

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Костровец Лариса Борисовна  
Должность: директор  
Дата подписания: 18.05.2026 09:44:40  
Уникальный программный ключ:  
6882606104c36dbde41c4ab93a65382136a292d6

Приложение 4  
к образовательной программе

## **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

Б1.В.01.11 Теоретические основы реструктуризации  
(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

38.03.02 Менеджмент  
(код, наименование направления подготовки/специальности)

Менеджмент в производственной сфере  
(наименование образовательной программы)

очная форма обучения  
(форма обучения)

Год набора – 2026

Донецк

**Автор(ы)-составитель(и) РПД:**

*Бурик Наталья Александровна, старший преподаватель кафедры менеджмента в производственной сфере*

**Заведующий кафедрой:**

*Рытова Наталья Александровна, д-р экон. наук, доцент, заведующий кафедрой менеджмента в производственной сфере*

Рабочая программа дисциплины Б1.В.01.11 Теоретические основы реструктуризации одобрена на заседании кафедры менеджмента в производственной сфере Донецкого филиала РАНХиГС.

протокол № 6 от «27» февраля 2026г.

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы
3. Содержание и структура дисциплины
4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии их оценивания
5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам
6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине
7. Методические материалы по освоению дисциплины
8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»
9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

## 1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Дисциплина Б1.В.01.11 Теоретические основы реструктуризации обеспечивает формирование у обучающихся следующих универсальных, общепрофессиональных и профессиональных компетенций\*:

ОТФ/ТФ и реквизиты ПС <i>(при наличии)*</i> *	Код компетенции и **	Наименование Компетенции **	Код индикатора достижения компетенций **	Наименование индикатора достижения компетенций **	Образовательный результат **
D/02.6 Анализ, обоснование и выбор решения ТД.2 Оценка ресурсов, необходимых для реализации решений	ПК-2	Способен к анализу, обоснованию и выбору решения	ПК-2.2	Оценка ресурсов, необходимых для реализации решений	<i>ПК-2.2. 3-1. Знает</i> предметную область и специфику деятельности организации в объеме, достаточном для проведения профессионального бизнес-анализа  <i>ПК-2.2. У-1. Умеет</i> выявлять, регистрировать, анализировать и классифицировать риски, разрабатывать комплекс мероприятий по управлению ими

\* Дисциплина может формировать компетенцию полностью или частично.

\*\* Должно соответствовать Приложению 1 к образовательной программе

## 2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы

Общий объем дисциплины:

4,00 з.е., 144 ак.час

Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий: 59 ак. час на контактную работу с преподавателем, из них 16 ак.час на лекции и 32 ак.час на практические занятия. 67 ак. час на самостоятельную работу обучающихся.

Б1.В.01.11 Теоретические основы реструктуризации реализуется в 6-м семестре 3-го курса

### 3. Содержание и структура дисциплины

#### 3.1. Структура дисциплины Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и (или) разделов	Объем дисциплины, ак.час											Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации	
		ВСЕГО	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий							Самостоятельная работа				
			Период теоретического обучения				Период промежуточной аттестации (сессия)							
			Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа		ИК	КСР	КЭ	Катт эк	Контроль	СРкр		СРэк
Л	ВЛ	ЛР	ПЗ											
Раздел 1. Общие понятия реструктуризации														
Тема 1.1	Современные условия реструктуризации республиканских компаний	16	2	0	0	4	0	0	0	0	0	2	8	Опрос, доклад, задание открытого типа
Тема 1.2	Теоретические основы реструктуризации	16	2	0	0	4	0	0	0	0	0	2	8	Опрос, доклад, реферат

Раздел 2. Основные направления реструктуризации														
Тема 2.3	Реструктуризация имущественного комплекса предприятия	16	2	0	0	4	0	0	0	0	0	2	8	Опрос, доклад, задание открытого типа
Тема 2.4	Структура управления как объект реструктуризации	16	2	0	0	4	0	0	0	0	0	2	8	Опрос, доклад, задание открытого типа
Тема 2.5	Кадровое обеспечение процесса реструктуризации	16	2	0	0	4	0	0	0	0	0	2	8	Опрос, доклад, задание открытого типа
Тема 2.6	Цели и функции маркетинга в процессе реструктуризации	17	2	0	0	4	0	0	0	0	0	2	9	Опрос, доклад, задание открытого типа
Тема 2.7	Информационное обеспечение процесса реструктуризации	18	2	0	0	4	0	0	0	0	0	3	9	Опрос, доклад, задание открытого типа

	ризации													
Тема 2.8	Основные препятствия в проведении реструктуризации предприятия	18	2	0	0	4	0	0	0	0	0	3	9	Опрос, доклад, задание открытого типа
Промежуточная аттестация		11	0	0	0	0	0	0	2	9	0	0	0	Экзамен
<b>Итого</b>		144	16	0	0	32	0	0	2	9	0	18	67	

*Используемые сокращения:*

Л – лекции - занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации обучающимся педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях,).

ВЛ – видео лекции.

ЛР – лабораторные работы.

ПЗ – практические занятия (за исключением лабораторных работ).

ИК – индивидуальные консультации.

КСР – контроль самостоятельной работы

КЭ – консультации перед экзаменом

Каттэк – контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий

Контроль - контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий для заочной формы обучения

СРкр – самостоятельная работа на подготовку курсовой работы/ курсового проекта.

СРэк – самостоятельная работа на подготовку к экзамену.

СР – самостоятельная работа в семестре на подготовку к учебным занятиям.

## 3.2. Содержание дисциплины

### **Раздел 1. Общие понятия реструктуризации**

#### **Тема 1.1. Современные условия реструктуризации республиканских компаний, ПК-2.2**

Понятие, цели и задачи реструктуризации на современном этапе. Реструктуризация в республиканском контексте. Специфика компаний, находящихся под юрисдикцией или государственным влиянием. Влияние государственной политики, санкций, глобальных трендов на необходимость реструктуризации. Особенности реструктуризации в ключевых отраслях (горнодобывающая промышленность, энергетика, металлургия, машиностроение, сельское хозяйство). Основные причины реструктуризации: экономическая неэффективность, изменение рыночных условий, технологические сдвиги, необходимость повышения конкурентоспособности. Типы реструктуризации. Цифровизация, ESG-требования, необходимость инноваций при реструктуризации предприятий. Государственная поддержка, регулирование, участие в процессе реструктуризации.

#### **Тема 1.2. Теоретические основы реструктуризации, ПК-2.2**

Определение и сущность реструктуризации. Законодательная база, процедуры банкротства и санации. Финансовое оздоровление, повышение операционной эффективности, улучшение структуры капитала, рост капитализации как основные цели реструктуризации. Типология и принципы реструктуризации. Модель кризисного менеджмента, модель слияний и поглощений, концепция реинжиниринга бизнес-процессов. Этапы реструктуризации.

### **Раздел 2. Основные направления реструктуризации**

#### **Тема 2.3. Реструктуризация имущественного комплекса предприятия, ПК-2.2**

Определение и состав имущественного комплекса. Цели реструктуризации имущественного комплекса. Методы оценки имущественного комплекса: рыночная, ликвидационная, восстановительная стоимость. Операции с имущественным комплексом. Реструктуризация основных фондов: модернизация, обновление, оптимизация использования. Реструктуризация нематериальных активов: управление патентами, брендами, лицензиями. Реструктуризация оборотных средств: оптимизация запасов, дебиторской и кредиторской задолженности. Финансовая реструктуризация через управление имуществом: секьюритизация активов, создание SPV.

#### **Тема 2.4. Структура управления как объект реструктуризации, ПК-2.2**

Понятие и виды структуры управления. Причины необходимости изменения структуры. Цели и типы реструктуризации структуры управления. Анализ текущей структуры. Принципы проектирования новой структуры. Переход к новой структуре, коммуникация. Роль IT технологий в реструктуризации структуры.

#### **Тема 2.5. Кадровое обеспечение процесса реструктуризации, ПК-2.2**

Важность персонала для успеха реструктуризации. Понимание реструктуризации персоналом. Адаптация сотрудников к новым задачам и технологиям. Управление персоналом в условиях изменений. Оптимизация численности персонала. Подбор, оценка, развитие ключевых сотрудников. Адаптация систем оплаты труда и поощрений к новым целям. Создание культуры, поддерживающей инновации и адаптивность. Трудовое законодательство при проведении кадровых изменений.

#### **Тема 2.6. Цели и функции маркетинга в процессе реструктуризации, ПК-2.2**

Маркетинг как инструмент трансформации и создания новой ценности. Цели маркетинга при реструктуризации. Маркетинговая диагностика как этап реструктуризации. Репозиционирование бренда и компании. Маркетинг продуктов/услуг в процессе реструктуризации. Ценовая политика и управление каналами сбыта. Коммуникационная стратегия и продвижение. Маркетинг как драйвер организационных изменений. Измерение эффективности маркетинговых усилий в процессе реструктуризации.

## **Тема 2.7. Информационное обеспечение процесса реструктуризации, ПК-2.2**

Важность достоверной и своевременной информации для принятия решений. Типы и источники информации. Использование информации для анализа текущей ситуации и выявления проблем. Информационная база для выбора стратегии и методов реструктуризации. Информационная поддержка новых процессов и структур. Сбор данных для оценки эффективности. ERP, CRM, BI-системы как инструменты информационного обеспечения. Использование накопленной информации для будущих изменений. Защита конфиденциальных данных в процессе реструктуризации.

## **Тема 2.8. Основные препятствия в проведении реструктуризации предприятия, ПК-2.2**

Спротивление персонала. Недостаток финансовых ресурсов. Недостаток информации и неточность данных. Отсутствие поддержки со стороны руководства. Слабая управленческая команда. Неадекватные цели и стратегии. Сложность организационной структуры. Спротивление стейкхолдеров. Недостаточная оценка рисков. Слабая система коммуникации.

### **4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания**

4.1. Оценочные материалы по дисциплине Б1.В.01.11 Теоретические основы реструктуризации входят в состав оценочных материалов по образовательной программе. Совокупность оценочных материалов по всем дисциплинам (модулям) образовательной программы составляет фонд оценочных средств (далее – ФОС). ФОС используется при проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с целью оценивания достижения обучающимися планируемых результатов обучения.

4.2. ФОС разработан как комплекс проверочных заданий различного типа и уровня сложности, включает критерии и шкалы оценивания, а также «ключи» правильных ответов. ФОС формируется как отдельный документ и хранится в электронном виде, доступ к ФОС предоставлен ограниченному кругу лиц.

4.3. Для самостоятельной работы обучающихся при подготовке к текущему контролю успеваемости и промежуточной аттестации в рабочих программах дисциплин размещены типовые проверочные задания, которые можно условно разделить на задания закрытого, комбинированного и открытого типов.

Задания закрытого типа — это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных.

Задания комбинированного типа – это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных и обосновать свой выбор.

Задания открытого типа — это задания, в которых на каждый вопрос должен быть предложен развернутый обоснованный ответ.

В зависимости от типа задания рекомендованы определенная последовательность выполнения и система оценивания выполнения заданий.

#### 4.4. Типы заданий, сценарии выполнения, критерии оценивания

ТИП ЗАДАНИЯ	ИНСТРУКЦИЯ	СЦЕНАРИИ ВЫПОЛНЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ
Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильный ответ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.</li> <li>2. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа.</li> <li>3. Выбрать один верный ответ.</li> <li>4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В).</li> </ol>	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква
Задание закрытого типа на установление соответствия	Прочитайте текст и установите соответствие	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов.</li> <li>2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д.</li> <li>3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов.</li> <li>4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4).</li> </ol>	Ответ считается верным, если правильно указаны цифры или буквы
Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильные ответы	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.</li> <li>2. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа.</li> <li>3. Выбрать несколько правильных ответов.</li> <li>4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г).</li> </ol>	Ответ считается верным, если правильно установлены все соответствия (позиции из одного столбца верно сопоставлены с позициями другого)

<p>Задание закрытого типа на установление последовательности</p>	<p>Прочитайте текст и установите последовательность</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.</li> <li>2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.</li> <li>3. Построить верную последовательность из предложенных элементов.</li> <li>4. Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности (например, БВА или 135).</li> </ol>	<p>Ответ считается верным, если правильно указана вся последовательность цифр</p>
<p>Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора</p>	<p>Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.</li> <li>2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.</li> <li>3. Выбрать один верный ответ.</li> <li>4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа.</li> <li>5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа (например, 4 текст обоснования).</li> </ol>	<p>Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква и приведены корректные аргументы, используемые при выборе ответа</p>
<p>Задание открытого типа с развернутым ответом</p>	<p>Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса.</li> <li>2. Продумать логику и полноту ответа.</li> <li>3. Записать ответ, используя четкие компактные формулировки.</li> <li>4. В случае расчетной задачи, записать решение и ответ</li> </ol>	<p>Ответ считается верным:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Отсутствие фактических ошибок.</li> <li>2. Раскрытие объема используемых понятий (полнота ответа).</li> <li>3. Обоснованность ответа (наличие аргументов).</li> <li>4. Логическая последовательность излагаемого материала.</li> </ol>

4.5. Общая шкала оценивания результатов текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с применением БРС Донецкого филиала РАНХиГС.

Итоговая балльная оценка	Традиционная система	Бинарная система	ECTS	
			Для традиционной системы	Для бинарной системы
90-100	Отлично	Зачтено	A	P/ Passed
80-89	Хорошо		B	P/ Passed
75-79			C	P/ Passed
70-74			D	P/ Passed
60-69	Удовлетворительно		E	P/ Passed
0-59	Неудовлетворительно	Не зачтено	F	F/Failed

Соотношение баллов за текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию, а также повторную промежуточную аттестацию:

Максимальная сумма баллов за текущий контроль успеваемости	Максимальная сумма баллов за промежуточную аттестацию	Максимальная итоговая балльная оценка	Максимальная сумма баллов за повторную промежуточную аттестацию
100 баллов	100 баллов	100 баллов	100 баллов

## 5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам

5.1 В ходе реализации дисциплины Б1.В.01.11 Теоретические основы реструктуризации используются следующие формы текущего контроля успеваемости обучающихся (в том числе, задания к контрольным точкам):

Опрос, доклад, задание открытого типа (ситуационное и контрольное задание), тестирование, реферат

5.2 Типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся (вне контрольных точек):

### Раздел 1. Общие понятия реструктуризации

#### Тема 1.1. Современные условия реструктуризации республиканских компаний, ПК-2.2

##### Вопросы для опроса:

1. Общая характеристика экономической ситуации в регионе.
2. Структурная трансформация республиканской экономики.
3. Причины кризиса промышленных предприятий.
4. Изменения среды и кризисные явления как стимул для преобразования бизнеса.
5. Основная цель и методы реструктуризации.
6. Законодательная база реструктуризации в РФ и ДНР.

##### Темы для докладов:

1. Влияние макроэкономических факторов на реструктуризацию республиканских компаний.

2. Государственная политика и регуляторная среда как фактор реструктуризации.
3. Глобальные тренды и их адаптация в процессе реструктуризации республиканских компаний.
4. Инновационные подходы к реструктуризации в условиях ограниченных ресурсов.
5. Реструктуризация как механизм повышения конкурентоспособности компаний в условиях региональной экономики.
6. Влияние геополитической ситуации на стратегии реструктуризации республиканских компаний.
7. Специфика реструктуризации градообразующих предприятий в республиках.
8. Роль кластерной политики в стимулировании реструктуризации региональных компаний.
9. Перспективы устойчивого развития республиканских компаний через реструктуризацию.

*Задания открытого типа с развернутым ответом*

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

*Задание 1.* Представьте, что вы - менеджер крупной промышленной компании в одном из республиканских регионов РФ, которая испытывает трудности с конкурентоспособностью из-за устаревшего оборудования и проблем с логистикой. Регион интегрируется в экономическое пространство РФ. Опишите, какие современные условия (экономические, правовые, социальные) вам необходимо учесть при планировании реструктуризации вашей компании, чтобы она успешно интегрировалась и стала конкурентоспособной.

*Задание 2.* Руководство компании, специализирующейся на добыче полезных ископаемых в республике, получило предложения о вхождении в федеральные программы поддержки и развития. Это открывает новые возможности, но также требует адаптации к федеральным стандартам и процедурам. Опишите, какие аспекты реструктуризации (например, финансовые, операционные, управленческие) будут наиболее подвержены влиянию этих новых условий.

*Задание 3.* Республиканская компания, производящая сельхозпродукцию, сталкивается с нехваткой квалифицированных кадров из-за оттока населения. При этом регион активно внедряет цифровые технологии и программы поддержки инноваций. Опишите, как эти современные условия (демографические, технологические, государственная политика) могут повлиять на выбор направлений реструктуризации компании, особенно в части оптимизации кадров и модернизации производства.

## **Тема 1.2. Теоретические основы реструктуризации, ПК-2.2**

Вопросы для опроса:

1. Соотношение понятий «реформирование», «реструктуризация», «реорганизация» и «реинжиниринг».
2. Понятие реструктуризации.
3. Содержание и виды реструктуризации.
4. Оперативная и стратегическая реструктуризация.
5. Оценка эффективности реструктуризации компании.
6. Управление стоимостью компании в процессе реструктуризации.

Темы для докладов:

1. Эволюция концепции реструктуризации в науке менеджмента.
2. Классификация видов реструктуризации: сущность и сферы применения.
3. Реструктуризация как инструмент антикризисного управления.
4. Стратегические подходы к реструктуризации: от органического роста к радикальным изменениям.
5. Теории организационных изменений и их применение в процессе реструктуризации.
6. Реструктуризация в контексте корпоративного управления.
7. Взаимосвязь реструктуризации и организационного развития.
8. Модели и методики оценки готовности предприятия к реструктуризации.
9. Теоретические модели оценки эффективности реструктуризации.

*Задания открытого типа с развернутым ответом*

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

**Задание 1.** Ваша компания переживает кризис и находится на грани банкротства. Вам необходимо провести реструктуризацию, чтобы спасти предприятие. Опишите, какие теоретические подходы к реструктуризации (например, финансовая реструктуризация, операционная реструктуризация, организационная реструктуризация) вы бы в первую очередь рассмотрели, исходя из данной ситуации, и почему.

**Задание 2.** Представьте, что вы анализируете успешный кейс реструктуризации производственной компании. Опишите, как теоретические концепции (например, модель Майкла Портера, теория агентских отношений) могли бы помочь в объяснении причин успеха или неудачи данной реструктуризации.

**Задание 3.** Компания решила провести глубокую реструктуризацию, направленную на выход на новые рынки и диверсификацию продукции. Опишите, какие теоретические модели реструктуризации (например, стратегии роста, портфельное управление) могли бы лечь в основу такого решения, и какие ключевые этапы оно могло бы включать.

## **Раздел 2. Основные направления реструктуризации**

### **Тема 2.3. Реструктуризация имущественного комплекса предприятия, ПК-2.2**

#### Вопросы для опроса:

1. Основные направления структурной перестройки имущества предприятия.
2. Заключение арендных договоров со структурными подразделениями.
3. Преобразование подразделений в юридически самостоятельные организации.
4. Преобразование крупных предприятий в холдинг-компания.
5. Другие направления реструктуризации имущества.

#### Темы для докладов:

1. Оптимизация состава и структуры основного капитала в процессе реструктуризации.
2. Оценка и переоценка активов как инструмент реструктуризации.
3. Управление оборотным капиталом в процессе реструктуризации.
4. Реструктуризация производственных активов: модернизация, диверсификация, приобретение.
5. Формирование эффективной системы управления нематериальными активами в условиях реструктуризации.
6. Финансовый инжиниринг при реструктуризации имущественного комплекса.
7. Инвестиционная привлекательность предприятия после реструктуризации имущественного комплекса.
8. Влияние реструктуризации имущественного комплекса на операционную эффективность.
9. Методы оценки рыночной стоимости активов для целей реструктуризации.
10. Стратегии управления портфелем активов в процессе реструктуризации.

*Задания открытого типа с развернутым ответом*

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

**Задание 1.** Крупное металлургическое предприятие имеет большое количество устаревших и неэффективных производственных цехов, которые генерируют убытки. Опишите, какие шаги по реструктуризации имущественного комплекса могут быть предприняты, и как эти шаги будут влиять на финансовое состояние предприятия.

**Задание 2.** Производитель пищевой продукции столкнулся с необходимостью расширения производственных мощностей, но не имеет достаточных средств для строительства нового цеха. Опишите, какие варианты реструктуризации имущественного комплекса могут быть рассмотрены, и как они повлияют на операционную деятельность.

**Задание 3.** Представьте, что ваше предприятие имеет на балансе объекты недвижимости, которые не используются в основной деятельности. Опишите, как можно провести реструктуризацию имущественного комплекса, чтобы повысить его эффективность (например, сдать в аренду, продать, перепрофилировать под новые нужды).

## **Тема 2.4. Структура управления как объект реструктуризации, ПК-2.2**

### Вопросы для опроса:

1. Анализ существующих систем управления предприятиями.
2. Формирование новой организационной структуры управления предприятием.
3. Проблема централизации и децентрализации.
4. Реинжиниринг бизнес-процессов в процессе реструктуризации структуры управления.

### Темы для докладов:

1. Эволюция организационных структур: от функциональных к матричным и сетевым.
2. Реинжиниринг бизнес-процессов как основа трансформации организационной структуры.
3. Оптимизация управленческих звеньев и уровней в процессе реструктуризации.
4. Внедрение плоских организационных структур: преимущества и сложности.
5. Реструктуризация системы принятия решений: делегирование полномочий и ответственность.
6. Влияние реструктуризации управления на эффективность коммуникаций в компании.
7. Создание проектных офисов и центров компетенций как форма реструктуризации управления.
8. Оценка эффективности новой организационной структуры после реструктуризации.
9. Роль корпоративной культуры в успешной реструктуризации системы управления.
10. Гибкие организационные структуры как ответ на вызовы внешней среды.

### *Задания открытого типа с развернутым ответом*

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

*Задание 1.* Производственная компания имеет громоздкую иерархическую структуру управления, что замедляет принятие решений и коммуникацию. Опишите, какие изменения в структуре управления могут быть предприняты в рамках реструктуризации, и каковы их потенциальные преимущества и недостатки.

*Задание 2.* В результате реструктуризации компания решила сократить количество управленческих уровней для ускорения принятия решений. Опишите, какие вызовы могут возникнуть при переходе к плоской организационной структуре, и как их можно преодолеть.

*Задание 3.* Производитель одежды столкнулся с необходимостью быстро реагировать на изменения рыночного спроса. Опишите, как реструктуризация структуры управления может способствовать повышению гибкости и скорости принятия решений.

## **Тема 2.5. Кадровое обеспечение процесса реструктуризации, ПК-2.2**

### Вопросы для опроса:

1. Основные положения кадровой политики в процессе реструктуризации.
2. Роль топ-менеджеров в реструктуризации предприятия.
3. Реформирование кадровой службы.
4. Подготовка и переподготовка кадров.
5. Оптимизация системы оплаты труда

### Темы для докладов:

1. Оценка человеческого капитала в контексте реструктуризации.
2. Формирование команды реструктуризации: компетенции и роли.
3. Управление изменениями и сопротивлением персонала в процессе реструктуризации.
4. Программы переобучения и повышения квалификации для сотрудников в условиях реструктуризации.
5. Антикризисный менеджмент персонала.
6. Оценка и оптимизация штатной численности в ходе реструктуризации.
7. Создание системы управления талантами для обеспечения будущих потребностей компании.
8. Юридические и этические аспекты сокращения персонала при реструктуризации.
9. Формирование новой корпоративной культуры, поддерживающей изменения.

## 10. Роль HR-специалистов в сопровождении процесса реструктуризации.

*Задания открытого типа с развернутым ответом*

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

*Задание 1.* Ваша компания проводит реструктуризацию, которая приведет к сокращению одних должностей и появлению новых, требующих иных навыков. Опишите, какие меры по кадровому обеспечению необходимо предпринять для успешного протекания реструктуризации.

*Задание 2.* Представьте, что вы управляете процессом реструктуризации, в ходе которого ключевые сотрудники выражают опасения по поводу изменений и угрожают увольнением. Опишите, как вы будете работать с персоналом, чтобы снизить сопротивление, мотивировать сотрудников и обеспечить их вовлеченность в процесс реструктуризации.

*Задание 3.* Компания планирует внедрить новые технологии, которые потребуют от персонала освоения совершенно новых навыков. Опишите, какую стратегию кадрового обеспечения (например, развитие внутренней системы обучения, привлечение внешних тренингов, найм новых специалистов) вы бы предложили для обеспечения нужной квалификации сотрудников.

## **Тема 2.6. Цели и функции маркетинга в процессе реструктуризации, ПК-2.2**

Вопросы для опроса:

1. Концепция рыночно-ориентированной организации.
2. Функции маркетинга на предприятии.
3. Первоочередные задачи отдела маркетинга кризисного предприятия

Темы для докладов:

1. Анализ рынка и конкурентного окружения на этапе реструктуризации.
2. Позиционирование компании в условиях реструктуризации: новые целевые сегменты.
3. Разработка новой маркетинговой стратегии после реструктуризации.
4. Маркетинговые коммуникации в процессе реструктуризации.
5. Брендинг и репозиционирование компании в ходе реструктуризации.
6. Управление продуктовым портфелем: оптимизация и развитие новых продуктов.
7. Маркетинговые исследования для оценки эффективности реструктуризации.
8. Роль маркетинга в привлечении инвестиций для реструктуризации.
9. Адаптация ценовой политики к новым условиям после реструктуризации.
10. Маркетинг как драйвер инноваций в процессе реструктуризации.

*Задания открытого типа с развернутым ответом*

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

*Задание 1.* Предприятие проводит реструктуризацию, направленную на выход на новые рынки. Опишите, какие цели и функции маркетинга (например, исследование рынка, позиционирование, продвижение) будут приоритетными на этапе реструктуризации, и как они должны быть интегрированы в общий план реструктуризации.

*Задание 2.* Ваша компания реструктурируется, меняя свой имидж и продуктовый портфель. Опишите, как отдел маркетинга может способствовать этому процессу.

*Задание 3.* После реструктуризации компания решила сосредоточиться на производстве высококачественной продукции. Опишите, как маркетинг должен адаптировать свои цели и функции (например, пересмотр ценовой политики, акцент на качестве в коммуникациях, сегментация рынка) для поддержки новой рыночной стратегии.

## **Тема 2.7. Информационное обеспечение процесса реструктуризации, ПК-2.2**

Вопросы для опроса:

1. Управление коммуникациями проекта реструктуризации.
2. Механизм создания новой информационной системы на реструктурируемом предприятии.
3. Автоматизация процессов сбора и обработки данных для реструктуризации.
4. Информационная безопасность в процессе реструктуризации.

Темы для докладов:

1. Формирование единой информационной базы для принятия решений при реструктуризации.

2. Использование систем бизнес-аналитики (BI) для мониторинга реструктуризации.
3. Разработка системы ключевых показателей эффективности (KPI) для оценки хода реструктуризации.
4. Внешние источники информации для анализа и планирования реструктуризации.
5. Разработка регламентов и политик управления информацией в ходе реструктуризации.
6. Информационные системы для управления проектами реструктуризации.
7. Визуализация данных для представления результатов реструктуризации.
8. Роль корпоративных порталов и интернет-систем в обеспечении информационного потока.

*Задания открытого типа с развернутым ответом*

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

*Задание 1.* Предприятие готовится к реструктуризации, которая затронет все аспекты его деятельности. Опишите, какую информацию необходимо собрать и проанализировать на начальном этапе реструктуризации, и какие методы ее сбора и анализа вы бы использовали.

*Задание 2.* В ходе реструктуризации компании возникают проблемы с коммуникацией и пониманием целей со стороны персонала. Опишите, какую роль играет информационное обеспечение в процессе реструктуризации, и какие каналы и форматы информации вы бы использовали для обеспечения прозрачности и вовлеченности сотрудников.

*Задание 3.* Компания планирует продать часть своих активов в рамках реструктуризации. Опишите, какая информация будет наиболее важна для потенциальных покупателей, и как ее следует подготовить и представить.

## **Тема 2.8. Основные препятствия в проведении реструктуризации предприятия, ПК-2.2**

Вопросы для опроса:

1. Несовершенный законодательный механизм.
2. Неэффективный собственник.
3. Некомпетентный менеджмент.
4. Криминальные группы.
5. Профсоюзы.
6. Региональная администрация.

Темы для докладов:

1. Сопротивление персонала как ключевое препятствие для реструктуризации.
2. Недостаточная финансовая поддержка и ограниченные ресурсы для реструктуризации.
3. Отсутствие четкой стратегии и видения целей реструктуризации.
4. Неэффективное управление изменениями и слабая коммуникация.
5. Юридические и регуляторные барьеры при проведении реструктуризации.
6. Технологические ограничения и устаревшая инфраструктура.
7. Коррупционные риски и недобросовестные практики в процессе реструктуризации.
8. Отсутствие квалифицированных кадров и компетенций для реализации реструктуризации.
9. Неправильная оценка текущего состояния предприятия и степени необходимости реструктуризации.
10. Сопротивление со стороны внешних стейкхолдеров (кредиторы, поставщики, клиенты).

*Задания открытого типа с развернутым ответом*

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

*Задание 1.* Ваша компания приступила к реструктуризации, но столкнулась с сильным сопротивлением со стороны одного из ключевых отделов, чьи сотрудники опасаются потери рабочих мест. Опишите, какие основные препятствия (например, сопротивление персонала, недостаток ресурсов, отсутствие поддержки руководства) могут возникнуть в процессе реструктуризации, и как вы будете преодолевать именно это сопротивление.

*Задание 2.* Представьте, что вы анализируете причины неудачной реструктуризации в другой компании. Опишите, какие типичные препятствия (например, неверно выбранная стратегия,

неадекватное финансовое планирование, отсутствие четкой коммуникации) могли привести к провалу, и как их можно было бы избежать.

*Задание 3.* Компания решила провести реструктуризацию, но столкнулась с ограничениями в виде устаревшего законодательства и отсутствием доступа к внешним экспертам. Опишите, как эти внешние препятствия могут замедлить или осложнить процесс реструктуризации, и какие стратегии можно использовать для их преодоления (например, лоббирование изменений, поиск альтернативных ресурсов).

Критерии оценивания опроса и доклада:

Балы	Описание критерия
3	Обучающийся полно излагает материал (отвечает на вопрос), дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.
2	Обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.
1	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.
0	Обучающийся обнаруживает незнание вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

0\* - в журнал академической группы не выставляется

Критерии оценивания заданий открытого типа с развернутым ответом:

Балы	Описание критерия
3	Обучающийся полно излагает материал (отвечает на вопрос), дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.
2	Обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.
1	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.
0	Обучающийся обнаруживает незнание вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

0\* - в журнал академической группы не выставляется

5.3 Один или несколько тематических блоков дисциплины завершаются контрольной точкой (далее – КТ). Текущий контроль успеваемости по дисциплине предусматривает 3 КТ в течение периода освоения дисциплины.

Максимальное количество баллов за любой тип работ в рамках КТ составляет 100

(сто) баллов.

Распределение весовых коэффициентов по КТ в рамках текущего контроля успеваемости по дисциплине и формулы расчета:

Наименование контрольной точки	Максимальное количество баллов за работу в рамках КТ, которое может набрать студент	Коэффициент веса контрольной точки	Результат контрольной точки, участвующий в формировании итоговой балльной оценки по дисциплине (отражается в журнале БРС в СДО)
КТ 1	100	0,2	20
КТ 2	100	0,2	20
КТ 3	100	0,2	20
Итого:	x	0,6	60

Формула расчета результата контрольной точки:

Результат контрольной точки = Количество баллов за работу в рамках КТ X Коэффициент веса контрольной точки.

4.6. Формы текущего контроля успеваемости обучающихся в рамках КТ и типовые оценочные материалы:

#### КТ – 1.

##### Раздел 1. Общие понятия реструктуризации

##### Тема 1.1-1.2

Выберите один верный ответ

*Задание 1.1.* ЗАДАЧА РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ, ОТНОСЯЩАЯСЯ К КЛЮЧЕВЫМ НА КОРПОРАТИВНОМ УРОВНЕ, — ЭТО:

- а) разработка стратегии основных бизнесов;
- б) внедрение единых корпоративных стандартов работы;
- в) формирование команды управления;
- г) подготовка организационно-распорядительных документов по организации работы бизнеса.

*Задание 1.2.* СОДЕРЖАНИЕМ ЧЕТВЕРТОЙ ФАЗЫ КРИЗИСА НА ПРЕДПРИЯТИИ ЯВЛЯЕТСЯ:

- а) неплатежеспособность;
- б) убыточность производства;
- в) истощение или отсутствие резервных фондов;
- г) снижение рентабельности и объемов прибыли (кризис в широком смысле).

*Задание 1.3.* ЭЛЕМЕНТ МОДЕЛИ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ — ЭТО ОЦЕНКА:

- а) финансового состояния;
- б) результатов реструктуризации;
- в) источников ресурсов;
- г) аттестация персонала.

*Задание 1.4.* ПОД «РЕОРГАНИЗАЦИЕЙ ПРЕДПРИЯТИЯ» ПОНИМАЕТСЯ СЛУЧАЙ, КОГДА:

- а) началась забастовка трудового коллектива, проведенная в соответствии с действующим законодательством;
- б) возбуждено уголовное дело в отношении руководства предприятия, которое передано в суд для принятия окончательного решения;

в) имеются претензии партнеров предприятия, выраженные в письменной форме, которые превышают сумму чистых активов;

г) коммерческие и некоммерческие организации, осуществляющие предпринимательскую деятельность, занимают доминирующее положение и совершили два или более нарушений антимонопольного законодательства.

*Задание 1.5. ОДНО ИЗ НАПРАВЛЕНИЙ ПРИНУДИТЕЛЬНОЙ РЕОРГАНИЗАЦИИ — ЭТО:*

- а) автоматизация;
- б) индексация;
- в) компенсация;
- г) приватизация.

*Задание 1.6. БИЗНЕС-ПРОЦЕСС, ОТНОСЯЩИЙСЯ К КАТЕГОРИИ ОСНОВНЫХ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ — ЭТО:*

- а) перевозка;
- б) снабжение;
- в) комплектация;
- г) нарезка.

*Задание 2.1. СОДЕРЖАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ — ЭТО ОРГАНИЗАЦИЯ:*

- а) изучения передового опыта предприятий по реструктуризации;
- б) маркетингового исследования разработка стратегии маркетинга и сбыта; выработка стратегий закупок сырья;
- в) регулярного менеджмента;
- г) процесса перехода к новой модели ведения бизнеса.

*Задание 2.2. СУБЪЕКТОМ РЕОРГАНИЗАЦИИ ЯВЛЯЮТСЯ:*

- а) генеральный директор;
- б) кредиторы предприятия;
- в) исполнительный директор;
- г) финансовый директор.

*Задание 2.3. ЭЛЕМЕНТ МОДЕЛИ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ — ЭТО ПРОГНОЗ, АНАЛИЗ И ОЦЕНКА ПРЕДПРИЯТИЯ:*

- а) финансового потенциала;
- б) вариантов реструктуризации;
- в) кадрового потенциала;
- г) производственного потенциала.

*Задание 2.4. К ЛИЧНЫМ ПРИЧИНАМ (БАРЬЕРАМ) МОЖНО ОТНЕСТИ ОДНИМ ИЗ ОСНОВНЫХ НАПРАВЛЕНИЙ УГЛУБЛЕННОГО АНАЛИЗА БИЗНЕСА ПРИ ПОДГОТОВКЕ КОМПЛЕКСНОГО ПЛАНА РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ ЯВЛЯЕТСЯ ВОЗМОЖНОСТЬ:*

- а) включения в план государственных закупок;
- б) продажи существующей продукции за рубеж;
- в) привлечения зарубежных поставщиков;
- г) аутсорсинга и надежность поставщиков.

*Задание 2.5. СХЕМА ЮРИДИЧЕСКИХ ПРЕОБРАЗОВАНИЙ В ПРОЦЕССЕ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ — ЭТО:*

- а) привлечение сторонних юридических фирм для разработки программы реструктуризации;
- б) регламентация взаимоотношений подразделений предприятия между собой;
- в) включение юристов в рабочую группу по проведению реструктуризации;
- г) создание на базе предприятия одного или нескольких дочерних обществ.

*Задание 2.6. ОДНИМ ИЗ НАПРАВЛЕНИЙ РАБОТЫ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ, ПРИОРИТЕТНОЕ ПРИ ПРОВЕДЕНИИ РАБОТ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ, ЯВЛЯЕТСЯ(-ЮТСЯ):*

- а) пассивы;
- б) кадры;
- в) активы;

г) имущество.

**Задание 3.1. БИЗНЕС-ПРОЦЕСС, ОТНОСЯЩИЙСЯ К КАТЕГОРИИ ОСНОВНЫХ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ — ЭТО:**

- а) инструктирование;
- б) штрихкодирование;
- в) сервис;
- г) навеска ярлыков.

**Задание 3.2. ОДНИМ ИЗ ОСНОВНЫХ НАПРАВЛЕНИЙ УГЛУБЛЕННОГО АНАЛИЗА БИЗНЕСА ПРИ ПОДГОТОВКЕ КОМПЛЕКСНОГО ПЛАНА РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ ЯВЛЯЮТСЯ ИЗМЕНЕНИЯ ТРЕБОВАНИЙ:**

- а) государственных контролирующих органов;
- б) персонала предприятия;
- в) грузоперевозчиков;
- г) покупателей.

**Задание 3.3. ОДНИМ ИЗ НАПРАВЛЕНИЙ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ ФИНАНСОВОЙ РАБОТЫ НА ПРЕДПРИЯТИИ ЯВЛЯЕТСЯ:**

- а) анализ пути возможного расширения области деятельности компании, основываясь на ожиданиях заказчиков компании;
- б) пути возможного расширения области деятельности компании, сохраняя сложившуюся тенденцию развития предприятия;
- в) пути возможного расширения области деятельности компании, учитывая мнение трудового коллектива;
- г) анализ пути возможного расширения области деятельности.

**Задание 3.4. ДОБРОВОЛЬНАЯ РЕОРГАНИЗАЦИЯ (А ИМЕННО В ФОРМЕ СЛИЯНИЯ, ПРИСОЕДИНЕНИЯ ИЛИ ПРЕОБРАЗОВАНИЯ) ПРОИЗВОДИТСЯ С СОГЛАСИЯ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ОРГАНОВ ПРИ ПОЛУЧЕНИИ СОГЛАСИЯ ОТ:**

- а) судебных органов;
- б) налоговых органов;
- в) антимонопольных органов;
- г) таможенных органов.

**Задание 3.5. ОДНИМ ИЗ НАПРАВЛЕНИЙ ПРОВЕДЕНИЯ АНАЛИЗА ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ ЯВЛЯЕТСЯ ПРОГНОЗ:**

- а) увеличение или уменьшение кредиторской задолженности;
- б) экономической ситуации и разработка наиболее вероятного сценариев развития на планируемый период;
- в) плана продаж и построение ожидаемых денежных потоков;
- г) плана закупок и построение логистической системы на предприятии.

**Задание 3.6. ОДНИМ ИЗ НАПРАВЛЕНИЙ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ ФИНАНСОВОЙ РАБОТЫ НА ПРЕДПРИЯТИИ ЯВЛЯЕТСЯ АНАЛИЗ ПРОЦЕССА:**

- а) утилизации;
- б) компенсации;
- в) конвертации;
- г) реализации.

**Критерии оценивания тестовых заданий:**

Диапазон баллов	Описание критерия	
85-100	Свыше 80% правильных ответов с полной аргументацией.	Обучающийся демонстрирует глубокое познание в освоенном материале.
65-84	Свыше 70% правильных ответов с полной аргументацией.	Обучающимся материал освоен полностью, без существенных ошибок.

55-64	Даны правильные ответы, но не обоснована аргументация	Обучающимся материал освоен не полностью, имеются значительные пробелы в знаниях.
0-54	Менее 50% правильных ответов, не обоснована аргументация.	Обучающимся материал не освоен, знания обучающегося ниже базового уровня.

**КТ – 2.**

## **Раздел 2. Основные направления реструктуризации**

### **Тема 2.3-2.8**

Выполнить контрольные задания:

*Задание 1.*

**Ситуация:** Цели организации формулируются, исходя из общественных условий, в которых работает фирма.

**Задание:**

1. Приведите примеры того, как в зависимости от различий окружающей среды меняется цель фирмы.

2. Подумайте, правомерно ли сформулировать и обратное? А именно, что в зависимости от типа фирмы меняется окружающая среда? Докажите ваш ответ. Приведите примеры.

*Задание 2.*

**Ситуация:** Может ли фирма иметь более одного предназначения? А больше, чем одну миссию?

**Задание:**

1. Сформулируйте предназначение и миссию налоговой инспекции. Приведите доказательства справедливости вашего утверждения.

2. Что означает внешняя среда для организации?

3. Каковы основные элементы внешней среды?

4. Охарактеризуйте внешнюю среду и ее возможное влияние на организацию для Московского метрополитена, Петербургского университета, семейного ресторана на Подоле в Киеве, животноводческого товарищества в Тверской области.

*Задание 3.*

**Ситуация:** Процесс стратегического планирования реструктуризации на предприятии может включать элементы, представленные на рис.

Анализ ситуации Российское предприятие - АО по производству лакокрасочных изделия.

Предприятие ведет переговоры с немецкой фирмой того же профиля о создании совместного предприятия в России по выпуску нового ассортимента продукции на базе немецкой технологии. В качестве вклада в уставный капитал немецкая сторона предлагает свое оборудование и просит российскую сторону оплатить проектные работы по внедрению новой технологии. Технологический проект должен включать и организационный проект, стоимость разработки которого составляет около 20 % стоимости всего проекта. Сам оргпроект должен состоять из двух частей: 1) организация труда, производства и управления в проектируемом производстве, включая расчет численности и профессионально- квалификационного состава кадров, разработку штатного расписания, системы оплаты труда и т.п.; 2) организация собственно внедрения новой технологии, включая распределение обязанностей, графики обеспечения, монтажа, запуска и освоения, в том числе подготовку кадров и т.п.

В ходе переговоров участники с российской стороны выразили сомнение в целесообразности разработки оргпроекта немецкими специалистами, имея в виду специфику систем оплаты труда, профессионально-квалификационных структур и тарифных сеток, а также законодательные и другие нормы, регулирующие организацию и оплату труда в России. Что же касается второй части оргпроекта, то тут предлагалось вообще обойтись без нее и решить все в рабочем порядке на основе согласованных графиков.

Немецкая сторона выступила с категорическими возражениями. В качестве наиболее весомого аргумента высказывались сомнения в своевременном и полном освоении проектных

мощностей новым предприятием при отсутствии детально проработанного оргпроекта и должного обеспечения его реализации, что, в свою очередь, могло растянуть на неопределенный срок окупаемость всего проекта и поставить, таким образом, под сомнение его эффективность. Данный аргумент представителей немецкой фирмы поколебал мнение отдельных специалистов, участвовавших в переговорах с российской стороны. Переговоры были временно приостановлены. На совете директоров АО при обсуждении требований немецкой фирмы мнения разделились.

**Задание:**

1. Нужно, используя эти элементы, построить схему со связями. Постарайтесь правильно определить последовательность действий ("дорожку шагов") менеджера при формировании стратегического плана.

2. Проанализируйте возможные этапы стратегического планирования.

3. Оцените, какие элементы стратегического планирования имеют, по вашему мнению, ключевое значение.

4. Вам предлагается определить собственное отношение к этой проблеме. Если вам известны подобные прецеденты в реализации совместных инновационных проектов, то проанализируйте и их.

**Задание 4.**

**Ситуация:** Представлены в таблице основные финансовые показатели фирмы.

**Задание:**

1. Проанализируйте финансовые коэффициенты, характеризующие финансовое положение фирмы (условный пример).

2. Охарактеризуйте финансовое положение фирмы, руководствуясь таблицей.

**Основные финансовые показатели фирмы**

Показатели	Норматив	2020 г.	2021 г.
Общий коэффициент покрытия	От 1 до 2	0,91	0,96
Коэффициент срочной ликвидности	1 и выше	0,46	0,47
Коэффициент ликвидности при мобилизации средств	0,5... 0,7	0,41	0,47
Соотношение заемных и собственных средств	<0,7	0,69	1,06
Коэффициент обеспеченности собственными средствами	От 0,1 до 0,5	0,09	0,04
Коэффициент маневренности собственных оборотных средств	От 0,2 до 0,5	0,12	0,039

Критерии оценивания контрольных заданий:

Диапазон баллов	Описание критерия
85-100	Обучающимся задание выполнено без ошибок и в полном объеме.
65-84	Обучающимся в целом задание выполнено, имеются отдельные неточности или недостаточно полные ответы, не содержащие ошибок.
55-64	Обучающимся допущены отдельные ошибки при выполнении задания
0-54	У обучающегося отсутствуют ответы на большинство вопросов, задание не выполнено или выполнено не верно.

**КТ – 3.**

**Тема 1.1-2.8**

Выполнить реферат на одну из тем.

1. Объективные предпосылки и общие тенденции преобразований российских предприятий.
2. Изменения среды и кризисные явления как стимул для преобразования бизнеса.
3. Особенности реструктуризации на различных этапах антикризисного управления.
4. Сущность реорганизации, реформирования, реструктуризации.
5. Реструктуризация на основе создания бизнес – единиц.
6. Реструктуризация имущественного комплекса.
7. Характеристика форм реорганизации: слияние, присоединение, разделение, выделение, преобразование.
8. Правовые основы реорганизации.
9. Реструктуризация организационной структуры управления.
10. Направления и механизмы проведения реструктуризации предприятия.
11. Управление сопротивлением персонала преобразованием на предприятии.
12. Программа реструктуризации: фазы, внешнее и внутреннее окружение.
13. Критерии эффективности проведения реструктуризации
14. Сущность и основные задачи оперативной реструктуризации.
15. Реинжиниринг бизнес-процессов.
16. Задачи оперативной реструктуризации.
17. Сущность и основные задачи стратегической реструктуризации.
18. Реструктуризация фискальной задолженности.
19. Способы превращения дебиторской задолженности в денежные средства.
20. Определение совокупного уровня риска, характерного для предприятия.
21. Анализ издержек производства с целью выявления внутренних резервов развития предприятия.
22. Лизинговый механизм обновления основных средств в стратегии восстановления платежеспособности предприятия.
23. Становление и развитие российского законодательства о досудебном восстановлении платежеспособности хозяйствующего субъекта.
24. Приоритеты реформирования республиканского жилищно- коммунального хозяйства.
25. Реструктуризация сельскохозяйственной отрасли.

Методические рекомендации по подготовке реферата.

Подготовка реферата способствует формированию навыков исследовательской работы, расширяет познавательные интересы, приучает критически мыслить. При написании реферата по заданной теме составляется план, подбираются основные источники. В процессе работы с источниками, систематизируют полученные сведения, делают выводы и обобщения.

Подготовка реферата требует от обучающегося большой самостоятельности и серьезной интеллектуальной работы, которая принесет наибольшую пользу, если будет включать с себя следующие этапы: изучение наиболее важных научных работ по данной теме, перечень которых дает сам преподаватель; анализ изученного материала, выделение наиболее значимых для раскрытия темы фактов, мнений разных ученых и научных положений; обобщение и логическое построение материала реферата, например, в форме развернутого плана; написание текста реферата с соблюдением требований научного стиля.

Построение реферата включает три части: вступление, основную часть и заключение. Во вступлении указывается тема реферата, устанавливается логическая связь ее с другими темами или место рассматриваемой проблемы среди других проблем, дается краткий обзор источников, на материале которых раскрывается тема и т. п. Основная часть должна иметь четкое логическое построение, в ней должна быть раскрыта тема реферата. В заключении обычно подводятся итоги, формулируются выводы, подчеркивается значение рассмотренной проблемы и т. п.

### Критерии оценивания реферата:

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
Содержание и раскрытие темы	0-20	Детальное, последовательное описание всех этапов с конкретными примерами
Грамотность изложения	0-20	Соблюдены все правила грамматики, орфографии и пунктуации
Стилистика	0-20	Единый стиль изложения, точные формулировки, уместное использование терминов, лаконичность
Логика изложения	0-20	Чёткая последовательность изложения, логические связи между частями текста, аргументы подтверждают выводы
Оригинальность	0-20	Уникальный подход к теме, нестандартные решения, инновационные идеи, собственная позиция автора
Итого максимально:	100	

5.5. Описание дополнительных материалов и оборудования, необходимых для выполнения проверочных заданий (*при необходимости*).

Для решения контрольных заданий обучающемуся не требуются дополнительные материалы и оборудование.

## **6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине**

6.1. Промежуточная аттестация (Экзамен) проводится в письменной форме. Обучающийся получает экзаменационный билет с вариантами задач. Обучающийся получает чистые маркированные листы бумаги для записей решения задач, затем приступает к решению. Необходимо дать ответ в письменном виде, подробно изложив ход решения, при необходимости завершить решение выводами.

### 6.2. Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации

Типовые проверочные задания для самоподготовки обучающегося к промежуточной аттестации:

#### **Раздел 1. Общие понятия реструктуризации**

##### **Тема 1.1. Современные условия реструктуризации республиканских компаний, ПК-2.2**

###### 1. Вопросы открытого типа:

*Вопрос 1.* Какие инновационные подходы к реструктуризации, учитывающие специфику ограниченных ресурсов республиканских компаний, вы считаете наиболее перспективными для внедрения?

*Вопрос 2.* Как вы оцениваете роль государственной политики и регуляторной среды в стимулировании или, наоборот, торможении реструктуризации республиканских компаний? Приведите конкретные примеры.

###### 2. Тестовые задания комбинированного типа с инструкцией по выполнению и ключами правильных ответов:

**Задание 1.** Выберите из списка два примера, которые отражают влияние глобальных трендов на реструктуризацию республиканских компаний. Обоснуйте свой ответ.

- а) Увеличение спроса на органическую продукцию.
- б) Переход к удаленной работе.
- в) Использование блокчейн-технологий в логистике.
- г) Усиление мер протекционизма со стороны развитых стран.
- д) Внедрение концепции “экономики замкнутого цикла”.

**Задание 2.** Установите соответствие термина с его определением:

	Термин		Определение
А	Геополитическая ситуация	1	Способность компании успешно конкурировать на рынке, обладая конкурентными преимуществами.
Б	Кластерная политика	2	Сбалансированное развитие, учитывающее экономические, социальные и экологические аспекты
В	Устойчивое развитие	3	Совокупность отношений между государствами, влияющих на экономические процессы
Г	Конкурентоспособность	4	Объединение предприятий и организаций в регионе для совместного решения задач

*Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:*

А	Б	В	Г

## **Тема 1.2. Теоретические основы реструктуризации, ПК-2.2**

**Вопрос 1.** В чем заключается основная разница между реструктуризацией как инструментом антикризисного управления и как стратегией развития, и какие теоретические школы это иллюстрируют?

**Вопрос 2.** Какие критерии, помимо финансовых показателей, должны использоваться для оценки эффективности реструктуризации с точки зрения создания новой стоимости для всех стейкхолдеров?

### 2. Тестовые задания комбинированного типа с инструкцией по выполнению и ключами правильных ответов:

**Задание 1.** Выберите из списка два вида реструктуризации, которые чаще всего ассоциируются с радикальными изменениями и обоснуйте свой ответ:

- а) Оптимизация маркетинговой стратегии.
- б) Реинжиниринг бизнес-процессов.
- в) Модернизация оборудования.
- г) Слияние с конкурентом.
- д) Улучшение корпоративной культуры.

**Задание 2.** Укажите, какой из перечисленных подходов к реструктуризации является наиболее стратегическим и обоснуйте свой ответ:

- а) Аудит финансовой отчетности.
- б) Пересмотр структуры управления.
- в) Слияние и поглощение.
- г) Улучшение системы бюджетирования.
- д) Внедрение новой CRM-системы.

## **Раздел 2. Основные направления реструктуризации**

### **Тема 2.3. Реструктуризация имущественного комплекса предприятия, ПК-2.2**

**Вопрос 1.** Представьте, что предприятие решило избавиться от непрофильных активов. Какие основные шаги и инструменты реструктуризации имущественного комплекса при этом будут задействованы?

**Вопрос 2.** Как управление оборотным капиталом в процессе реструктуризации может

повлиять на операционную эффективность и общую финансовую устойчивость предприятия?

2. Тестовые задания комбинированного типа с инструкцией по выполнению и ключами правильных ответов:

*Задание 1.* Какое из перечисленных ниже действий является ключевым для реструктуризации производственных активов? Обоснуйте свой ответ:

- а) Изменение структуры управления.
- б) Модернизация устаревшего оборудования.
- в) Повышение квалификации персонала.
- г) Разработка новой маркетинговой кампании.
- д) Оптимизация системы бюджетирования.

*Задание 2.* Установите соответствие вида активов с его характеристикой в контексте реструктуризации:

	вид активов		контекст реструктуризации
А	Основные средства	1	Активы, не связанные напрямую с основной деятельностью компании, от которых может быть целесообразно избавиться.
Б	Оборотный капитал	2	Материальные активы, используемые в производственном процессе в течение длительного времени
В	Нематериальные активы	3	Активы, способные приносить экономическую выгоду в будущем, такие как патенты, товарные знаки
Г	Непрофильные активы	4	Средства, необходимые для осуществления операционной деятельности в краткосрочном периоде (запасы, денежные средства)

*Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:*

А	Б	В	Г

## Тема 2.4. Структура управления как объект реструктуризации, ПК-2.2

1. Вопросы открытого типа:

*Вопрос 1.* В каких случаях реструктуризация системы принятия решений путем делегирования полномочий может привести к положительным результатам, а в каких — к негативным последствиям?

*Вопрос 2.* Каким образом изменения в организационной структуре могут повлиять на скорость принятия решений и эффективность коммуникаций в компании, проходящей реструктуризацию?

2. Тестовые задания комбинированного типа с инструкцией по выполнению и ключами правильных ответов:

*Задание 1.* Установите соответствие термина с его определением:

	Термин		Определение
А	Реинжиниринг бизнес-процессов	1	Организационная структура, в которой сотрудники подчиняются как руководителю функционального отдела, так и руководителю проекта.
Б	Матричная структура	2	Передача ответственности и полномочий за выполнение задач подчиненным
В	Делегирование полномочий	3	Фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов для достижения существенных улучшений
Г	Плоская структура	4	Организационная структура с минимальным количеством управленческих уровней

*Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:*

А	Б	В	Г

*Задание 1.* Укажите, какой тип организационной структуры наиболее гибок и адаптивен к быстро меняющейся внешней среде и почему:

- а) Линейно-функциональная.
- б) Дивизиональная.
- в) Матричная.
- г) Линейная.
- д) Бутстрэппинг.

## **Тема 2.5. Кадровое обеспечение процесса реструктуризации, ПК-2.2**

### 1. Вопросы открытого типа:

*Вопрос 1.* Какие основные стратегии могут быть использованы для преодоления сопротивления персонала изменениям в процессе реструктуризации, и какие из них наиболее эффективны в условиях высокой неопределенности?

*Вопрос 2.* Представьте, что в результате реструктуризации компании возникла необходимость в значительной переквалификации сотрудников. Какие программы обучения и развития вы бы предложили, и как оценить их эффективность?

### 2. Тестовые задания комбинированного типа с инструкцией по выполнению и ключами правильных ответов:

*Задание 1.* Установите соответствие термина с его определением:

	Термин		Определение
А	Человеческий капитал	1	совокупность знаний, навыков, компетенций и опыта сотрудников, представляющая ценность для организации.
Б	Управление талантами	2	Система мер по поддержанию, мотивации и развитию персонала в условиях кризиса
В	Корпоративная культура	3	Стратегия выявления, развития и удержания наиболее ценных сотрудников
Г	Антикризисный менеджмент персонала	4	Ценности, убеждения и нормы поведения, разделяемые сотрудниками организации

*Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:*

А	Б	В	Г

*Задание 2.* Выберите из списка два действия, направленных на управление изменениями и сопротивлением персонала. Обоснуйте свой выбор.

- а) Игнорирование опасений сотрудников.
- б) Проведение открытых встреч с объяснением целей и этапов реструктуризации.
- в) Увеличение нагрузки на текущий персонал без дополнительной компенсации.
- г) Привлечение сотрудников к разработке новых процессов.
- д) Введение строгих дисциплинарных мер.

## **Тема 2.6. Цели и функции маркетинга в процессе реструктуризации, ПК-2.2**

### 1. Вопросы открытого типа:

*Вопрос 1.* Каким образом анализ рынка и конкурентного окружения может помочь компании определить наиболее перспективные направления для реструктуризации своего продуктового портфеля?

*Вопрос 2.* Представьте, что компания провела реструктуризацию и теперь хочет изменить свое позиционирование на рынке. Какие маркетинговые инструменты и коммуникационные стратегии будут наиболее эффективны для достижения этой цели?

2. Тестовые задания комбинированного типа с инструкцией по выполнению и ключами правильных ответов:

**Задание 1.** Выберите из списка два действия, которые являются частью реструктуризации маркетинговой стратегии. Обоснуйте свой выбор.

- а) Увеличение производственных мощностей.
- б) Разработка новой ценовой политики.
- в) Сокращение штата в отделе R&D.
- г) Поиск новых рыночных ниш.
- д) Внедрение новой системы финансового учета.

**Задание 2.** Если в ходе реструктуризации компания решила выпустить новый продукт, который значительно отличается от предыдущих, какой аспект маркетинга потребует первоочередного внимания? Обоснуйте свой выбор.

- а) Анализ ценовой конкуренции.
- б) Оценка эффективности рекламных кампаний.
- в) Разработка новой системы дистрибуции.
- г) Управление складскими запасами.
- д) Улучшение системы внутреннего контроля.

### **Тема 2.7. Информационное обеспечение процесса реструктуризации, ПК-2.2**

1. Вопросы открытого типа:

**Вопрос 1.** Представьте, что компания проводит реструктуризацию, связанную с объединением двух организаций. Какие информационные системы будут наиболее критичны для обеспечения плавного слияния и обмена данными?

**Вопрос 2.** Какую роль играют регламенты и политики управления информацией в процессе реструктуризации, особенно в контексте обеспечения информационной безопасности и предотвращения утечек конфиденциальных данных?

2. Тестовые задания комбинированного типа с инструкцией по выполнению и ключами правильных ответов:

**Задание 1.** Выберите из списка два инструмента, которые относятся к системам управления информацией в процессе реструктуризации:

- а) CRM-система (управление взаимоотношениями с клиентами).
- б) Система управления производственными процессами (MES).
- в) Корпоративный портал/интранет.
- г) Система управления складом (WMS).
- д) Система электронного документооборота (СЭД).

Объясните свой выбор.

**Задание 2.** Если в процессе реструктуризации компания сталкивается с необходимостью быстрой интеграции данных из двух разных систем, какая функция информационного обеспечения будет наиболее критичной?

- а) Обеспечение информационной безопасности.
- б) Организация резервного копирования данных.
- в) Интеграция данных и создание единой базы.
- г) Обучение пользователей работе с новой системой.
- д) Управление доступом к информации.

Обоснуйте свой выбор.

### **Тема 2.8. Основные препятствия в проведении реструктуризации предприятия, ПК-2.2**

1. Вопросы открытого типа:

**Вопрос 1.** Какие стратегии могут быть наиболее эффективны для минимизации сопротивления персонала изменениям в процессе реструктуризации, и почему некоторые из них

более успешны, чем другие?

*Вопрос 2.* Представьте, что предприятию не хватает финансовых ресурсов для проведения необходимых изменений. Какие альтернативные источники финансирования или стратегии экономии средств могут помочь преодолеть это препятствие?

2. Тестовые задания комбинированного типа с инструкцией по выполнению и ключами правильных ответов:

*Задание 1.* Соотнесите препятствие реструктуризации с его категорией:

	препятствие		категория
А	Недостаток финансирования	1	Препятствие, связанное с использованием устаревшего или неподходящего оборудования и ПО.
Б	Неэффективное управление изменениями	2	Препятствие, связанное с недобросовестными действиями должностных лиц
В	Технологические ограничения	3	Препятствие, связанное с недостатком денежных средств для реализации плана
Г	Коррупционные риски	4	Препятствие, связанное с плохой организацией коммуникаций и отсутствием поддержки со стороны руководства

*Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:*

А	Б	В	Г

*Задание 2.* Если компания сталкивается с юридическими барьерами при попытке продать часть активов, какое препятствие является основным? Обоснуйте свой выбор.

- Недостаток квалифицированных кадров.
- Сопrotивление сотрудников.
- Отсутствие четкой маркетинговой стратегии.
- Регуляторные и юридические ограничения.
- Высокие издержки на переобучение.

### 6.3 Критерии и шкала оценивания на основе БРС Донецкого филиала РАНХиГС

*Критерии и балльная шкала определяются преподавателем*

Критерии оценивания	Результат в баллах
Дан полный, в логической последовательности развернутый ответ на поставленный вопрос, где он продемонстрировал знания предмета в полном объеме учебной программы, достаточно глубоко осмысливает дисциплину, самостоятельно, и исчерпывающе отвечает на дополнительные вопросы, приводит собственные примеры по проблематике поставленного вопроса, решил предложенные практические задания без ошибок	90-100
Дан развернутый ответ на поставленный вопрос, где студент демонстрирует знания, приобретенные на лекционных и семинарских занятиях, а также полученные посредством изучения обязательных учебных материалов по курсу, дает аргументированные ответы, приводит примеры, в ответе присутствует свободное владение монологической речью, логичность и последовательность ответа. Однако допускается неточность в ответе. Решил предложенные практические задания с небольшими неточностями.	75-89

<p>Дан ответ, свидетельствующий в основном о знании процессов изучаемой дисциплины, отличающийся недостаточной глубиной и полнотой раскрытия темы, знанием основных вопросов теории, слабо сформированными навыками анализа явлений, процессов, недостаточным умением давать аргументированные ответы и приводить примеры, недостаточно свободным владением монологической речью, логичностью и последовательностью ответа.</p> <p>Допускается несколько ошибок в содержании ответа и решении практических заданий.</p>	60-74
<p>Дан ответ, который содержит ряд серьезных неточностей, обнаруживающий незнание процессов изучаемой предметной области, отличающийся неглубоким раскрытием темы, незнанием основных вопросов теории, несформированными навыками анализа явлений, процессов, неумением давать аргументированные ответы, слабым владением монологической речью, отсутствием логичности и последовательности. Выводы поверхностны. Решение практических заданий не выполнено, т.е. студент не способен ответить на вопросы даже при дополнительных наводящих вопросах преподавателя.</p>	0-60

6.4. Описание дополнительных материалов и оборудования, необходимых для выполнения проверочных заданий (*при необходимости*).

Дополнительные материалы и оборудование не требуются

## 7. Методические материалы по освоению дисциплины (модуля)

Подготовка к лекциям.

Главное в период подготовки к лекционным занятиям – научиться методам самостоятельного умственного труда, сознательно развивать свои творческие способности и овладевать навыками творческой работы. Для этого необходимо строго соблюдать дисциплину учебы и поведения. Четкое планирование своего рабочего времени и отдыха является необходимым условием для успешной самостоятельной работы. В основу его нужно положить рабочие программы изучаемых в семестре дисциплин. Каждому обучающемуся следует составлять еженедельный и семестровый планы работы, а также план на каждый рабочий день. С вечера всегда надо распределять работу на завтрашний день. В конце каждого дня целесообразно подводить итог работы: тщательно проверить, все ли выполнено по намеченному плану, не было ли каких-либо отступлений, а если были, по какой причине это произошло. Нужно осуществлять самоконтроль, который является необходимым условием успешной учебы. Если что-то осталось невыполненным, необходимо изыскать время для завершения этой части работы, не уменьшая объема недельного плана.

Самостоятельная работа на лекции.

Слушание и запись лекций – сложный вид вузовской аудиторной работы. Внимательное слушание и конспектирование лекций предполагает интенсивную умственную деятельность обучающегося. Краткие записи лекций, их конспектирование помогает усвоить учебный материал. Конспект является полезным тогда, когда записано самое существенное, основное и сделано это самим обучающимся. Не надо стремиться записать дословно всю лекцию. Такое «конспектирование» приносит больше вреда, чем пользы. Запись лекций рекомендуется вести по возможности собственными формулировками. Желательно запись осуществлять на одной странице, а следующую оставлять для проработки учебного материала самостоятельно в домашних условиях. Конспект лекции лучше подразделять на пункты, параграфы, соблюдая красную строку. Этому в большой степени будут способствовать пункты плана лекции, предложенные преподавателям. Принципиальные места,

определения, формулы и другое следует сопровождать замечаниями «важно», «особо важно», «хорошо запомнить» и т.п. Можно делать это и с помощью разноцветных маркеров или ручек. Лучше если они будут собственными, чтобы не приходилось просить их у однокурсников и тем самым не отвлекать их во время лекции. Целесообразно разработать собственную «маркографию» (значки, символы), сокращения слов. Не лишним будет и изучение основ стенографии. Работая над конспектом лекций, всегда необходимо использовать не только учебник, но и ту литературу, которую дополнительно рекомендовал лектор. Именно такая серьезная, кропотливая работа с лекционным материалом позволит глубоко овладеть знаниями.

#### Подготовка к практическим занятиям.

Подготовку к каждому практическому занятию каждый обучающийся должен начать с ознакомления с планом практического занятия, который отражает содержание предложенной темы. Тщательное продумывание и изучение вопросов плана основывается на проработке текущего материала лекции, а затем изучения обязательной и дополнительной литературы, рекомендованную к данной теме. На основе индивидуальных предпочтений обучающемуся необходимо самостоятельно выбрать тему доклада по проблеме практического занятия и по возможности подготовить по нему презентацию. Если программой дисциплины предусмотрено выполнение практического задания, то его необходимо выполнить с учетом предложенной инструкции (устно или 10 письменно). Все новые понятия по изучаемой теме необходимо выучить наизусть и внести в глоссарий, который целесообразно вести с самого начала изучения курса. Результат такой работы должен проявиться в способности обучающегося свободно ответить на теоретические вопросы практического занятия, его выступлении и участии в коллективном обсуждении вопросов изучаемой темы, правильном выполнении практических заданий и контрольных работ.

#### Структура практического занятия:

В зависимости от содержания и количества отведенного времени на изучение каждой темы может практическое занятие состоять из четырех-пяти частей:

1. Обсуждение теоретических вопросов, определенных программой дисциплины.
2. Доклад и/ или выступление с презентациями по проблеме практического занятия.
3. Обсуждение выступлений по теме – дискуссия.
4. Выполнение практического задания с последующим разбором полученных результатов или обсуждение практического задания, выполненного дома, если это предусмотрено программой.
5. Подведение итогов занятия.

Первая часть – обсуждение теоретических вопросов - проводится в виде фронтальной беседы со всей группой и включает выборочную проверку преподавателем теоретических знаний обучающихся. Примерная продолжительность — до 15 минут. Вторая часть — выступление обучающихся с докладами, которые должны сопровождаться презентациями с целью усиления наглядности восприятия, по одному из вопросов практического занятия. Обязательный элемент доклада – представление и анализ статистических данных, обоснование социальных последствий любого экономического факта, явления или процесса. Примерная продолжительность — 20-25 минут. После докладов следует их обсуждение – дискуссия. В ходе этого этапа практического занятия могут быть заданы уточняющие вопросы к докладчикам. Примерная продолжительность – до 15-20 минут. Если программой предусмотрено выполнение практического задания в рамках конкретной темы, то преподавателями определяется его содержание и дается время на его выполнение, а затем идет обсуждение результатов. Если практическое задание должно было быть выполнено дома, то на практическом занятии преподаватель проверяет его выполнение (устно или письменно). Примерная продолжительность – 15-20 минут. Подведением итогов заканчивается практическое занятие. Обучающимся должны быть объявлены оценки за работу и даны их четкие обоснования. Примерная продолжительность — 5 минут.

#### Работа с литературными источниками.

В процессе подготовки к практическим занятиям, обучающимся необходимо обратить особое внимание на самостоятельное изучение рекомендованной учебно-методической (а также научной и

популярной) литературы. Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у обучающихся свое отношение к конкретной проблеме. Более глубокому раскрытию вопросов способствует знакомство с дополнительной литературой, рекомендованной преподавателем, что позволяет обучающимся проявить свою индивидуальность в рамках выступления на занятиях, выявить широкий спектр мнений по изучаемой проблеме.

## 8. Учебная литература и ресурсы информационно- телекоммуникационной сети Интернет

### 1.1. Основная литература

1. Ленкова, О. В. Теоретические основы реструктуризации : учебное пособие / О. В. Ленкова, Е. М. Дебердиева. — Тюмень : ТИУ, 2013. — 160 с. — ISBN 978-5-9961-0651-6. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/42719>
2. Рыбкина, М. В. Управление стоимостью компании : учебное пособие / М. В. Рыбкина. — 2-е изд., доп. и перераб. — Ульяновск : УлГТУ, 2020. — 167 с. — ISBN 978-5-9795-1990-6. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/259808>
3. Сиганьков, А. А. Управление реструктуризацией и развитием компании: Практикум : учебное пособие / А. А. Сиганьков. — Москва : РТУ МИРЭА, 2023. — 67 с. — ISBN 978-5-7339-1780-1. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/331574>
4. Хлынин, Э. В. Теоретические аспекты управления основными средствами в условиях реструктуризации и репрофилирования производственной деятельности промышленного предприятия : монография / Э. В. Хлынин, Н. И. Коровкина. — Тула : ТулГУ, 2024. — 212 с. — ISBN 978-5-7679-5397-4. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/427337>

### 1.2. Дополнительная литература

1. Аверкина, Е. В. Теоретические основы реструктуризации: Электронное учебное пособие : учебное пособие / Е. В. Аверкина, Д. Ф. Счастливцев. — Санкт-Петербург : ИЭО СПбУТУиЭ, 2009. — 151 с. — ISBN 978-5-94047-631-3. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/63850>
2. Гохан, П.А. Слияния, поглощения и реструктуризация компаний : пер. с англ. / П.А. Гохан. — Москва : Альпина Бизнес Букс, 2004. — 741 с.
3. Рид, С.Ф. Искусство слияний и поглощений / С. Ф. Рид, А. Р. Лажу. — Москва : Альпина Бизнес Букс, 2004. — 957 с.
4. Слияния и поглощения в системе современной экономики / Ред. А.Н. Фоломьев. — Москва : РАГС, 2010. — 184 с.
5. Эванс, Ф.Ч. Оценка компаний при слияниях и поглощениях / Ф. Ч. Эванс, Д. М. Бишоп. — 7-е изд.. — Москва : Альпина Паблишер, 2018. — 332 с.. — ISBN 978-5-9614-6970-7.

### 1.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация

Не используются

### 8.4 Интернет-ресурсы

1. <http://mevriz.ru/annotations/> – Журнал «Менеджмент в России и за рубежом»
2. <https://www.consultant.ru/> – справочная правовая система, которая содержит информационные базы данных с федеральным и региональным законодательством субъектов РФ, судебной практикой, фирменные аналитические материалы, комментарии законодательства, международные правовые акты.
3. <http://www.aup.ru/> – электронная библиотека деловой литературы и документов, а также

бизнес-форум по различным аспектам теории и практики организации, планирования и управления деятельностью предприятий.

#### **9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы**

Для проведения учебных занятий, предусмотренных образовательной программой, закреплены аудитории согласно расписанию учебных занятий: рабочее место преподавателя, посадочные места по количеству обучающихся, доска меловая, персональный компьютер с лицензированным программным обеспечением общего назначения, мультимедийный проектор, экран, интерактивная панель.