

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

Факультет «Высшая школа корпоративного управления»

*(наименование факультета)*

Кафедра Управление фирмой

УТВЕРЖДЕНА  
решением кафедры  
Протокол от «10» мая 2017 г.  
№ 9

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

Б1.В.ОД.6 «Управление изменениями и реструктуризация»

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

38.04.02 Менеджмент

*(код, наименование направления подготовки)*

«Управление развитием бизнеса (организации)»

*(профиль)*

Магистр

*(квалификация)*

Очная

*(форма обучения)*

Год набора – 2017

Москва, 2017

Автор—составитель:

К.э.н., профессор кафедры корпоративного управления С.В. Коробейникова

Заведующий кафедрой Управление фирмой:

академик РАН, д.э.н., профессор Э.Н. Крылатых

## **СОДЕРЖАНИЕ**

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы
3. Содержание и структура дисциплины
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине
7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

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

1.1. Дисциплина Б1.В.ОД.6 «Управление изменениями и реструктуризация» обеспечивает овладение следующими компетенциями с учетом этапа:

<b>Код компетенции</b>	<b>Наименование компетенции</b>	<b>Код этапа освоения компетенции</b>	<b>Наименование этапа освоения компетенции</b>
ПК-4	способностью использовать количественные и качественные методы для проведения прикладных исследований и управления бизнес-процессами, готовить аналитические материалы по результатам их применения	ПК-4.3	способностью использовать количественные и качественные методы для проведения прикладных исследований и управления бизнес-процессами в профессиональной деятельности
ПК-6	способностью использовать современные методы управления корпоративными финансами для решения стратегических задач	ПК-6.3	способностью использовать современные методы управления корпоративными финансами при управлении изменениями и реструктуризации в профессиональной деятельности

1.2. В результате освоения дисциплины Б1.В.ОД.6 «Управление изменениями и реструктуризация» у студентов должны быть сформированы:

<b>ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта)/ трудовые или профессиональные действия</b>	<b>Код этапа освоения компетенции</b>	<b>Результаты обучения</b>

<p>Профессиональный стандарт «Специалист по стратегическому и тактическому планированию и организации производства» утв. 08.09.2014 г. № 609н</p> <p>С/02.7 Руководство проектами реинжиниринга бизнес-процессов промышленной организации с использованием современных информационных технологий</p>	<p>ПК-4.3</p>	<p><b>на уровне знаний:</b></p> <p>Возможности использования современных методов управления изменениями в целях реструктуризации компании</p> <p>Сущность и взаимосвязи изменения среды функционирования и внутренних параметров компании</p> <p>Сущность и содержание междисциплинарного подхода к решению инновационных задач и экономические рациональные границы применения основных методов организационно-экономического моделирования;</p> <p>Методы построения концептуальных, математических и имитационных моделей</p> <p>Методология разработки проектов и программ по реорганизации, реструктуризации и реинжинирингу бизнес-процессов инновационных организаций, основные положения стратегии их развития и политики управления</p> <p>Методы организации и планирования работы проектных групп, создания проектных офисов для осуществления технологических, организационных и маркетинговых инноваций</p> <p>Методы разработки организационных структур и информационно-управленческих систем инновационной организации, методы управления организационными изменениями в рабочих коллективах при внедрении новой техники и технологий</p> <p><b>на уровне умений:</b></p> <p>Диагностировать систему управления и структуру компании на предмет необходимости и перспективных направлений масштабных изменений</p> <p>Разрабатывать программу крупномасштабных изменений в компании (программу реструктуризации)</p> <p>Формулировать требования технического задания и оформлять документацию по проектно-конструкторским работам в соответствии со стандартами, техническими условиями и другими нормативными документами</p> <p>Разрабатывать организационно-техническую и организационно-экономическую документацию (графики</p>
--	---------------	--

		<p>работ, инструкции, планы, сметы, бюджеты, технико-экономические обоснования, частные технические задания) и составлять управленческую отчетность по утвержденным формам</p> <p>Оценивать экономическую эффективность проектно-конструкторских решений</p> <p>Использовать информационные технологии и инструментальные средства при разработке инновационных проектов, применять средства автоматизации при проектировании и подготовке производства</p> <p><b>на уровне навыков:</b></p> <p>Формирование и осуществление крупномасштабных изменений в структуре и системах управления компанией для повышения конкурентоспособности бизнеса</p> <p>Организация деятельности проектных офисов для внедрения современных информационных технологий управления производственными ресурсами, производственными мощностями, проектами и программами, жизненным циклом промышленной продукции</p> <p>Руководство проектами по системной интеграции и внедрению автоматизированных систем управления организацией, автоматизированных систем управления технологическими процессами и информационно-аналитических систем</p> <p>Руководство разработкой основных разделов концептуальных проектов развития информационных систем планирования производственных ресурсов организации и интегрированной логистической поддержки жизненного цикла промышленной продукции, определение требований технических заданий на их разработку</p> <p>Участие в разработке организационно-технической документации по проектам реинжиниринга бизнес-процессов на стадиях жизненного цикла продукции</p> <p>Анализ пригодности субподрядчиков для выполнения проектов по внедрению информационных технологий и последующий контроль работ и продукции, выполненных субподрядчиками</p>
--	--	--

		<p>Участие в работе по определению потребности организации в квалифицированных специалистах по реинжинирингу бизнес-процессов и внедрению информационных систем планирования производственных ресурсов и производственных мощностей</p> <p>Организация разработки и реализации мероприятий по внедрению прогрессивной техники и технологии, улучшению использования ресурсов организации для повышения эффективности производственных процессов</p>
<p>Профессиональный стандарт «Специалист по финансовому консультированию» утв. 19.03.2015 № 167н</p> <p>В/02.7 разработка финансового плана для клиента и целевого инвестиционного портфеля</p>	ПК-6.3	<p><b>на уровне знаний:</b></p> <p>Сущность и взаимосвязи изменения среды функционирования и внутренних параметров компании</p> <p>Процессы, составляющие основу системы управления переходом от существующей структуры к перспективной</p> <p>Принципы формирования стоимости денег во времени</p> <p>Принципы дисконтирования денежного потока</p> <p>Принципы начисления сложных процентов</p> <p>Принципы расчета приведенной и будущей стоимости</p> <p>Принципы расчета доходности активов</p> <p>Методы дисконтирования денежных потоков, методы многовариантности расчетов, методы математического моделирования и количественной оптимизации</p> <p>Отечественные и международные стандарты в области финансового планирования</p> <p>Методика финансового анализа состояния клиента</p> <p>Принципы портфельного управления инвестированием</p> <p>Принципы подбора и распределения активов</p> <p>Принципы соотношения риска и доходности</p> <p>Понятия безрискового актива</p> <p>Способы управления финансовыми рисками</p> <p>Методы количественного и качественного анализа финансовых показателей</p> <p>Порядок и принципы составления финансовых планов</p> <p>Методики и инструментарий финансового планирования</p> <p>Методики инвестиционного профилирования клиентов (риск-профилирование)</p>

		<p><b>на уровне умений:</b></p> <p>Исследовать организационную структуру компании и систему управления и на предмет необходимости в направлениях масштабных изменений</p> <p>Проводить структурированное интервью и анкетирование клиента на предмет инвестиционного профиля</p> <p>Получать, интерпретировать и документировать результаты исследований</p> <p>Использовать расчетные таблицы и калькуляторы</p> <p>Оценивать затраты на проведение финансовых операций</p> <p>Рассчитывать величину портфеля, достаточную для покрытия финансовых целей</p> <p>Выявлять соответствие/несоответствие инвестиционного профиля клиента параметрам инвестиционного портфеля</p> <p>Рассчитывать размер инвестиций, необходимый для достижения целей клиента</p> <p>Рассчитывать целевую доходность в зависимости от финансовых целей и начального капитала</p> <p>Определять порядок проведения финансовых операций в зависимости от вида финансовых продуктов</p> <p><b>на уровне навыков:</b></p> <p>Освоить разработку стратегии организационного развития</p> <p>Разрабатывать программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию</p> <p>Составление перечня рекомендаций по управлению инвестиционным риском</p> <p>Составление инвестиционного портфеля</p> <p>Выявление качественных и количественных свойств рисков в предполагаемых к использованию финансовых продуктах</p> <p>Привлечение к решению задач финансового планирования независимых внешних консультантов и экспертов в области финансовых рынков</p> <p>Согласование условий инвестиционного портфеля с клиентом</p> <p>Регулярный пересмотр качества инвестиционного портфеля клиента (селекция и аллокация активов)</p> <p>Проведение расчетов величины портфеля, достаточной для покрытия финансовых</p>
--	--	--



		<p>целей</p> <p>Расчет размера инвестиций, необходимого для достижения целей клиента</p> <p>Расчет целевой доходности в зависимости от финансовых целей и начального капитала</p> <p>Анализ финансового положения клиента</p> <p>Выявление несоответствий текущего финансового состояния клиента его финансовым целям</p> <p>Подбор классов активов и финансовых продуктов в соответствии с потребностями клиента</p> <p>Проведение стресс-тестов и сценарного анализа</p> <p>Моделирование целевого портфеля клиента</p> <p>Расчет параметров целевого инвестиционного портфеля</p> <p>Формирование финансового плана и критериев мониторинга его выполнения</p> <p>Определение и согласование правил информирования клиента</p> <p>Установление критериев оценки показателей инвестиционного портфеля</p> <p>Пересмотр (ребалансировка) состава активов клиентского портфеля</p> <p>Мониторинг финансового плана, определение критериев эффективности финансового плана и качества инвестиционного портфеля клиента</p> <p>Анализ изменения стоимости капитала инвестиционного портфеля</p> <p>Составление прогноза денежного потока</p> <p>Оптимизация финансового плана</p> <p>Анализ использования заемных средств (кредитные продукты)</p> <p>Моделирование целевого портфеля</p> <p>Презентация согласованных финансовых решений клиенту</p> <p>Определение критериев взаимодействия с клиентом</p>
--	--	--

## 2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

Общая трудоемкость дисциплины Б1.В.ОД.6 «Управление изменениями и реструктуризация» по учебному плану составляет 3 зачетных единицы; 108 академических часов, 3-й семестр. Количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем – 18, в том числе лекции – 6 академических часов, практические занятия – 12 академических часов; на самостоятельную работу обучающихся – 54 академический час, контроль – 36 академических часов.

Дисциплина Б1.В.ОД.6 «Управление изменениями и реструктуризация» является одной из обязательных дисциплин в подготовке менеджеров, входит в дисциплины вариативной части.

Глубокое усвоение материала обеспечивается сочетанием аудиторных занятий и самостоятельной работы обучающихся с литературой и нормативными документами. Основным видом учебных занятий по данной дисциплине являются лекции. Практические занятия проводятся в виде дискуссий, семинаров, группового проектного обучения. Изучение дисциплины осуществляется на 2-м курсе, семестр 3. По дисциплине осуществляется текущий контроль и промежуточный контроль в форме экзамена.

Успешная реализация цели и задач дисциплины Б1.В.ОД.6 «Управление изменениями и реструктуризация» достигается посредством получения обучающимися знаний, умений и навыков при изучении дисциплин базовой части Б1.Б.1 «Общий менеджмент» (1-й семестр), Б1.Б.2 «Методы исследования в менеджменте» (1-й семестр), Б1.В.ОД.12 «Современный стратегический анализ» (2-й семестр), а также опираясь на производственный опыт магистрантов, который они могли приобрести, работая в компаниях.

Знания, полученные в процессе изучения дисциплины Б1.В.ОД.6 «Управление изменениями и реструктуризация», служат основой для освоения дисциплин Б1.Б.5 «Управление человеческими ресурсами компании» (3-й семестр), Б1.В.ОД.7 «Стратегия развития предприятия» (3-й семестр).

Дисциплина Б1.В.ОД.6 «Управление изменениями и реструктуризация» также служит опорой для написания выпускной квалификационной работы – магистерской диссертации.

### Объем ДИСЦИПЛИНЫ

Вид учебных занятий и самостоятельная работа		Объем ДИСЦИПЛИНЫ, час.												
		Всего	Семестр											
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Очная форма обучения														
Контактная работа обучающихся с преподавателем, в том числе:		18			18									
лекционного типа (Л)		12			12									
лабораторные работы (практикумы) (ЛР)														
практического (семинарского) типа (ПЗ)		6			6									
контролируемая самостоятельная работа обучающихся (КСР)		54			54									
Самостоятельная работа обучающихся (СР)		36			36									
Промежуточная аттестация	форма	экзамен			36									
	час.	36												
Общая трудоемкость (час. / з.е.)		108/3			108/3									

### 3. Содержание и структура дисциплины

#### Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины (модуля), час.					С Р	Форма текущего контроля успеваем ости, промежут очной аттестаци и
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий					
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
1.	Управление изменениями: основные принципы и подходы	10	4				6	О, Т
2.	Реструктуризация как пример масштабных изменений в компании	12	2		2		8	О, Т, К
3.	Базовые элементы и технология осуществления реструктуризации	10			2		8	О, Т
4.	Диагностика компании как базовый элемент реструктурирования	10			2		8	О, Т
5.	Программа реструктуризации предприятия: разработка и реализация	10			2		8	О, ДЗ, Т
6.	Интенсивная реструктуризация.	10			2		8	О, Т
7.	Сопротивление организационным изменениям	10			2		8	О, Т
Промежуточная аттестация		36					36	Экзамен
Всего:		108	6		12		90	

Формы текущего контроля: опрос (О), тестирование (Т), домашнее задание (ДЗ), кейс-стади (К).

### Содержание дисциплины

#### Тема 1. Управление изменениями: основные принципы и подходы

1.1. Современные подходы к управлению изменениями. Модель Дж.П.Коттера. Модель Р.Хеллера. Модель К.Фрайлингера.

1.2. Управление изменениями – основные этапы.

#### Тема 2. Реструктуризация как пример масштабных изменений в компании

2.1. Реструктуризация – сущность, основные понятия и определения.

2.2. Жизненный цикл компании, критические точки организационного развития.

2.3. Опыт реструктурирования российских компаний

#### Тема 3. Базовые элементы и технология осуществления реструктуризации

3.1. «Три кита» реструктуризации. От реактивного менеджмента к активному

3.2. Маркетинг как основа организационных преобразований

3.3. Источники финансовых средств на осуществление реструктуризации в российских компаниях.

3.4. Основные этапы организационных преобразований: подготовительный и интенсивный.

**Тема 4. Диагностика компании как базовый элемент реструктурирования**

4.1. Методы общей диагностики текущего состояния организации.

4.2. Кривая организационного развития, организационные риски

4.3. Стратегические матрицы и бенчмаркинг как элементы диагностики

4.4. Привлечение внешних консультантов: преимущества и недостатки.

**Тема 5. Программа реструктуризации предприятия: разработка и реализация**

5.1. Разработка эффективной программы реструктуризации, сетевой график основных мероприятий.

5.2. Основные области реструктуризационных преобразований.

5.3. Типовые стратегии реструктуризации

5.4. Процесс моделирования оргструктуры: основные этапы

5.5. Команда преобразований: формирование и управление

**Тема 6. Интенсивная реструктуризация**

6.1. Основные этапы интенсивной реструктуризации компании.

6.2. Формы внедрения организационных изменений в компании.

**Тема 7. Сопротивление организационным изменениям**

7.1. Основные типы и формы сопротивлений персонала.

7.2. Эффективные формы и методы управления сопротивлениями при реализации крупномасштабных изменений

**4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине**

**4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости обучающихся и промежуточной аттестации.**

**4.1.1.** В ходе реализации дисциплины Б1.В.ОД.6 «Управление изменениями и реструктуризация» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

<b>Тема и/или раздел</b>	<b>Методы текущего контроля успеваемости</b>
Управление изменениями: основные принципы и подходы	Опрос, тестирование
Реструктуризация как пример масштабных изменений в компании	Опрос, тестирование, кейс-стади
Базовые элементы и технология осуществления реструктуризации	Опрос, тестирование
Диагностика компании как базовый элемент реструктурирования	Опрос, тестирование
Программа реструктуризации предприятия: разработка и реализация	Опрос, тестирование, домашнее задание
Интенсивная реструктуризация.	Опрос, тестирование
Сопротивление организационным изменениям	Опрос, тестирование

**4.1.2.** Экзамен по дисциплине Б1.В.ОД.6 «Управление изменениями и реструктуризация» для выявления уровня освоения компетенции проводится в письменной форме.

## **4.2. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся.**

### **Типовые оценочные материалы**

#### **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.

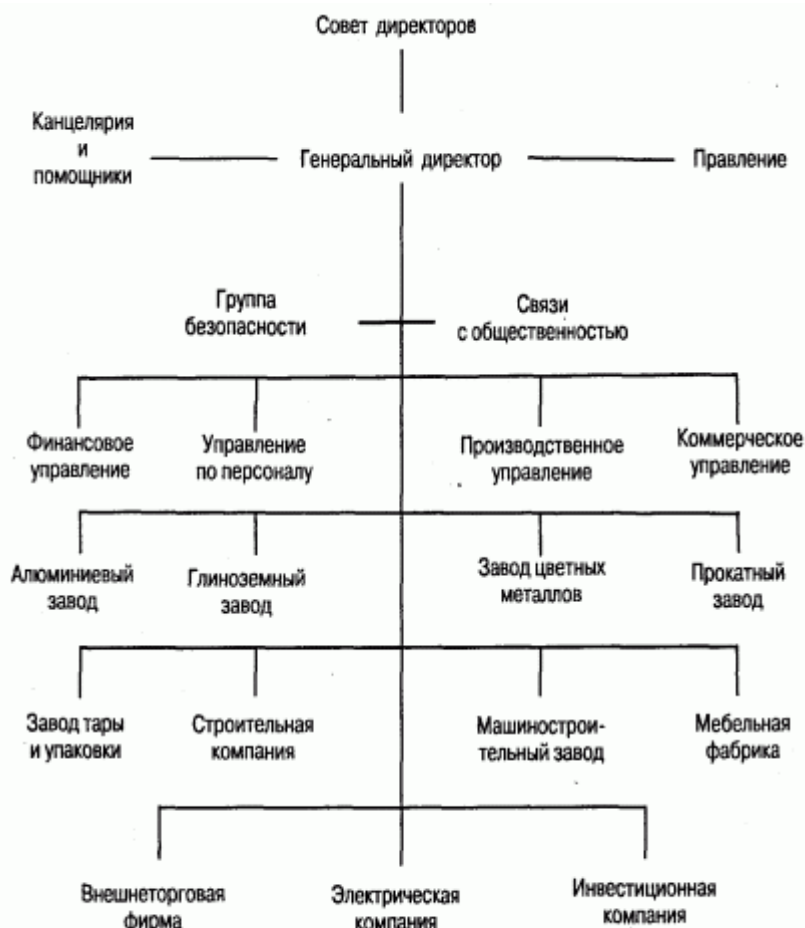


Рис 1. Схема организационной структуры металлургической корпорации, предлагаемая Виталием Зверевым

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

1. Организация - это:
  - а) вид деятельности;
  - б) функция системы управления;
  - в) отдельное юридическое лицо, осуществляющее деятельность
2. Реструктуризация - это:
  - а) изменение организационной структуры предприятия;
  - б) изменение условий погашения задолженностей предприятия;
  - в) комплексная оптимизация системы функционирования предприятия
3. 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;
  - в) анализ места предприятия в конкурентной среде.
4. Ситуационный анализ - это:
  - а) анализ ситуации, сложившейся внутри организации;
  - б) анализ влияющих факторов и места предприятия в окружающем бизнес-пространстве;
  - в) анализ деятельности, проводимый в зависимости от сложившейся ситуации.

5. 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.
6. Жизненный цикл проекта реструктуризации - это:
  - а) промежуток времени между моментом появления проекта реструктуризации и моментом завершения процесса реструктуризации;
  - б) время разработки проекта;
  - с) время реализации проекта.
7. Организационная структура является результатом:
  - а) кадрового планирования;
  - б) стратегий и целей деятельности организации;
  - с) оптимизации структуры функциональных и управленческих связей при осуществлении бизнес-процессов с целью повышения эффективности результатов деятельности организации.
8. Проектирование организационной структуры - это:
  - а) создание новой организации;
  - б) формирование штатного расписания в рамках управления персоналом;
  - с) процесс нахождения соответствия между ключевыми элементами организации (структура, персонал, системы решений и поощрений, неформальная организация и организационная культура и пр.) и ее стратегией.
9. Кризисная ситуация - это:
  - а) разбалансирование экономического организма предприятия;
  - б) внешние условия деятельности предприятия;
  - с) предприятие на грани банкротства.
10. 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.

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

**4.3.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы. Показатели и критерии оценивания компетенций на различных этапах их формирования**

<b>Код компетенции</b>	<b>Наименование компетенции</b>	<b>Код этапа освоения компетенции</b>	<b>Наименование этапа освоения компетенции</b>
ПК-4	способностью использовать количественные и качественные методы для проведения прикладных исследований и управления бизнес-	ПК-4.3	способностью использовать количественные и качественные методы для проведения прикладных исследований и управления бизнес-процессами в профессиональной деятельности

	процессами, готовить аналитические материалы по результатам их применения		
ПК-6	способность использовать современные методы управления корпоративными финансами для решения стратегических задач	ПК-6.3	способность использовать современные методы управления корпоративными финансами при управлении изменениями и реструктуризации в профессиональной деятельности

Этап освоения компетенции	Показатель оценивания	Критерий оценивания
ПК-4.3 способность использовать количественные и качественные методы для проведения прикладных исследований и управления бизнес-процессами в профессиональной деятельности	Использует приемы и технологии поиска, анализа и оценки источников информации для проведения экономических расчетов в процессе управления бизнес-процессами в профессиональной деятельности Использует количественные и качественные методы для управления бизнес-процессами в профессиональной деятельности Использует количественные и качественные методы для проведения прикладных исследований и управления бизнес-процессами и проектами в профессиональной деятельности Применяет современные подходы к управлению изменениями в компании в профессиональной деятельности	Демонстрирует комплексное владение приемами и технологиями поиска, анализа и оценки источников информации для проведения экономических расчетов Корректно выбирает и использует количественные и качественные методы для управления бизнес-процессами в профессиональной деятельности Корректно использует количественные и качественные методы для проведения прикладных исследований и управления бизнес-процессами и проектами в профессиональной деятельности Грамотно применяет современные подходы к управлению изменениями в компании в профессиональной деятельности
ПК-6.3 способность использовать современные методы	Оценивает платежеспособность и финансово-экономическое	Корректно оценивает платежеспособность и финансово-экономическое



управления корпоративными финансами при управлении изменениями и реструктуризации в профессиональной деятельности	состояние предприятия Применяет современные подходы к управлению организационными изменениями, технологии и методы проведения изменений в организации Разрабатывает проекты в сфере профессиональной деятельности с учетом стратегии корпорации, а также нормативно-правовых, ресурсных, административных и иных ограничений Оценивает финансовую результативность операционной, финансовой и инвестиционной деятельности корпорации, перспективы ее развития и возможные последствия	состояние предприятия Грамотно применяет современные подходы к управлению организационными изменениями, технологии и методы проведения изменений в организации Самостоятельно разрабатывает проекты в сфере профессиональной деятельности с учетом стратегии корпорации, а также нормативно-правовых, ресурсных, административных и иных ограничений Корректно оценивает финансовую результативность операционной, финансовой и инвестиционной деятельности корпорации, перспективы ее развития и возможные последствия
---	--	--

#### 4.3.2 Типовые оценочные средства

Типовые контрольные задания или иные материалы (типовые оценочные материалы), необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций (ПК-4.3, ПК-6.3) в процессе освоения образовательной программы.

#### Примеры тестовых заданий к экзамену по дисциплине Б1.В.ОД.6 «Управление изменениями и реструктуризация»

1. Организация - это:
  - а) вид деятельности;
  - б) функция системы управления;
  - в) отдельное юридическое лицо, осуществляющее деятельность
2. Реструктуризация - это:
  - а) изменение организационной структуры предприятия;
  - б) изменение условий погашения задолженностей предприятия;
  - в) комплексная оптимизация системы функционирования предприятия
3. Процесс реструктуризации относится:
  - а) к отдельным подразделениям организационной структуры предприятия;
  - б) к предприятию в целом;
  - в) к виду деятельности, в том числе, например, к отрасли.
4. Предмет реструктуризации - это:
  - а) организационно-правовая форма предприятия;
  - б) производственно-имущественный комплекс;
- в) предприятие в комплексе.
5. Соотношение понятий реорганизация и реструктуризация:
  - а) реорганизация включает процессы реструктуризации;
  - б) реструктуризация предусматривает определенную реорганизацию;

- с) реорганизация и реструктуризация различные процессы
- 6. Реорганизация - это:
  - а) любое преобразование предприятия;
  - б) 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 решением 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.
- 11. 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.
- 12. 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.
- 13. 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.
- 14. 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.
- 15. Производственно-хозяйственный анализ - это:
  - а) анализ результатов производственной деятельности;
  - б) анализ использования ресурсов и производства и реализации продукции;
  - с) анализ производственного потенциала предприятия
- 16. 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

17. Оценка бизнеса и компании - это:
- а) оценка эффективности деятельности предприятия
  - б) оценка эффективности управленческой деятельности на предприятии;
  - с) оценка рыночной стоимости компании и бизнеса.
18. 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.
19. Анализ сегментов рынка - это:
- а) анализ разбиения рынка сбыта по видам продукции;
  - б) анализ потребительского рынка, обслуживаемого предприятием
  - с) анализ конкурирующей продукции на рынке
20. 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.

**Пример практического задания к экзамену по дисциплине Б1.В.ОД.6  
«Управление изменениями и реструктуризация»**

Построить модель бизнес-процесса (одну на выбор)

- гарантийного обслуживания автомобиля
- выбора поставщика магазина модной одежды
- согласования проекта загородного дома с заказчиком с применением элемента «логическое условие».

Промежуточная аттестация студентов проводится в соответствии с Уставом Академии, Положением о промежуточной аттестации студентов по программам ВО. Промежуточная аттестация проводится в соответствии с Учебным планом в 3 семестре в форме экзамена. Студенты допускаются к экзамену по дисциплине в случае выполнения им учебного плана по дисциплине: выполнения всех заданий и мероприятий, предусмотренных программой дисциплины (по формам текущего контроля) и выполненных работ. В случае наличия учебной задолженности студент отрабатывает пропущенные занятия в соответствии с требованиями преподавателя.

Объектами оценивания выступают:

- учебная дисциплина (активность на занятиях, своевременность выполнения различных видов заданий, посещаемость всех видов занятий по аттестуемой дисциплине);
- степень усвоения теоретических знаний;
- уровень овладения практическими умениями и навыками по всем видам учебной работы;
- результаты самостоятельной работы.

Активность студента на занятиях оценивается по его выступлениям по вопросам практических занятий, на дискуссиях, диспутах, круглых столах.

Оценка знаний студента на экзамене носит комплексный характер, является балльной и определяется его:

- ответом на экзамене (максимум 40 баллов);
- учебными достижениями в семестровый период (максимум 60 баллов).

Знания, умения, навыки студента на экзамене оцениваются в соответствии с балльно-рейтинговой системой. Основой для определения оценки служит уровень усвоения студентами материала, предусмотренного данной рабочей программой.

### Шкала оценивания

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

Обозначения		Формулировка требований к степени сформированности компетенции		
Цифр	Оценка	Знать	Уметь	Владеть
1	Неудовлетворительно	Отсутствие знаний или фрагментарные знания	Отсутствие умений или частично освоенное умение	Отсутствие навыков или фрагментарное применение
2	Удовлетворительно	Общие, но не структурированные знания	В целом успешное, но не систематически осуществляемое умение	В целом успешное, но не систематическое применение
3	Хорошо	Сформированные, но содержащие отдельные пробелы знания	В целом успешное, но содержащие отдельные пробелы умение	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы применение навыков
4	Отлично	Сформированные систематические знания	Сформированное умение	Успешное и систематическое применение навыков

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

Обозначения		Формулировка требований к степени сформированности компетенции
Цифр	Оценка	
1	Неудовлетворительно	Не имеет необходимых представлений о проверяемом материале
2	Удовлетворительно	Знать и уметь на <b>репродуктивном</b> уровне. Субъект учения знает изученный элемент содержания репродуктивно: произвольно воспроизводит свои знания устно, письменно или в демонстрируемых действиях
3	Хорошо	Знать, уметь, владеть на <b>аналитическом</b> уровне. Зная на репродуктивном уровне, указывать на особенности и взаимосвязи изученных объектов, на их достоинства, ограничения, историю и перспективы развития и особенности для разных объектов усвоения
4	Отлично	Знать, уметь, владеть на <b>системном</b> уровне. Субъект учения знает изученный элемент содержания системно, произвольно и доказательно воспроизводит свои знания устно, письменно или в демонстрируемых действиях, учитывая и указывая связи и зависимости между этим элементом и другими элементами содержания учебной

		дисциплины, его значимость в содержании учебной дисциплины
--	--	--

#### 4.4. Методические материалы

Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций ПК-4.3, ПК-6.3.

Критерии оценки результатов текущего контроля успеваемости (в сумме максимум 60 баллов):

Критерии оценки работ, выполняемых на семинарских и практических занятиях – максимальная оценка за каждое задание – 10 баллов.

Процент лекций и семинарских занятий, посещенных студентом (бонус за посещаемость более 90%) – 5 баллов.

Работа на семинарском занятии (участие в обсуждении вопросов рассматриваемой темы) - 1 балл за полностью раскрытый вопрос.

Выполнение индивидуальных заданий: баллы выставляются исходя из качества выполнения заданий – максимальная сумма баллов – 10.

Баллы по текущей работе доводятся до обучающихся в начале изучения дисциплины.

Итоговая сумма баллов по промежуточной аттестации студентов складывается из суммы баллов, полученных ими по результатам текущего контроля успеваемости и количества баллов по промежуточной аттестации.

#### Показатели, критерии и оценивания знаний и компетенций на экзамене

Уровень	Критерии	Баллы
Высокий	Студент показывает отличные знания изученного учебного материала; самостоятельно, логично и последовательно излагает и интерпретирует материалы учебного курса; полностью раскрывает смысл предлагаемого вопроса; владеет основными терминами и понятиями изученного курса; показывает умение переложить теоретические знания на предполагаемый практический опыт	31-40
Хороший	Студент показывает хорошие знания изученного учебного материала; самостоятельно, логично и последовательно излагает и интерпретирует материалы учебного курса; почти полностью раскрывает смысл предлагаемого вопроса; владеет основными терминами и понятиями изученного курса; в основном показывает умение переложить теоретические знания на предполагаемый практический опыт	21-30
Средний	Студент показывает не очень хорошие знания изученного учебного материала; слабо излагает и интерпретирует материалы учебного курса; кратко раскрывает смысл предлагаемого вопроса; владеет основными терминами и понятиями изученного курса; практически отсутствует умение переложить теоретические знания на предполагаемый практический опыт	11-20
Низкий	При наличии серьезных упущений в процессе изложения учебного материала; в случае отсутствия знаний основных понятий и определений курса или присутствии большого количества ошибок при интерпретации основных определений; если студент показывает значительные затруднения при ответе на предложенные основные и дополнительные вопросы; при условии отсутствия ответа на основной и дополнительный вопросы	10 балл и ниже

Максимальное количество баллов, которое студент может набрать в процессе обучения в рамках учебного курса – **100 баллов**:

91-100 баллов                      отлично (А)

81-90 баллов                        хорошо (В)

71-80 баллов	хорошо (С)
61-70 баллов	удовлетворительно (D)
60 и менее	неудовлетворительно (E).

## **5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины**

Занятия по дисциплине представлены следующими видами работ: лекциями, практическими занятиями, самостоятельной работой студентов.

В рамках самостоятельной работы студенты готовят самостоятельно вопросы, готовятся к практическим занятиям: проводят обзор интернет-сайтов, периодической литературы и профессиональных изданий, разрабатывают каталог интернет-ресурсов, осуществляют подготовку к разработке групповых проектов по заданной теме, к зачету.

Основными видами самостоятельной работы являются:

- повторение лекционного материала и материала учебников;
- чтение основной и дополнительной литературы
- самостоятельное изучение дидактических единиц, расширяющих знания по изучаемой тематике дисциплины;
- подготовка к практическим занятиям;
- подготовка к промежуточной и итоговой аттестации.

*Процедура подготовки к лекциям:*

На занятиях лекционного типа студентам рекомендуется внимательно слушать и конспектировать лекции. Краткие записи лекций, их конспектирование помогает усвоить учебный материал. Конспект является полезным тогда, когда записано самое существенное, основное и сделано это самим студентом. Желательно запись осуществлять на одной странице, а следующую оставлять для проработки учебного материала самостоятельно в домашних условиях. Конспект лекции лучше подразделять на пункты, параграфы, соблюдая красную строку. Этому в большой степени будут способствовать пункты плана лекции, предложенные преподавателям. Принципиальные места, определения, формулы и другое следует сопровождать замечаниями «важно», «особо важно», «хорошо запомнить» и т.п. Можно делать это и с помощью разноцветных маркеров или ручек. Работая над конспектом лекций, всегда необходимо использовать не только учебник, но и ту литературу, которую дополнительно рекомендовал лектор.

*Процедура подготовки к практическим занятиям:*

На практических занятиях студенты выполняют задания, связанные с изучением и обсуждением ключевых вопросов общего менеджмента, выступлением и участием в дискуссиях, диспутах, решением задач, анализом кейсов и практических ситуаций.

При подготовке к практическим занятиям обучающимся рекомендуется:

1. Внимательно изучить вопрос/вопросы (задание).
2. Прочитать рекомендованную литературу и материалы лекции по соответствующей теме.
3. Найти соответствующие информационные источники.
4. Сформировать комплект материалов (лекционных, учебно-методических, законодательно-нормативных) по выбранному вопросу (заданию).
5. Составить план ответа (доклада, презентации).
6. Весь материал (статистику, информацию на сайтах, литературные источники, как на русском, так и на иностранных языках) обработать и использовать реферативно.
7. Указать авторство использованных материалов.
8. При чтении литературы кратко конспектировать основные положения статьи или главы.
8. Не использовать рефераты и курсовые, размещенные на internet-ресурсах.
9. Планировать свой ответ (доклад, презентацию) по времени.

10. Не пересказывать материал, а презентовать свои выводы и заключения, доказывая и/или иллюстрируя их конкретными экономическими примерами, результатами расчетов, произведенных самостоятельно на основе использования российских и международных баз экономической информации.

11. При работе в малых группах в начале работы четко распределить обязанности.

*Процедура проведения и критерии оценивания тестирования:*

Для подготовки студентов к тестированию преподаватель должен заранее определить студентам исходные данные: назвать разделы (темы, вопросы), по которым будут задания в тестовой форме, нормативные правовые акты и теоретические источники (с точным указанием разделов, тем, статей) для подготовки, а также определить критерии оценки:

«отлично» - 85-100 % правильных ответов

«хорошо» - 65-84 % правильных ответов

«удовлетворительно» - 50-64 % правильных ответов

«неудовлетворительно» - 49 % и меньше правильных ответов.

*Процедура подготовки к промежуточной аттестации:*

Итоговый контроль – экзамен. К экзамену необходимо готовиться целенаправленно, регулярно, систематически и с первых дней обучения по данной дисциплине. В самом начале учебного курса обучающимся необходимо ознакомиться со следующей учебно-методической документацией:

- программой дисциплины;
- перечнем знаний и умений, которыми студент должен владеть;
- тематическими планами лекций, семинарских занятий;
- контрольными мероприятиями;
- учебником, учебными пособиями по дисциплине, а также электронными ресурсами;
- перечнем вопросов к экзамену.

После этого у обучаемого должно сформироваться четкое представление об объеме и характере знаний и умений, которыми надо будет овладеть по дисциплине. Систематическое выполнение учебной работы на лекциях и семинарских занятиях позволит успешно освоить дисциплину и создать хорошую базу для сдачи экзамена.

## **6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение 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)

#### **6.4. Нормативные правовые документы.**

1. Конституция Российской Федерации [Текст]: принята всенародным голосованием 12.12.1993; с учетом поправок, внесенных Законами Российской Федерации о поправках к Конституции Российской Федерации от 30.12.2008 № 6-ФКЗ, от 30.12.2008 № 7-ФКЗ, от 05.02.2014 № 2-ФКЗ, от 21.07.2014 № 11-ФКЗ // РГ. 1993. 25 декабря.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 30.11.1994 № 51-ФЗ (ред. от 13.07.2015) [Текст] // СЗ РФ.- 1994. -№32. - 5 декабря.

#### **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/>

#### **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, программа «Antiplagiat.ru».

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 ЮПАЙТ. URL: <http://www.biblio-online.ru/>.