

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное автономное учреждение  
высшего профессионального образования  
"Казанский (Приволжский) федеральный университет"  
Отделение экономики предприятия



**УТВЕРЖДАЮ**

Проректор  
по образовательной деятельности КФУ  
Проф. Минзарипов Р.Г.

\_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

**Программа дисциплины**

Реструктуризация бизнеса БЗ.ДВ.7

Направление подготовки: 080100.62 - Экономика

Профиль подготовки: Экономика предприятий и организаций

Квалификация выпускника: бакалавр

Форма обучения: очное

Язык обучения: русский

**Автор(ы):**

Салахиева М.Ф.

**Рецензент(ы):**

Бурганова Р.А. , Якупова Н.М.

**СОГЛАСОВАНО:**

Заведующий(ая) кафедрой: Якупова Н. М.

Протокол заседания кафедры No \_\_\_\_ от " \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 201\_\_ г

Учебно-методическая комиссия Института управления, экономики и финансов  
(отделение экономики предприятия):

Протокол заседания УМК No \_\_\_\_ от " \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 201\_\_ г

Регистрационный No 950127214

Казань  
2014

**Содержание**

1. Цели освоения дисциплины
2. Место дисциплины в структуре основной образовательной программы
3. Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины /модуля
4. Структура и содержание дисциплины/ модуля
5. Образовательные технологии, включая интерактивные формы обучения
6. Оценочные средства для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины и учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов
7. Литература
8. Интернет-ресурсы
9. Материально-техническое обеспечение дисциплины/модуля согласно утвержденному учебному плану

Программу дисциплины разработал(а)(и) доцент, к.н. (доцент) Салахиева М.Ф. кафедры антикризисного управления и оценочной деятельности Отделение экономики предприятия, MFSalahieva@kpfu.ru

### 1. Цели освоения дисциплины

Цель дисциплины - изучение студентами общих теоретико-методологических положений в области реструктуризации предприятий в современных условиях хозяйствования

Задачи дисциплины:

- формирование у студентов представления о процессах реструктуризации, происходящих в российской экономике;
- ознакомление с понятийным аппаратом в области реструктуризации;
- изучение основных законодательных норм реструктуризации в РФ;
- приобретение студентами практических знаний и навыков по многообразию техник реструктуризации.

### 2. Место дисциплины в структуре основной образовательной программы высшего профессионального образования

Данная учебная дисциплина включена в раздел " Б3.ДВ.7 Профессиональный" основной образовательной программы 080100.62 Экономика и относится к дисциплинам по выбору. Осваивается на 4 курсе, 7, 8 семестры.

Данная учебная дисциплина включена в раздел Б1.В.ДВ1 вариативной части и относится к дисциплинам по выбору. Осваивается на втором курсе (3 семестр).

Изучению дисциплины "Теоретические основы реструктуризации" предшествует освоение следующих дисциплин: "Макроэкономика", "Микроэкономика", "Методология научного исследования",

Данная дисциплина способствует освоению следующих дисциплин: "Интегрированная оценка стоимости предприятия", "Практика оценки отдельных видов бизнеса".

### 3. Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины /модуля

В результате освоения дисциплины формируются следующие компетенции:

Шифр компетенции	Расшифровка приобретаемой компетенции
ОК-3 (общекультурные компетенции)	способен понимать движущие силы и закономерности исторического процесса; события и процессы экономической истории; место и роль своей страны в истории человечества и в современном мире
ОК-4 (общекультурные компетенции)	способен анализировать социально-значимые проблемы и процессы, происходящие в обществе, и прогнозировать возможное их развитие в будущем
ПК-4 (профессиональные компетенции)	способен осуществлять сбор, анализ и обработку данных, необходимых для решения поставленных экономических задач

Шифр компетенции	Расшифровка приобретаемой компетенции
ПК-5 (профессиональные компетенции)	способен выбрать инструментальные средства для обработки экономических данных в соответствии с поставленной задачей, проанализировать результаты расчетов и обосновать полученные выводы

В результате освоения дисциплины студент:

1. должен знать:

- основные термины дисциплины;
- законодательные требования к проведению реструктуризации;
- основные этапы реструктуризации предприятий;
- систему методов, применяемых в процессе реструктуризации;
- особенности проведения реструктуризации на различных этапах жизненного цикла предприятия;
- методические аспекты выбора направлений реструктуризации и оценки их эффективности;
- отечественный и зарубежный опыт реструктуризации предприятий.

2. должен уметь:

- обосновывать стратегию и тактические меры по реструктуризации;
- разрабатывать программу реструктуризации для конкретного предприятия;
- ориентироваться в законодательной базе по вопросам реструктуризации и реорганизации;
- формировать прогнозы развития конкретных экономических процессов на микроуровне;
- использовать источники экономической, социальной, управленческой информации для обоснования программы реструктуризации предприятий.

3. должен владеть:

- современными методами сбора, обработки и анализа экономических и социальных данных;
- навыками обоснования выбора направлений реструктуризации и оценки их эффективности;
- современными методами реструктуризации задолженности предприятия;
- навыками разработки бизнес-плана реструктуризации.

4. должен демонстрировать способность и готовность:

- публично излагать результаты выполненной исследовательской работы;
- применять на практике методы и приемы разработки и реализации мер по реструктуризации предприятий.

#### 4. Структура и содержание дисциплины/ модуля

Общая трудоемкость дисциплины составляет зачетных(ые) единиц(ы) 108 часа(ов).

Форма промежуточного контроля дисциплины отсутствует в 7 семестре; экзамен в 8 семестре.

Суммарно по дисциплине можно получить 100 баллов, из них текущая работа оценивается в 50 баллов, итоговая форма контроля - в 50 баллов. Минимальное количество для допуска к зачету 28 баллов.

86 баллов и более - "отлично" (отл.);

71-85 баллов - "хорошо" (хор.);

55-70 баллов - "удовлетворительно" (удов.);

54 балла и менее - "неудовлетворительно" (неуд.).

#### 4.1 Структура и содержание аудиторной работы по дисциплине/ модулю

##### Тематический план дисциплины/модуля

N	Раздел Дисциплины/ Модуля	Семестр	Неделя семестра	Виды и часы аудиторной работы, их трудоемкость (в часах)			Текущие формы контроля
				Лекции	Практические занятия	Лабораторные работы	
1	Тема 1. Теория реструктуризации	7	1	2	2	0	устный опрос
2	Тема 2. 2 Экономико- правовые основы реструктуризации бизнеса	7	2	2	2	0	дискуссия
3	Тема 3. 3 Организация проведения реструктуризации бизнеса	7	3	4	4	0	устный опрос домашнее задание
4	Тема 4. Направления реструктуризации бизнеса	7	5	4	4	0	дискуссия
5	Тема 5. Основы оценки стоимости при реструктуризации бизнеса	8	1	2	2	0	дискуссия
6	Тема 6. Управление бизнес-процессами на реструктурируемо м предприятии	8	2	2	2	0	дискуссия
7	Тема 7. Эффективные методы,	8	3	2	2	0	контрольная работа дискуссия

N	Раздел Дисциплины/ Модуля	Семестр	Неделя семестра	Виды и часы аудиторной работы, их трудоемкость (в часах)			Текущие формы контроля
				Лекции	Практические занятия	Лабораторные работы	
	применяемые при реструктуризации бизнеса						
	Тема . Итоговая форма контроля	8		0	0	0	экзамен
	Итого			18	18	0	

## 4.2 Содержание дисциплины

### Тема 1. Теория реструктуризации

#### *лекционное занятие (2 часа(ов)):*

Общие понятия и сущность реструктуризации. Основные цели и задачи реструктуризации. Соотношение понятий: реорганизация, реформирование и реструктуризация. Потребности и возможности процедуры реструктуризации.

#### *практическое занятие (2 часа(ов)):*

Виды реструктуризации. Классификационные признаки реструктуризации. Текущая, инвестиционная и финансовая реструктуризация. Концепция реструктуризации. Внешние и внутренние предпосылки реструктуризации. Методы и средства реструктуризации. Отечественный и зарубежный опыт реструктуризации предприятий.

### Тема 2. 2 Экономико-правовые основы реструктуризации бизнеса

#### *лекционное занятие (2 часа(ов)):*

Законодательная и методологическая база реструктуризации. Основные положения концепции реструктуризации. Законодательные процедуры реорганизации предприятия: слияние, присоединение, выделение, разделение, преобразование.

#### *практическое занятие (2 часа(ов)):*

Государственное регулирование процессов реструктуризации хозяйствующих субъектов различных организационно-правовых форм. Участники реструктуризации, ответственность и полномочия. Концепции и модели реструктуризации предприятий.

### Тема 3. 3 Организация проведения реструктуризации бизнеса

#### *лекционное занятие (4 часа(ов)):*

Общие принципы организации проведения реструктуризации. Принципиальная модель осуществления реструктуризации. Основные элементы модели. Проект реструктуризации. Жизненный цикл проектов реструктуризации.

#### *практическое занятие (4 часа(ов)):*

Этапы осуществления проекта реструктуризации. Разработка программы и бизнес-плана реструктуризации. Реализация программы реструктуризации.

### Тема 4. Направления реструктуризации бизнеса

#### *лекционное занятие (4 часа(ов)):*

Реструктуризация бизнеса. Цели и задачи реструктуризации бизнеса предприятия. Способы формирования эффективной бизнес структуры предприятия. Реструктуризация имущественного комплекса предприятия. Основные меры по реструктуризации имущественного комплекса предприятия (консервация, продажа или сдача в аренду

неиспользуемого недвижимого имущества; продажа объектов незавершенного строительства; продажа или сдача в аренду неиспользуемых материальных активов; консервация или списание мобилизационных мощностей; продажа объектов социальной и коммунальной инфраструктуры). Замещение активов должника. Реструктуризация кредиторской задолженности. Структура кредиторской задолженности. Реструктуризация задолженности в бюджет и внебюджетные фонды.

**практическое занятие (4 часа(ов)):**

Реструктуризация организационной структуры управления предприятием. Организационные структуры современных предприятий. Проектирование организационной структуры нового типа. Принципы формирования корпоративного центра и бизнес-единиц. Особенности реструктуризации предприятия в процедурах несостоятельности.

**Тема 5. Основы оценки стоимости при реструктуризации бизнеса**

**лекционное занятие (2 часа(ов)):**

Создание стоимости компании. Применение внутренней стратегии создания стоимости. Оценка рыночной стоимости предприятия и методы оценки. Рост рыночной стоимости собственного капитала предприятия как критерий эффективности различных вариантов развития.

**практическое занятие (2 часа(ов)):**

Денежный поток как инструмент управления стоимостью предприятия в процессах реструктуризации. Определение и расчет денежного потока; модель денежного потока и стоимость предприятия; управление денежным потоком. Формирование стоимости предприятия. Мировая практика оценки стоимости фирмы.

**Тема 6. Управление бизнес-процессами на реструктурируемом предприятии**

**лекционное занятие (2 часа(ов)):**

Понятие бизнес-процесса. Категории бизнес-процессов. Показатели оценки эффективности бизнес-процессов. Моделирование бизнес-процессов.

**практическое занятие (2 часа(ов)):**

Методологии и стандарты для моделирования бизнес-процессов. Оптимизация бизнес-процесса. Совершенствование бизнес-процесса на реструктурируемом предприятии.

**Тема 7. Эффективные методы, применяемые при реструктуризации бизнеса**

**лекционное занятие (2 часа(ов)):**

Современные методы реструктуризации (реинжиниринг бизнеса и управления, ABC/ABM-методологии, методы ?точно в срок?, управление качеством, корпоративные информационные технологии и др.)

**практическое занятие (2 часа(ов)):**

Направления использования современных методов реструктуризации. Анализ практических примеров.

**4.3 Структура и содержание самостоятельной работы дисциплины (модуля)**

N	Раздел Дисциплины	Семестр	Неделя семестра	Виды самостоятельной работы студентов	Трудоемкость (в часах)	Формы контроля самостоятельной работы
---	----------------------	---------	--------------------	--	---------------------------	--

N	Раздел Дисциплины	Семестр	Неделя семестра	Виды самостоятельно й работы студентов	Трудоемкость (в часах)	Формы контроля самостоятельно й работы
1	Тема 1. Теория . реструктуризации	7	1	подготовка к устному опросу	5	устный опрос
2	Тема 2. 2 . Экономико- правовые основы реструктуризации бизнеса	7	2	подготовка к дискуссии	5	дискуссия
3	Тема 3. 3 . Организация проведения реструктуризации бизнеса	7	3	подготовка домашнего задания	3	домашнее задание
				подготовка к устному опросу	2	устный опрос
4	Тема 4. . Направления реструктуризации бизнеса	7	5	подготовка к дискуссии	5	дискуссия
5	Тема 5. Основы . оценки стоимости при реструктуризации бизнеса	8	1	подготовка к дискуссии	5	дискуссия
6	Тема 6. . Управление бизнес-процессами на реструктурируемо м предприятии	8	2	подготовка к дискуссии	5	дискуссия
7	Тема 7. . Эффективные методы, применяемые при реструктуризации бизнеса	8	3	подготовка к дискуссии	2	дискуссия
				подготовка к контрольной работе	4	контрольная работа
	Итого				36	

### 5. Образовательные технологии, включая интерактивные формы обучения

Освоение дисциплины "Теоретические основы реструктуризации" предполагает использование как традиционных (лекции, практические занятия с использованием методических материалов), так и инновационных образовательных технологий с использованием в учебном процессе активных и интерактивных форм проведения занятий: чтение интерактивных лекций, проведение групповых дискуссий и проектов, анализ деловых ситуаций.

### 6. Оценочные средства для текущего контроля успеваемости, промежуточной



## **аттестации по итогам освоения дисциплины и учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов**

### **Тема 1. Теория реструктуризации**

устный опрос , примерные вопросы:

1. Соотношение понятий: реорганизация, реформирование и реструктуризация. 2. Основные цели и задачи реструктуризации. 3. Классификационные признаки видов реструктуризации. 4. Методы и средства реструктуризации. 5. Опыт проведения реструктуризации отечественных и зарубежных предприятий.

### **Тема 2. 2 Экономико-правовые основы реструктуризации бизнеса**

дискуссия , примерные вопросы:

Семинар в интерактивной форме. Форма проведения ? дискуссия по теме занятия  
Цель: формирование знаний об экономико-правовых аспектах проведения структурных изменений на предприятии. Сценарий занятия: студенты по усмотрению преподавателя распределяются на группы по 5 человек и готовят выступление по заданному вопросу. Выступление должно носить не только информативный характер, но и отражать проблемные вопросы. Вопросы для обсуждения 1. Нормативное регулирование реструктуризации бизнеса в Российской Федерации. 2. Формы и методы государственной поддержки реформирования предприятий. 3. Типовая программа реформы предприятий (исторический и современный аспект). 4. Разработка снабженческо-сбытовой, ценовой, финансовой, инвестиционной и ценовой политики (вопрос можно разделить на несколько подгрупп)

### **Тема 3. 3 Организация проведения реструктуризации бизнеса**

домашнее задание , примерные вопросы:

Раскройте суть основных этапов управления процессом преобразований по схеме контроля исполнения проекта, представленной на рисунке 1.5 ?Схема контроля исполнения проекта?. Используя рисунок 1.4 ?Принципиальная модель осуществления реструктуризации?, раскройте содержание и дайте краткую характеристику элементов модели реструктуризации [14, с. 120].

устный опрос , примерные вопросы:

1. Принципиальная модель осуществления реструктуризации. 2. Этапы осуществления проекта реструктуризации. 3. Содержание бизнес-плана реструктуризации и его особенности. 4. Содержание комплексного бизнес-плана реструктуризации предприятия. 5. Управление проектом преобразований.

### **Тема 4. Направления реструктуризации бизнеса**

дискуссия , примерные вопросы:

Семинар в интерактивной форме. Форма проведения ? дискуссия по теме занятия  
Сценарий занятия: студенты по усмотрению преподавателя распределяются на группы по 5 человек и готовят выступление по заданному вопросу. Выступление должно носить не только информативный характер, но и отражать проблемные вопросы. Вопросы для обсуждения 1. Цели и задачи реструктуризации бизнеса. 2. Способы формирования эффективной бизнес структуры предприятия. 3. Основные меры по реструктуризации имущественного комплекса предприятия. Замещение активов должника. 4. Реструктуризация акционерного капитала.

### **Тема 5. Основы оценки стоимости при реструктуризации бизнеса**

дискуссия , примерные вопросы:

Семинар в интерактивной форме. Форма проведения ? дискуссия по теме занятия  
Цель: получить представление об особенностях оценки стоимости бизнеса для целей

реструктуризации. Сценарий занятия: студенты по усмотрению преподавателя распределяются на группы по 5 человек и готовят выступление по заданному вопросу. Выступление должно носить не только информативный характер, но и отражать проблемные вопросы. Вопросы для обсуждения 1. Общие положения оценки предприятия. Виды оценочной стоимости. 2. Методические основы оценки стоимости при реструктуризации бизнеса. 3. Денежный поток как инструмент управления стоимостью предприятия в процессах реструктуризации. 4. Рыночная стоимость и инвестиционная стоимость - критерии эффективности реструктуризации.

#### **Тема 6. Управление бизнес-процессами на реструктурируемом предприятии**

дискуссия, примерные вопросы:

Семинар в интерактивной форме. Форма проведения ? дискуссия по теме занятия  
Цель: получение знаний об особенностях управления бизнес-процессами предприятия  
Сценарий занятия: студенты по усмотрению преподавателя распределяются на группы по 5 человек и готовят выступление по заданному вопросу. Выступление должно носить не только информативный характер, но и отражать проблемные вопросы. Вопросы для обсуждения 1. Понятие бизнес процессов и их виды. 2. Категории бизнес-процессов. 3. Методологии и стандарты для моделирования бизнес-процессов. 4. Оптимизация бизнес-процесса. 5. Совершенствование бизнес-процессов на реструктурируемом предприятии.

#### **Тема 7. Эффективные методы, применяемые при реструктуризации бизнеса**

дискуссия, примерные вопросы:

Семинар в интерактивной форме. Форма проведения ? дискуссия по теме занятия  
Цель: получить представление о методических аспектах реструктуризации бизнеса.  
Сценарий занятия: студенты по усмотрению преподавателя распределяются на группы по 5 человек и готовят выступление по заданному вопросу. Выступление должно носить не только информативный характер, но и отражать проблемные вопросы. Вопросы для обсуждения 1. Современные методы реструктуризации 2. Направления использования современных методов реструктуризации. 3. Содержание методологии подхода функционально-стоимостного анализа ФСА (АВС).

контрольная работа, примерные вопросы:

1. Охарактеризуйте экономическую сущность реорганизации, реформирования и реструктуризации основываясь на нормах российского законодательства. 2. Проанализируйте различные подходы к определению понятия ?реструктуризация? и сформулируйте собственное видение этой категории. 3. Раскройте содержание методов реструктуризации. 4. Охарактеризуйте основные этапы структурных преобразований российских компаний. 5. Предложите примеры ситуаций, при которых целесообразно проводить реструктуризацию предприятий. 6. На основе изучения опыта реструктуризации зарубежных и отечественных компаний сформулируйте особенности реструктуризации российских предприятий. 7. Раскройте содержание принципиальной модели реструктуризации и дайте краткую характеристику ее элементов. 8. Представьте сравнительную характеристику способов реструктуризации имущественного комплекса предприятия.

#### **Тема . Итоговая форма контроля**

Примерные вопросы к экзамену:

Примерные вопросы к экзамену по дисциплине "Реструктуризация бизнеса":

1. Раскройте содержание терминов "реструктуризация" и "реорганизация".
2. Сформулируйте основные цели реструктуризации.
3. Охарактеризуйте общие принципы реструктуризации предприятий.

4. Укажите основные критерии выбора стратегических решений при реструктуризации.
5. Укажите основные факторы успешной реализации программы реструктуризации предприятия.
6. Государственное регулирование процессов реструктуризации хозяйствующих субъектов различных организационно-правовых форм.
7. Охарактеризуйте процедуры реорганизации предприятия: слияние, присоединение, выделение, разделение, преобразование.
8. Сформулируйте причины и направления реструктуризации на разных стадиях жизненного цикла предприятия.
9. Чем определяется необходимость проведения реструктуризации для сравнительно благополучного предприятия? Обязательна ли реструктуризация в случае банкротства предприятия?
10. Критерии оценки эффективности проектов реструктуризации предприятия.
11. Обоснуйте целесообразность применения метода дисконтированных денежных потоков для оценки эффективности проектов реструктуризации. Каковы особенности расчета показателей денежного потока и обоснования ставки дисконтирования для проектов реструктуризации предприятия.
12. Опишите требования к формированию команды проекта реструктуризации.
13. Финансирование проекта реструктуризации бизнеса, обоснование и выбор источников финансирования проектов реструктуризации бизнеса.
14. Особенности реструктуризации имущественного комплекса предприятия.
15. Охарактеризуйте методы реструктуризации кредиторской задолженности.
16. Назовите критерии, параметры выделения бизнес-единиц в условиях кризиса.
17. Особенности реструктуризации акционерного капитала предприятия-должника.
18. Подходы к идентификации бизнес-процессов. Реинжиниринг бизнес-процессов компании.
19. Содержание функционально-структурного подхода (ФСП) к моделированию реструктурируемой бизнес-системы.
20. Охарактеризуйте стандарты методологии семейства IDEF0
21. Охарактеризуйте методологии Йордана-Кода и Гейна-Сарсона.

### **7.1. Основная литература:**

1. Белых, Л. П. Реструктуризация предприятий: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям / Л. П. Белых. - 2-е изд., доп. и перераб. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 511 с. <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=391151>
2. Антикризисное управление: Учебное пособие / Финансовая Академия при Правительстве РФ; Рецензент А.Н. Ряховская, Е.И. Шохин. - 2-е изд. - М.: ИНФРА-М, 2008. - 1152 с. <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=135324>
3. Резник С. Д. Управление изменениями: Учебник / С.Д. Резник, М.В. Черниковская и др.; Под общ. ред. С.Д. Резника - 2-е изд., перераб и доп. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 382 с. <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=425305>

### **7.2. Дополнительная литература:**

1. Арутюнов Ю.А. Антикризисное управление: учебник ? М: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. -

416 с.

2. Крюков Р.В. Антикризисное управление. Конспект лекций ? М: Изд-во "А-Приор" - 2007. - 128 с.

3. Реструктуризация предприятия в процессе антикризисного управления. - М. : [б. и.], 2008. - 80 с. - (Прилож.к журн."Антикризисное и внешнее управление".№4, 2008).

4. Гохан Патрик А. Слияния, поглощения и реструктуризация компаний. Изд-во "Альпина Бизнес Букс", 2007.-741с.

5. Чеботарев Н.Ф. Оценка стоимости предприятия (бизнеса):учебник / Н.Ф.Чеботарев ? М: Изд-во "Дашков и К", 2012. - 253 с.

6. Форд Б., Борнстайн Дж., Пруэтт П. Руководство Ernst & Young по составлению бизнес-планов - Изд-во: Альпина

### **7.3. Интернет-ресурсы:**

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

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

Официальный сайт Министерства экономики РТ - [http:// www.mert.tatarstan.ru](http://www.mert.tatarstan.ru)

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

Рейтинговое агентство ?ЭКСПЕРТ РА? - <http://raexpert.ru>

### **8. Материально-техническое обеспечение дисциплины(модуля)**

Освоение дисциплины "Реструктуризация бизнеса" предполагает использование следующего материально-технического обеспечения:

- Аудитории, оборудованные мультимедийными средствами обучения
- Компьютерные классы с выходом в Интернет

Программа составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВПО и учебным планом по направлению 080100.62 "Экономика" и профилю подготовки Экономика предприятий и организаций .

Автор(ы):

Салахиева М.Ф. \_\_\_\_\_

" \_\_ " \_\_\_\_\_ 201 \_\_ г.

Рецензент(ы):

Бурганова Р.А. \_\_\_\_\_

Якупова Н.М. \_\_\_\_\_

" \_\_ " \_\_\_\_\_ 201 \_\_ г.

**федеральное государственное автономное образовательное  
учреждение высшего профессионального образования  
«Казанский (Приволжский) федеральный университет»**

**Институт управления, экономики и финансов**

**Кафедра антикризисного управления и оценочной деятельности**

## **Методическая разработка**

**по дисциплине «Реструктуризация бизнеса»**

**для проведения семинарских, практических занятий и  
самостоятельной работы студентов, обучающихся по направлению  
080100.62 «Экономика» (профиль «Экономика и организация предприятий»)**

**Казань 2014**

**Составители:** к.э.н., доцент Киреева-Каримова А.М.

к.э.н., доцент Салахиева М.Ф.

**Рецензенты:** д.э.н., профессор Якупова Н.М.

к.э.н., доцент Бурганова Р.А.

## Содержание

Введение	4
Тема 1. Теория реструктуризации	5
Тема 2. Экономико-правовые основы реструктуризации бизнеса	10
Тема 3. Организация проведения реструктуризации бизнеса	12
Тема 4. Направления реструктуризации бизнеса	17
Тема 5. Основы оценки стоимости при реструктуризации бизнеса	21
Тема 6. Управление бизнес-процессами на реструктурируемом предприятии	23
Тема 7. Эффективные методы, применяемые при реструктуризации бизнеса	30



## Введение

Настоящая методическая разработка составлена в соответствии с программой дисциплины «Реструктуризация бизнеса» и предназначена для проведения семинарских и практических занятий, а также для организации самостоятельной работы студентов.

Методическая разработка включает: вопросы для обсуждения, практические задачи, контрольные вопросы, тестовые задания и задания для самостоятельной работы студентов, сценарии интерактивных занятий, список рекомендуемой литературы. Семинарские занятия по дисциплине «Реструктуризация бизнеса» проводятся с целью закрепления студентами лекционного материала, решения задач и проверки выполнения заданий для самостоятельной работы (предполагают выступление студентов с представлением презентации или раздаточного материала).

Уровень усвоения студентами изучаемой темы проверяется на основе ответов на контрольные вопросы и задания, решение которых требует дополнительного изучения материала в соответствии с предложенными заданиями для самостоятельной работы и рекомендуемой литературой.

Контроль за выполнением практических заданий и заданий для самостоятельной работы в ходе изучения дисциплины осуществляется преподавателем выборочно, по его усмотрению. Результаты выборочного контроля учитываются преподавателем при оценке текущей успеваемости студента.

*Тема 1. Теория реструктуризации (1 занятие).*

*Занятие 1*

*Вопросы для обсуждения*

1. Соотношение понятий: реорганизация, реформирование и реструктуризация.
2. Основные цели и задачи реструктуризации.
3. Классификационные признаки видов реструктуризации.
4. Методы и средства реструктуризации.
5. Опыт проведения реструктуризации отечественных и зарубежных предприятий.

*Контрольные вопросы*

1. Как изменения макросреды могут влиять на компанию через заинтересованные группы в микросреде? Приведите примеры из российской практики.
2. Укажите основные критерии выбора стратегических решений при реструктуризации.
3. Укажите основные факторы успешной реализации программы реструктуризации предприятия.
4. Определите основные задачи реструктуризации.
5. Назовите виды и классификационные признаки реструктуризации.
6. Может ли быть проведена реструктуризация в отдельном подразделении организации (юридически не самостоятельном) или реструктуризация всегда относится к предприятию целиком?
7. Рассмотрите различия терминов «реструктуризация» и «реорганизация». Может ли быть реорганизация без реструктуризации?
8. Назовите основные цели реструктуризации.
9. Возможна ли реструктуризация без диагностики предприятия?
10. Как изменения макросреды могут влиять на компанию через заинтересованные группы в микросреде? Приведите примеры из российской практики.
11. Рассмотрите возможные рычаги воздействия заинтересованных групп на российские предприятия.
12. Укажите основные критерии выбора стратегических решений при реструктуризации.
13. Укажите основные факторы успешной реализации программы реструктуризации предприятия.

*Тесты*

1. Создание одного или нескольких юридических лиц с оплатой соответствующих долей участия в этих организациях за счет имущества имеющегося предприятия это:
  - а) замещение
  - б) ликвидация
  - в) реорганизация
  - г) реструктуризация
2. Типы центров финансовой ответственности при реструктуризации бизнеса:
  - а) бюджетные, производственные
  - б) отраслевые, бюджетные
  - в) организационные, производственные
3. Основная цель реструктуризации бизнеса:
  - а) формирование эффективной бизнес-структуры предприятия
  - б) определение оптимальных размеров своего участия в непрофильных видах бизнеса
  - в) создание одного или нескольких предприятий
4. Формирование эффективной бизнес-структуры предприятия предполагает:
  - а) выделение самостоятельных бизнес единиц
  - б) отсечение вспомогательных производств
  - в) отказ от решения социальных задач на предприятии
5. Основной задачей реструктуризации бизнеса является:
  - а) развитие и сохранение профильных видов бизнеса предприятия
  - б) исследование рыночных перспектив
  - в) изучение возможностей конкурентов
6. Основной целью реструктуризации собственности является:
  - а) организация эффективной структуры капитала предприятия
  - б) формирование эффективной структуры кредиторской задолженности
  - в) формирование эффективной структуры дебиторской задолженности
7. Процесс возникновения нового общества или нового юридического лица, путем передачи ему всех прав и обязанностей, это:
  - а) слияние
  - б) объединение
  - в) интеграция
8. Преобразование юридического лица, как слияние, выделение, присоединение, разделение и преобразование, это:
  - а) реорганизация

б) реструктуризация

в) реформирование

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

а) присоединения

б) интеграции

в) объединения

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

а) ликвидации

б) интеграции

в) объединения

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

а) разделения

б) интеграции

в) объединения

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

а) выделение

б) интеграция

в) объединение

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

а) преобразование

б) интеграция

в) объединение

*Задания для самостоятельной работы.*

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

2. Используя рисунок 1 «Классификация методов реструктуризации», раскройте содержание методов реструктуризации.

3. Проанализируйте рисунок 2 «Этапы реструктуризации российских компаний», и завершите его характеристикой современного этапа. Обоснуйте ваши выводы.

Таблица 1.1

## Варианты реорганизации

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

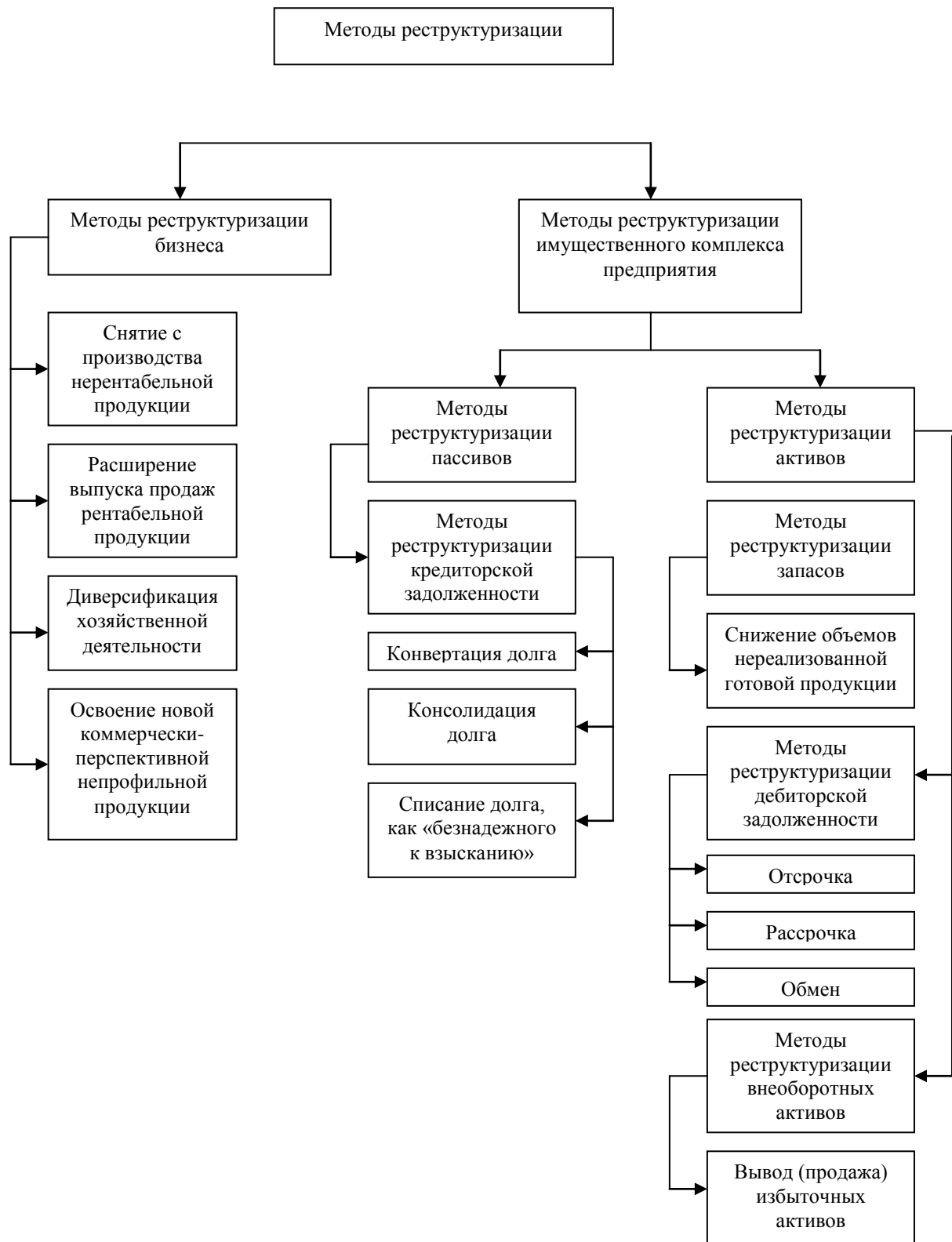


Рис. 1. Классификация методов реструктуризации



Рис. 2. Этапы реструктуризации российских компаний

#### *Рекомендуемая литература*

1. Белых Л.П. Реструктуризация предприятия : учеб.пособие / Л.П.Белых. - 2-е изд., доп. и перераб. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2011. - 511 с.
2. Гохан Патрик А. Слияния, поглощения и реструктуризация компаний. Изд-во «Альпина Бизнес Букс», 2007.-741с.
3. Чеботарев Н.Ф. Оценка стоимости предприятия (бизнеса):учебник / Н.Ф.Чеботарев — М: Изд-во «Дашков и К», 2012. - 253 с.
4. Форд Б., Борнстайн Дж., Прюзт П. Руководство Ernst & Young по составлению бизнес-планов - Изд-во: Альпина Паблишерз, 2010. -242 с.
5. Реструктуризация предприятия в процессе антикризисного управления. - М. : [б. и.], 2008. - 80 с. - (Прилож.к журн."Антикризисное и внешнее управление".№4, 2008).
6. Егоршин, Александр Петрович . Кризис и управление предприятием / Егоршин А.П. - Нижний Новгород : [Нижегородский институт менеджмента и бизнеса], 2011. - 412 с. : ил, портр ; 22. - Библиогр.: с. 400-410 (185 названий) 2000 экз.
7. Экономика предприятия : Учеб. / В.Я.Горфинкель, В.А.Швандар, Л.Я.Аврашков и др.; Под ред. В.Я.Горфинкеля . - 5-е изд., перераб.и доп. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2009. - 767 с. - (Золотой фонд российских учебников)

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

Семинар в интерактивной форме.

Форма проведения – дискуссия по теме занятия

Цель: формирование знаний об экономико-правовых аспектах проведения структурных изменений на предприятии.

Сценарий занятия: студенты по усмотрению преподавателя распределяются на группы по 5 человек и готовят выступление по заданному вопросу. Выступление должно носить не только информативный характер, но и отражать проблемные вопросы.

#### *Вопросы для обсуждения*

1. Нормативное регулирование реструктуризации бизнеса в Российской Федерации.
2. Формы и методы государственной поддержки реформирования предприятий.

3. Типовая программа реформы предприятий (исторический и современный аспект).
4. Разработка снабженческо-сбытовой, ценовой, финансовой, инвестиционной и ценовой политики (*вопрос можно разделить на несколько подгрупп*)

Результаты выступления обсуждаются всей академической группой.

Итог занятия подводится преподавателем. Каждому студенту, участвовавшему в подготовке дискуссии и обсуждении вопросов, выставляется оценка в текущий блок в зависимости от качества и степени участия.

### Задания для самостоятельной работы

1. Используя рисунок 3 «Иерархия задач реструктуризации предприятий» раскройте основные направления разработки снабженческо-сбытовой, ценовой, финансовой, инвестиционной, кадровой политики предприятия.

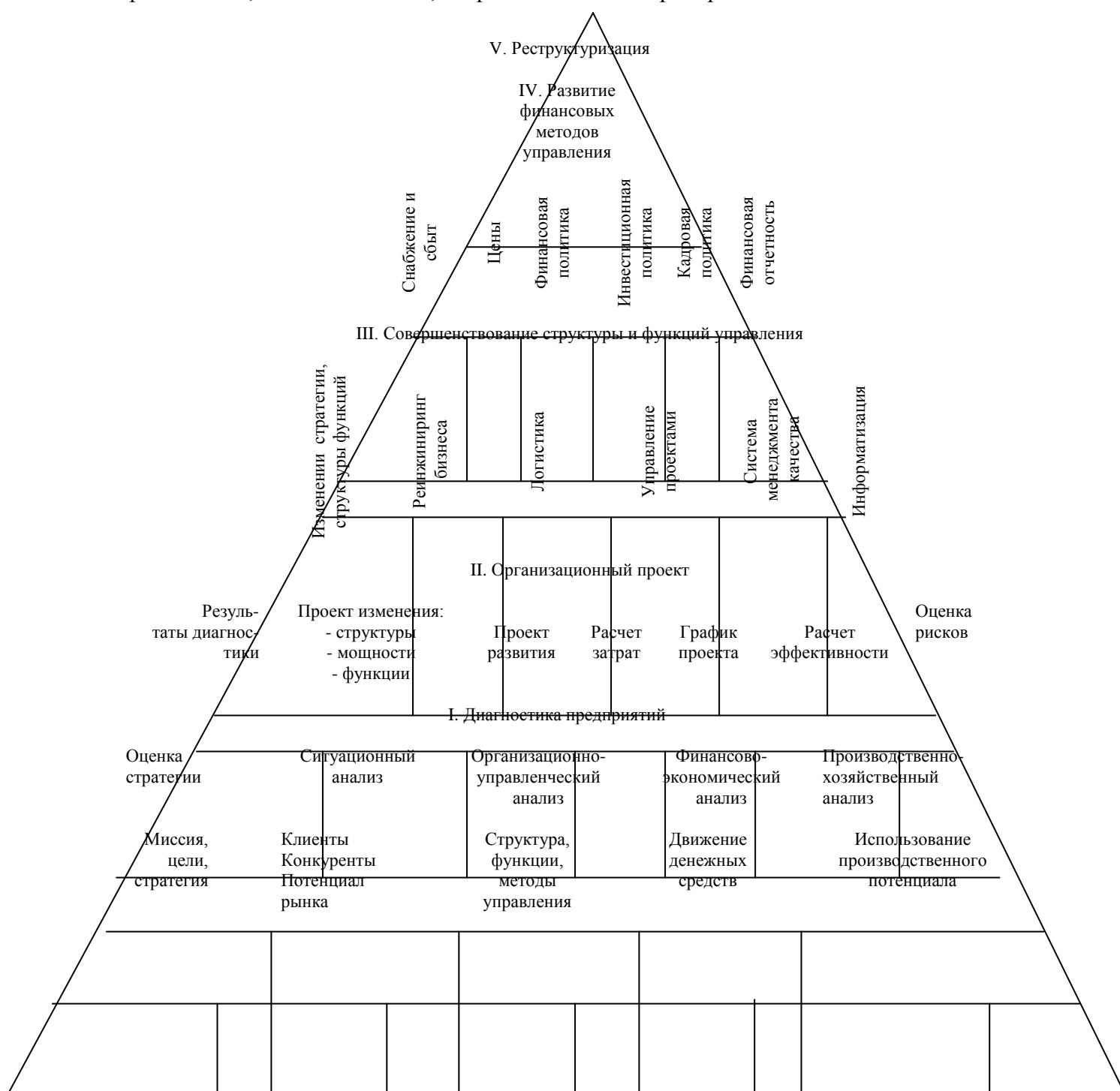




Рис. 3. Иерархия задач реструктуризации предприятий.

*Рекомендуемая литература*

1. Белых Л.П. Реструктуризация предприятия : учеб.пособие / Л.П.Белых. - 2-е изд., доп. и перераб. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2011. - 511 с.
2. Гохан Патрик А. Слияния, поглощения и реструктуризация компаний. Изд-во «Альпина Бизнес Букс», 2007.-741с.
3. Чеботарев Н.Ф. Оценка стоимости предприятия (бизнеса):учебник / Н.Ф.Чеботарев — М: Изд-во «Дашков и К», 2012. - 253 с.
4. Форд Б., Борнстайн Дж., Пруэтт П. Руководство Ernst & Young по составлению бизнес-планов - Изд-во: Альпина Паблишерз, 2010. -242 с.
5. Реструктуризация предприятия в процессе антикризисного управления. - М. : [б. и.], 2008. - 80 с. - (Прилож.к журн."Антикризисное и внешнее управление".№4, 2008).
6. Егоршин, Александр Петрович . Кризис и управление предприятием / Егоршин А.П. - Нижний Новгород : [Нижегородский институт менеджмента и бизнеса], 2011. - 412 с. : ил, портр ; 22. - Библиогр.: с. 400-410 (185 названий) 2000 экз.
7. Экономика предприятия : Учеб. / В.Я.Горфинкель, В.А.Швандар, Л.Я.Аврашков и др.; Под ред. В.Я.Горфинкеля . - 5-е изд., перераб.и доп. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2009. - 767 с. - (Золотой фонд российских учебников)

*Тема 3. Организация проведения реструктуризации бизнеса (2 занятия)**Занятие 1**Вопросы для обсуждения*

1. Принципиальная модель осуществления реструктуризации.
2. Этапы осуществления проекта реструктуризации.

*Контрольные вопросы*

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

5. Чем определяется обязательность проведения реструктуризации? Необходимо ли проведение реструктуризации для сравнительно благополучного предприятия?

Обязательна ли реструктуризация в случае банкротства предприятия?

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

## *Занятие 2*

### *Вопросы для обсуждения*

1. Содержание бизнес-плана реструктуризации и его особенности.
2. Содержание комплексного бизнес-плана реструктуризации предприятия.
3. Управление проектом преобразований.

### *Контрольные вопросы*

1. Какая составляющая (составляющие) структуры бизнес-плана имеет особое значение в российской практике бизнеса и почему?
2. В каких ситуациях в рыночных условиях, по вашему мнению, без детального бизнес-плана не обойтись?
3. Какие важные обстоятельства или стороны бизнеса целесообразно отражать в бизнес-плане?
4. Как осуществляется финансирование проекта реструктуризации? Какие источники финансирования могут быть использованы?

### *Тесты*

1. Реструктуризация включает:
  - а) совершенствование структуры и функций управления;
  - б) преодоление отсталости в технологических аспектах деятельности;
  - в) рост производительности труда;
  - г) нет правильного ответа.
  - д) все ответы верны.
2. Что предшествует началу работ по реструктуризации:
  - а) снижение издержек производства;
  - б) комплексная диагностика;
  - в) рост производительности труда;
3. В задачи совершенствования структуры и функций управления входит:

- а) реинжиниринг бизнеса;
  - б) финансовая политика;
  - в) оценка рисков;
4. Ко второму этапу реализации проекта реструктуризации относятся:
- а) реорганизация системы маркетинга на предприятии;
  - б) формирование стратегических целей компании;
  - в) мониторинг проекта;
5. Первым этапом планирования проекта при его структуризации является:
- а) построение структуры разбиения работ;
  - б) выбор названия проекта;
  - в) построение дерева целей;
  - г) принятие решения о выборе поставщиков.
6. Структура разбиения работ при структуризации проекта устанавливает:
- а) связи между планом проекта и потребностями заказчика;
  - б) компоненты продукции проекта;
  - в) долгосрочные цели проекта;
7. Для структуризации проекта можно использовать специальную модель:
- а) дерево решений;
  - б) дерево работ;
  - в) матрица ответственности;
  - г) можно использовать все перечисленные модели.
8. В команде проекта реструктуризации временному комитету отводится роль:
- а) по решению текущих проблем в процессе проведения реструктуризации;
  - б) по поддержанию новой структуры предприятия учета;
  - в) по координации работ по проекту
9. Технико-экономическое обоснование проекта (ТЭО) – это:
- а) необходимое для окончательного решения комплексное, детально проработанное обоснование использования инвестиций;
  - б) описание затрат ресурсов и экономических результатов в натуральном и стоимостном выражении по возможностям реализации целевых установок;
  - в) детальная оценка предложений, представление структурированной информации инвестору и отбор проектов для дальнейшей проработки с целью инвестирования.
10. Продолжительность краткого бизнес-планирования инвестиционного проекта может быть:
- а) до 10 дней

б) до месяца

в) до 6 месяцев

11. Состав бизнес-плана реструктуризации существенно зависит от:

а) сферы деятельности предприятия

б) интересов инвесторов

в) сроков исполнения инвестиционного проекта

12. Этап разработки концепции реструктуризации предполагает:

а) анализ финансового состояния, анализ структуры издержек;

б) анализ миссии, организационной структуры, стратегии развития;

в) разработку бизнес-плана и стратегии;

г) детализацию планов, обучение персонала, контроль сроков.

13. Этап разработки программы (проекта) реструктуризации предполагает:

а) анализ финансового состояния, анализ структуры издержек;

б) анализ миссии, организационной структуры, стратегии развития;

в) разработку бизнес-плана и стратегии;

г) детализацию планов, обучение персонала, контроль сроков.

14. Этап реализации программы реструктуризации предполагает:

а) анализ финансового состояния, анализ структуры издержек;

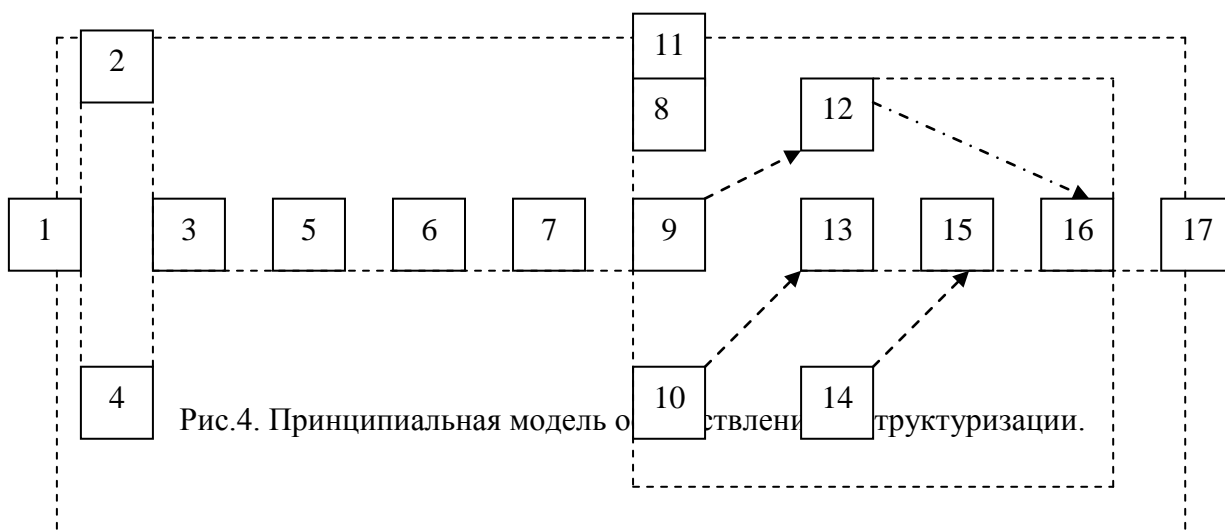
б) анализ миссии, организационной структуры, стратегии развития;

в) разработку бизнес-плана и стратегии;

г) детализацию планов, обучение персонала, контроль сроков.

#### *Задания для самостоятельной работы*

1. Используя рисунок 4 «Принципиальная модель осуществления реструктуризации», раскройте содержание и дайте краткую характеристику элементов модели реструктуризации [14, с. 120].



2. Раскройте суть основных этапов управления процессом преобразований по схеме контроля исполнения проекта, представленной на рисунке 5 «Схема контроля исполнения проекта».



Рис. 5. Схема контроля исполнения проекта

#### Рекомендуемая литература

1. Белых Л.П. Реструктуризация предприятия : учеб.пособие / Л.П.Белых. - 2-е изд., доп. и перераб. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2011. - 511 с.
2. Гохан Патрик А. Слияния, поглощения и реструктуризация компаний. Изд-во «Альпина Бизнес Букс», 2007.-741с.
3. Чеботарев Н.Ф. Оценка стоимости предприятия (бизнеса):учебник / Н.Ф.Чеботарев — М: Изд-во «Дашков и К», 2012. - 253 с.
4. Форд Б., Борнстайн Дж., Пруэтт П. Руководство Ernst & Young по составлению бизнес-планов - Изд-во: Альпина Паблишерз, 2010. -242 с.
5. Реструктуризация предприятия в процессе антикризисного управления. - М. : [б. и.], 2008. - 80 с. - (Прилож.к журн."Антикризисное и внешнее управление".№4, 2008).
6. Егоршин, Александр Петрович . Кризис и управление предприятием / Егоршин А.П. - Нижний Новгород : [Нижегородский институт менеджмента и бизнеса], 2011. - 412 с. : ил, портр ; 22. - Библиогр.: с. 400-410 (185 названий) 2000 экз.
7. Экономика предприятия: Учеб. / В.Я.Горфинкель, В.А.Швандар, Л.Я.Аврашков

и др.; Под ред. В.Я.Горфинкеля . - 5-е изд., перераб.и доп. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2009. - 767 с. - (Золотой фонд российских учебников)

#### *Тема 4. Направления реструктуризации бизнеса (2 занятия)*

##### *Занятие 1*

Семинар в интерактивной форме.

Форма проведения – дискуссия по теме занятия

Сценарий занятия: студенты по усмотрению преподавателя распределяются на группы по 5 человек и готовят выступление по заданному вопросу. Выступление должно носить не только информативный характер, но и отражать проблемные вопросы.

##### *Вопросы для обсуждения*

1. Цели и задачи реструктуризации бизнеса.
2. Способы формирования эффективной бизнес структуры предприятия.
3. Основные меры по реструктуризации имущественного комплекса предприятия.

Замещение активов должника.

4. Реструктуризация акционерного капитала.

Результаты выступления обсуждаются всей академической группой.

Итог занятия подводится преподавателем. Каждому студенту, участвовавшему в подготовке дискуссии и обсуждении вопросов, выставляется оценка в текущий блок в зависимости от качества и степени участия.

##### *Занятие 2*

Семинар в интерактивной форме.

Форма проведения – дискуссия по теме занятия

Сценарий занятия: студенты по усмотрению преподавателя распределяются на группы по 5 человек и готовят выступление по заданному вопросу. Выступление должно носить не только информативный характер, но и отражать проблемные вопросы.

##### *Вопросы для обсуждения*

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

Результаты выступления обсуждаются всей академической группой.

Итог занятия подводится преподавателем. Каждому студенту, участвовавшему в подготовке дискуссии и обсуждении вопросов, выставляется оценка в текущий блок в зависимости от качества и степени участия.

В результате проведения дискуссий по теме «Направления реструктуризации бизнеса» студенты должны знать ответы на следующие вопросы:

1. В чем заключаются цели и задачи реструктуризации бизнеса?
2. Какие меры относятся к процедуре реструктуризации имущественного комплекса предприятия?
3. Как происходит реструктуризация кредиторской задолженности и реструктуризация задолженности в бюджет?
4. На основе каких принципов формируется корпоративный бизнес-центр?
5. Каковы критерии, параметры выделения бизнес-единиц?
6. В чем заключаются особенности реструктуризации акционерного капитала предприятия-должника?
7. Означает ли процесс проектирования новой организационной структуры обязательную процедуру создания, корпоративного бизнес-центра или выделения бизнес-единиц? Обоснуйте ваше мнение.

#### *Задания для самостоятельной работы*

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

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

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

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

3. Ответьте на следующие тестовые вопросы:

#### *Тесты*

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

- а) нерациональное размещение собственного и заемного капитала
- б) преимущественное финансирование оборотных активов за счет собственных средств
- в) своевременное выполнение обязательств по обязательным платежам в бюджет и внебюджетные фонды

2. Расчет соотношений между отдельными позициями форм отчетности называется:

- а) анализом относительных показателей
- б) сравнительным анализом
- в) горизонтальным анализом
- г) трендовым анализом

3. Реструктуризация кредиторской задолженности необходима для:

- а) уменьшения платежной нагрузки на определенный период времени в связи с платежами по обслуживанию кредиторской задолженности предприятия
- б) полного списания, либо безусловного освобождения должника от уплаты кредиторской задолженности в процедурах несостоятельности
- в) ранжирования списка кредиторов на основе метода ABC или многомерного сравнительного анализа

4. При реструктуризации кредиторской задолженности:

- а) приводит к уменьшению величины кредиторской задолженности в текущем и ближайшем календарном периодах
- б) увеличиваются денежные потоки фирмы в текущем и ближайшем календарном периодах
- в) приводит к уменьшению денежных потоков фирмы в текущем и ближайшем календарном периодах

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

- б) отсрочку и рассрочку платежей
- в) зачет взаимных требований
- г) продажа долговых обязательств третьим лицам

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

- а) погашения встречных требований



б) передачи акций в счет погашения задолженности

в) переоформлении задолженности в заем

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

а) инвестиционный налоговый кредит

б) отсрочка налога

в) отмена налога

8. Внутреннее изъятие или рационализация активов предполагает:

а) разовое применение возвратного лизинга

б) производство может уменьшаться или концентрироваться на меньших площадях, может изменяться и график производства

в) распродажу преуспевающего подразделения

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

а) увеличиваются

б) не изменяются

в) уменьшаются

10. Стратегии сокращения и стратегии поворота:

а) могут реализовываться одновременно

б) необходимо реализовываться последовательно

в) реализация одной стратегии исключает возможность применения другой

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

а) стратегии поворота

б) финансовой стратегии

в) теории корпоративного управления

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

а) сокращения затрат

б) выхода

в) текущего роста

13. Под изъятием инвестиций при реализации стратегии выхода понимается:

а) продажа организацией своей части другой стороне

- б) отказ от дальнейшего инвестирования средств в проект одним из инвесторов
- в) остановка инвестиционного проекта и арест всех вложенных средств в рамках арбитражного или уголовного процесса

*Рекомендуемая литература.*

1. Белых Л.П. Реструктуризация предприятия : учеб.пособие / Л.П.Белых. - 2-е изд., доп. и перераб. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2011. - 511 с.
2. Гохан Патрик А. Слияния, поглощения и реструктуризация компаний. Изд-во «Альпина Бизнес Букс», 2007.-741с.
3. Чеботарев Н.Ф. Оценка стоимости предприятия (бизнеса):учебник / Н.Ф.Чеботарев — М: Изд-во «Дашков и К», 2012. - 253 с.
4. Форд Б., Борнстайн Дж., Пруэтт П. Руководство Ernst & Young по составлению бизнес-планов - Изд-во: Альпина Паблишерз, 2010. -242 с.
5. Реструктуризация предприятия в процессе антикризисного управления. - М. : [б. и.], 2008. - 80 с. - (Прилож.к журн."Антикризисное и внешнее управление".№4, 2008).
6. Егоршин, Александр Петрович . Кризис и управление предприятием / Егоршин А.П. - Нижний Новгород : [Нижегородский институт менеджмента и бизнеса], 2011. - 412 с. : ил, портр ; 22. - Библиогр.: с. 400-410 (185 названий) 2000 экз.
7. Экономика предприятия : Учеб. / В.Я.Горфинкель, В.А.Швандар, Л.Я.Аврашков и др.; Под ред. В.Я.Горфинкеля . - 5-е изд., перераб.и доп. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2009. - 767 с. - (Золотой фонд российских учебников)

*Тема 5. Основы оценки стоимости при реструктуризации бизнеса (1 занятие)*

Семинар в интерактивной форме.

Форма проведения – дискуссия по теме занятия

Цель: получить представление об особенностях оценки стоимости бизнеса для целей реструктуризации.

Сценарий занятия: студенты по усмотрению преподавателя распределяются на группы по 5 человек и готовят выступление по заданному вопросу. Выступление должно носить не только информативный характер, но и отражать проблемные вопросы.

*Вопросы для обсуждения*

1. Общие положения оценки предприятия. Виды оценочной стоимости.
2. Методические основы оценки стоимости при реструктуризации бизнеса.
3. Денежный поток как инструмент управления стоимостью предприятия в процессах реструктуризации.

4. Рыночная стоимость и инвестиционная стоимость - критерии эффективности реструктуризации.

Результаты выступления обсуждаются всей академической группой.

Итог занятия подводится преподавателем. Каждому студенту, участвовавшему в подготовке дискуссии и обсуждении вопросов, выставляется оценка в текущий блок в зависимости от качества и степени участия.

#### *Задания для самостоятельной работы*

1. Рассмотрите различные подходы и методы оценки стоимости предприятия из практики зарубежных и отеческих фирм.
2. Проанализируйте достоинства и недостатки этих подходов при различных условиях ведения бизнеса (низкий уровень доходности, кризис, сверх прибыль).
3. Обоснуйте выбор вида стоимости и метода к оценке стоимости при реструктуризации бизнеса.

#### *Рекомендуемая литература*

1. Белых Л.П. Реструктуризация предприятия : учеб.пособие / Л.П.Белых. - 2-е изд., доп. и перераб. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2011. - 511 с.
2. Гохан Патрик А. Слияния, поглощения и реструктуризация компаний. Изд-во «Альпина Бизнес Букс», 2007.-741с.
3. Чеботарев Н.Ф. Оценка стоимости предприятия (бизнеса):учебник / Н.Ф.Чеботарев — М: Изд-во «Дашков и К», 2012. - 253 с.
4. Форд Б., Борнстайн Дж., Пруэтт П. Руководство Ernst & Young по составлению бизнес-планов - Изд-во: Альпина Паблишерз, 2010. -242 с.
5. Реструктуризация предприятия в процессе антикризисного управления. - М. : [б. и.], 2008. - 80 с. - (Прилож.к журн."Антикризисное и внешнее управление".№4, 2008).
6. Егоршин, Александр Петрович . Кризис и управление предприятием / Егоршин А.П. - Нижний Новгород : [Нижегородский институт менеджмента и бизнеса], 2011. - 412 с. : ил, портр ; 22. - Библиогр.: с. 400-410 (185 названий) 2000 экз.
7. Экономика предприятия : Учеб. / В.Я.Горфинкель, В.А.Швандар, Л.Я.Аврашков и др.; Под ред. В.Я.Горфинкеля . - 5-е изд., перераб.и доп. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2009. - 767 с. - (Золотой фонд российских учебников)

*Тема 6. Управление бизнес-процессами на реструктурируемом предприятии (1 занятие)*

Семинар в интерактивной форме.

Форма проведения – дискуссия по теме занятия

Цель: получение знаний об особенностях управления бизнес-процессами предприятия

Сценарий занятия: студенты по усмотрению преподавателя распределяются на группы по 5 человек и готовят выступление по заданному вопросу. Выступление должно носить не только информативный характер, но и отражать проблемные вопросы.

*Вопросы для обсуждения*

1. Понятие бизнес процессов и их виды.
2. Категории бизнес-процессов.
3. Методологии и стандарты для моделирования бизнес-процессов.
4. Оптимизация бизнес-процесса.
5. Совершенствование бизнес-процессов на реструктурируемом предприятии.

Результаты выступления обсуждаются всей академической группой.

В результате дискуссии студенты должны знать ответы на такие вопросы, как:

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

Итог занятия подводится преподавателем. Каждому студенту, участвовавшему в подготовке дискуссии и обсуждении вопросов, выставляется оценка в текущий блок в зависимости от качества и степени участия.

*Задания для самостоятельной работы*

1. Используя рисунок 6 «Язык моделирования, используемый в методологиях Йордана-Кода и Гейна-Сарсона», рисунок 7 «Схема мега-процессов предприятия» и рисунок 8 «Декомпозиция мега-процесса на процессы и подпроцессы» создайте модель взаимосвязи бизнес-операций и бизнес-процессов для следующих видов деятельности:

- продажа определенного вида товара через магазин (покупатель-продавец);

- продажа товара через Интернет (оформление заказа, комплектование заказа, доставка товара, оплата товара и пр.).

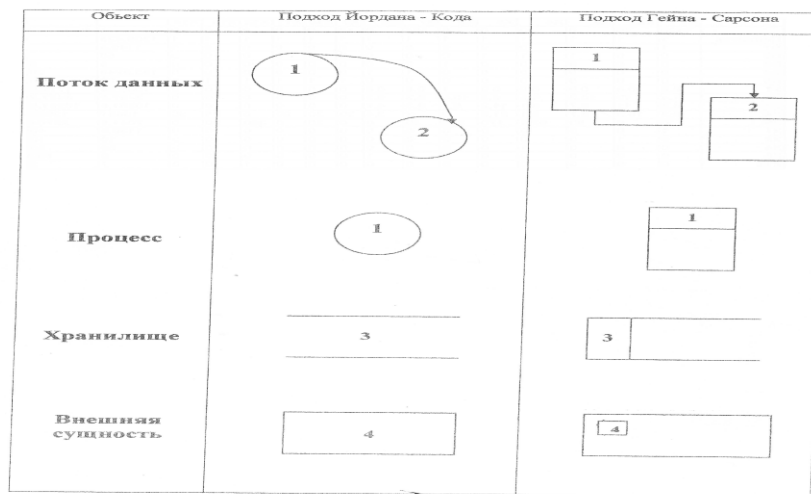


Рис. 6 Язык моделирования, используемый в методологиях Йордана-Кода и Гейна-Сарсона

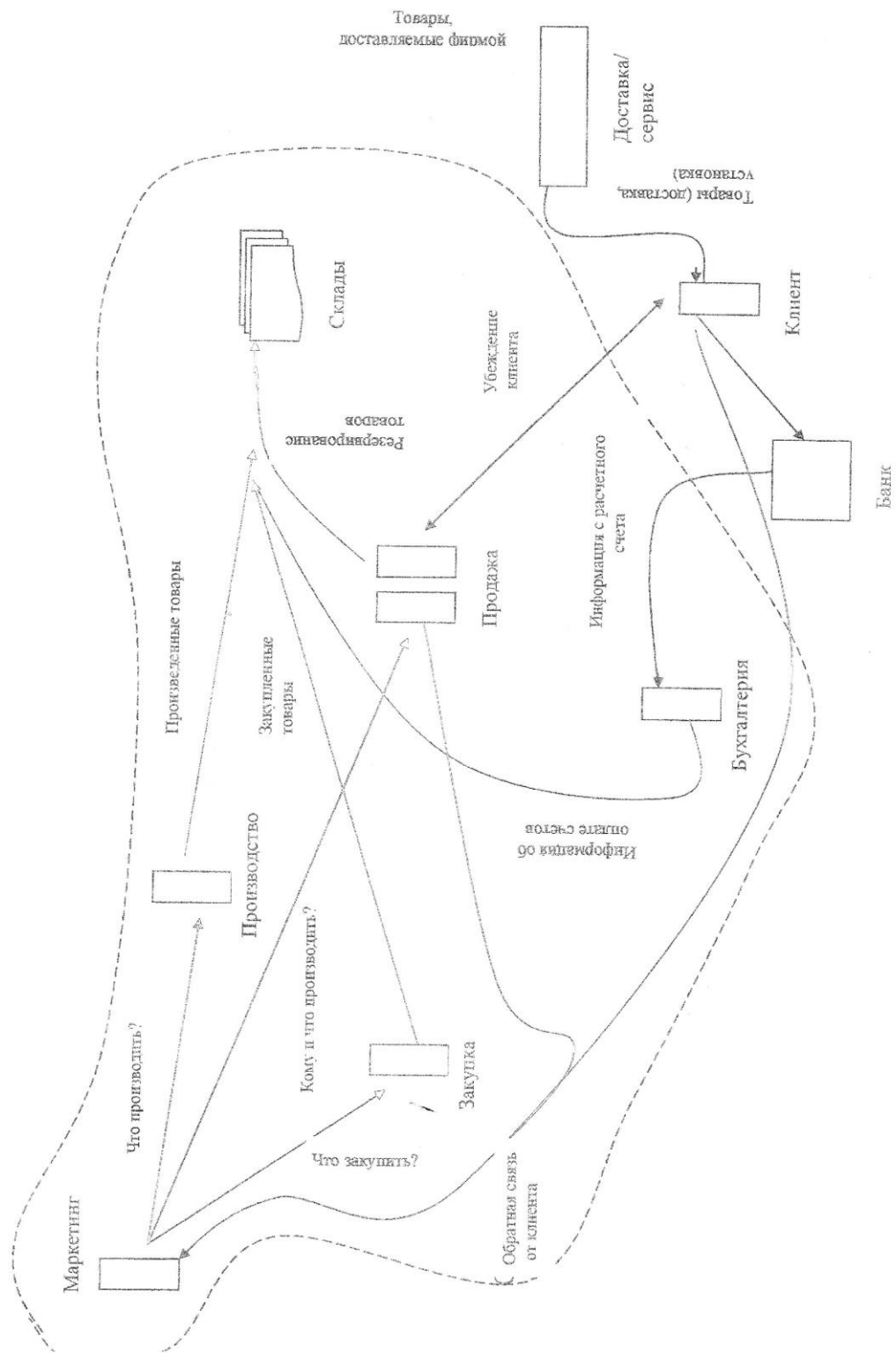


Рис. 7 Схема мега-процессов предприятия.

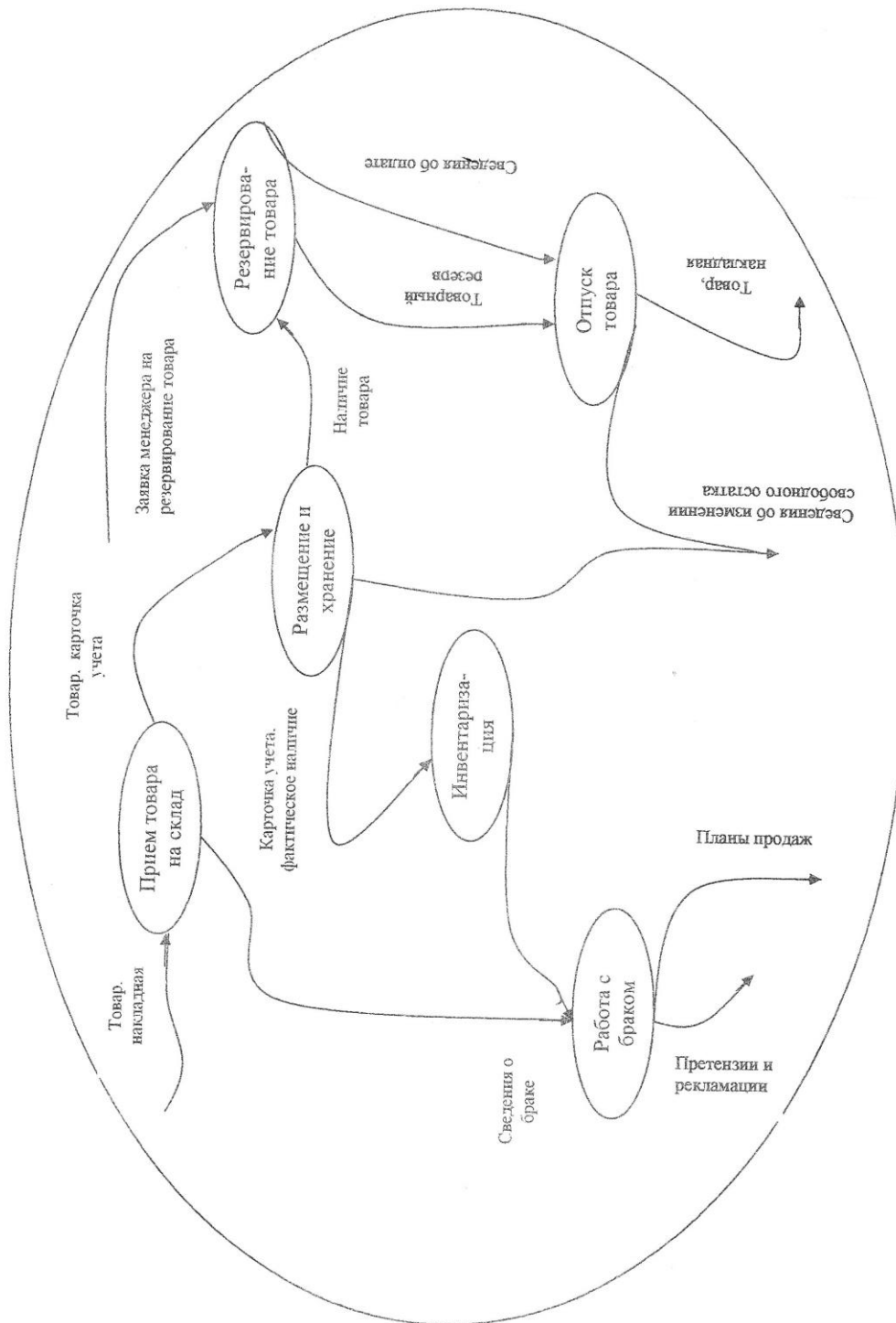


Рис. 1.8. Декомпозиция мега-процесса на процессы и подпроцессы

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

## 2. Решите тестовые задания:

1. Какой стандарт моделирования сложных систем методологии семейства IDEF является основополагающим:
  - а) IDEF0
  - б) IDEF3
  - в) IDEF5
  - г) IDEF1
2. Методология моделирования информационных потоков внутри системы, позволяющая отображать и анализировать их структуру и взаимосвязи – это:
  - а) IDEF1
  - б) IDEF0
  - в) IDEF2
  - г) IDEF3
3. Методология построения реляционных структур
  - а) IDEF1
  - б) IDEF1X
  - в) IDEF1Y
  - г) IDEF0
4. Бизнес-процессы характеризуются:
  - а) технологией реализации бизнес-процесса
  - б) структурой бизнес-системы
  - в) средствами автоматизации
  - г) все ответы верны
5. Основными показателями оценки эффективности бизнес-процессов не является:
  - а) количество потребителей продукции
  - б) длительность выполнения типовых операций
  - в) капиталовложения в производство продукции
  - г) основные каналы сбыта
6. Разработка рекламы и других видов продвижения товаров, ценообразование, упаковка и документация – это:
  - а) разработка продуктов
  - б) маркетинг и сбыт
  - в) сервис
  - г) обеспечение
7. Кто является участником на входе процесса:



- а) поставщик
- б) покупатель
- заказчик

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

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

9. Какой процесс обеспечивает эффективную реализацию первичных процессов:

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

10. Бизнес – процесс в широком смысле понимается как:

- а) структурированная последовательность действий по выполнению определенного вида деятельности на всех этапах жизненного цикла предмета деятельности;
- б) иерархия внутренних и зависимых между собой функциональных действий, конечной целью которой является выпуск продукции или отдельных ее компонентов;
- в) набор взаимосвязанных бизнес – процедур, которые потребляют ресурсы и в результате которых производится определенная группа продукции, товаров и услуг, ценная для потребителей.

11. Бизнес – процесс “Разработка продуктов” включает:

- а) процессы, которые собирают требования, потребности и ожидания заказчиков и которые разрабатывают продукты и услуги, удовлетворяющие этим требованиям
- б) разработку рекламы и других видов продвижения товаров, ценообразование, упаковка и документация
- в) процессы стратегического планирования, бизнес – планирования и финансового контроля

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

- а) процессы, которые собирают требования, потребности и ожидания заказчиков и которые разрабатывают продукты и услуги, удовлетворяющие этим требованиям
- б) разработку рекламы и других видов продвижения товаров, ценообразование, упаковка и документация
- в) процессы по перевозке и доставке продуктов к заказчику

13. Бизнес – процесс “Обеспечение ” включает:

- а) процессы, которые собирают требования, потребности и ожидания заказчиков и которые разрабатывают продукты и услуги, удовлетворяющие этим требованиям
- б) процессы, которые обеспечивают управление персоналом, юридическое сопровождение, соответствие требованиям охраны окружающей среды, охраны труда и техники безопасности
- в) все послепродажные виды деятельности, которые выполняются для обслуживания, ремонта, обновления и модернизации проданных ранее продуктов

14. Основная цель бизнес – процесса:

- а) преобразование входящих в процесс ресурсов, необходимых для реализации процесса, в результат, продукцию процесса
- б) обеспечение инвестиционной привлекательности предприятия
- в) создание эффективного механизма управления предприятием

15. Ресурсы или входы процесса не могут быть:

- а) материально – техническими
- б) энергетическими
- в) человеческими
- г) стоимостными

16. Основной процесс – это:

- а) процесс текущей деятельности компании, результатом чего является производство выходов, которые требуют внешние клиенты
- б) процесс, который обеспечивает эффективную реализацию первичных процессов
- в) процесс, находящийся целиком в рамках одной организации

17. Первичные входы образуют:

- а) начальную границу процесса
- б) верхнюю границу процесса
- в) конечную границу процесса
- г) нижнюю границу процесса

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

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

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

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

*Рекомендуемая литература*

1. Белых Л.П. Реструктуризация предприятия : учеб.пособие / Л.П.Белых. - 2-е изд., доп. и перераб. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2011. - 511 с.
2. Гохан Патрик А. Слияния, поглощения и реструктуризация компаний. Изд-во «Альпина Бизнес Букс», 2007.-741с.
3. Чеботарев Н.Ф. Оценка стоимости предприятия (бизнеса):учебник / Н.Ф.Чеботарев — М: Изд-во «Дашков и К», 2012. - 253 с.
4. Форд Б., Борнстайн Дж., Пруэтт П. Руководство Ernst & Young по составлению бизнес-планов - Изд-во: Альпина Паблишерз, 2010. -242 с.
5. Реструктуризация предприятия в процессе антикризисного управления. - М. : [б. и.], 2008. - 80 с. - (Прилож.к журн."Антикризисное и внешнее управление".№4, 2008).
6. Егоршин, Александр Петрович . Кризис и управление предприятием / Егоршин А.П. - Нижний Новгород : [Нижегородский институт менеджмента и бизнеса], 2011. - 412 с. : ил, портр ; 22. - Библиогр.: с. 400-410 (185 названий) 2000 экз.
7. Экономика предприятия : Учеб. / В.Я.Горфинкель, В.А.Швандар, Л.Я.Аврашков и др.; Под ред. В.Я.Горфинкеля . - 5-е изд., перераб.и доп. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2009. - 767 с. - (Золотой фонд российских учебников)

*Тема 7. Эффективные методы, применяемые при реструктуризации бизнеса (1 занятие)*

Семинар в интерактивной форме.

Форма проведения – дискуссия по теме занятия

Цель: получить представление о методических аспектах реструктуризации бизнеса.

Сценарий занятия: студенты по усмотрению преподавателя распределяются на группы по 5 человек и готовят выступление по заданному вопросу. Выступление должно носить не только информативный характер, но и отражать проблемные вопросы.

*Вопросы для обсуждения*

1. Современные методы реструктуризации

2. Направления использования современных методов реструктуризации.
3. Содержание методологии подхода функционально-стоимостного анализа ФСА (ABC).

Результаты выступления обсуждаются всей академической группой.

Итог занятия подводится преподавателем. Каждому студенту, участвовавшему в подготовке дискуссии и обсуждении вопросов, выставляется оценка в текущий блок в зависимости от качества и степени участия.

### **Вопросы для контрольной работы:**

1. Охарактеризуйте экономическую сущность реорганизации, реформирования и реструктуризации основываясь на нормах российского законодательства.
2. Проанализируйте различные подходы к определению понятия «реструктуризация» и сформулируйте собственное видение этой категории.
3. Раскройте содержание методов реструктуризации.
4. Охарактеризуйте основные этапы структурных преобразований российских компаний.
5. Предложите примеры ситуаций, при которых целесообразно проводить реструктуризацию предприятий.
6. На основе изучения опыта реструктуризации зарубежных и отечественных компаний сформулируйте особенности реструктуризации российских предприятий.
7. Раскройте содержание принципиальной модели реструктуризации и дайте краткую характеристику ее элементов.
8. Представьте сравнительную характеристику способов реструктуризации имущественного комплекса предприятия.
9. Охарактеризуйте наиболее эффективные организационные структуры современных предприятий.
10. Представьте сравнительную характеристику способов реструктуризации кредиторской задолженности и реструктуризация задолженности в бюджет?
11. Основываясь на известных Вам методологиях описания бизнес-процессов создайте модель взаимосвязи бизнес-операций и бизнес-процессов для различных видов деятельности.
12. Систематизируйте современные подходы к обоснованию направлений реструктуризации и оценке эффективности проектов реструктуризации.

13. Составной частью реструктуризации является реструктуризация активов предприятия. Определите основные направления реструктурирования материальных активов предприятия.

14. Выполните анализ предпосылок и результатов реструктуризации на примере конкретного предприятия.

15. Обоснуйте варианты реструктуризации задолженности на основе анализа данных по конкретному предприятию.

#### *Задания для самостоятельной работы*

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

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

#### 2. Решите тестовые задания:

1. Для чего применяется построение детального «дерева функций»:
  - а) проведение ФСА с целью организации затрат на функционирование компании;
  - б) проектирование системы внешнего документооборота фирмы;
  - в) проектирование системы внутреннего документооборота фирмы;
2. В каком виде создаются модели бизнес-процессов:
  - а) в виде потоков диаграмм;
  - б) в виде диаграмм Парето;
  - в) в виде гистограмм;
3. Какие средства позволяют подготавливать проекты по изменению бизнес-процесса:
  - а) средства описания потоков работ;
  - б) средства для создания диаграмм;
  - в) средства имитационного моделирования;
  - г) интегрированные много функциональные средства
4. Составная часть процесса разработки стратегии как отдельных подсистем деятельности организации, так и ее корпоративных стратегий в целом:
  - а) стратегия планирования;
  - б) стратегия управления;
  - в) стратегический менеджмент;

г) оперативное планирование

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

а) внутренний;

б) внешний;

в) вспомогательных;

г) основной

6. Какие процессы обеспечивают эффективную реализацию первичных процессов:

а) вспомогательные;

б) основные;

в) внешние;

г) внутренние

7. Какую границу образуют первичные входы:

а) начальную;

б) верхнюю;

в) конечную;

г) нижнюю

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

а) маркетинг и сбыт;

б) снабжение;

в) управление;

г) сервис

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

а) управление;

б) обеспечение;

в) доставка;

г) разработка продуктов

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

а) доставка;

б) обеспечение;

в) снабжение;

г) маркетинг и сбыт

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

процесса:

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

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

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

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

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

14. Концепция ФСА позволяет представить управленческую информацию в виде:

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

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

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

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

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

#### *Рекомендуемая литература*

1. Белых Л.П. Реструктуризация предприятия : учеб.пособие / Л.П.Белых. - 2-е изд., доп. и перераб. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2011. - 511 с.

2. Гохан Патрик А. Слияния, поглощения и реструктуризация компаний. Изд-во «Альпина Бизнес Букс», 2007.-741с.
3. Чеботарев Н.Ф. Оценка стоимости предприятия (бизнеса):учебник / Н.Ф.Чеботарев — М: Изд-во «Дашков и К», 2012. - 253 с.
4. Форд Б., Борнстайн Дж., Пруэтт П. Руководство Ernst & Young по составлению бизнес-планов - Изд-во: Альпина Паблишерз, 2010. -242 с.
5. Реструктуризация предприятия в процессе антикризисного управления. - М. : [б. и.], 2008. - 80 с. - (Прилож.к журн."Антикризисное и внешнее управление".№4, 2008).
6. Егоршин, Александр Петрович . Кризис и управление предприятием / Егоршин А.П. - Нижний Новгород : [Нижегородский институт менеджмента и бизнеса], 2011. - 412 с. : ил, портр ; 22. - Библиогр.: с. 400-410 (185 названий) 2000 экз.
7. Экономика предприятия: Учеб. / В.Я.Горфинкель, В.А.Швандар, Л.Я.Аврашков и др.; Под ред. В.Я.Горфинкеля . - 5-е изд., перераб.и доп. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2009. - 767 с. - (Золотой фонд российских учебников)



«УТВЕРЖДЕНО»

Заседанием кафедры \_\_\_\_\_

Протокол № \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_

**Методические рекомендации для студентов  
по изучению дисциплины «Реструктуризация бизнеса».**

Дисциплина «Реструктуризация бизнеса» считается освоенной студентом, если он имеет положительные результаты **промежуточного и текущего контроля**. Это означает, что студент освоил необходимый уровень теоретических знаний в области реструктуризации бизнеса и получил достаточно практических навыков для подготовки проекта реструктуризации бизнеса.

Для достижения вышеуказанного студент должен соблюдать следующие правила, позволяющие освоить дисциплину на высоком уровне:

1. Начало освоения курса должно быть связано с изучением всех компонентов Учебно-методического комплекса дисциплины с целью понимания его содержания и указаний, которые будут доведены до сведения студентов на первой лекции и первом семинарском занятии. Это связано с

- установлением сроков и контроля выполнения заданий для семинаров в интерактивной форме каждым студентом,
- распределением тем докладов и сроки их представления,
- критериями оценки текущей работы студента (контрольных работ, заданий для самостоятельной работы, работы на семинарских/практических занятиях)

Перед началом курса целесообразно ознакомиться со структурой дисциплины на основании программы, а так же с последовательностью изучения тем и их объемом. С целью оптимальной самоорганизации необходимо сопоставить эту информацию с графиком занятий и выявить наиболее затратные по времени и объему темы, чтобы заранее определить для себя периоды объемных заданий.

2. Каждая тема содержит лекционный материал, список литературы для самостоятельного изучения, вопросы и задания для подготовки к семинарским и/или практическим занятиям, а также материалы для самостоятельной работы. Необходимо заранее обеспечить себя этими материалами и литературой или доступом к ним.

3. Лекционный материал и указанные литературные источники по соответствующей теме **необходимо изучить до посещения соответствующего лекционного занятия**, так как лекция в аудитории предполагает раскрытие актуальных и проблемных вопросов рассматриваемой темы, а не содержания лекционного материала. Таким образом, для понимания того, что будет сказано на лекции, необходимо получить базовые знания по теме, которые содержатся в лекционном материале.

4. Семинар по дисциплине является аудиторным занятием, в процессе которого преимущественно осуществляется контроль знаний, полученных студентом самостоятельно. В связи с этим такое занятие начинается либо с устного опроса, либо с тестирования, которые могут проводиться:

- по лекционному материалу темы,
- по литературным источникам, указанным по данной теме;
- по заданиям для самостоятельной работы.

В связи с этим подготовка к семинарскому занятию заключается в том, что бы **до семинарского занятия** изучить лекционный материал и указанные по теме литературные источники; выполнить задания для самостоятельной работы.

5. В конце изучения комплекса тем проводится тематическая контрольная работа, которая является средством промежуточного контроля оценки знаний.

Подготовка к ней заключается в повторении пройденного материала и повторном решении заданий, которые рассматривались на занятиях, а также в выполнении заданий для самостоятельной работы.

6. Подготовка к экзамену является заключительным этапом изучения дисциплины и является средством текущего контроля. В процессе подготовки к экзамену выявляются вопросы, по которым нет уверенности в ответе, либо ответ студенту не ясен. Данные вопросы можно уточнить у преподавателя на консультации.

«УТВЕРЖДЕНО»

Заседанием кафедры \_\_\_\_\_

Протокол № \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_

**Методические рекомендации для преподавателей,  
ведущих семинарские и практические занятия  
по дисциплине «Реструктуризация бизнеса»**

1. При изучении курса «Реструктуризация бизнеса» для подготовки к занятиям необходимо ориентировать студентов на использовании современного нормативного и методического материала по изучаемой дисциплине.

2. Каждое занятие необходимо начинать с контроля присутствия студентов на занятии. Отмечать присутствие студентов, вести рейтинг успеваемости необходимо в соответствующих предусмотренных для этого формах документов (журналах).

3. Вначале каждого семинарского или практического занятия необходимо проводить небольшие тестирования (на 10-15 мин.) для выявления уровня изучения лекционного материала и выполнения заданий для самостоятельной работы по теме занятия, и только после этого целесообразно приступать к опросу и рассмотрению материалов занятия.

4. В соответствии с тематическим планом необходимо провести одну контрольную работу. Основой для заданий являются вопросы, которые рассматривались на лекциях, семинарских и практических занятиях, а также в процессе выполнения студентом самостоятельной работы. В связи с этим при рассмотрении вопросов необходимо делать акцент на тех аспектах, которые впоследствии будут выноситься на контрольные работы.

5. В конце каждого занятия необходимо довести до сведения студентов оценки, полученные за устные ответы. Оценки, полученные за контрольную работу необходимо довести до сведения студентов в начале следующего занятия.

## **6. Материалы для организации самостоятельной работы студентов**

Вопросы организации и содержания самостоятельной работы отражены в учебно-методических материалах для проведения семинарских и практических занятий в конце каждой темы.

## **7. Фонд оценочных средств по дисциплине «Реструктуризация бизнеса»:**

Текущий контроль проводится по контрольным вопросам и заданиям, которые представлены в учебно-методических материалах для проведения семинарских и практических занятий по каждой теме.

Предполагается проведение одной контрольной работы на последнем занятии. Вопросы для контрольной работы представлены в учебно-методических материалах для проведения семинарских и практических занятий (тема 7).

Критерии оценки по текущему и промежуточному контролю: пятибалльная система от 1 до 5.

Итоговый контроль проводится в виде устного зачета.

### **Вопросы для контрольной работы:**

1. Охарактеризуйте экономическую сущность реорганизации, реформирования и реструктуризации основываясь на нормах российского законодательства.
2. Проанализируйте различные подходы к определению понятия «реструктуризация» и сформулируйте собственное видение этой категории.
3. Раскройте содержание методов реструктуризации.
4. Охарактеризуйте основные этапы структурных преобразований российских компаний.
5. Предложите примеры ситуаций, при которых целесообразно проводить реструктуризацию предприятий.
6. На основе изучения опыта реструктуризации зарубежных и отечественных компаний сформулируйте особенности реструктуризации российских предприятий.

7. Раскройте содержание принципиальной модели реструктуризации и дайте краткую характеристику ее элементов.
8. Представьте сравнительную характеристику способов реструктуризации имущественного комплекса предприятия.
9. Охарактеризуйте наиболее эффективные организационные структуры современных предприятий.
10. Представьте сравнительную характеристику способов реструктуризации кредиторской задолженности и реструктуризация задолженности в бюджет?
11. Основываясь на известных Вам методологиях описания бизнес-процессов создайте модель взаимосвязи бизнес-операций и бизнес-процессов для различных видов деятельности.
12. Систематизируйте современные подходы к обоснованию направлений реструктуризации и оценке эффективности проектов реструктуризации.
13. Выполните оценку эффективности проектов реструктуризации.
14. Составной частью реструктуризации является реструктуризация активов предприятия. Определите основные направления реструктурирования материальных активов предприятия.
15. Выполните анализ предпосылок и результатов реструктуризации на примере конкретного предприятия.
16. Обоснуйте варианты реструктуризации задолженности на основе анализа данных по конкретному предприятию.



**Примерные вопросы к экзамену по дисциплине «Реструктуризация  
бизнеса»:**

1. Раскройте содержание терминов «реструктуризация» и «реорганизация».
2. Сформулируйте основные цели реструктуризации.
3. Охарактеризуйте общие принципы реструктуризации предприятий.
4. Укажите основные критерии выбора стратегических решений при реструктуризации.
5. Укажите основные факторы успешной реализации программы реструктуризации предприятия.
6. Государственное регулирование процессов реструктуризации хозяйствующих субъектов различных организационно-правовых форм.
7. Охарактеризуйте процедуры реорганизации предприятия: слияние, присоединение, выделение, разделение, преобразование.
8. Сформулируйте причины и направления реструктуризации на разных стадиях жизненного цикла предприятия.
9. Чем определяется необходимость проведения реструктуризации для сравнительно благополучного предприятия? Обязательна ли реструктуризация в случае банкротства предприятия?
10. Критерии оценки эффективности проектов реструктуризации предприятия.
11. Обоснуйте целесообразность применения метода дисконтированных денежных потоков для оценки эффективности проектов реструктуризации. Каковы особенности расчета показателей денежного потока и обоснования ставки дисконтирования для проектов реструктуризации предприятия.
12. Опишите требования к формированию команды проекта реструктуризации.

13. Финансирование проекта реструктуризации бизнеса, обоснование и выбор источников финансирования проектов реструктуризации бизнеса.
14. Особенности реструктуризации имущественного комплекса предприятия.
15. Охарактеризуйте методы реструктуризации кредиторской задолженности.
16. Назовите критерии, параметры выделения бизнес-единиц в условиях кризиса.
17. Особенности реструктуризации акционерного капитала предприятия-должника.
18. Подходы к идентификации бизнес-процессов. Реинжиниринг бизнес-процессов компании.
19. Содержание функционально-структурного подхода (ФСП) к моделированию реструктурируемой бизнес-системы.
20. Охарактеризуйте стандарты методологии семейства IDEF0
21. Охарактеризуйте методологии Йордана-Кода и Гейна-Сарсона.

## **8. Методические наработки, касающиеся балльно-рейтинговой системы оценки знаний студентов по дисциплине «Реструктуризация бизнеса»:**

Рейтинговые показатели по дисциплине «Реструктуризация бизнеса» формируется по результатам текущей работы (50 баллов) и результатам зачета (50 баллов).

Текущий рейтинг по дисциплине учитывает:

- оценки, полученные за устные опросы и решение задач в аудитории, выполненные задания для самостоятельной работы, участие на занятиях, проводимых в интерактивной форме (Блок 1);
- оценку за контрольную работу (Блок 2).

Ответы по блоку 1 оцениваются по стандартной пятибалльной шкале с учетом типовых критериев представленных в Регламенте организации текущего и промежуточного контроля знаний студентов института экономики и финансов (стр. 3-4). Оценки по 1 блоку определяют ежемесячный рейтинг студента и рассчитываются как средняя величина. Итоговый балл по блоку 1 рассчитывается с учетом процента посещаемости семинарских занятий. Максимальная оценка по блоку 1 – 30 баллов (в соответствии с Регламентом).

Оценка за блок 2 представляет собой балл за контрольную работу в соответствии с программой дисциплины. Максимальная оценка за одну работу – 5 баллов. Неявка на контрольную работу или оценка 2 и ниже при формировании рейтинга учитывается как «0».

Оценки по блоку 1 и 2 фиксируются в журнале результатов текущего контроля успеваемости студентов.

Ежемесячно в системе «Студент» выставляются оценки только по блоку 1 без учета посещаемости

В конце семестра преподаватель корректирует текущий рейтинг студента с учетом оценки за блок 2 и пропусков.

Экзамен проводится в устной форме.

Оценки за экзамен выставляются исходя из следующих критериев:

50 баллов – ответ на «отлично» - полный ответ на основные и дополнительные вопросы;

40 баллов – «хорошо» - полный ответ на основные вопросы и ошибки при ответе на дополнительные вопросы;

30 баллов – «удовлетворительно» - незначительные ошибки при ответе на основные вопросы и существенные ошибки при ответе на дополнительные вопросы;

Если студент совсем не отвечает на дополнительные вопросы и плохо ориентируется по основным - «неудовлетворительно». В этом случае экзамен считается несданным.