает: • основные законы и принципы реструктуризации предприятий.	Не имеет представления о принципах, правилах, закономерностях, логике реструктуризации предприятий.
		ОПК-2. 3-2 Не знает: • функции, цели, эффективность и разновидности структурных подходов при исследовании реструктуризации предприятий.	Не идентифицирует цели и функции реструктуризации предприятий, методы и инструменты оценки эффективности различных структурных подходов при изучении реструктуризации предприятий.
		ОПК-2. 3-3 Не знает: • методологические и теоретические основы реструктуризации.	Не имеет представления о научно-теоретической и методологической базе техники реструктуризации предприятий.
	Базовый уровень Оценка «удовлетворительно»	ОПК-2. 3-1 Знает: • основные законы и принципы реструктуризации предприятий.	Имеет общее представление о принципах, правилах, закономерностях, логике реструктуризации предприятий.
		ОПК-2. 3-2 Знает: • функции, цели, эффективность и разновидности структурных подходов при исследовании реструктуризации предприятий.	Фрагментарно идентифицирует цели и функции реструктуризации предприятий, отдельные методы и инструменты оценки эффективности различных структурных подходов при изучении реструктуризации предприятий.
		ОПК-2. 3-3 Знает: • методологические и теоретические основы реструктуризации.	Имеет посредственное представление о научно-теоретической и методологической базе техники реструктуризации предприятий.

	Средний уровень Оценка «хорошо»	ОПК-2. 3-1 Знает: • основные законы и принципы реструктуризации предприятий.	Имеет представление об основных принципах, правилах, закономерностях, логике реструктуризации предприятий.
		ОПК-2. 3-2 Знает: • функции, цели, эффективность и разновидности структурных подходов при исследовании реструктуризации предприятий.	Идентифицирует основные цели и функции реструктуризации предприятий, избранные методы и инструменты оценки эффективности различных структурных подходов при изучении реструктуризации предприятий.
		ОПК-2. 3-3 Знает: • методологические и теоретические основы реструктуризации.	Имеет достаточно полное, но не исчерпывающее, представление о научно-теоретической и методологической базе техники реструктуризации предприятий.
	Высокий уровень Оценка «отлично»	ОПК-2. 3-1 Знает: • основные законы и принципы реструктуризации предприятий.	Имеет полное представление о принципах, правилах, закономерностях, логике реструктуризации предприятий.
		ОПК-2. 3-2 Знает: • функции, цели, эффективность и разновидности структурных подходов при исследовании реструктуризации предприятий.	Идентифицирует все цели и широкий круг функций реструктуризации предприятий, избранные методы и инструменты оценки эффективности различных структурных подходов при изучении реструктуризации предприятий.
		ОПК-2. 3-3 Знает: • методологические и теоретические основы реструктуризации.	Имеет максимально полное представление о научно-теоретической и методологической базе техники реструктуризации предприятий.
ОПК-3	Недостаточный уровень Оценка «неудовлетворительно»	ОПК-3. 3-1 Не знает: • структурные характеристики оперативной и стратегической реструктуризации предприятия.	Не знает организационные и технические особенности методов и программ стратегической и оперативной реструктуризации.
		ОПК-3. 3-2 Не знает:	Не знает общий перечень компонентов и организационные уровни механизма



		<ul style="list-style-type: none"> <li>• основные элементы и уровни реструктуризации предприятий.</li> </ul>	реструктуризации предприятий.
	Базовый уровень Оценка «удовлетворительно»	ОПК-3. 3-1 Знает:	Знает некоторые организационные и технические особенности отдельных методов и программ стратегической и оперативной реструктуризации.
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• структурные характеристики оперативной и стратегической реструктуризации предприятия.</li> </ul>	
	Средний уровень Оценка «хорошо»	ОПК-3. 3-2 Знает:	Знает перечень некоторых компонентов и организационные уровни механизма реструктуризации предприятий.
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• основные элементы и уровни реструктуризации предприятий.</li> </ul>	
	Высокий уровень Оценка «отлично»	ОПК-3. 3-1 Знает:	Знает основные организационные и технические особенности методов и программ стратегической и оперативной реструктуризации.
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• структурные характеристики оперативной и стратегической реструктуризации предприятия.</li> </ul>	
ПК-9	Недостаточный уровень Оценка «неудовлетворительно»	ОПК-3. 3-2 Знает:	Знает перечень основных компонентов и организационные уровни механизма реструктуризации предприятий.
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• основные элементы и уровни реструктуризации предприятий.</li> </ul>	
ПК-9	Недостаточный уровень Оценка «неудовлетворительно»	ПК-9. 3-1 Не знает:	Не определяет значение техники реструктуризации предприятий в управлении деятельностью хозяйствующего субъекта, место реструктуризации предприятий в экономической и управленческой областях.
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• место и роль реструктуризации предприятий и ее взаимосвязь с другими разделами экономической и управленческой науки.</li> </ul>	
		ПК-9. 3-2 Не знает:	Не знает основные оценочные подходы к реструктуризации предприятий, теоретико-

		<ul style="list-style-type: none"> <li>доходный подход, сравнительный подход, затратный подход, методологические и теоретические основы реструктуризации предприятий.</li> </ul>	нормативные и методологические аспекты реструктуризации предприятий.
Базовый уровень Оценка «удовлетворительно»	ПК-9. 3-1 Знает:	<ul style="list-style-type: none"> <li>место и роль реструктуризации предприятий и ее взаимосвязь с другими разделами экономической и управленческой науки.</li> </ul>	Посредственно определяет значение техники реструктуризации предприятий в управлении деятельностью хозяйствующего субъекта, место реструктуризации предприятий в экономической и управленческой областях.
	ПК-9. 3-2 Знает:	<ul style="list-style-type: none"> <li>доходный подход, сравнительный подход, затратный подход, методологические и теоретические основы реструктуризации предприятий.</li> </ul>	Знает общее содержание основных оценочных подходов к реструктуризации предприятий, некоторые теоретико-нормативные и методологические аспекты реструктуризации предприятий.
Средний уровень Оценка «хорошо»	ПК-9. 3-1 Знает:	<ul style="list-style-type: none"> <li>место и роль реструктуризации предприятий и ее взаимосвязь с другими разделами экономической и управленческой науки.</li> </ul>	Определяет значение основных техник реструктуризации предприятий в управлении деятельностью хозяйствующего субъекта, место реструктуризации предприятий в экономической и управленческой областях.
	ПК-9. 3-2 Знает:	<ul style="list-style-type: none"> <li>доходный подход, сравнительный подход, затратный подход, методологические и теоретические основы реструктуризации предприятий.</li> </ul>	Знает содержание основных оценочных подходов к реструктуризации предприятий, основные теоретико-нормативные и методологические аспекты реструктуризации предприятий.
Высокий уровень Оценка «отлично»	ПК-9. 3-1 Знает:	<ul style="list-style-type: none"> <li>место и роль реструктуризации предприятий и ее взаимосвязь с другими разделами экономической и управленческой науки.</li> </ul>	Определяет значение всех техник реструктуризации предприятий в управлении деятельностью хозяйствующего субъекта, место реструктуризации предприятий в экономической и управленческой областях.

		ПК-9. 3-2 Знает: • доходный подход, сравнительный подход, затратный подход, методологические и теоретические основы реструктуризации предприятий.	Знает содержание всех известных оценочных подходов к реструктуризации предприятий, максимально широкий спектр теоретико-нормативных и методологических аспектов реструктуризации предприятий.
Умеет			
ОПК-2	Недостаточный уровень Оценка «неудовлетворительно»	ОПК-2. У-1 Не умеет: • определять источники информации, необходимой для решения профессиональных задач.	Не умеет осуществлять поиск и ранжирование источников информации, необходимой для обеспечения организационно-управленческих решений в области реструктуризации предприятий.
	Базовый уровень Оценка «удовлетворительно»	ОПК-2. У-1 Умеет: • определять источники информации, необходимой для решения профессиональных задач.	Умеет осуществлять поиск и ранжирование источников информации, необходимой для обеспечения узкого круга организационно-управленческих решений в области реструктуризации предприятий.
	Средний уровень Оценка «хорошо»	ОПК-2. У-1 Умеет: • определять источники информации, необходимой для решения профессиональных задач.	Умеет осуществлять поиск и ранжирование источников информации, необходимой для обеспечения основных организационно-управленческих решений в области реструктуризации предприятий.
	Высокий уровень Оценка «отлично»	ОПК-2. У-1 Умеет: • определять источники информации, необходимой для решения профессиональных задач.	Умеет осуществлять поиск и ранжирование источников информации, необходимой для обеспечения любых организационно-управленческих решений в области реструктуризации предприятий.
ОПК-3	Недостаточный уровень Оценка «неудовлетворительно»	ОПК-3. У-1 Не умеет: • анализировать проблемы реструктуризации предприятий, выявить первые признаки ухудшения финансового положения компании ч.	Не умеет проводить диагностику текущего производственно-технического и финансово-экономического состояния хозяйствующего субъекта в целях обоснования целесообразности и разработки программы реструктуризации.
	Базовый уровень	ОПК-3. У-1	Умеет проводить диагностику текущего

	Оценка «удовлетворительно»	Умеет: • анализировать проблемы реструктуризации предприятий, выявить первые признаки ухудшения финансового положения компании.	производственно-технического и финансово-экономического состояния хозяйствующего субъекта в целях обоснования целесообразности и разработки программы реструктуризации по ограниченному спектру показателей.
	Средний уровень Оценка «хорошо»	ОПК-3. У-1 Умеет: • анализировать проблемы реструктуризации предприятий, выявить первые признаки ухудшения финансового положения компании.	Умеет проводить диагностику текущего производственно-технического и финансово-экономического состояния хозяйствующего субъекта в целях обоснования целесообразности и разработки программы реструктуризации по основным показателям.
	Высокий уровень Оценка «отлично»	ОПК-3. У-1 Умеет: • анализировать проблемы реструктуризации предприятий, выявить первые признаки ухудшения финансового положения компании.	Умеет проводить диагностику текущего производственно-технического и финансово-экономического состояния хозяйствующего субъекта в целях обоснования целесообразности и разработки программы реструктуризации по максимально широкому кругу показателей.
ПК-9	Недостаточный уровень Оценка «неудовлетворительно»	ПК-9. У-1 Не умеет: • рассчитывать социально-экономические показатели, характеризующие деятельность хозяйствующих субъектов на основе сбора и анализа исходных данных.	Не умеет осуществлять сбор и аналитическую обработку экономической информации о деятельности хозяйствующих субъектов с последующим расчетом критериальных целевых показателей.
	Базовый уровень Оценка «удовлетворительно»	ПК-9. У-1 Умеет: • рассчитывать социально-экономические показатели, характеризующие деятельность хозяйствующих субъектов на основе сбора и анализа исходных данных.	Умеет осуществлять сбор и аналитическую обработку фрагментарной экономической информации о деятельности хозяйствующих субъектов с последующим расчетом основных критериальных целевых показателей.
	Средний уровень	ПК-9. У-1	Умеет осуществлять сбор и аналитическую

	Оценка «хорошо»	Умеет: • рассчитывать социально-экономические показатели, характеризующие деятельность хозяйствующих субъектов на основе сбора и анализа исходных данных.	обработку экономической информации о деятельности хозяйствующих субъектов с последующим расчетом заданных критериальных целевых показателей.
	Высокий уровень Оценка «отлично»	ПК-9. У-1 Умеет: • рассчитывать социально-экономические показатели, характеризующие деятельность хозяйствующих субъектов на основе сбора и анализа исходных данных.	Умеет профессионально осуществлять сбор и аналитическую обработку экономической информации о деятельности хозяйствующих субъектов с последующим расчетом широкого круга целевых показателей.
Владеет			
ОПК-2	Недостаточный уровень Оценка «неудовлетворительно»	ОПК-2. В-1 Не владеет: • навыками самостоятельно овладения новыми знаниями по реструктуризации предприятий, использования специальной терминологии и лексики данной дисциплины.	Не владеет способностью поиска и применения новой информации для совершенствования профессиональной техники осуществления реструктуризации предприятий.
	Базовый уровень Оценка «удовлетворительно»	ОПК-2. В-1 Владеет: • навыками самостоятельно овладения новыми знаниями по реструктуризации предприятий, использования специальной терминологии и лексики данной дисциплины.	Владеет способностью поиска и применения ограниченного числа источников новой информации для совершенствования профессиональной техники осуществления реструктуризации предприятий.
	Средний уровень Оценка «хорошо»	ОПК-2. В-1 Владеет: • навыками самостоятельно овладения новыми знаниями по реструктуризации предприятий, использования специальной терминологии и лексики данной дисциплины.	Владеет способностью поиска и применения основных источников новой информации для совершенствования профессиональной техники осуществления реструктуризации предприятий.
	Высокий уровень Оценка «отлично»	ОПК-2. В-1 Владеет: • навыками самостоятельно овладения новыми знаниями по реструктуризации предприятий,	Владеет способностью поиска, верификации и применения любых источников новой информации для совершенствования профессиональной

		использования специальной терминологии и лексики данной дисциплины.	техники осуществления реструктуризации предприятий.
ОПК-3	Недостаточный уровень Оценка «неудовлетворительно»	ОПК-3. В-1 Не владеет: • умением применять знания в области реструктуризации предприятий для решения конкретных управленческих задач.	Не владеет способностью применять теоретические и методологические основы и постулаты для планирования и осуществления деятельности в области реструктуризации предприятий.
	Базовый уровень Оценка «удовлетворительно»	ОПК-3. В-1 Владеет: • умением применять знания в области реструктуризации предприятий для решения конкретных управленческих задач.	Владеет способностью применять некоторые теоретические и методологические основы и постулаты для планирования и осуществления деятельности в области реструктуризации предприятий.
	Средний уровень Оценка «хорошо»	ОПК-3. В-1 Владеет: • навыками использования полученных теоретических знаний для решения практических задач.	Владеет способностью применять основные теоретические и методологические основы и постулаты для планирования и осуществления деятельности в области реструктуризации предприятий.
	Высокий уровень Оценка «отлично»	ОПК-3. В-1 Владеет: • умением применять знания в области реструктуризации предприятий для решения конкретных управленческих задач.	Владеет способностью применять любые теоретические и методологические основы и постулаты для планирования и осуществления деятельности в области реструктуризации предприятий.
ПК-9	Недостаточный уровень Оценка «неудовлетворительно»	ПК-9. В-1 Не владеет: • умением сопоставлять различные этапы реструктуризации и ее основные методы.	Не владеет способностью составлять программы реструктуризации и оценивать сопутствующие риски и ее последствия для производственно-технического и финансово-экономического состояния хозяйствующих субъектов и органов государственного и муниципального управления на территории резидентства объекта реструктуризации.
	Базовый уровень Оценка	ПК-9. В-1 Владеет:	Владеет способностью составлять простейшие программы реструктуризации и

	«удовлетворительно»	<ul style="list-style-type: none"> <li>• умением сопоставлять различные этапы реструктуризации и ее основные методы.</li> </ul>	оценивать сопутствующие риски и ее последствия для производственно-технического и финансово-экономического состояния хозяйствующих субъектов и органов государственного и муниципального управления на территории резидентства объекта реструктуризации.
	Средний уровень Оценка «хорошо»	ПК-9. В-1 Владеет: <ul style="list-style-type: none"> <li>• умением сопоставлять различные этапы реструктуризации и ее основные методы.</li> </ul>	Владеет способностью составлять ограниченные программы реструктуризации и оценивать сопутствующие риски и ее последствия для производственно-технического и финансово-экономического состояния хозяйствующих субъектов и органов государственного и муниципального управления на территории резидентства объекта реструктуризации.
	Высокий уровень Оценка «отлично»	ПК-9. В-1 Владеет: <ul style="list-style-type: none"> <li>• умением сопоставлять различные этапы реструктуризации и ее основные методы.</li> </ul>	Владеет способностью составлять любые программы реструктуризации и оценивать сопутствующие риски и ее последствия для производственно-технического и финансово-экономического состояния хозяйствующих субъектов и органов государственного и муниципального управления на территории резидентства объекта реструктуризации.

#### **4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания результатов обучения**

##### **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 установления 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 развитое, углубленное познание субъективных и объективных жизненных реалий.

2. Ситуация-оценка – описывает социально-экономическую ситуацию, выход из которой в определенном смысле уже найден. Обучающимся 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. Материалы для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации

### 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.

**Контролируемые компетенции: ОПК-2, ОПК-3, ПК-9.**

#### **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.

**Контролируемые компетенции: ОПК-2, ОПК-3, ПК-9.**

## **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.

**Контролируемые компетенции: ОПК-2, ОПК-3, ПК-9.**

**Критерии оценки выполнения тестового задания (в баллах):**

- «**Отлично**» – ставится, если студент правильно ответил не менее, чем на 90 % вопросов теста;
- «**Хорошо**» – ставится, если студент правильно ответил не менее, чем на 60 % вопросов теста;
- «**Удовлетворительно**» – ставится, если студент правильно ответил не менее, чем на 40 % вопросов теста;
- «**Неудовлетворительно**» – ставится, если студент правильно ответил менее, чем на 40 % вопросов теста.

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

**Тема 2. Оперативная реструктуризация. Ее основные задачи. 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.

**Контролируемые компетенции: ОПК-2, ОПК-3, ПК-9.**

### **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.

**Контролируемые компетенции: ОПК-2, ОПК-3, ПК-9.**

## **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.

**Контролируемые компетенции: ОПК-2, ОПК-3, ПК-9.**

## **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.

**Контролируемые компетенции: ОПК-2, ОПК-3, ПК-9.**

**Критерии оценки выполнения контрольной работы (в баллах):**

- **«Отлично»** – ставится, если студент профессионально выполняет контрольную работу, аргументирует свою точку зрения, выстраивает последовательную цепочку рассуждений, иллюстрирует свои тезисы примерами из практики, при выступлении перед аудиторией демонстрирует свободное владение материалом, аргументированно отвечает на вопросы сокурсников и преподавателя, проявляет творческую инициативу, обосновывает свой ответ логическими рассуждениями;
- **«Хорошо»** – ставится, если студент хорошо выполняет контрольную работу, в основном аргументирует свою точку зрения, выстраивает последовательную цепочку рассуждений, частично иллюстрирует свои тезисы примерами из практики, при выступлении перед аудиторией демонстрирует достаточно свободное владение материалом, аргументированно отвечает на вопросы сокурсников и преподавателя, иногда допуская нелогические умозаключения;
- **«Удовлетворительно»** – ставится, если студент проявляет готовность к выполнению контрольной работы, но не достаточно хорошо аргументирует свою точку зрения, не выстраивает последовательную цепочку рассуждений, плохо иллюстрирует свои тезисы примерами из практики, при выступлении перед аудиторией демонстрирует не достаточно свободное владение материалом, не аргументированно отвечает на вопросы сокурсников и преподавателя, допуская существенные нарушения в логике рассуждений;
- **«Неудовлетворительно»** – ставится, если студент не способен выполнить контрольную работу, не аргументирует свою точку зрения, не выстраивает последовательную цепочку рассуждений, не иллюстрирует свои тезисы примерами из практики, при выступлении перед аудиторией не демонстрирует владение материалом, не отвечает на вопросы сокурсников и преподавателя, не имеет авторской позиции по рассматриваемой ситуации (кейс-задаче).

**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.

**Контролируемые компетенции: ОПК-2, ОПК-3, ПК-9.**

### **Критерии оценки участия в устном опросе (в баллах):**

- «Отлично» – ставится, если студент полностью раскрывает проблему, обозначенную в вопросе, способен грамотно аргументировать излагаемую точку зрения, хорошо ориентируется в изучаемом материале, способен проводить сравнительный анализ различных источников;
- «Хорошо» – ставится, если студент в целом дает достаточно полный ответ на поставленный вопрос, приводит необходимые аргументы, но иногда затрудняется в обосновании излагаемой точки зрения;
- «Удовлетворительно» – ставится, если студент при ответе на поставленный вопрос раскрывает лишь отдельные аспекты рассматриваемой проблемы, недостаточно хорошо ориентируется в изучаемом материале, способен частично аргументировать свою точку зрения, недостаточно хорошо знаком с источниками;
- «Неудовлетворительно» – ставится если студент не может даже частично ответить на поставленный вопрос, не ориентируется в изучаемом материале, не знаком с источниками.

### **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.

**Контролируемые компетенции: ОПК-2, ОПК-3, ПК-9.**

Оценка компетенций осуществляется в соответствии с Таблицей 4.

**Критерии оценки зачета с оценкой:**

– **«Отлично»** – ставится в случае, когда теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов, необходимые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы, все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены, студент легко ориентируется в пройденном материале, демонстрирует способность к аналитической деятельности и самостоятельность мышления.

– **«Хорошо»** – ставится в случае, когда теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов некоторые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы недостаточно, все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены, студент хорошо воспроизводит изученный материал, но затрудняется провести сравнительный анализ, дать самостоятельную оценку тому или иному явлению.

– **«Удовлетворительно»** – ставится в случае, когда теоретическое содержание курса освоено частично, некоторые практические навыки работы не сформированы, многие предусмотренные программой обучения учебные задания не выполнены, либо качество выполнения некоторых из них оценено числом баллов, близким к минимальному.

– **«Неудовлетворительно»** – ставится в случае, когда теоретическое содержание курса не освоено, необходимые практические навыки работы не сформированы, все выполненные учебные задания содержат грубые ошибки, дополнительная самостоятельная работа над материалом курса не приведет к какому-либо значимому повышению качества выполнения учебных заданий.