

**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 «22» мая 2018 г.  
№ 6

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

Б1.В.05 «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 – 2018

Москва, 2018

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
  - 6.1. Основная литература
  - 6.2. Дополнительная литература
  - 6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы
  - 6.4. Нормативные правовые документы
  - 6.5. Интернет-ресурсы
  - 6.6. Иные источники
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.05 «Управление изменениями и реструктуризация» обеспечивает овладение следующими компетенциями с учетом этапа:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
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-6.1	способностью использовать современные методы управления корпоративными финансами при управлении изменениями и реструктуризации в профессиональной деятельности

1.2. В результате освоения дисциплины Б1.В.05 «Управление изменениями и реструктуризация» у студентов должны быть сформированы:

ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта)/ трудовые или профессиональные действия	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
Профессиональный стандарт «Специалист по стратегическому и тактическому планированию и организации производства» утв. 08.09.2014 г. № 609н	ПК-4.3	<b>на уровне знаний:</b> Возможности использования современных методов управления изменениями в целях реструктуризации компании Сущность и взаимосвязи изменения среды функционирования и внутренних параметров компании Сущность и содержание междисциплинарного подхода к решению инновационных задач и экономические

<p>С/02.7 Руководство проектами реинжиниринга бизнес-процессов промышленной организации с использованием современных информационных технологий</p>		<p>рациональные границы применения основных методов организационно-экономического моделирования;          Методы построения концептуальных, математических и имитационных моделей          Методология разработки проектов и программ по реорганизации, реструктуризации и реинжинирингу бизнес-процессов инновационных организаций, основные положения стратегии их развития и политики управления          Методы организации и планирования работы проектных групп, создания проектных офисов для осуществления технологических, организационных и маркетинговых инноваций          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>          Диагностировать систему управления и структуру компании на предмет необходимости и перспективных направлений масштабных изменений          Разрабатывать программу крупномасштабных изменений в компании (программу реструктуризации)          Формулировать требования технического задания и оформлять документацию по проектно-конструкторским работам в соответствии со стандартами, техническими условиями и другими нормативными документами          Разрабатывать организационно-техническую и организационно-экономическую документацию (графики работ, инструкции, планы, сметы, бюджеты, технико-экономические обоснования, частные технические задания) и составлять управленческую отчетность по утвержденным формам          Оценивать экономическую эффективность проектно-конструкторских решений          Использовать информационные технологии и инструментальные средства</p>
--	--	---

		<p>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</p>
--	--	--

		<p>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-6.1	<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</p>

		<p>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 целей</p> <p>Расчет размера инвестиций, необходимого</p>
--	--	---



		<p>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.05 «Управление изменениями и реструктуризация» по учебному плану составляет 2 зачетных единицы; 72 академических часа, 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 – 18 академических часов, контроль – 36 академических часов.

Дисциплина Б1.В.05 «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 практические занятия, которые 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.05 «Управление изменениями и реструктуризация» достигается посредством получения обучающимися знаний, умений и навыков при изучении дисциплин базовой части Б1.Б.01 «Современный менеджмент» (1-й семестр), Б1.Б.02 «Методы исследования в менеджменте» (1-й семестр), Б1.В.ОД.12 «Стратегический менеджмент и стратегический анализ» (1-й семестр), а также опираясь на производственный опыт магистрантов, который они могли приобрести, работая в компаниях.

Знания, полученные в процессе изучения дисциплины Б1.В.05 «Управление изменениями и реструктуризация», служат основой для освоения дисциплин Б1.В.10 «Управление человеческими ресурсами компании» (3-й семестр), Б1.В.06 «Стратегия развития предприятия» (3-й семестр).

Дисциплина Б1.В.05 «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)		6			6									
лабораторные работы (практикумы) (ЛР)														
практического (семинарского) типа (ПЗ)		12			12									
контролируемая самостоятельная работа обучающихся (КСР)														
Самостоятельная работа обучающихся (СР)		18			18									
Промежуточная аттестация	форма	экзамен			36									
	час.	36												
Общая трудоемкость (час. / з.е.)		72/2			72/2									

### 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	8	4				4	О, Т
2.	Реструктуризация как пример масштабных изменений в компании	6	2		2		2	О, Т, К
3.	Базовые элементы и технология осуществления реструктуризации	4			2		2	О, Т
4.	Диагностика компании как базовый элемент реструктурирования	4			2		2	О, Т
5.	Программа реструктуризации предприятия: разработка и реализация	6			2		4	О, ДЗ, Т
6.	Интенсивная реструктуризация.	4			2		2	О, Т
7.	Сопротивление организационным изменениям	4			2		2	О, Т
Промежуточная аттестация		36						Экзамен
Всего:		72	6		12		18	

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.05 «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.05 «Управление изменениями и реструктуризация» для выявления уровня освоения компетенции проводится в устной 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.

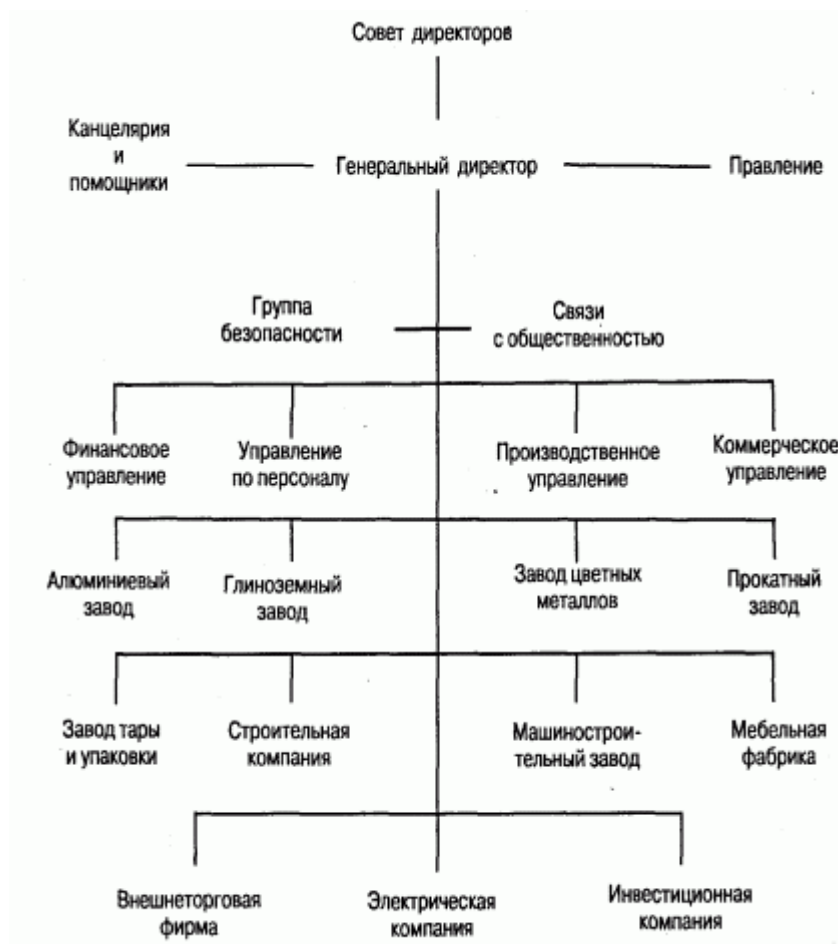


Рис 1. Схема организационной структуры металлургической корпорации, предлагаемая Виталием Зверевым

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

#### РАЗДЕЛ 1:

1. Организация - это:
  - а) вид деятельности;
  - б) функция системы управления;
  - с) отдельное юридическое лицо, осуществляющее деятельность
2. Реструктуризация - это:
  - а) изменение организационной структуры предприятия;
  - б) изменение условий погашения задолженностей предприятия;
  - с) комплексная оптимизация системы функционирования предприятия
3. Процесс реструктуризации относится:
  - а) к отдельным подразделениям организационной структуры предприятия;
  - б) к предприятию в целом;
  - с) к виду деятельности, в том числе, например, к отрасли.
4. Предмет реструктуризации - это:
  - а) организационно-правовая форма предприятия;
  - б) производственно-имущественный комплекс;
  - д) 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 решении руководства предприятия.
9. Диагностика предприятия - это:
- а) анализ финансового состояния предприятия;
  - б) анализ эффективности производственной деятельности;
  - с) комплексный анализ всех аспектов деятельности.
10. Реструктуризация коммерческого предприятия обязательно требует:
- а) государственной финансовой поддержки;
  - б) внешних и внутренних инвестиций;
  - с) вообще не требует финансовых затрат.

## РАЗДЕЛ 2:

1. Диагностика предприятия - это:
- а) анализ финансовых и производственных показателей;
  - б) количественная и качественная оценка предприятия по отношению к внешней среде, а также анализ организационных, финансовых, производственных, управленческих, кадровых аспектов деятельности;
  - с) анализ места предприятия в конкурентной среде.
2. Ситуационный анализ - это:
- а) анализ ситуации, сложившейся внутри организации;
  - б) анализ влияющих факторов и места предприятия в окружающем бизнес-пространстве;
  - с) анализ деятельности. проводимый в зависимости от сложившейся ситуации.
3. Организационно-управленческий анализ - это:
- а) анализ деятельности организации, проводимый его управленческим аппаратом;
  - б) исследование системы управления и организационной структуры предприятия;
  - с) анализ организации управленческих процессов.
4. Финансово-экономический анализ - это:
- а) ежегодный анализ результатов деятельности предприятия;
  - б) анализ организации управления финансами на предприятии;
  - с) анализ финансового состояния предприятия и эффективности его деятельности.
5. Производственно-хозяйственный анализ - это:
- а) анализ результатов производственной деятельности;
  - б) анализ использования ресурсов и производства и реализации продукции;
  - с) анализ производственного потенциала предприятия
6. Анализ кадрового потенциала - это:
- а) оценка потребности в персонале предприятия после реструктуризации

- б) оценка потенциальных возможностей существующего персонала
- с) комплексная оценка количественного и качественного состава персонала
- 7. Оценка бизнеса и компании - это:
  - а) оценка эффективности деятельности предприятия
  - б) оценка эффективности управленческой деятельности на предприятии;
  - с) оценка рыночной стоимости компании и бизнеса.
- 8. Стратегическая зона хозяйствования - это:
  - а) основной, сложившийся вид деятельности предприятия;
  - б) одно из основных видов деятельности (сегментов рынка) на которое предприятие или имеет выход, или предполагает выйти;
  - с) виды деятельности, соответствующие стратегии развития предприятия.
- 9. Анализ сегментов рынка - это:
  - а) анализ разбиения рынка сбыта по видам продукции;
  - б) анализ потребительского рынка, обслуживаемого предприятием
  - с) анализ конкурирующей продукции на рынке

### РАЗДЕЛ 3:

- 1. Проект реструктуризации предприятия - это:
  - а) комплект документов, содержащий перечень мероприятий, осуществляемых в рамках реструктуризации;
  - б) прогноз основных решений по реструктуризации предприятия;
  - с) целенаправленное проработанное решение (планы, мероприятия, программы) и процесс его реализации.
- 2. Жизненный цикл проекта реструктуризации - это:
  - а) промежуток времени между моментом появления проекта реструктуризации и моментом завершения процесса реструктуризации;
  - б) время разработки проекта;
  - с) время реализации проекта.
- 3. Команда проекта реструктуризации- это:
  - а) подразделение организации, реализующее конкретный проект;
  - б) руководство организационной структурой, реализующей проект;
  - с) специфическая временная организационная структура, возглавляемая руководителем проекта и создаваемая на период реализации проекта.
- 4. Основное различие подходов к персоналу реструктуризируемого и кризисного предприятия:
  - а) нет различия в подходах, используются одинаковые принципы и подходы;
  - б) персонал кризисного предприятия подлежит сокращению и им не нужно управлять;
  - с) 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:
  - а) концепция разрабатывается на основе диагностики;
  - б) диагностика является этапом, следующим за разработкой концепции реструктуризации;
  - с) это два не связанных процесса.
- 6. Организационный проект - это:
  - а) проект развития организационной структуры предприятия;
  - б) план организации осуществления реструктуризации;
  - с) модель развития структуры и функций предприятия.



7. Бизнес-план - это:
  - а) планирование развития бизнеса, основного вида деятельности предприятия;
  - б) документ, описывающий предпринимательский проект (в том числе и проект реструктуризации), организационный и экономический механизм его реализации;
  - с) документально оформленный результат процессов планирования в организации.
8. Планирование проекта реструктуризации - это:
  - а) этап создания проектной документации;
  - б) процесс создания проекта реструктуризации;
  - с) непрерывный процесс выработки решений и способов их реализации, определения сроков, требуемых ресурсов и исполнителей.
9. Структуризация проекта реструктуризации- это:
  - а) определение организационной структуры предприятия;
  - б) разбиение проекта по областям деятельности;
  - с) разбиение проекта на иерархическую структуру работ, задач и процессов с назначением ответственных за отдельные работы.
10. Разработку проекта реструктуризации осуществляют:
  - а) команда проекта и/или специализированный консультант;
  - б) руководитель предприятия;
  - с) весь персонал организации, каждый по своему направлению и должности.

#### РАЗДЕЛ 4.

1. 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.
2. 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.
3. Организационное проектирование - это:
  - а) проектирование структуры и кадрового состава новой организации;
  - б) процесс перманентного совершенствования организационной структуры организации в соответствии с стратегией ее развития;
  - с) процесс прогнозирования, планирования бизнеса в организации
4. Уровень управляемости - это:
  - а) рациональное количество горизонтальных элементов (структурных подразделение, подчиненных), выходящих на один более высокий уровень иерархии;
  - б) показатель эффективности системы управления в организации;
  - с) характеристика уровня иерархии в структуре организации.
5. Степень управления - это:
  - а) этап карьеры управленца;
  - б) совокупность элементов структуры, находящихся на определенном уровне иерархии;
  - с) совокупность одинаковых управленческих должностей в организации (например, начальники отделов, заместители директора и пр.).

6. Стратегическая единица бизнеса - это:
  - а) подразделение организации, занимающееся выработкой стратегических планов развития бизнеса;
  - б) структурное подразделение организации, отвечающее за деятельность в определенной, важной для предприятия, области хозяйствования;
  - с) подразделение, которое предполагается развивать в первую очередь для реализации стратегии развития организации.
7. Проектная структура - это:
  - а) подразделение, отвечающее за проектную деятельность;
  - б) временная структура, создаваемая для решения конкретной комплексной проблемы, разработки и реализации проекта;
  - с) будущее, проектируемое в рамках организации подразделение.
8. Матрица распределения ответственности - это:
  - а) матричная структура организации;
  - б) схема закрепления видов деятельности за исполнителями;
  - с) способ установления коллективной ответственности за принимаемые решения.
- 9. Организационное моделирование - это:**
  - а) моделирование деятельности организации;
  - б) модель распределения полномочий и ответственности;
  - с) способ моделирования бизнес-процессов в организации.
10. Сегментация стратегических зон хозяйствования - это:
  - а) выбор перспективных рынков для организации;
  - б) деление сферы деятельности организации на крупные блоки, соответствующие отдельным, важным и прибыльным для организации направлениям;
  - с) разделение рынков сбыта продукции для предприятия.

## РАЗДЕЛ 5.

1. Кризисная ситуация - это:
  - а) разбалансирование экономического организма предприятия;
  - б) внешние условия деятельности предприятия;
  - с) предприятие на грани банкротства.
2. Антикризисное управление - это:
  - а) процедура банкротства предприятия;
  - б) реализация на предприятии антикризисных мер, в том числе предупредительного характера;
  - с) принятие мер по ликвидации причин кризиса на государственном уровне.
3. Стратегическая реструктуризация - это:
  - а) изменение стратегических направлений и методов деятельности предприятия;
  - б) реструктуризация действующей компании, направленная на увеличение стоимости предприятия;
  - с) этап или фаза реструктуризации, направленный на изменение стратегии предприятия.
4. Кризисная реструктуризация - это:
  - а) реструктуризация кризисных предприятий, направленная на возвращение их в функционирующее состояние;
  - б) реструктуризация, характеризующаяся сложными, тупиковыми, кризисными ситуациями;
  - с) ликвидация предприятия.
5. Кризис предприятия для собственников характеризуется:
  - а) опасностью потери вложенных собственниками средств или получения меньшего дивиденда по сравнению с аналогичными по риску и ликвидности иными

- инвестициями;
  - б) отношение собственников к кризисной для предприятия ситуации;
  - с) прекращение выплат дивидендов.
6. Кризис для кредиторов - это:
- а) несвоевременное или частичное удовлетворение требований кредиторов;
  - б) неплатежеспособность предприятия;
  - с) невозможность предоставления кредита.
7. Кризис на этапе законодательного регулирования - это:
- а) потеря платежеспособности, деятельность предприятия законодательно ограничена и контролируется арбитражным судом, собранием кредиторов, арбитражными управляющими;
  - б) законодательные документы по антикризисному управлению;
  - с) применение к предприятию законодательных норм.
8. Основная финансовая цель реструктуризации:
- а) максимизация (повышение) стоимости компании и бизнеса;
  - б) улучшение управления финансами;
  - с) обеспечение платежеспособности предприятия.
9. Нулевая стоимость бизнеса характеризуется:
- а) отсутствием притока денежных средств;
  - б) тем, что приток денежных средств равен требованиям кредиторов;
  - с) полной неэффективностью деятельности предприятия.

#### 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**

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
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	способность использовать количественные и качественные методы для проведения прикладных исследований и управления бизнес-процессами в профессиональной деятельности
ПК-6	способность использовать современные методы управления корпоративными финансами для	ПК-6.1	способность использовать современные методы управления корпоративными финансами при управлении изменениями и

	решения стратегических задач		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 управления корпоративными финансами при управлении изменениями и реструктуризации в профессиональной деятельности	Оценивает платежеспособность и финансово-экономическое 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,	Корректно оценивает платежеспособность и финансово-экономическое 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 Оценивает финансовую результативность операционной, финансовой и инвестиционной деятельности корпорации, перспективы ее развития и возможные последствия	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-6.1) в процессе освоения образовательной программы.

#### Вопросы к экзамену по дисциплине Б1.В.05 «Управление изменениями и реструктуризация»

- 1) Сущность организационных изменений.
- 2) Особенности современных организационных структур.
- 3) Взаимодействие системы управления изменениями с общей системой управления предприятием.
- 4) Условия и причины организационных изменений.
- 5) Характеристика видов организационных изменений.
- 6) Характеристика основных объектов организационных изменений.
- 7) Причины внимания к организационным изменениям в современных условиях (причины изменений и требования к изменениям).
- 8) Концепция развития малыми шагами Г. Минцберга и Р. Куина.
- 9) Этапы изменений в модели конгруэнтности организационного поведения Д. Надлера.
- 10) Модель жизненного цикла организации И. Адизеса.
- 11) Развитие организации в рамках концепции Л. Грейнера.
- 12) Характеристика основных типов организационных изменений.
- 13) Основные компоненты процесса преобразований по McKinsey («трехмерное пространство», «штурманская карта», «естественные законы»).
- 14) Важнейшие компоненты организационных изменений.
- 15) Структурные и личностные ориентиры организационных изменений в теории «Е» и теории «О» (М. Бир и Н. Нория).
- 16) Основные этапы организационных изменений в моделях К. Левина и Л. Грейнера.
- 17) Проблемы контроля, сопротивления и власти в организационных изменениях.
- 18) Решение проблемы власти в ходе структурных реформ.
- 19) Причины сопротивления изменениям.
- 20) Виды сопротивления изменениям и методы их преодоления, их достоинства и недостатки.

- 21) Технологии организационных изменений: управление по целям, командообразование.
- 22) Сущность, элементы и функции организационной культуры.
- 23) Типы организационной культуры.
- 24) Диагностика организационной культуры.
- 25) Уровни организационной культуры по Э. Шайну.
- 26) Реструктуризация организации (условия и этапы проведения).
- 27) Сущность реинжиниринга бизнес-процессов.
- 28) Сущность и особенности современных адаптивных организационных структур.
- 29) Менеджмент знаний как источник и условие успешных организационных изменений.
- 30) Самообучающаяся организация (learning organization) её сущность и характеристики.

### 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	Отсутствие умений	Отсутствие навыков
2	Неудовлетворительно	Фрагментарные знания	Частично освоенное умение	Фрагментарное применение
3	Удовлетворительно	Общие, но не структурированные знания	В целом успешное, но не систематически осуществляемое умение	В целом успешное, но не систематическое применение
4	Хорошо	Сформированные, но содержащие отдельные пробелы знания	В целом успешное, но содержащие отдельные пробелы умение	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы применение навыков
5	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 или неудовлетворительно (по усмотрению преподавателя)	Знать на уровне <b>ориентирования</b> , представлений. Субъект учения знает основные признаки или термины изучаемого элемента содержания, их отнесенность к определенной науке, отрасли или объектам, узнает их в текстах, изображениях или схемах и знает, к каким источникам нужно обращаться для более детального его

		усвоения
3	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
4	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
5	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-6.1.

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.

#### 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 записи 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 ЮРАЙТ. URL: <http://www.biblio-online.ru/>.