

**Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

---

Экономический факультет, отделение национальной экономики  
*(наименование структурного подразделения (института/факультета/филиала))*

---

Кафедра национальной экономики  
*(наименование кафедры)*

---

**УТВЕРЖДЕНА**

решением кафедры национальной  
экономики

Протокол № 4-16/17 от «16» мая 2017 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**

**Б1.В.12 Реструктуризация компаний**

*(индекс, наименование дисциплины (модуля), в соответствии с учебным планом)*

---

направление подготовки (специальность)

**38.03.01 Экономика**

*(код, наименование направления подготовки (специальности))*

---

**«Корпоративный менеджмент»**

*(направленность(и) (профиль (и)/специализация(ии))*

---

**бакалавр**

*(квалификация)*

---

**очная, очно-заочная, заочная**

*(форма(ы) обучения)*

---

Год набора – 2017 г.

Москва, 2017

**Автор(ы)–составитель(и):**

**Быков В.М., к.э.н, доцент**

*(ученая степень и(или) ученое звание, должность)*

**Кафедра национальной экономики**

*(наименование кафедры)*

**Заведующий кафедрой**

**Национальной экономики**

*(наименование кафедры)*

**Казарян М.А., д.э.н., доцент**

*(ученая степень и(или) ученое звание )*

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы.....	4
2. Объем и место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы.....	5
3. Содержание и структура дисциплины (модуля).....	6
4. Фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине (модулю).....	10
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля).....	26
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», включая учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю).....	27
6.1. Основная литература.....	27
6.2. Дополнительная литература.....	27
6.3. Интернет-ресурсы.....	28
6.4. Иные источники.....	28
7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы .....	28

# 1. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ПРОГРАММЫ

1.1. Дисциплина Б1.В.12 «Реструктуризация компаний» имеет своей целью способствовать формированию и развитию у обучающихся знаний в области реструктуризации, а также приобретение навыков, необходимых для проведения реструктуризации на предприятии.

Изучение дисциплины осуществляется в соответствии с требованиями ОС ВО по направлению подготовки бакалавров 38.03.01 «Экономика» с учетом специфики направленности (профиля подготовки) – «Корпоративный менеджмент».

Дисциплина «Реструктуризация компаний» обеспечивает овладение следующими компетенциями с учетом этапа:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ДПК(П)-1	Способность выстраивания системы корпоративного и оперативного управления на предприятии	ДПК(П)-1.3 Этап 3	Способность выстраивания системы оперативного управления на предприятии
ДПК(П)-4	Способность оценивать эффективность текущей деятельности предприятия	ДПК(П)-4.1.2 Этап 1	Способность проводить анализ деятельности предприятия или организации

1.2. В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы следующие знания, умения и навыки:

Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
ДПК(П)-1	<p><b>Знания:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- теоретических и методологических основ реструктуризации;</li> <li>- нормативно-правовой базы реструктуризации;</li> </ul> <p><b>Умения:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- применять полученные знания в проведении реструктуризации собственности предприятия и его реорганизации;</li> </ul> <p><b>Владение:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- основными методами принятия организационно-управленческих решений, и разработкой прогноза развития предприятия</li> </ul>
ДПК(П)-4	<p><b>Знания:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- методологических основ построения, расчета и анализа современной системы показателей, социально-экономических показателей предприятия характеризующих деятельность предприятия;</li> </ul> <p><b>Умения:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- прогнозировать динамику основных социально-экономических показателей деятельности предприятия;</li> </ul> <p><b>Владение:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- навыками эффективного использования корпоративных ресурсов для предотвращения угроз и создание условий стабильного функционирования основных его подразделений</li> </ul>

## 2. ОБЪЕМ И МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ) В СТРУКТУРЕ ОП ВО

Дисциплина Б1.В.12 «Реструктуризация компаний» относится к блоку дисциплин вариативной части (обязательные дисциплины) учебного плана направления подготовки бакалавров 38.03.01 «Экономика», профиль «Корпоративный менеджмент» и реализуется в рамках следующих форм обучения:

- очной: 4 курс, 7 семестр;  
контактная работа с преподавателем – 60 ак.(45 астр.) ч., из них:  
– 30 ак.(22,5 астр.) ч. лекций,  
– 30 ак.(22,5 астр.) ч. практических занятий;  
самостоятельная работа студента – 120 ак.(90 астр.) ч.
- очно-  
заочной: 4 курс, 8 семестр;  
контактная работа с преподавателем – 32 ак.(24 астр.) ч., из них:  
– 16 ак.(12 астр.) ч. лекций,  
– 16 ак.(12 астр.) ч. практических занятий;  
самостоятельная работа студента – 148 ак.(111 астр.) ч.
- заочной: 4 курс;  
контактная работа с преподавателем – 20 ак.(15 астр.) ч., из них:  
– 8 ак.(6 астр.) ч. лекций,  
– 12 ак.(9 астр.) ч. практических занятий;  
самостоятельная работа студента – 156 ак.(119,25 астр.) ч., контроль  
– 4 ак.(3 астр.) ч.

Общая трудоемкость дисциплины составляет 5 зачетных единиц – 180 ак. (135 астр.) ч.

Форма промежуточной аттестации – зачет с оценкой.

В методологическом плане дисциплина Б1.В.12 «Реструктуризация компаний» опирается на знания, полученные студентами в процессе изучения дисциплин Б1.В.03 «Стратегический менеджмент», Б1.В.04 «Управление качеством», Б1.В.10 «Управление персоналом».

Дисциплина служит основой для дисциплин Б1.В.09 «Оценка стоимости компании», Б1.В.09 «Оценка стоимости компании», а также прохождения преддипломной практики, подготовке и сдаче государственного экзамена и защиты выпускной квалификационной работы.

### 3. СОДЕРЖАНИЕ И СТРУКТУРА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

3.1. Распределение объема дисциплины (модуля) по разделам (темам), семестрам, видам учебной работы и формам контроля

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины (модуля), ак. час.					СР	Форма текущего контроля успеваемости *, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий					
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Очная форма обучения								
Тема 1	Введение. Общие понятия реструктуризации	22	4	-	4	-	14	Т, Э
Тема 2	Реструктуризация как пример масштабных изменений в компании	25	4	-	5	-	16	Т, О
Тема 3	Базовые элементы и технология осуществления реструктуризации	24	4	-	4	-	16	Т, О
Тема 4	Диагностика компании как базовый элемент реструктурирования	25	4	-	5	-	16	Т, ИЗ
Тема 5	Программа реструктуризации предприятия: разработка и реализация	25	5	-	4	-	16	Т, О
Тема 6	Интенсивная реструктуризация	25	4	-	4	-	17	Т, Э
Тема 7	Особенности реструктуризации в процедурах несостоятельности	25	5	-	4	-	16	Т, О
Итого		171	30	-	30	-	111	
Промежуточная аттестация		9					9	Зачет с оценкой
Всего:		180	30	-	30	-	120	
Очно-заочная форма обучения								
Тема 1	Введение. Общие понятия реструктуризации	24	2	-	2	-	20	Т, Э
Тема 2	Реструктуризация как пример масштабных изменений в компании	24	2	-	3	-	19	Т, О
Тема 3	Базовые элементы и технология осуществления реструктуризации	24	2	-	2	-	20	Т, О

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины (модуля), ак. час.						Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Тема 4	Диагностика компании как базовый элемент реструктурирования	25	2	-	3	-	20	Т, ИЗ
Тема 5	Программа реструктуризации предприятия: разработка и реализация	25	3	-	2	-	20	Т, О
Тема 6	Интенсивная реструктуризация	24	2	-	2	-	20	Т, Э
Тема 7	Особенности реструктуризации в процедурах несостоятельности	25	3	-	2	-	20	Т, О
Итого		171	16	-	16	-	139	
Промежуточная аттестация		9					9	Зачет с оценкой
Всего:		180	16	-	16	-	148	
Заочная форма обучения								
Тема 1	Введение. Общие понятия реструктуризации	24	1	-	-	-	23	Т, Э
Тема 2	Реструктуризация как пример масштабных изменений в компании	25	1	-	2	-	22	Т, О
Тема 3	Базовые элементы и технология осуществления реструктуризации	25	1	-	2	-	22	Т, О
Тема 4	Диагностика компании как базовый элемент реструктурирования	25	1	-	2	-	22	Т, ИЗ
Тема 5	Программа реструктуризации предприятия: разработка и реализация	26	2	-	2	-	22	Т, О
Тема 6	Интенсивная реструктуризация	26	1	-	2	-	23	Т, Э
Тема 7	Особенности реструктуризации в процедурах несостоятельности	25	1	-	2	-	22	Т, О
Итого		176	8		12		156	
Промежуточная аттестация		4				4		Зачет с оценкой
Всего:		180	8	-	12	4	156	

Распределение объема дисциплины (в переводе на астрономические часы)

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины (модуля), астр. час.					Форма текущего контроля успе- ваемости*, про- межуточной ат- тестации	
		Всего	Контактная работа обуча- ющихся с преподавателем по видам учебных занятий					СР
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Очная форма обучения								
Тема 1	Введение. Общие понятия реструкту- ризации	16,5	3	-	3	-	10,5	Т, Э
Тема 2	Реструктуризация как пример мас- штабных изменений в компании	18,75	3	-	3,75	-	12	Т, О
Тема 3	Базовые элементы и технология осу- ществления реструк- туризации	18	3	-	3	-	12	Т, О
Тема 4	Диагностика компа- нии как базовый элемент реструкту- рирования	18,75	3	-	3,75	-	12	Т, ИЗ
Тема 5	Программа реструк- туризации предприя- тия: разработка и ре- ализация	18,75	3,75	-	3	-	12	Т, О
Тема 6	Интенсивная ре- структуризация	18,75	3	-	3	-	12,75	Т, Э
Тема 7	Особенности ре- структуризации в процедурах несосто- ятельности	18,75	3,75	-	3	-	12	Т, О
Итого		128,25	22,5	-	22,5	-	83,25	
Промежуточная аттестация		6,75					6,75	Зачет с оценкой
Всего:		135	22,5	-	22,5	-	90	
Очно-заочная форма обучения								
Тема 1	Введение. Общие понятия реструкту- ризации	18	1,5	-	1,5	-	15	Т, Э
Тема 2	Реструктуризация как пример мас- штабных изменений в компании	18	1,5	-	2,25	-	15	Т, О
Тема 3	Базовые элементы и технология осу- ществления реструк- туризации	18	1,5	-	1,5	-	15	Т, О
Тема 4	Диагностика компа- нии как базовый элемент реструкту-	18,75	1,5	-	2,25	-	15	Т, ИЗ



№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины (модуля), астр. час.					Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточной аттестации	
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий					СР
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
	рирования							
Тема 5	Программа реструктуризации предприятия: разработка и реализация	18,75	2,25	-	1,5	-	15	Т, О
Тема 6	Интенсивная реструктуризация	18	1,5	-	1,5	-	15	Т, Э
Тема 7	Особенности реструктуризации в процедурах несостоятельности	18,75	2,25	-	1,5	-	15	Т, О
Итого		128,25	12	-	12	-	104,25	
Промежуточная аттестация		6,75					6,75	Зачет с оценкой
Всего:		135	12	-	12	-	111	
Заочная форма обучения								
Тема 1	Введение. Общие понятия реструктуризации	18	0,75	-	-	-	17,25	Т, Э
Тема 2	Реструктуризация как пример масштабных изменений в компании	18,75	0,75	-	1,5	-	16,5	Т, О
Тема 3	Базовые элементы и технология осуществления реструктуризации	18,75	0,75	-	1,5	-	16,5	Т, О
Тема 4	Диагностика компании как базовый элемент реструктурирования	18,75	0,75	-	1,5	-	16,5	Т, ИЗ
Тема 5	Программа реструктуризации предприятия: разработка и реализация	19,5	1,5	-	1,5	-	16,5	Т, О
Тема 6	Интенсивная реструктуризация	19,5	0,75	-	1,5	-	17,25	Т, Э
Тема 7	Особенности реструктуризации в процедурах несостоятельности	18,75	0,75	-	1,5	-	16,5	Т, О
Итого		132	6		9		117	
Промежуточная аттестация		3				3		Зачет с оценкой
Всего:		135	6	-	9	3	117	

\* Примечание: формы текущего контроля успеваемости на семинарах и практических занятиях – опрос (О), тестирование (Т), эссе (Э), индивидуальное задание (ИЗ).

### 3.2. Наименование и содержание разделов (тем) дисциплины

№ темы	Наименование раздела (темы)	Содержание раздела (темы)
1	Введение. Общие понятия реструктуризации	Сущность и цель реструктуризации. Соотношение понятий “реформирование”, “реорганизация”, “реструктуризация”. Объекты и субъекты реструктуризации. Виды реструктуризации. Перспективы реструктуризации в России. Потребности и возможности процедуры реструктуризации
2	Реструктуризация как пример масштабных изменений в компании	Реструктуризация – сущность, основные понятия и определения. Жизненный цикл компании, критические точки организационного развития. Опыт реструктурирования российских компаний
3	Базовые элементы и технология осуществления реструктуризации	«Три кита» реструктуризации. От реактивного менеджмента к активному. Маркетинг как основа организационных преобразований. Источники финансовых средств на осуществление реструктуризации в российских компаниях. Основные этапы организационных преобразований: подготовительный и интенсивный
4	Диагностика компании как базовый элемент реструктурирования	Методы общей диагностики текущего состояния организации. Кривая организационного развития, организационные риски. Стратегические матрицы и бенчмаркинг как элементы диагностики. Привлечение внешних консультантов: преимущества и недостатки
5	Программа реструктуризации предприятия: разработка и реализация	Разработка эффективной программы реструктуризации, сетевой график основных мероприятий. Основные области реструктуризационных преобразований. Типовые стратегии реструктуризации. Процесс моделирования оргструктуры: основные этапы. Команда преобразований: формирование и управление
6	Интенсивная реструктуризация	Основные этапы интенсивной реструктуризации компании. Формы внедрения организационных изменений в компании
7	Особенности реструктуризации в процедурах несостоятельности	Цель реструктуризации на несостоятельных предприятиях. Возможности применения реструктуризации в правовых процедурах банкротства: наблюдение, финансовое оздоровление, внешнее управление, конкурсное производство, мировое соглашение

## 4. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)

### 4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации

Текущий контроль является одним из составляющих оценки качества освоения образовательных программ, направленный на проверку знаний, умений и навыков обучающихся. Основными задачами текущего контроля успеваемости является повышение качества и прочности знаний студентов, приобретение и развитие навыков самостоятельной работы, а также повышение активности студентов на занятиях. Данный вид контроля стимулирует у студентов стремление к систематической самостоятельной работе по изучению дисциплины. Текущий контроль представляет собой регулярно осуществляемую проверку усвоения учебного материала. Данная оценка предполагает систематичность, непосредственно коррелирующаяся с требованием постоянного и непрерывного мониторинга качества обучения.

Оценка знаний, умений и навыков осуществляется на всех практических занятиях по всем формам обучения в соответствии с целями и задачами занятия. Текущий контроль знаний, умений и навыков осуществляется преподавателем по четырехбалльной шкале с выставлением оценки в журнале учета занятий.

Промежуточная аттестация представляет собой процедуру, проводимую с целью определения степени освоения обучающимися образовательной программы, в т.ч. отдельной части или всего объема учебного предмета, курса, дисциплины образовательной программы. Она проводится в формах, определенных учебным планом, и в порядке, установленном РАНХиГС.

4.1.1. В ходе реализации дисциплины «Оценка инвестиционных проектов» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

*устный и письменный контроль*, предполагающий использование следующих форм контрольных средств:

- опрос – групповой или индивидуальный;
- тестирование – учебная технология, позволяющая измерять знания, умения и навыки студентов, состоящая из тестовых заданий и формализованных процедур проведения, обработки и анализа результатов;
- эссе – сочинение небольшого объема по какому-л. частному вопросу, написанное в свободной, индивидуально-авторской манере изложения для приобретения навыков в анализе теоретических проблем, теоретико-практического мышления студента;
- индивидуальное задание – индивидуальная деятельность обучаемых, направленная на нахождение путей оптимального решения поставленной задачи в соответствии с полученным заданием с целью выработки навыков оценки эффективности инвестиционного проекта, развития мышления, умения применять полученные теоретические знания на практике, быстроты оценки ситуации и принятия решения.

4.1.2. Промежуточная аттестация по дисциплине «Реструктуризация компаний» происходит в форме зачета с оценкой.

Зачет проводится посредством устного опроса студента (диалога преподавателя со студентом, цель которого заключается в выявлении индивидуальных достижений студента по освоению основных положений дисциплины в объеме требований учебной программы.

Процедура проведения зачета предусматривает получение студентом билета (включающего 2 вопроса), его подготовку в течение 20-25 минут, в процессе которой студент может составить конспект ответа на вопросы, содержащиеся в билете. После подготовки студент отвечает на вопросы, сформулированные в билете, а также по мере необходимости на дополнительные вопросы.

Аттестация производится в соответствии со шкалой оценивания результатов обучения (пункт 4.3 настоящей рабочей программы).

## **4.2. Материалы текущего контроля успеваемости, обеспечивающие оценивание знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности**

Оценивание знаний, умений и навыков по учебной дисциплине «Реструктуризация компаний» осуществляется посредством использования следующих видов оценочных средств:

- письменное тестирование (вопросы будут приведены ниже);
- написание эссе;
- устное собеседование на коллоквиуме согласно списку вопросов (приведенных ниже);
- выполнение индивидуального задания.

### **Тестовые задания для письменного тестирования:**

#### **РАЗДЕЛ 1:**

1. Организация - это:

- a) вид деятельности;
- b) функция системы управления;
- c) отдельное юридическое лицо, осуществляющее деятельность

2. Реструктуризация - это:

- a) изменение организационной структуры предприятия;
- b) изменение условий погашения задолженностей предприятия;
- c) комплексная оптимизация системы функционирования предприятия

3. Процесс реструктуризации относится:

- a) к отдельным подразделениям организационной структуры предприятия;
- b) к предприятию в целом;
- c) к виду деятельности, в том числе, например, к отрасли.

4. Предмет реструктуризации - это:

- a) организационно-правовая форма предприятия;
- b) производственно-имущественный комплекс;
- d) предприятие в комплексе.

5. Соотношение понятий реорганизация и реструктуризация:

- a) реорганизация включает процессы реструктуризации;
- b) реструктуризация предусматривает определенную реорганизацию;
- c) реорганизация и реструктуризация различные процессы

6. Реорганизация - это:

- a) любое преобразование предприятия;
- b) преобразование организационной структуры предприятия при сохранении производственного потенциала предприятия;

с) изменение типа хозяйственного общества (например, ЗАО на ОАО).

7. Реструктуризация исходит из:

а) только из внутренних предпосылок предприятия без учета внешних условий;

б) исключительно из внешних предпосылок;

с) сочетания внешних и внутренних факторов.

8. Концепция реструктуризации базируется на:

а) стратегической концепции развития предприятия;

б) системе установленных государством правил и методов преобразования, единых для всех предприятий;

с) волевым решении руководства предприятия.

9. Диагностика предприятия - это:

а) анализ финансового состояния предприятия;

б) анализ эффективности производственной деятельности;

с) комплексный анализ всех аспектов деятельности.

10. Реструктуризация коммерческого предприятия обязательно требует:

а) государственной финансовой поддержки;

б) внешних и внутренних инвестиций;

с) вообще не требует финансовых затрат.

## РАЗДЕЛ 2:

1. Диагностика предприятия - это:

а) анализ финансовых и производственных показателей;

б) количественная и качественная оценка предприятия по отношению к внешней среде, а также анализ организационных, финансовых, производственных, управленческих, кадровых аспектов деятельности;

с) анализ места предприятия в конкурентной среде.

2. Ситуационный анализ - это:

а) анализ ситуации, сложившейся внутри организации;

б) анализ влияющих факторов и места предприятия в окружающем бизнес-пространстве;

с) анализ деятельности, проводимый в зависимости от сложившейся ситуации.

3. Организационно-управленческий анализ - это:

а) анализ деятельности организации, проводимый его управленческим аппаратом;

б) исследование системы управления и организационной структуры предприятия;

с) анализ организации управленческих процессов.

4. Финансово-экономический анализ - это:

- а) ежегодный анализ результатов деятельности предприятия;
- б) анализ организации управления финансами на предприятии;
- с) анализ финансового состояния предприятия и эффективности его деятельности.

5. Производственно-хозяйственный анализ - это:

- а) анализ результатов производственной деятельности;
- б) анализ использования ресурсов и производства и реализации продукции;
- с) анализ производственного потенциала предприятия

6. Анализ кадрового потенциала - это:

- а) оценка потребности в персонале предприятия после реструктуризации
- б) оценка потенциальных возможностей существующего персонала
- с) комплексная оценка количественного и качественного состава персонала

7. Оценка бизнеса и компании - это:

- а) оценка эффективности деятельности предприятия
- б) оценка эффективности управленческой деятельности на предприятии;
- с) оценка рыночной стоимости компании и бизнеса.

8. Стратегическая зона хозяйствования - это:

- а) основной, сложившийся вид деятельности предприятия;
- б) одно из основных видов деятельности (сегментов рынка) на которое предприятие или имеет выход, или предполагает выйти;
- с) виды деятельности, соответствующие стратегии развития предприятия.

9. Анализ сегментов рынка - это:

- а) анализ разбиения рынка сбыта по видам продукции;
- б) анализ потребительского рынка, обслуживаемого предприятием
- с) анализ конкурирующей продукции на рынке

### РАЗДЕЛ 3:

1. Проект реструктуризации предприятия - это:

- а) комплект документов, содержащий перечень мероприятий, осуществляемых в рамках реструктуризации;
- б) прогноз основных решений по реструктуризации предприятия;
- с) целенаправленное проработанное решение (планы, мероприятия, программы) и процесс его реализации.

2. Жизненный цикл проекта реструктуризации - это:

- a) промежуток времени между моментом появления проекта реструктуризации и моментом завершения процесса реструктуризации;
- b) время разработки проекта;
- c) время реализации проекта.

3. Команда проекта реструктуризации - это:

- a) подразделение организации, реализующее конкретный проект;
- b) руководство организационной структурой, реализующей проект;
- c) специфическая временная организационная структура, возглавляемая руководителем проекта и создаваемая на период реализации проекта.

4. Основное различие подходов к персоналу реструктуризируемого и кризисного предприятия:

- a) нет различия в подходах, используются одинаковые принципы и подходы;
- b) персонал кризисного предприятия подлежит сокращению и им не нужно управлять;
- c) к персоналу реструктуризируемого предприятия применяется широкий спектр воздействий - переобучение, перемещения, привлечение новых работников, частичное сокращение и пр.; для кризисного предприятия основными подходами является управление конфликтами, возникающими в ходе неизбежного сокращения, сохранение основного кадрового ядра, адаптация персонала к значительным изменениям.

5. Диагностика предприятия и концепция реструктуризации соотносятся:

- a) концепция разрабатывается на основе диагностики;
- b) диагностика является этапом, следующим за разработкой концепции реструктуризации;
- c) это два не связанных процесса.

6. Организационный проект - это:

- a) проект развития организационной структуры предприятия;
- b) план организации осуществления реструктуризации;
- c) модель развития структуры и функций предприятия.

7. Бизнес-план - это:

- a) планирование развития бизнеса, основного вида деятельности предприятия;
- b) документ, описывающий предпринимательский проект (в том числе и проект реструктуризации), организационный и экономический механизм его реализации;
- c) документально оформленный результат процессов планирования в организации.

8. Планирование проекта реструктуризации - это:

- a) этап создания проектной документации;
- b) процесс создания проекта реструктуризации;
- c) непрерывный процесс выработки решений и способов их реализации, определения сроков, требуемых ресурсов и исполнителей.

9. Структуризация проекта реструктуризации- это:

- a) определение организационной структуры предприятия;
- b) разбиение проекта по областям деятельности;
- c) разбиение проекта на иерархическую структуру работ, задач и процессов с назначением ответственных за отдельные работы.

10. Разработку проекта реструктуризации осуществляют:

- a) команда проекта и/или специализированный консультант;
- b) руководитель предприятия;
- c) весь персонал организации, каждый по своему направлению и должности.

#### РАЗДЕЛ 4.

1. Организационная структура является результатом:

- a) кадрового планирования;
- b) стратегий и целей деятельности организации;
- c) оптимизации структуры функциональных и управленческих связей при осуществлении бизнес-процессов с целью повышения эффективности результатов деятельности организации.

2. Проектирование организационной структуры - это:

- a) создание новой организации;
- b) формирование штатного расписания в рамках управления персоналом;
- c) процесс нахождения соответствия между ключевыми элементами организации (структура, персонал, системы решений и поощрений, неформальная организация и организационная культура и пр.) и ее стратегией.

3. Организационное проектирование - это:

- a) проектирование структуры и кадрового состава новой организации;
- b) процесс перманентного совершенствования организационной структуры организации в соответствии с стратегией ее развития;
- c) процесс прогнозирования, планирования бизнеса в организации

4. Уровень управляемости - это:

- a) рациональное количество горизонтальных элементов (структурных подразделений, подчиненных), выходящих на один более высокий уровень иерархии;
- b) показатель эффективности системы управления в организации;
- c) характеристика уровня иерархии в структуре организации.



5. Степень управления - это:

- а) этап карьеры управленца;
- б) совокупность элементов структуры, находящихся на определенном уровне иерархии;
- с) совокупность одинаковых управленческих должностей в организации (например, начальники отделов, заместители директора и пр.).

6. Стратегическая единица бизнеса - это:

- а) подразделение организации, занимающееся выработкой стратегических планов развития бизнеса;
- б) структурное подразделение организации, отвечающее за деятельность в определенной, важной для предприятия, области хозяйствования;
- с) подразделение, которое предполагается развивать в первую очередь для реализации стратегии развития организации.

7. Проектная структура - это:

- а) подразделение, отвечающее за проектную деятельность;
- б) временная структура, создаваемая для решения конкретной комплексной проблемы, разработки и реализации проекта;
- с) будущее, проектируемое в рамках организации подразделение.

8. Матрица распределения ответственности - это:

- а) матричная структура организации;
- б) схема закрепления видов деятельности за исполнителями;
- с) способ установления коллективной ответственности за принимаемые решения.

9. Организационное моделирование - это:

- а) моделирование деятельности организации;
- б) модель распределения полномочий и ответственности;
- с) способ моделирования бизнес-процессов в организации.

10. Сегментация стратегических зон хозяйствования - это:

- а) выбор перспективных рынков для организации;
- б) деление сферы деятельности организации на крупные блоки, соответствующие отдельным, важным и прибыльным для организации направлениям;
- с) разделение рынков сбыта продукции для предприятия.

## РАЗДЕЛ 5.

1. Кризисная ситуация - это:

- а) разбалансирование экономического организма предприятия;
- б) внешние условия деятельности предприятия;

с) предприятие на грани банкротства.

2. Антикризисное управление - это:

- а) процедура банкротства предприятия;
- б) реализация на предприятии антикризисных мер, в том числе предупредительного характера;
- с) принятие мер по ликвидации причин кризиса на государственном уровне.

3. Стратегическая реструктуризация - это:

- а) изменение стратегических направлений и методов деятельности предприятия;
- б) реструктуризация действующей компании, направленная на увеличение стоимости предприятия;
- с) этап или фаза реструктуризации, направленный на изменение стратегии предприятия.

4. Кризисная реструктуризация - это:

- а) реструктуризация кризисных предприятий, направленная на возвращение их в функционирующее состояние;
- б) реструктуризация, характеризующаяся сложными, тупиковыми, кризисными ситуациями;
- с) ликвидация предприятия.

5. Кризис предприятия для собственников характеризуется:

- а) опасностью потери вложенных собственниками средств или получения меньшего дивиденда по сравнению с аналогичными по риску и ликвидности иными инвестициями;
- б) отношение собственников к кризисной для предприятия ситуации;
- с) прекращение выплат дивидендов.

6. Кризис для кредиторов - это:

- а) несвоевременное или частичное удовлетворение требований кредиторов;
- б) неплатежеспособность предприятия;
- с) невозможность предоставления кредита.

7. Кризис на этапе законодательного регулирования - это:

- а) потеря платежеспособности, деятельность предприятия законодательно ограничена и контролируется арбитражным судом, собранием кредиторов, арбитражными управляющими;
- б) законодательные документы по антикризисному управлению;
- с) применение к предприятию законодательных норм.

8. Основная финансовая цель реструктуризации:

- а) максимизация (повышение) стоимости компании и бизнеса;

- b) улучшение управления финансами;
- c) обеспечение платежеспособности предприятия.

9. Нулевая стоимость бизнеса характеризуется:

- a) отсутствием притока денежных средств;
- b) тем, что приток денежных средств равен требованиям кредиторов;
- c) полной неэффективностью деятельности предприятия.

#### **Пример индивидуальных заданий для самостоятельной работы студентов и практического занятия по теме 4:**

**Вопросы письменных внеаудиторных заданий** (на примерах компаний, в которых работают обучающиеся)

1. Построить модель бизнеса Вашей компании. Оценить уровень диверсификации.
2. Построить структурную модель Вашей компании. Определить тип структуры.
3. Позиционировать Вашу компанию на кривой жизненного цикла (Adizes).
4. Определить стратегию организационного развития компании на текущем этапе.

#### **Учебный кейс**

##### **Реструктуризация Металлургической компании.**

Виталий Зверев, генеральный директор металлургической компании, докладывал Совету директоров организационное построение компании. Схема спроектированной им организационной структуры изображена на рис. 1.

Когда один член Совета спросил его, что он думает о такой большой численности людей, подчиненных ему непосредственно, Виталий ответил: «Я не верю в теорию, согласно которой руководители должны иметь ограниченное число подчиненных. Это разбазаривает ресурсы и создает бюрократию. Все мои подчиненные — хорошие люди и знают, что они должны делать. В любую минуту они могут обратиться ко мне за помощью в решении любых проблем. Они испытывают чувство близости к руководству. Кроме того, я предпочитаю знать из первых рук, как каждый из них работает, и указать на недостатки и ошибки немедленно. И если заведующий секцией в большом универсальном магазине может иметь в подчинении 25—30 человек, то я просто должен быть способен управлять хотя бы девятнадцатью. В дополнение, несколько подчиненных недостаточно загружают руководителя работой, и я полагаю, что вы поставили меня на эту должность для того, чтобы я работал на компанию весь рабочий день».

Вопросы для анализа:

1. Как бы вы ответили на заявление Виталия Зверева? Какие аргументы привели бы вы со своей стороны?
2. Если бы вы были членом этого Совета директоров, то что бы вы предложили Виталию Звереву сделать?

3. Какие альтернативные подходы к построению организации возможны в данной ситуации? Объясните свою позицию.

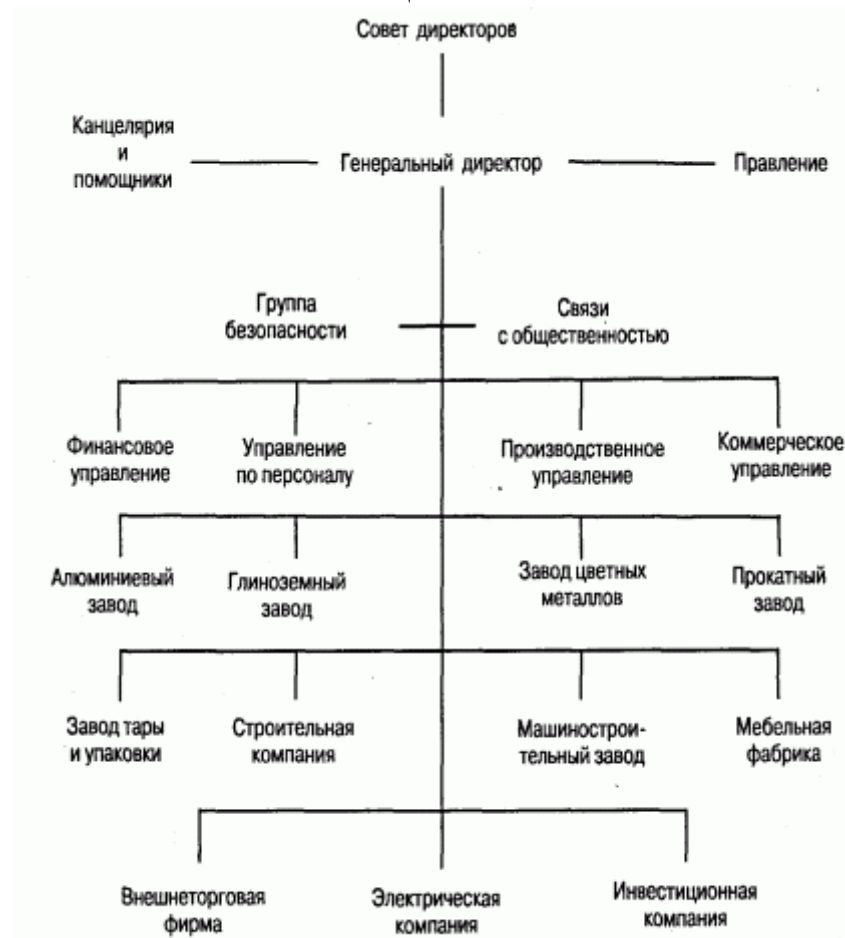


Рис 1. Схема организационной структуры металлургической корпорации, предлагаемая Виталием Зверевым

### Перечень и тематика эссе

1. Реформирование электроэнергетики, реструктуризация РАО «ЕЭС» на современном этапе развития российской экономики.
2. Реформирование газовой промышленности и реструктуризация ОАО «Газпром» на современном этапе развития российской экономики.
3. Реформирование оборонно-промышленного комплекса на современном этапе развития российской экономики.
4. Реформирование банковского сектора на современном этапе развития российской экономики.
5. Реструктуризация угольной промышленности на современном этапе развития российской экономики.
6. Программа ТАСИС по реструктуризации предприятий в России.
7. Применение налогового законодательства в процедурах реструктуризации.
8. Применение трудового законодательства в процедурах реструктуризации.
9. Аутсорсинг как инструмент реорганизации.

10. Центры финансовой ответственности и порядок их формирования в процессе реструктуризации.
11. Слияние как механизм реструктуризации компании.
12. Поглощение как механизм реструктуризации компании.
13. Разделение как механизм реструктуризации компании.
14. Выделение как механизм реструктуризации компании.
15. Создание дочерних предприятий как техника реструктуризации компании.
16. Анализ преимуществ и недостатков вертикальных типов слияний/поглощений.
17. Анализ преимуществ и недостатков горизонтальных типов слияний/поглощений.
18. Анализ преимуществ и недостатков конгломератных типов слияний/поглощений.
19. Методы сохранения контроля над собственностью.
20. Эффективность управления денежными потоками организации в процессе реструктуризации.
21. Пути интеграции денежных потоков в процедурах реорганизации.
22. Место денежного потока в современных подходах к созданию стоимости компании.
23. Реструктуризация как инструмент управления стоимостью предприятия.
24. Анализ качественного и количественного влияния внутренних факторов создания стоимости на стоимость предприятия.
25. Анализ качественного и количественного влияния внешних факторов создания стоимости на стоимость предприятия.
26. Анализ преимуществ и недостатков диверсификации производства как способа реструктуризации бизнеса.
27. Оценка экономической эффективности проекта реструктуризации.
28. Способы сокращения постоянных издержек в процессе реструктуризации предприятия.
29. Способы сокращения переменных издержек в процессе реструктуризации предприятия.
30. Использование метода точки безубыточности в планировании мер по реструктуризации.
31. Экономическая оценка влияния мер по сокращению издержек производства и обращения на стоимость компании.
32. Экономическая оценка влияния мер по реструктуризации имущественного комплекса на стоимость компании.
33. Экономическая оценка влияния мер реструктуризации дебиторской задолженности на стоимость компании.
34. Экономическая оценка влияния мер по реструктуризации кредиторской задолженности на стоимость компании.

## Перечень примерных вопросов к зачету

- 1) Сущность организационных изменений.
- 2) Особенности современных организационных структур.
- 3) Взаимодействие системы управления изменениями с общей системой управления предприятием.
- 4) Условия и причины организационных изменений.
- 5) Характеристика видов организационных изменений.
- 6) Характеристика основных объектов организационных изменений.
- 7) Причины внимания к организационным изменениям в современных условиях (причины изменений и требования к изменениям).
- 8) Концепция развития малыми шагами Г. Минцберга и Р. Куина.
- 9) Этапы изменений в модели конгруэнтности организационного поведения Д. Надлера.
- 10) Модель жизненного цикла организации И. Адизеса.
- 11) Развитие организации в рамках концепции Л. Грейнера.
- 12) Характеристика основных типов организационных изменений.
- 13) Основные компоненты процесса преобразований по McKinsey («трехмерное пространство», «штурманская карта», «естественные законы»).
- 14) Важнейшие компоненты организационных изменений.
- 15) Структурные и личностные ориентиры организационных изменений в теории «Е» и теории «О» (М. Бир и Н. Нория).
- 16) Основные этапы организационных изменений в моделях К. Левина и Л. Грейнера.
- 17) Проблемы контроля, сопротивления и власти в организационных изменениях.
- 18) Решение проблемы власти в ходе структурных реформ.
- 19) Причины сопротивления изменениям.
- 20) Виды сопротивления изменениям и методы их преодоления, их достоинства и недостатки.
- 21) Технологии организационных изменений: управление по целям, командообразование.
- 22) Сущность, элементы и функции организационной культуры.
- 23) Типы организационной культуры.
- 24) Диагностика организационной культуры.
- 25) Уровни организационной культуры по Э. Шайну.
- 26) Реструктуризация организации (условия и этапы проведения).
- 27) Сущность реинжиниринга бизнес-процессов.
- 28) Сущность и особенности современных адаптивных организационных структур.
- 29) Менеджмент знаний как источник и условие успешных организационных изменений.
- 30) Самообучающаяся организация (learning organization) её сущность и характеристики.

### 4.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации

4.3.1. Уровень знаний при промежуточной аттестации в форме дифференцированного зачета определяется оценками «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно»:

Обозначения		Формулировка требований к степени освоения дисциплины
Цифр.	Оценка	
2	Неуд.	Студент показывает недостаточные знания программного материала, не способен аргументировано и последовательно объяснить выводы, изложенные в аналитической записке, допускаются грубые ошибки в ответах, неправильно отвечает на поставленный вопрос или затрудняется с ответом, не может решить задачу билета, не знает базовых понятий и коэффициентов
3	Удовл.	Студент показывает достаточные, но не глубокие знания программного материала; при ответе не допускает грубых ошибок или противоречий, однако в формулировании ответа отсутствует должная связь между анализом, аргументацией и выводами. Проблемы компании правильно сформулированы в аналитической записке, однако конкретные причины указаны не полностью. Для получения правильного ответа требуются уточняющие вопросы. Задача решена не совсем верно, с помощью преподавателя
4	Хор.	Студент показывает глубокие знания материала, грамотно его излагает, достаточно полно отвечает на поставленный вопрос и дополнительные вопросы, умело формулирует выводы. Задача решена правильно. Аналитическая записка в целом корректно составлена за исключением некоторых недочетов, предложенные меры почти полностью адекватны ситуации: В то же время при ответе допускает несущественные погрешности
5	Отл.	Студент показывает полные и глубокие знания программного материала, логично и аргументировано отвечает на поставленный вопрос, полностью правильно решает задачу билета, аналитическая записка правильна по содержанию и хорошо оформлена. Автор свободно владеет всеми показателями для подтверждения сделанных выводов и рекомендаций

4.3.2 Шкала оценивания письменного тестирования по итогам лекционного курса. 18 и более правильных ответов — оценка отлично;

14-17 правильных ответов — оценка хорошо;

10-13 правильных ответов — оценка удовлетворительно;

9 и менее правильных ответов — оценка неудовлетворительно.

4.3.3. Шкала оценивания результатов практических заданий (расчета и презентаций кейсов, дискуссии в процессе презентации кейсов)

Обозначения		Формулировка требований к степени освоения дисциплины
Цифр.	Оценка	
2	Неуд.	Рабочая группа студентов не произвела необходимых расчетов для защиты кейса и не подготовила презентацию
3	Удовл.	Рабочая группа студентов допускает несколько незначительных ошибок в расчетах показателей, презентация оформлена не полностью, недостаточно аргументированы выводы по результатам расчетов, допускает неточности, что требует дополнительных вопросов. Не все дискуссионные вопросы проработаны
4	Хор.	Рабочая группа студентов полностью выполнила задание кейса, логично и правильно сформулированы выводы по результатам расчета, отвечает на вопрос о

Обозначения		Формулировка требований к степени освоения дисциплины
Цифр.	Оценка	
		технологии ее решения, достаточно аргументирует свое решение, но при ответе допускает погрешности. При ответе на вопросы дискуссии допускаются небольшие неточности
5	Отл.	Рабочая группа логично и правильно производит расчеты в рамках кейса, делает грамотные выводы по их результатам, полно отвечает на вопрос о технологии ее решения, подробно аргументирует свое мнение в дискуссии. Все дискуссионные вопросы рассмотрены

За работу в семестре студенту начисляется рейтинговый балл (от 0 до 5) за каждое задание по расчету и презентации кейса, баллы (от 0 до 10) за тестирование, 1 или 2 балла за активное участие в обсуждении кейсов других групп;

#### 4.4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций

Код этапа компетенции	Показатель оценивания	Критерий оценивания	Средства оценивания	Шкала оценивания
ДПК(П)-1.3	<b>Знания:</b> теоретических и методологических основ реструктуризации; нормативно-правовой базы реструктуризации	Правильность и полнота ответов, глубина понимания вопроса	<u>Текущий контроль</u> выполнение устных и письменных заданий  <u>Промежуточная аттестация</u> экзамен	Шкала 1
	<b>Умения:</b> применять полученные знания в проведении реструктуризации собственности предприятия и его реорганизации	Правильность выполнения учебных заданий, аргументированность выводов	<u>Текущий контроль</u> выполнение устных и письменных заданий  <u>Промежуточная аттестация</u> экзамен	Шкала 1
	<b>Навыки:</b> применения основных методов принятия организационно-управленческих решений, и разработки прогноза развития предприятия	Обоснованность и аргументированность выполнения учебной деятельности	<u>Текущий контроль</u> выполнение практических заданий  <u>Промежуточная аттестация</u> экзамен	Шкала 2
ДПК(П)-4.1.2	<b>Знания:</b> методологических основ построения, расчета и анализа современной системы показателей, социально-экономических показателей предприятия характеризующих деятельность предприятия	Правильность и полнота ответов, глубина понимания вопроса	<u>Текущий контроль</u> выполнение устных и письменных заданий  Промежуточная аттестация экзамен	<u>Шкала 1</u>



Код этапа компетенции	Показатель оценивания	Критерий оценивания	Средства оценивания	Шкала оценивания
	<b>Умения:</b> прогнозировать динамику основных социально-экономических показателей деятельности предприятия	Правильность выполнения учебных заданий, аргументированность выводов	Текущий контроль выполнения устных и письменных заданий  Промежуточная аттестация экзамен	<u>Шкала 1</u>
	<b>Навыки:</b> эффективного использования корпоративных ресурсов для предотвращения угроз и создание условий стабильного функционирования основных его подразделений	Обоснованность и аргументированность выполнения учебной деятельности	Текущий контроль выполнения практических заданий  Промежуточная аттестация экзамен	<u>Шкала 2</u>

Описание шкал оценивания степени сформированности элементов компетенций:

#### Шкала 1. Оценка сформированности отдельных элементов компетенций

Обозначения		Формулировка требований к степени сформированности компетенции		
Цифр.	Оценка	Знания	Умения	Навыки
2	Неуд.	Отсутствие знаний	Отсутствие умений	Отсутствие навыков
3	Удовл.	Фрагментарные, не структурированные знания	Частично освоенное, не систематически осуществляемое умение	Фрагментарное, не систематическое применение
4	Хор.	Сформированные, но содержащие отдельные пробелы знания	В целом успешное, но содержащие отдельные пробелы умение	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы применение навыков
5	Отл.	Сформированные систематические знания	Сформированное умение	Успешное и систематическое применение навыков

#### Шкала 2. Комплексная оценка сформированности знаний, умений и навыков

Обозначения		Формулировка требований к степени сформированности компетенции
Цифр.	Оценка	
2	Неуд.	Студент не имеет необходимых представлений о проверяемом материале
3	Удовл.	Знания не структурированы, на уровне <b>ориентирования</b> , общих представлений. Студент допускает неточности, приводит недостаточно правильные формулировки, нарушает логическую последовательность в изложении ответа на вопросы
4	Хор.	Знания, умения, владения на <b>аналитическом</b> уровне. Компетенции в целом сформированные, но содержащие отдельные пробелы. Студент твердо знает материал, грамотно и по существу его излагает, однако допускает несущественные погрешности при ответе на заданный вопрос

Обозначения		Формулировка требований к степени сформированности компетенции
Цифр.	Оценка	
5	Отл.	Знания, умения, владения на <b>системном</b> уровне. Студент глубоко и прочно усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно и четко его излагает, умеет тесно увязывать теорию с практикой, свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний, в том числе при видоизменении и решении нестандартных практических задач, правильно обосновывает принятое решение

## 5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

Теоретический материал дисциплины изучается в течение одного семестра по всем формам обучения в соответствии с учебным планом. Основу курса составляют лекции, которые гармонично сочетаются с семинарскими занятиями. Аудиторные занятия (лекции и семинары) объединены с самостоятельной внеаудиторной работой студентов над рекомендуемой литературой, заданиями, представленными в данном учебном комплексе, а также заданиями, которые выдаёт преподаватель.

Основной целью лекционных занятий является формирование у студентов системы знаний по основным теоретическим аспектам реструктуризации.

Цель семинарских занятий:

- закрепление теоретических знаний;
- развитие навыков самостоятельной исследовательской деятельности;
- отработка навыков аргументированной защиты своих решений;

Выбор тем семинарских занятий обосновывается методической взаимосвязью с программой курса и строится на узловых темах. Планы семинарских занятий подготовлены в соответствии с программой лекционного курса.

Семинарские занятия могут проходить в различной форме: обсуждение заданных планом вопросов, решение тестов, обсуждение докладов и рефератов, дискуссии и в иной форме, предусматривающей применение интерактивных педагогических технологий по выбору преподавателя. Желательно при подготовке к семинару придерживаться следующих рекомендаций:

1. При изучении конспекта лекций необходима его собственная интерпретация. Не следует жёстко придерживаться терминологии лектора, а правильно уяснить сущность и передать её в наиболее удобной форме.

2. При изучении основной рекомендуемой литературы следует сопоставить учебный материал темы с конспектом, дать ему критическую оценку и сформулировать собственное умозаключение и научную позицию. При этом нет необходимости составлять дополнительный конспект, достаточно в основном конспекте сделать пояснительные записи (желательно другим цветом).

3. Студенты в обязательном порядке кроме рекомендуемой к изучению основной и дополнительной литературы должны регулярно (не реже одного раза в месяц) просматривать специальные журналы («Эффективное антикризисное управление», «Проблемы теории и практики управления»), а также Интернет – ресурсы, сообщать на семинарах и обсуждать информацию, которую содержат новейшие публикации по основным вопросам, изучаемым в рамках рассматриваемой дисциплины. Ряд во-

просов дисциплины рассматриваются на семинарских занятиях в виде подготовленных студентами сообщений и рефератов с последующим оппонированием и обсуждением всей группой.

При изучении дисциплины студентами используются следующие информационные технологии: электронный вариант учебно-методического комплекса; компьютерные тесты по дисциплине или тесты в сети on-line; при выполнении заданий используются данные Интернета, в т.ч. сайта ИЭАУ; презентация материалов доклада может быть проведена с использованием современных средств мультимедиа, в частности приложения MS Office, пакет Power Point.

Своевременная и качественная подготовка к семинару и выполнение заданий является необходимым условием итоговой аттестации по курсу.

### **Подготовка к зачету с оценкой**

Каждый учебный семестр заканчивается зачетно-экзаменационной сессией. Подготовка к зачетно-экзаменационной сессии, сдача зачетов и экзаменов является также самостоятельной работой студента. Основное в подготовке к сессии – повторение всего учебного материала дисциплины, по которому необходимо сдавать зачет. Только тот студент успевает, кто хорошо усвоил учебный материал.

## **6. УЧЕБНАЯ ЛИТЕРАТУРА И РЕСУРСЫ ИНФОРМАЦИОННО-ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННОЙ СЕТИ "ИНТЕРНЕТ", ВКЛЮЧАЯ ПЕРЕЧЕНЬ УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

### **6.1. Основная литература**

1. Блинов А.О., Угрюмова Н.В. Управление изменениями. М.: Дашков и К. 2015 <http://www.iprbookshop.ru/17599.html>
2. Кужева С.Н. Управление изменениями. Омск: Омский государственный университет. 2011 . <http://www.iprbookshop.ru/24951.html>
3. Шермет, М.А. Управление изменениями: учебное пособие. [Электронный ресурс] : учеб. пособие — Электрон. дан. — М. : Издательский дом "Дело" РАНХиГС, 2015. — 128 с. — Режим доступа: <http://e.lanbook.com/book/74946>

### **6.2. Дополнительная литература**

1. Белых Л.П. Реструктуризация предприятий (2-е издание) [Электронный ресурс]: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям/ Л.П. Белых— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015.— 511 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/52557.html>.— ЭБС «IPRbooks»
2. Широкова Г.В. Управление изменениями в российских компаниях. ВШМ СПбГУ (Высшая школа менеджмента Санкт-Петербург 2009 [http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1\\_id=47523](http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_id=47523)
3. Демчук, О.Н. Антикризисное управление [Электронный ресурс] : учебное пособие / О.Н. Демчук, Т.А. Ефремова. — Электрон. дан. М. : ФЛИНТА. 2009. [http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1\\_id=20166](http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_id=20166)

### **6.3. Интернет-ресурсы**

1. <http://www.e-xecutive.ru>
2. <http://www.cfin.ru/management>
3. <http://www.asi.ru/>
4. <http://russia.adizes.com/>
5. <http://www.roelconsulting.ru/>
6. <http://www.change-management.com/>

### **6.4. Иные источники**

1. Гражданский кодекс РФ.
2. Земельный кодекс РФ.
3. Кодекс законов о труде РФ.
4. Налоговый кодекс РФ.
5. Федеральный закон «О лицензирование отдельных видов деятельности от 08.08.2001 № 128 –ФЗ.
6. Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)» от 26.10.2002 №127-ФЗ.

## **7. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКАЯ БАЗА, ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ, ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ И ИНФОРМАЦИОННЫЕ СПРАВОЧНЫЕ СИСТЕМЫ**

Для проведения занятий по дисциплине необходимо следующее материально-техническое обеспечение: учебные аудитории для проведения занятий лекционного и семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, для самостоятельной работы: читальные залы библиотеки.

Программное обеспечение: MS Office Professional Plus 2016.

Информационные справочные системы: Научная библиотека РАНХиГС. URL: <http://lib.ranepa.ru/>; Научная электронная библиотека eLibrary.ru. URL: <http://elibrary.ru/defaultx.asp>; Национальная электронная библиотека. URL: [www.nns.ru](http://www.nns.ru); Российская государственная библиотека. URL: [www.rsl.ru](http://www.rsl.ru); Российская национальная библиотека. URL: [www.nnir.ru](http://www.nnir.ru); Электронная библиотека Grebennikon. URL: <http://grebennikon.ru/>; Электронно-библиотечная система Издательства «Лань». URL: <http://e.lanbook.com>; Электронно-библиотечная система ЮРАЙТ. URL: <http://www.biblio-online.ru/>.

Программные продукты Microsoft Windows: Excel, Word, Power Point, программа «Antiplagiat.ru», программа «Project Expert» for Windows.