

**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 \_\_\_\_\_

Протокол от «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 201\_ г.

№ \_\_\_\_\_

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**Б1.В.ДВ.05.01 РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ КОМПАНИЙ**

---

направление подготовки

**38.04.01 Экономика**

*(код, наименование направления подготовки)*

**Корпоративная экономика**

*(направленность (профиль))*

**магистр**

*(квалификация)*

**очная, очно-заочная, заочная**

*(формы обучения)*

Год набора 2017

Москва, 2017

## **Автор–составитель:**

**Коробейникова С.В., к.э.н., доцент**

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

**Кафедра национальной экономики**

*(наименование кафедры)*

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

*(наименование кафедры)*

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

*(наименование кафедры)*

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

*(наименование кафедры)*

## **Заведующий кафедрой**

**Кафедра 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, соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы .....	4
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы .....	6
3. Содержание и структура дисциплины (модуля).....	7
4. Фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине .....	9
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины .....	24
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», включая учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине .....	26
6.1. Основная литература.....	26
6.2. Дополнительная литература.....	26
6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы.....	26
6.4. Нормативные правовые документы.....	27
6.5. Интернет-ресурсы.....	27
6.6. Иные источники.....	27
7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы .....	27

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

## 1.1. Цели и задачи дисциплины

Дисциплина Б1.В.ДВ.05.01 «Реструктуризация компаний» имеет своей целью способствовать формированию у обучающихся теоретических и методологических основ реструктуризации предприятия, формирование профессиональных навыков в сфере разработки программ и выбора стратегий реструктуризации предприятий реального сектора экономики с целью улучшения показателей их деятельности.

Задачами освоения учебной дисциплины Б1.В.ДВ.05.01 «Реструктуризация компаний» являются:

- ознакомление магистрантов со структурными преобразованиями в экономике, организационными стратегиями для выживания и сохранения долгосрочной конкурентоспособности предприятий и компаний;
- приобретение практических навыков по выбору вариантов преобразования структуры собственности, активов и системы управления;
- изучение магистрантами общих теоретико-методологических положений в области реструктуризации;
- приобретение навыков, необходимых для проведения реструктуризации на предприятии;
- обеспечение технологической независимости предприятия и достижение высокой конкурентоспособности его технологического потенциала;
- обеспечение безопасности предприятия.

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

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПК-9	Способность анализировать и использовать различные источники информации для проведения экономических расчетов	ПК-9.3.3	Способность использовать различные источники информации для проведения экономических расчетов
ПК-12	Способность разрабатывать варианты управленческих решений и обосновывать их выбор на основе критериев социально-экономической эффективности.	ПК-12.2	Способность обосновывать выбор управленческих решений на основе критериев социально-экономической эффективности
ДПК-4	Способен моделировать бизнес-процессы в компании, формировать и оптимизировать её организационную структуру с целью повышения эффективности	ДПК-4.3.2	Способность формировать и оптимизировать организационную структуру компании с целью повышения эффективности ее деятельности

	фективности деятельно- сти организации.		
--	--	--	--

## 1.2 Планируемые результаты обучения по дисциплине «Реструктуризация компаний»

В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы:

Код этапа освоения компетенции	Результат обучения
ПК-9.3.3	<p><b>Знание:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- систему сбора, обработки, подготовки информации финансового и управленческого характера для внутренних и внешних пользователей; проблемы, решаемые экономистами в процессе формирования информации финансового и управленческого учета.</li> </ul> <p><b>Умение:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- собрать исходные данные для анализа социально-экономических показателей конкретного предприятия на основе его бухгалтерской отчетности;</li> <li>- использовать систему знаний для получения и обработки информации для систематизации данных о хозяйственной жизни организации, выполняя процедуры бухгалтерского учета на практических занятиях.</li> </ul> <p><b>Владение:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- навыками анализа данных на основе бухгалтерской отчетности предприятий и организаций;</li> <li>- умениями использовать и интерпретировать финансовую, бухгалтерскую и иную информацию, содержащуюся в регистрах бухгалтерского учета и отчетности организаций различных форм собственности</li> </ul>
ПК 12.2	<p><b>Знание:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- критериев выбора управленческих решений на основе критериев социально-экономической эффективности;</li> <li>- правил и процедур выбора управленческих решений.</li> </ul> <p><b>Умение:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- осуществлять выбор управленческого решения на основе критериев социально-экономической эффективности в зависимости от задачи профессиональной деятельности;</li> <li>- обосновывать выбор управленческих решений на основе критериев социально-экономической эффективности.</li> </ul> <p><b>Владение:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- экономическими знаниями для выбора эффективных организационно-управленческих решений;</li> <li>- навыками обоснования выбора оптимальных организационно-управленческих решений в конкретной ситуации.</li> </ul>
ДПК-4.3.2	<p><b>Знание:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- специфики принятия управленческих решений при формировании новой организационной структуры компании с целью повышения эффективности ее деятельности;</li> <li>- методики оптимизации организационной структуры компании с целью повышения эффективности ее деятельности.</li> </ul> <p><b>Умение:</b></p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- формировать систему показателей деятельности предприятия, отражающих эффективность организационной структуры компании;</li> <li>- определять эффективность организационной структуры компании.</li> </ul> <p>Владение:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- навыками расчета данных, необходимых для оценки эффективности организационной структуры компании и её оптимизации;</li> <li>- навыками принятия управленческих решений в процессе формирования и оптимизации организационной структуры компании</li> </ul>
--	---

## 2. Объем и место дисциплины (модуля) в структуре ОП ВО

### 2.1. Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины Б1.В.ДВ.05.01 «Реструктуризация компаний» составляет 2 зачетные единицы (72 академических часа).

Дисциплина изучается в рамках следующих форм обучения:

очной формы обучения:	<p>на 2 курсе в 3 семестре;</p> <p>предусматривает проведение следующих видов учебных занятий: 16 ч. лекций, 16 ч. практических занятий, 40 ч. самостоятельной работы студента;</p>
очно-заочной формы обучения:	<p>на 2 курсе в 3 семестре;</p> <p>предусматривает проведение следующих видов учебных занятий: 16 ч. лекций, 16 ч. практических занятий, 40 ч. самостоятельной работы студента;</p>
заочной формы обучения:	<p>на 2 курсе в 3 семестре;</p> <p>предусматривает проведение следующих видов учебных занятий: 6 ч. лекций, 6 ч. практических занятий, 56 ч. самостоятельной работы студента;</p>

Форма промежуточной аттестации – зачет.

### 2.1. Место дисциплины в структуре ОП ВО

Дисциплина Б1.В.ДВ.05.01 «Реструктуризация компаний» относится к блоку дисциплин по выбору вариативной части учебного плана направления подготовки магистров 38.04.01 «Экономика» с направленностью подготовки «Корпоративная экономика».

В методологическом плане «Реструктуризация компаний» опирается на минимально необходимый объем приобретенных знаний, умений и навыков, полученных в ходе освоения экономических дисциплин, пройденных (изученных) при получении предыдущего (высшего) образования, а также дисциплин Б1.В.02 «Социально-экономическая статистика», Б1.В.ДВ.01.01 «Корпоративная экономика»,

Б1.В.ДВ.01.02 «Экономика и управление предприятием», Б1.В.03 «Стратегический менеджмент», Б1.В.04 «Управление проектами».

Изучение данной дисциплины продолжает формирование профессиональных компетенций ПК-9 (способность анализировать и использовать различные источники информации для проведения экономических расчетов), ПК-12 (способность разрабатывать варианты управленческих решений и обосновывать их выбор на основе критериев социально-экономической эффективности) и ДПК ОС-4 (способен моделировать бизнес-процессы в компании, формировать оптимизировать её организационную структуру с целью повышения эффективности деятельности организации), необходимых для дальнейшего развития в дисциплинах Б1.В.ДВ.03.01 «Антикризисное управление» Б1.В.ДВ.03.02 «Управление рисками» Б1.В.07 «Финансовая диагностика и моделирование перспектив развития компании» Б2.В.03(Пд) «Преддипломная практика» Б3.Б.01(Д) «Подготовка и защита 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	Объем дисциплины, час.						Форма текущего контроля успеваемости *, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Очная и очно-заочная форма обучения								
Тема 1	Управление изменениями: основные принципы и подходы	10	2		2	-	6	О, Т
Тема 2	Реструктуризация как пример масштабных изменений в компании	10	2		2	-	6	О, Т, К
Тема 3	Базовые элементы и технология осуществления реструктуризации	10	2		2	-	6	О, Т
Тема 4	Диагностика компании как базовый элемент реструктурирования	14	4		4	-	6	О, Т
Тема 5	Программа реструктуризации предприятия: разработка и реализация	12	4		2		6	О, Т
Тема 6	Интенсивная реструктуризация.	10	2		2		6	О, Т
Тема 7	Сопротивление организационным изменениям	6	-		2		4	О, Т
Промежуточная аттестация								Зачет
Всего:		72	16	-	16	-	40	
Заочная форма обучения, 3 семестр								
Тема 1	Управление изменениями: основные принципы и подходы	9	1		-	-	8	О, Т

№ п/п	Наименование тем	Объем дисциплины, час.						Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Тема 2	Реструктуризация как пример масштабных изменений в компании	10	1		1	-	8	О, Т, К
Тема 3	Базовые элементы и технология осуществления реструктуризации	10	1		1	-	8	О, Т
Тема 4	Диагностика компании как базовый элемент реструктурирования	10	1		1	-	8	О, Т
Тема 5	Программа реструктуризации предприятия: разработка и реализация	10	1		1		8	О, Т
Тема 6	Интенсивная реструктуризация.	10	1		1		8	О, Т
Тема 7	Сопротивление организационным изменениям	9	-		1		8	О, Т
Промежуточная аттестация		4						Зачет
Всего:		72	6	-	6	-	56	

\* – формы текущего контроля успеваемости на лабораторных работах (ЛР) и практических занятиях (ПЗ): опрос (О), тестирование (Т), практико-ориентированное задание (ПОЗ), задачи (Д), домашние задания (ДЗ), решение кейсов (К)..

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

№ темы	Наименование раздела (темы)	Содержание раздела (темы)
1	Управление изменениями: основные принципы и подходы	Современные подходы к управлению изменениями. Модель Дж.П.Коттера. Модель Р.Хеллера. Модель К.Фрайлингера. Управление изменениями – основные этапы.
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 реструктуриза-



		ции. 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	Сопротивление организационным изменениям	Основные типы и формы сопротивлений персонала. Эффективные формы и методы управления сопротивлениями при реализации крупномасштабных изменений.

#### **4. Фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине**

##### **Б1.В.ДВ.05.01 «Реструктуризация компаний»**

#### **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 «Реструктуризация компаний» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

- устный опрос – заключается в осуществлении взаимодействия между преподавателем и учащимися, в ходе которого преподаватель получает от студентов ответы на заранее сформулированные вопросы по содержанию изученного материала;

- тестирование – учебная технология, позволяющая измерять знания, умения и навыки студентов, состоящая из тестовых заданий и формализованных процедур проведения, обработки и анализа результатов;

- кейс – проблемное задание, в котором обучающемуся предлагают осмыслить реальную профессионально-ориентированную ситуацию, необходимую для решения определенной проблемы, и, в том числе, предложить свои варианты ее решения;

Формы текущего контроля успеваемости по темам (разделам) дисциплины:

Тема и/ или раздел	Формы текущего контроля успеваемости
Тема 1. Управление изменениями: основные принципы и подходы	Опрос Тестирование
Тема 2. Реструктуризация как пример масштабных изменений в компании	Опрос Тестирование Кейс
Тема 3. Базовые элементы и технология осуществления реструктуризации	Опрос Тестирование
Тема 4. Диагностика компании как базовый элемент реструктурирования	Опрос Тестирование
Тема 5. Программа реструктуризации предприятия: разработка и реализация	Опрос Тестирование
Тема 6. Интенсивная реструктуризация.	Опрос Тестирование
Тема 7. Сопротивление организационным изменениям	Опрос Тестирование

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

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 обучающихся**

### **4.2.1. Средства оценивания результатов текущего контроля**

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

- устный опрос (в рамках практических занятий);
- выполнение практических заданий (решения задач, практико-ориентированных заданий);
- тестирование (форма задания из 10 вопросов с выбором одного правильного ответа (один вопрос и четыре-шесть вариантов ответов, из которых необходимо выбрать один) или несколько правильных ответов);
- задачи - выполнение учащимися действий или мыслительных операций, направленных на достижение цели, заданной в рамках задачи;

*Устный опрос.*

Устные собеседования проводятся во время практических занятий. Тематика обсуждаемых вопросов собеседования не должна выходить за рамки объявленной для данного занятия темы. Обсуждение дискуссионных вопросов следует строить так, чтобы вовлечь в тему обсуждения максимальное количество обучающихся в группе, проводить параллели с уже пройденным учебным материалом данной дисциплины и смежными курсами, находить удачные примеры из современной действительности, что увеличивает эффективность усвоения материала. При оценке устного собеседования анализу подлежит точность формулировок, связность изложения материала, обоснованность суждений, опора на нормативные документы.

#### *Практико-ориентированные задания.*

Основной целью практико-ориентированных заданий является контроль степени усвоения пройденного материала и рассмотрение наиболее сложных вопросов в рамках темы практического занятия. Практико-ориентированные задания выполняются в форме решения практических задач и разбора практических ситуаций.

В случае возникновения затруднений в ходе выполнения практического задания определяется технология решения задачи и обсуждаются наиболее спорные вопросы практической ситуации. При оценке решения практических задач производится анализ логичности решения и правильности ответа, знания технологии решения. При оценке разбора практических ситуаций производится анализ логичности разбора ситуации, правильности и подробности аргументации ее решения.

#### *Тестирование*

Данные испытания предполагают на основе оценки уровня знаний, умений и навыков, полученных обучающимися в течение семестра и соответствие приобретенных личностных и профессиональных качеств студента целевым установкам дисциплины. В соответствии с календарным планом дисциплины (пункт 3.1) осуществляется тестирование по темам изучаемой дисциплины, которые проводятся в часы практических занятий, в письменной форме.

Тесты составлены с учетом лекционных материалов по каждой теме дисциплины. По каждому текущему контролю имеются 3 варианта заданий, каждое из которых включает 10 вопросов.

Цель – проверка знаний фактического материала и умений, сформированных у студентов во время практических занятий и самостоятельной работы.

Тест выполняется на индивидуальных бланках, выдаваемых преподавателем, и сдается ему на проверку. После проверки теста оглашается ее результат.

### 4.2.2 Шкалы оценивания результатов текущего контроля

#### Шкала оценивания результатов устных опросов на практических занятиях

Обозначения		Формулировка требований к степени освоения дисциплины
Цифр.	Оценка	
2	Неуд.	Студент показывает недостаточные знания программного материала, не способен аргументировано и последовательно его излагать, допускаются грубые ошибки в ответах, неправильно отвечает на поставленный вопрос или затрудняется с ответом

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. Для получения правильного ответа требуются уточняющие вопросы
4	Хор.	Студент показывает глубокие знания материала, грамотно его излагает, достаточно полно отвечает на поставленный вопрос и дополнительные вопросы, умело формулирует выводы. 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, а также дополнительные вопросы, показывает высокий уровень теоретических знаний.

**Шкала оценивания результатов практико-ориентированных заданий (решения практических задач, разбора практических ситуаций) на практических занятиях**

Обозначения		Формулировка требований к степени освоения дисциплины
Цифр.	Оценка	
2	Неуд.	Студент неправильно решает практическую задачу, не делает выводов по ее результатам, не может объяснить технологию ее решения, показывает полное незнание теоретических аспектов, на дополнительные, уточняющие вопросы не отвечает.
3	Удовл.	Студент допускает несколько незначительных ошибок в решении практической задачи, делает неполные выводы по ее результатам либо недостаточно аргументирует свое решение; отвечает на вопрос о технологии ее решения, но при ответе допускает неточности, что требует дополнительных вопросов.
4	Хор.	Студент логично и правильно решает практическую задачу, делает грамотные выводы по ее результатам, отвечает на вопрос о технологии ее решения, достаточно аргументирует свое решение, но при ответе допускает погрешности.
5	Отл.	Студент логично и правильно решает практическую задачу, делает грамотные выводы по ее результатам, полно отвечает на вопрос о технологии ее решения, подробно аргументирует свое мнение со ссылками на норму закона, показывает хорошее знание теоретических аспектов.

**Шкала оценивания результатов тестирования на практических занятиях**

Обозначения		Формулировка требований к степени освоения дисциплины
Цифр.	Оценка	
2	Неуд.	Менее 50% правильных ответов
3	Удовл.	50 – 64% правильных ответов
4	Хор.	65 – 84% правильных ответов
5	Отл.	85 – 100% правильных ответов

**4.2.3. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности**

**Примерные темы домашних заданий для самостоятельной работы**

**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.

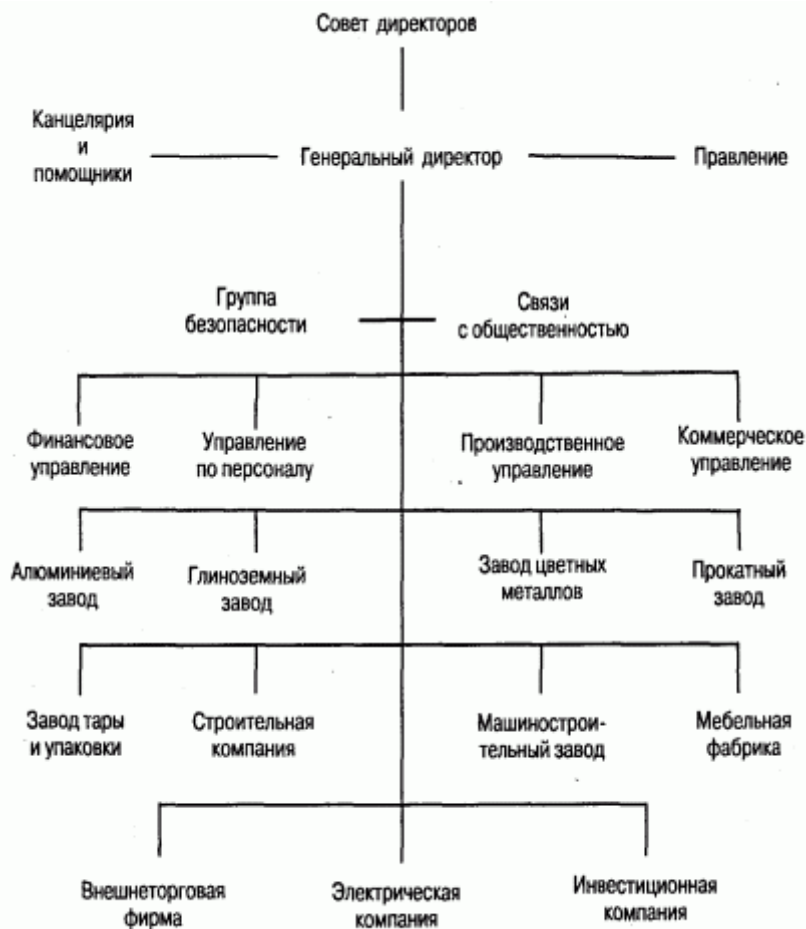


Рис 1. Схема организационной структуры металлургической корпорации, предлагаемая Виталием Зверевым

### Примерные тесты по курсу «Управление изменениями и реструктуризация»

#### 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;
  - c) изменение типа хозяйственного общества (например, ЗАО на ОАО).
7. Реструктуризация исходит из:
  - a) только из внутренних предпосылок предприятия без учета внешних условий;
  - b) исключительно из внешних предпосылок;
  - c) сочетания внешних и внутренних факторов.
8. Концепция реструктуризации базируется на:
  - a) стратегической концепции развития предприятия;
  - b) системе установленных государством правил и методов преобразования, единых для всех предприятий;
  - c) волевым решением руководства предприятия.
9. Диагностика предприятия - это:
  - a) анализ финансового состояния предприятия;
  - b) анализ эффективности производственной деятельности;
  - c) комплексный анализ всех аспектов деятельности.
10. Реструктуризация коммерческого предприятия обязательно требует:
  - a) государственной финансовой поддержки;
  - b) внешних и внутренних инвестиций;
  - c) вообще не требует финансовых затрат.

## РАЗДЕЛ 2:

1. Диагностика предприятия - это:
  - a) анализ финансовых и производственных показателей;
  - b) количественная и качественная оценка предприятия по отношению к внешней среде, а также анализ организационных, финансовых, производственных, управленческих, кадровых аспектов деятельности;
  - c) анализ места предприятия в конкурентной среде.
2. Ситуационный анализ - это:
  - a) анализ ситуации, сложившейся внутри организации;
  - b) анализ влияющих факторов и места предприятия в окружающем бизнес-пространстве;
  - c) анализ деятельности, проводимый в зависимости от сложившейся ситуации.
3. Организационно-управленческий анализ - это:
  - a) анализ деятельности организации, проводимый его управленческим аппаратом;
  - b) исследование системы управления и организационной структуры предприятия;
  - c) анализ организации управленческих процессов.
4. Финансово-экономический анализ - это:
  - a) ежегодный анализ результатов деятельности предприятия;
  - b) анализ организации управления финансами на предприятии;
  - c) анализ финансового состояния предприятия и эффективности его деятельности.
5. Производственно-хозяйственный анализ - это:
  - a) анализ результатов производственной деятельности;
  - b) анализ использования ресурсов и производства и реализации продукции;
  - c) анализ производственного потенциала предприятия
6. Анализ кадрового потенциала - это:
  - a) оценка потребности в персонале предприятия после реструктуризации
  - b) оценка потенциальных возможностей существующего персонала
  - c) комплексная оценка количественного и качественного состава персонала
7. Оценка бизнеса и компании - это:
  - a) оценка эффективности деятельности предприятия
  - b) оценка эффективности управленческой деятельности на предприятии;
  - c) оценка рыночной стоимости компании и бизнеса.
8. Стратегическая зона хозяйствования - это:
  - a) основной, сложившийся вид деятельности предприятия;
  - b) одно из основных видов деятельности (сегментов рынка) на которое предприятие или имеет выход, или предполагает выйти;
  - c) виды деятельности, соответствующие стратегии развития предприятия.
9. Анализ сегментов рынка - это:
  - a) анализ разбиения рынка сбыта по видам продукции;
  - b) анализ потребительского рынка, обслуживаемого предприятием
  - c) анализ конкурирующей продукции на рынке

## РАЗДЕЛ 3:

1. Проект реструктуризации предприятия - это:
  - a) комплект документов, содержащий перечень мероприятий, осуществляемых в рамках реструктуризации;
  - b) прогноз основных решений по реструктуризации предприятия;
  - c) 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. Ступень управления - это:

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

6. Стратегическая единица бизнеса - это:

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

7. Проектная структура - это:

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

8. Матрица распределения ответственности - это:

- a) матричная структура организации;
- b) схема закрепления видов деятельности за исполнителями;
- c) способ установления коллективной ответственности за принимаемые решения.

**9. Организационное моделирование - это:**

- a) моделирование деятельности организации;
- b) модель распределения полномочий и ответственности;
- c) способ моделирования бизнес-процессов в организации.

10. Сегментация стратегических зон хозяйствования - это:

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

## РАЗДЕЛ 5.

1. Кризисная ситуация - это:

- a) разбалансирование экономического организма предприятия;
- b) внешние условия деятельности предприятия;
- c) предприятие на грани банкротства.

2. Антикризисное управление - это:
  - a) процедура банкротства предприятия;
  - b) реализация на предприятии антикризисных мер, в том числе предупредительного характера;
  - c) принятие мер по ликвидации причин кризиса на государственном уровне.
3. Стратегическая реструктуризация - это:
  - a) изменение стратегических направлений и методов деятельности предприятия;
  - b) реструктуризация действующей компании, направленная на увеличение стоимости предприятия;
  - c) этап или фаза реструктуризации, направленный на изменение стратегии предприятия.
4. Кризисная реструктуризация - это:
  - a) реструктуризация кризисных предприятий, направленная на возвращение их в функционирующее состояние;
  - b) реструктуризация, характеризующаяся сложными, тупиковыми, кризисными ситуациями;
  - c) ликвидация предприятия.
5. Кризис предприятия для собственников характеризуется:
  - a) опасностью потери вложенных собственниками средств или получения меньшего дивиденда по сравнению с аналогичными по риску и ликвидности иными инвестициями;
  - b) отношение собственников к кризисной для предприятия ситуации;
  - c) прекращение выплат дивидендов.
6. Кризис для кредиторов - это:
  - a) несвоевременное или частичное удовлетворение требований кредиторов;
  - b) неплатежеспособность предприятия;
  - c) невозможность предоставления кредита.
7. Кризис на этапе законодательного регулирования - это:
  - a) потеря платежеспособности, деятельность предприятия законодательно ограничена и контролируется арбитражным судом, собранием кредиторов, арбитражными управляющими;
  - b) законодательные документы по антикризисному управлению;
  - c) применение к предприятию законодательных норм.
8. Основная финансовая цель реструктуризации:
  - a) 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.

#### **4.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации**

Зачет по дисциплине «Реструктуризация компаний» служит для оценки работы студента в течение всего времени обучения по данной дисциплине.

Зачет проводится в конце третьего семестра обучения и призван выявить уровень, прочность и систематичность полученных им теоретических и практических знаний, приобретения навыков самостоятельной работы, развития творческого мышления, умение синтезировать полученные знания и применять их в решении практических задач.

#### **Пример типового билета к зачету**

РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И ГОСУДАРСТВЕННОЙ

СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Кафедра Национальной экономики  
Дисциплина «Реструктуризация компаний»

Билет №1

1. Характеристика видов организационных изменений
2. Реструктуризация организации (условия и этапы проведения).

Заведующий кафедрой

/Казарян М.А./

**4.4. Критерии и шкалы оценивания результатов обучения**

Система оценки ответов на вопросы билетов

Компонент (фактор)	Вес фактора (макс. балл)	Критерии и шкала оценивания фактора
Устный ответ на вопрос	4	4 балла: - дан полный, исчерпывающий, аргументированный ответ на экзаменационный вопрос и дополнительные вопросы. 3 балла: - дан недостаточно полный и исчерпывающий, и (или) недостаточно аргументированный ответ на экзаменационный вопрос и дополнительные вопросы, или имеются отдельные ошибки при ответе на вопрос. 1 балл: - дан неполный и (или) слабо аргументированный ответ, демонстрирующий общее представление и элементарное понимание существа поставленного вопроса и (или) понятийного аппарата. 0 баллов: - при незнании и непонимании студентом существа экзаменационных вопросов.
Решение задачи	6	6 балла: - задача решена верно, приводится ход решения задачи. 5 балла: - задача решена верно, однако приводится неполный ход решения задачи. 3 балла: - задача решена неверно, однако приводится ход решения задачи с наличием негрубых ошибок

		1 балл: - задача решена неверно, однако приводится ход решения задачи с грубыми ошибками. 0 баллов: - задача не решена, ход решения задачи не приводится
Максимальное количество баллов	10	

Общая оценка результатов зачета осуществляется по 10-балльной шкале с последующим переводом ее в 2-балльную шкалу.

**Перевод 10-балльной шкалы в 2-балльную шкалу**

10-балльная шкала	2-балльная шкала
5-10 баллов	Оценка «зачтено»
Менее 5 баллов	Оценка «незачтено»

**Перечень вопросов для подготовки к промежуточной аттестации (теоретическая часть):**

- 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. Нориа).
- 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.  
 37) Инструментальные системы моделирования. Проектирование интерфейса.

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

Тестирование	
Процедура оценивания	Каждый учащийся самостоятельно отвечает на 20 тестовых вопросов. Время проведения тестирования – 30 минут. Проверка правильности ответов осуществляется преподавателем по ключу. Баллы, полученные студентом за решение каждого тестового задания, суммируются
Критерии оценивания	Критерием оценивания выполнения теста является количество правильных ответов на все вопросы теста. За каждый правильный ответ на отдельный тестовый вопрос учащийся получает 1 балл, при неверном ответе – 0 баллов
Шкала оценивания	«Отлично»: - 16-20 правильных ответов. «Хорошо»: - 13-15 правильных ответов. «Удовлетворительно»: - 10-12 правильных ответов. «Неудовлетворительно»: - менее 10 правильных ответов.
Устный опрос	
Процедура оценивания	Метод применяется в форме фронтального опроса по вопросам, которые учащиеся получили при подготовке к практическому занятию. Студент получает задание готовиться по всем вопросам темы. В ходе самого опроса каждый студент отвечает на несколько вопросов, заданных преподавателем. Для оценивания умений обучающихся вопросы для ответов студентов формулируются преподавателем таким образом, чтобы оценить не только знание - репродукцию, но и знание – понимание.

Критерии оценивания	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Полнота ответа на вопрос, знание терминологии;</li> <li>- способность аргументировать свой ответ;</li> <li>- способность раскрывать причинно-следственные связи между экономическими фактами, явлениями и процессами;</li> <li>- способность делать выводы</li> </ul>
Шкала оценивания	<p>«Отлично»:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- студент дает полные, исчерпывающие, аргументированные ответы на вопросы; способен полно раскрывать причинно-следственные связи между экономическими явлениями и процессами и делать обоснованные выводы.</li> </ul> <p>«Хорошо»:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- студент дает недостаточно полные и исчерпывающие, (или) недостаточно аргументированные ответы на вопросы; способен раскрывать причинно-следственные связи между экономическими явлениями и процессами, однако выводы не все носят аргументированный и доказательный характер.</li> </ul> <p>«Удовлетворительно»:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- студент дает неполные, слабо аргументированные ответы; не способен раскрыть причинно-следственные связи между экономическими явлениями и процессами и делать выводы.</li> </ul> <p>«Неудовлетворительно»:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- студент не знает и не понимает существа вопросов; не способен раскрыть причинно-следственные связи между экономическими явлениями и процессами и делать выводы.</li> </ul>
Практико-ориентированное задание	
Показатели оценивания	<p>Умение применять полученные знания при решении сложной комплексной задачи.</p> <p>Умение использовать макроэкономические знания для анализа социально-значимых проблем и процессов, решения социальных и профессиональных задач.</p> <p>Навыки анализа конкретной ситуации, возникающей в сфере профессиональной деятельности.</p> <p>Навыки формулирования и аргументации выводов в результате анализа конкретной ситуации в сфере профессиональной деятельности.</p>
Процедура оценивания	Студент самостоятельно решает практико-ориентированное задание. Время решения – 20 минут. При ответе преподаватель задает дополнительные вопросы по проблеме, поставленной в задании
Критерии оценивания	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Наличие обоснованного и аргументированного ответа.</li> <li>- Теоретическое обоснование ответа.</li> <li>- Владение категориальным аппаратом макроэкономики на уровне понимания и свободного воспроизведения.</li> <li>- Полнота ответов на дополнительные вопросы.</li> </ul>
Шкала	«Отлично»:

оценивания	<p>– ответ на вопрос практико-ориентированного задания верный, приводится подробное объяснение хода его решения, с теоретическими обоснованиями, с правильным и свободным владением терминологией; ответы на дополнительные вопросы верные.</p> <p>«Хорошо»:</p> <p>– ответ на вопрос практико-ориентированного задания верный, приводится объяснение хода его решения, но недостаточно логичное, с единичными ошибками в деталях, некоторыми затруднениями в теоретическом обосновании, ответы на дополнительные вопросы верные, но недостаточно четкие.</p> <p>«Удовлетворительно»:</p> <p>– ответ на вопрос практико-ориентированного задания в целом верный, студент представляет ход решения задания, но имеются многочисленные ошибки в ходе решения, студент испытывает затруднения в теоретическом обосновании, при ответе на дополнительные вопросы допускает ошибки.</p> <p>«Неудовлетворительно»:</p> <p>- ответ на вопрос практико-ориентированного задания неверный, студент не представляет ход решения задания, слабо владеет терминологией, не отвечает на дополнительные вопросы, или отвечает с большим количеством грубых ошибок</p>
------------	---

## 5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

Освоение дисциплины «Реструктуризация компаний» предполагает, как аудиторную, так и самостоятельную работу студентов.

Аудиторная работа проводится в форме лекций и практических занятий. Подготовка к занятиям должна носить систематический характер. Это позволит обучающемуся в полном объеме выполнить все требования преподавателя.

Самостоятельная работа является обязательным компонентом процесса подготовки бакалавров, она формирует самостоятельность, познавательную активность, вырабатывает практические навыки работы с научной литературой.

Общий объем аудиторной и самостоятельной работы определяется учебно-тематическим планом. Изучение дисциплины завершается зачетом.

Успешное изучение дисциплины требует посещения лекций, активной работы на практических занятиях, выполнения учебных заданий преподавателя, ознакомления с основной и дополнительной литературой.

### 5.1. Методические указания для обучающихся по подготовке к лекционным занятиям

На лекциях излагаются основные теоретические положения дисциплины, обстоятельно раскрываются закономерности, принципы, научные термины и т. п. Пре-

подаватель разъясняет основные, наиболее сложные понятия темы, а также связанные с ней теоретические и практические проблемы, дает рекомендации на практическое занятие и указания на самостоятельную работу. Выделенные в лекционном курсе темы обеспечивают методологический аспект базовой подготовки студентов.

При подготовке к лекционным занятиям студентам необходимо перед очередной лекцией просмотреть по конспекту материал предыдущей лекции. При затруднениях в восприятии материала следует обратиться к основным литературным источникам. Если разобраться в материале не удалось, то следует обратиться к преподавателю на занятиях или по графику его индивидуальных консультаций.

## **5.2. Методические указания для обучающихся по подготовке к практическим занятиям**

Практические занятия завершают изучение наиболее важных тем учебной дисциплины. Они служат для закрепления изученного материала, развития умений и навыков подготовки докладов и эссе, приобретения опыта устных публичных выступлений, ведения дискуссии, аргументации и защиты выдвигаемых положений, а также для контроля преподавателем степени подготовленности студентов по изучаемой дисциплине.

При подготовке к практическим занятиям студентам необходимо:

- приносить с собой рекомендованную преподавателем литературу к конкретному занятию;
- до очередного практического занятия по рекомендованным литературным источникам проработать теоретический материал, соответствующей темы занятия;
- в начале занятий задать преподавателю вопросы по материалу, вызвавшему затруднения в его понимании и освоении при решении задач, заданных для самостоятельного решения;
- в ходе семинара давать конкретные, четкие ответы по существу вопросов;
- на практическом занятии доводить каждую задачу до окончательного решения, демонстрировать понимание проведенных расчетов (анализов, ситуаций), в случае затруднений обращаться к преподавателю.

Студентам, пропустившим практическое занятие (независимо от причин), либо не подготовившимся к нему, рекомендуется не позже чем в 2-недельный срок явиться на консультацию к преподавателю и отчитаться по теме занятия.

## **5.3 Методические указания по организации самостоятельной работы обучающихся**

Организация самостоятельной работы по дисциплине «Реструктуризация компаний» предполагает подготовку к занятиям в соответствии с заданиями на самостоятельную работу с использованием конспекта лекций, материалов практических занятий и приведенных ниже источников литературы; выполнение индивидуальных заданий; подготовку к зачету.

В ходе самостоятельной работы студент может:

- освоить теоретический материал по изучаемой дисциплине (отдельные темы, вопросы тем, отдельные положения и т. д.);



- закрепить знания теоретического материала, используя необходимый инструментарий, практическим путем (решение задач, тестов для самопроверки);
- применить полученные знания и практические навыки для анализа ситуации и выработки правильного решения (подготовка к групповой дискуссии, подготовленная работа в рамках деловой игры, письменный анализ конкретной ситуации, разработка проектов и т. д.);
- использовать полученные знания и умения для формирования собственной позиции, теории, модели (выполнение индивидуальной работы, написание эссе).

Моделирование самостоятельной работы обучающихся:

1. Повторение пройденного теоретического материала.
2. Установление главных вопросов темы.
3. Определение глубины и содержания знаний по теме, составление тезисов по теме.
4. Упражнения, решение задач, выполнение практико-ориентированных заданий.
5. Анализ выполняемой деятельности и ее самооценка.
6. Приобретение умений и навыков.
7. Составление вопросов по содержанию лекции.

#### **5.4 Методические указания по подготовке обучающихся к зачету**

Подготовка к зачету осуществляется студентом самостоятельно с использованием перечня вопросов к зачету, конспекта лекций по дисциплине и рекомендованных источников литературы.

При изучении учебной дисциплины внимание уделяется методическим рекомендациям преподавателя студентам по ведению конспектов, работе с источниками, эффективному изучению рекомендованной литературы, выполнению индивидуальных заданий. Акцент в изучении дисциплины ставится на стимулирование самостоятельной деятельности студентов в изучении предмета дисциплины, что позволяет эффективно применять усвоенные теоретические знания на практике.

В ходе подготовки к зачету студентам необходимо обращать внимание не только на уровень запоминания, но и на степень понимания излагаемых проблем.

### **6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)**

#### **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. Зуб, А. Т. Управление изменениями : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / А. Т. Зуб. — М. : Издательство Юрайт, 2017. — 284 с. — (Серия : Бакалавр и магистр.

Академический курс). — ISBN 978-5-534-00490-8. — Режим доступа : [www.biblio-online.ru/book/7DDF78C2-6842-4E70-AB56-7183DF37A111](http://www.biblio-online.ru/book/7DDF78C2-6842-4E70-AB56-7183DF37A111).

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. 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)
3. Кужева С.Н. Управление изменениями. Омск: Омский государственный университет. 2011 . <http://www.iprbookshop.ru/24951.html>
4. 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)

## 6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы

1. Не предусмотрены

## 6.4. Нормативные правовые документы

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.

## 6.5. 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/>

## 6.6. Иные источники

Организационно-распорядительная и справочно-информационная документация различных компаний для анализа

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

Аудитории с мультимедийным оборудованием для визуализации материала во время проведения лекционных и практических занятий.

Компьютерные классы, оборудованные персональными компьютерами, объединенными в локальную сеть с выходом в Интернет.

Пакет приложений Microsoft Office.

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: <http://нэб.рф/>; Электронно-библиотечная система IPRbooks. URL: <http://www.iprbookshop.ru/>; Электронно-библиотечная система Юрайт. URL: <https://www.biblio-online.ru/>.