

МИНОБРНАУКИ РОССИИ  
ФГБОУ ВО «БАШКИРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ, ФИНАНСОВ И БИЗНЕСА

Утверждено:  
на заседании кафедры  
протокол от «15» июня 2017 г.  
Зав. кафедрой

  
/Л.С. Валинурова

Согласовано:  
Председатель УМК института

  
/Н.Г. Вишневская

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

Реструктуризация бизнеса

Вариативная часть

**программа бакалавриата**

Направление подготовки (специальность)  
38.03.02 Менеджмент

Профиль: «Антикризисное управление»

Квалификация  
бакалавр

Разработчик (составитель) РПД:  
профессор, д-р экон.наук



Казакова О.Б.

Для приема 2017 г.

Уфа 2017 г.

Составитель: д-р экон. наук, профессор Казакова О.Б.

Рабочая программа дисциплины утверждена на заседании кафедры «Инновационная экономика» протокол от «15» июня 2017 г. № 11

Заведующий кафедрой



/ Валинурова Л.С./

Дополнения и изменения, внесенные в рабочую программу дисциплины: обновлен список рекомендованной литературы, вопросы к экзамену, профессиональные базы данных и информационные системы, утверждены на заседании кафедры «Инновационная экономика», протокол № 11 от «19» июня 2018 г.

Заведующий кафедрой



/ Валинурова Л.С./

Дополнения и изменения, внесенные в рабочую программу дисциплины: обновлено программное обеспечение утверждены на заседании кафедры «Инновационная экономика», протокол № 5/1 от «18» января 2019 г.

Заведующий кафедрой



/ Валинурова Л.С./

Дополнения и изменения, внесенные в рабочую программу дисциплины, утверждены на заседании кафедры обновлен список рекомендованной литературы протокол № 9 от «23» апреля 2020 г.

Заведующий кафедрой



Валинурова Л.С.

Дополнения и изменения, внесенные в рабочую программу дисциплины, утверждены на заседании кафедры \_\_\_\_\_,  
протокол № \_\_\_\_ от « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_ г.

Заведующий кафедрой

\_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ Ф.И.О/

Дополнения и изменения, внесенные в рабочую программу дисциплины, утверждены на заседании кафедры \_\_\_\_\_,  
протокол № \_\_\_\_ от « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_ г.

Заведующий кафедрой

\_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ Ф.И.О/

## Список документов и материалов

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы .....	4
2. Цель и место дисциплины в структуре образовательной программы .....	5
3. Содержание рабочей программы (объем дисциплины, типы и виды учебных занятий, учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся) .....	6
4. Фонд оценочных средств по дисциплине .....	10
4.1 Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания .....	10
4.2. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций .....	13
4.3 Рейтинг-план дисциплины .....	14
5. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины.....	27
5.1. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины .....	27
5.2. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» и программного обеспечения, необходимых для освоения дисциплины .....	28
6. Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по дисциплине .....	29

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

В результате освоения образовательной программы обучающийся должен овладеть следующими результатами обучения по дисциплине:

Результаты обучения		Формируемая компетенция (с указанием кода)	Примечание
Знания	Знать: сущность и методы реструктуризации бизнеса; методы и основные теории стратегического анализа; подходы к определению источников и механизмов обеспечения конкурентного преимущества организации; содержание и взаимосвязь основных элементов процесса стратегического управления	ПК-3: владение навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности	
Умения	Уметь: проводить стратегический анализ и определять вид и направления реструктуризации	ПК-3: владение навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности	
	Уметь: разрабатывать план реструктуризации с учетом взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений	ПК-5: способность анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений	
	Уметь: формировать бизнес-модели реструктуризации и использовать методы реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций	ПК-13: умение моделировать бизнес-процессы и использовать методы реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций	

Владения (навыки / опыт деятельности)	Владеть: навыками стратегического анализа, разработки и осуществления реструктуризации бизнеса с учетом взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений	ПК-5: способность анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений	
	Владеть: навыками формирования бизнес-модели реструктуризации и использования методов реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций	ПК-13: умение моделировать бизнес-процессы и использовать методы реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций	

## 2. Цель и место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Реструктуризация бизнеса» является обязательно дисциплиной вариативной части.

Дисциплина изучается на 4 курсе в 8 семестре.

Целью изучения дисциплины «Реструктуризация бизнеса» является изучение студентами общих теоретико-методологических положений в области реструктуризации, а также приобретение знаний, навыков, умений необходимых для проведения реструктуризации на предприятии.

Для освоения дисциплины необходимы компетенции, сформированные в рамках изучения следующих дисциплин: «Экономика организаций», «Управление устойчивым развитием», «Оценка имущественного комплекса предприятия», «Инструментарий финансового менеджмента в антикризисном управлении», «Стратегический менеджмент», «Диагностика состояния предприятия в антикризисном управлении / Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия-должника», «Теория и практика финансового оздоровления», «Антикризисное управление производством» и др.

Дисциплина «Реструктуризация бизнеса» является необходимой для успешного прохождения практики и выполнения выпускной квалификационной работы.

**3. Содержание рабочей программы (объем дисциплины, типы и виды учебных занятий, учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся)**

МИНОБРНАУКИ РОССИИ  
ФГБОУ ВО «БАШКИРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ, ФИНАНСОВ И БИЗНЕСА

**СОДЕРЖАНИЕ РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЫ**

дисциплины «Реструктуризация бизнеса»  
на 8 семестр  
очной формы обучения

<b>Вид работы</b>	<b>Объем дисциплины</b>
Общая трудоемкость дисциплины (ЗЕТ / часов)	3/108
Учебных часов на контактную работу с преподавателем:	
лекций	16
практических/ семинарских	16
лабораторных	
других (групповая, индивидуальная консультация и иные виды учебной деятельности, предусматривающие работу обучающихся с преподавателем) (ФКР)	1,2
Учебных часов на самостоятельную работу обучающихся (СР)	38,8
Учебных часов на подготовку к экзамену/зачету/дифференцированному зачету (Контроль)	36

Форма(ы) контроля:  
Экзамен 8 семестр

№ п/п	Тема и содержание	Форма изучения материалов: лекции, практические занятия, семинарские занятия, лабораторные работы, самостоятельная работа и трудоемкость (в часах)				Основная и дополнительная литература, рекомендуемая студентам (номера из списка)	Задания по самостоятельной работе студентов	Форма текущего контроля успеваемости (коллоквиумы, контрольные работы, компьютерные тесты и т.п.)
		ЛК	ПР/СЕМ	ЛР	СР			
1	2	3	4	5	6	7	8	9
<b>Модуль 1. Методологические основы реструктуризации бизнеса</b>								
1	Общие понятия, цели и задачи реструктуризации бизнеса и собственности. <i>Реструктуризация как направление стратегического управления предприятием. Общие понятия, цели и задачи реструктуризации бизнеса и собственности. Предпосылки проведения реструктуризации предприятия</i>	2	2		3	№№ 1-10, из основного списка, №№ 1-5 из дополнительного списка	Работа с литературой и другими рекомендуемыми источниками	Оценка качества подготовки по вопросу семинарского занятия, качества презентационного материала, владения темой. Работа в группах
2	Объекты и субъекты, виды реструктуризации. <i>Объекты реструктуризации: активы, производство, обязательства, бизнес и т.п. Субъекты реструктуризации. Основные виды реструктуризации. Опыт и особенности проведения реструктуризации бизнеса и собственности в России и за рубежом.</i>	2	2		3	№№ 1-10, из основного списка, №№ 1-5 из дополнительного списка	Работа с литературой и другими рекомендуемыми источниками	Оценка качества подготовки по вопросу семинарского занятия, качества презентационного материала, владения темой
3	Законодательная база реструктуризации в РФ <i>Понятие реструктуризации в кодексах. Законы. Регламентирующие процессы реструктуризации. Прямые и косвенные методы государственного регулирования процессов реструктуризации</i>	2	2		3	№№ 1-10, из основного списка, №№ 1-5 из дополнительного списка	Работа с нормативно-правовыми документами	Оценка качества подготовки по вопросу семинарского занятия, качества презентационного материала, владения темой. Дискуссия

**Модуль 2. Оперативная реструктуризация бизнеса и собственности**

4	Цели и задачи оперативной реструктуризации бизнеса и собственности <i>Реструктуризация материальных активов и долговых обязательств. Разработка схем поставок сырья; определение методов увеличения объемов продаж; снижение стоимости привлеченного капитала; оптимизация основных производственных процессов и организационных структур.</i>	1	1		5	№№ 1-10, из основного списка, №№ 1-5 из дополнительного списка	Работа с литературой и другими рекомендуемыми источниками	Оценка качества подготовки по вопросу семинарского занятия, качества презентационного материала, владения темой
5	Порядок проведения реструктуризации имущественного комплекса, задолженности, издержек. <i>Типовая схема проведения реструктуризации. Основные меры по реструктуризации имущественного комплекса предприятия о. Методы проведения реструктуризации имущественного комплекса предприятия. Методы реструктуризации задолженности. Методы реструктуризации издержек</i>	2	2		3	№№ 1-10, из основного списка, №№ 1-5 из дополнительного списка	Выполнение индивидуальных заданий, решение кейсов	Проверка выполнения индивидуальных заданий. Проверка и обсуждение кейсов
6	Аутсорсинг и бюджетирование <i>Сущность аутсорсинга и его роль в реструктуризации бизнеса. Виды аутсорсинга: производственный, аутсорсинг бизнес процессов, аутсорсинг информационных технологий (IT-аутсорсинг), и их особенности. Сущность бюджетирования в процессе реструктуризации. Создание центров финансовой ответственности.</i>	1	1		5	№№ 1-10, из основного списка, №№ 1-5 из дополнительного списка	Выполнение индивидуальных заданий, решение кейсов	Проверка выполнения индивидуальных заданий. Проверка и обсуждение кейсов
<b>Модуль 3. Стратегическая реструктуризация бизнеса и собственности</b>								
7	Основные понятия и инструменты стратегической реструктуризации бизнеса и собственности	2	2		4	№№ 1-10, из основного списка, №№ 1-5 из дополнительного	Работа с литературой и другими	Проверка выполнения индивидуальных заданий



	<i>Стратегическая реструктуризация как процесс структурных изменений. Типы стратегической реструктуризации. Реорганизация. Реинжиниринг. Инновационные проекты. Диверсификация бизнеса. Перепрофилирование производства.</i>					списка	рекомендуемыми источниками	
8	Реинжиниринг <i>Реинжиниринг бизнес-процессов. ABC-методология. Методы «точно в срок». Управление знаниями.</i>	2	2		4	№№ 1-10, из основного списка, №№ 1-5 из дополнительного списка	Выполнение индивидуальных заданий, решение кейсов	Проверка выполнения индивидуальных заданий. Проверка и обсуждение кейсов
9	Бизнес-план реструктуризации <i>Основные цели и задачи составления плана реструктуризации. Типовая структура плана реструктуризации бизнеса и его отличительные особенности.</i>	1	1		4	№№ 1-10, из основного списка, №№ 1-5 из дополнительного списка	Выполнение индивидуальных заданий, решение кейсов	Проверка выполнения индивидуальных заданий. Проверка и обсуждение кейсов
10	Эффективность проекта реструктуризации <i>Основные показатели эффективности реструктуризации. Анализ качества управления. Эффективность деятельности аппарата управления. Методы оценки эффекта синергии реструктуризации</i>	1	1		4,8	№№ 1-10, из основного списка, №№ 1-5 из дополнительного списка	Выполнение индивидуальных заданий, решение кейсов	Проверка выполнения индивидуальных заданий. Проверка и обсуждение кейсов
13	<b>Всего часов:</b>	16	16		38,8			

#### 4. Фонд оценочных средств по дисциплине

##### 4.1 Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания ПК-3: владение навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности

Этап (уровень) освоения компетенции	Планируемые результаты обучения (показатели достижения заданного уровня освоения компетенций)	Критерии оценивания результатов обучения			
		2	3	4	5
Первый этап (уровень)	Знать: сущность и методы реструктуризации бизнеса; методы и основные теории стратегического анализа; подходы к определению источников и механизмов обеспечения конкурентного преимущества организации; содержание и взаимосвязь основных элементов процесса стратегического управления	Фрагментарные представления о сущности и методов реструктуризации бизнеса; методов и основных теорий стратегического анализа; подходов к определению источников и механизмов обеспечения конкурентного преимущества организации; содержание и взаимосвязь основных элементов процесса стратегического управления	Неполные представления о сущности и методов реструктуризации бизнеса; методов и основных теорий стратегического анализа; подходов к определению источников и механизмов обеспечения конкурентного преимущества организации; содержание и взаимосвязь основных элементов процесса стратегического управления	Сформированные, но содержащие отдельные пробелы представления о сущности и методов реструктуризации бизнеса; методов и основных теорий стратегического анализа; подходов к определению источников и механизмов обеспечения конкурентного преимущества организации; содержание и взаимосвязь основных элементов процесса стратегического управления	Сформированные систематические представления о сущности и методов реструктуризации бизнеса; методов и основных теорий стратегического анализа; подходов к определению источников и механизмов обеспечения конкурентного преимущества организации; содержание и взаимосвязь основных элементов процесса стратегического управления
Второй этап (уровень)	Уметь проводить стратегический анализ и определять вид и направления реструктуризации	Фрагментарные умения проводить стратегический анализ и определять вид и направления реструктуризации	В целом успешное, но не систематическое использование умений проводить стратегический анализ и определять вид и направления реструктуризации	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы использование умений проводить стратегический анализ и определять вид и направления реструктуризации	Сформированное умение проводить стратегический анализ и определять вид и направления реструктуризации

**ПК-5:** способность анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений

Этап (уровень) освоения компетенции	Планируемые результаты обучения (показатели достижения заданного уровня освоения компетенций)	Критерии оценивания результатов обучения			
		2	3	4	5
Второй этап (уровень)	Уметь разрабатывать план реструктуризации с учетом взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений	Фрагментарные умения разрабатывать план реструктуризации с учетом взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений	В целом успешное, но не систематическое использование умений разрабатывать план реструктуризации с учетом взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы использование умений разрабатывать план реструктуризации с учетом взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений	Сформированное умение разрабатывать план реструктуризации с учетом взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений
Третий этап (уровень)	Владеть навыками стратегического анализа, разработки и осуществления реструктуризации бизнеса с учетом взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений	Фрагментарное владение навыками стратегического анализа, разработки и осуществления реструктуризации бизнеса с учетом взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений	В целом успешное, но не систематическое применение навыков стратегического анализа, разработки и осуществления реструктуризации бизнеса с учетом взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы применение навыков стратегического анализа, разработки и осуществления реструктуризации бизнеса с учетом взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений	Успешное и систематическое применение навыков стратегического анализа, разработки и осуществления реструктуризации бизнеса с учетом взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений

**ПК-13: умение моделировать бизнес-процессы и использовать методы реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций**

Этап (уровень) освоения компетенции	Планируемые результаты обучения (показатели достижения заданного уровня освоения компетенций)	Критерии оценивания результатов обучения			
		2	3	4	5
Второй этап (уровень)	Уметь формировать бизнес-модели реструктуризации и использовать методы реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций	Фрагментарные умения формировать бизнес-модели реструктуризации и использовать методы реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций	В целом успешное, но не систематическое использование умений формировать бизнес-модели реструктуризации и использовать методы реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы использование умений формировать бизнес-модели реструктуризации и использовать методы реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций	Сформированное умение формировать бизнес-модели реструктуризации и использовать методы реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций
Третий этап (уровень)	Владеть навыками формирования бизнес-модели реструктуризации и использования методов реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций	Фрагментарное владение навыками формирования бизнес-модели реструктуризации и использования методов реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций	В целом успешное, но не систематическое применение навыков формирования бизнес-модели реструктуризации и использования методов реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы применение навыков формирования бизнес-модели реструктуризации и использования методов реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций	Успешное и систематическое применение навыков формирования бизнес-модели реструктуризации и использования методов реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций

Показатели сформированности компетенции:

Критериями оценивания являются баллы, которые выставляются преподавателем за виды деятельности (оценочные средства) по итогам изучения модулей (разделов дисциплины).

Шкалы оценивания:

от 45 до 59 баллов – «удовлетворительно»;

от 60 до 79 баллов – «хорошо»;

от 80 баллов – «отлично».

**4.2. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций**

Этапы освоения	Результаты обучения	Компетенция	Оценочное средство
1-й этап Знания	сущность и методы реструктуризации бизнеса; методы и основные теории стратегического анализа; подходы к определению источников и механизмов обеспечения конкурентного преимущества организации; содержание и взаимосвязь основных элементов процесса стратегического управления	ПК-3	тест, экзаменационные вопросы; контрольная работа
2-й этап Умения	проводить стратегический анализ и определять вид и направления реструктуризации	ПК-3	индивидуальное задание; контрольная работа, работа в группах, экзаменационные задачи
	разрабатывать план реструктуризации с учетом взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений	ПК-5	индивидуальное задание; контрольная работа, работа в группах, экзаменационные задачи
	формировать бизнес-модели реструктуризации и использовать методы реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций	ПК-13	индивидуальное задание; контрольная работа, работа в группах, экзаменационные задачи
3-й этап Владения (навыки / опыт деятельности)	навыки стратегического анализа, разработки и осуществления реструктуризации бизнеса с учетом взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений	ПК-5	индивидуальное задание; контрольная работа, кейс
	навыки формирования бизнес-модели реструктуризации и использования методов реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций	ПК-13	индивидуальное задание; контрольная работа, кейс

### 4.3 Рейтинг-план дисциплины

Б1. В.15 Реструктуризация бизнеса

Направление «Менеджмент» профиль «Антикризисное управление»

курс 4, семестр 8

Виды учебной деятельности студентов	Балл за конкретное задание	Число заданий за семестр	Баллы	
			Минимальный	Максимальный
<b>Модуль 1. Методологические основы реструктуризации бизнеса</b>				
<b>Текущий контроль</b>				
1. Аудиторная работа	5	2	0	10
<b>Рубежный контроль</b>				
1. Контрольная работа	10	1	0	10
<b>Модуль 2. Оперативная реструктуризация бизнеса и собственности</b>				
<b>Текущий контроль</b>				
1. Аудиторная работа	5	2	0	10
2. Решение задач	5	4		10
<b>Рубежный контроль</b>				
1. Тестирование	10	1	0	10
<b>Модуль 3. Стратегическая реструктуризация бизнеса и собственности</b>				
<b>Текущий контроль</b>				
1. Аудиторная работа	5	2	0	10
<b>Рубежный контроль</b>				
1. Контрольная работа	10	1	0	10
<b>Поощрительные баллы</b>				
1. Студенческая олимпиада	5	1	0	5
2. Публикация статей (участие в конференции)	5	1	0	5
<b>Посещаемость (баллы вычитаются из общей суммы набранных баллов)</b>				
1. Посещение лекционных занятий			0	-6
2. Посещение практических (семинарских, лабораторных занятий)			0	-10
<b>Итоговый контроль</b>				
1. Экзамен			0	30
<b>Итого</b>				
				100 (110)

## Экзаменационные билеты

Структура экзаменационного билета:

Экзаменационный билет содержит 2 вопроса и 1 задачу.

### Вопросы для подготовки к экзамену

1. Сущность, цель и задачи реструктуризации.
2. Соотношение понятий: реформирование, реорганизация и реструктуризация.
3. Субъекты и объекты реструктуризации.
4. Основные функции субъектов реструктуризации.
5. Виды реструктуризации.
6. Отличительные особенности оперативной и стратегической реструктуризации.
7. Перспективы реструктуризации в РФ.
8. Потребности и возможности процедуры реструктуризации.
9. Характеристика специализированной нормативно-правовой базы реструктуризации.
10. Применение законодательства РФ в процедурах реструктуризации.
11. Формы реорганизации юридического лица в РФ.
12. Законодательная база реструктуризации задолженности.
13. Законодательная база реструктуризации банковской системы РФ и ее развитие.
14. Процедура подготовки проекта реструктуризации.
15. Основные методы анализа, применяемые в процедуре реструктуризации.
16. Основные методы оценки стоимости бизнеса, применяемые в процедуре реструктуризации.
17. Основные методы управления ресурсами, применяемые в процедуре реструктуризации.
18. Основные методы управления процессами, применяемые в процедуре реструктуризации.
19. Содержание процедуры реорганизации в формах присоединения и слияния.
20. Особенности процедуры реорганизации юридического лица в формах выделения и разделения.
21. Содержание процедуры реорганизации в форме преобразования.
22. Способы формирования уставного капитала при присоединении и слиянии.
23. Способы формирования уставного капитала при преобразовании, разделении и выделении.
24. Особенности формирования уставного капитала при создании ООО и АО.
25. Особенности размещения ценных бумаг при реорганизации.
26. Особенности реструктуризации системы управления предприятием.
27. Сущность, цель и задачи оперативной реструктуризации.
28. Инструменты оперативной реструктуризации.
29. Реструктуризация имущественного комплекса предприятия.
30. Способы реструктуризации задолженности.
31. Реструктуризация задолженности в бюджет и внебюджетные фонды.
32. Содержание программы реструктуризации издержек.
33. Понятие аутсорсинга и его виды.
34. Роль аутсорсинга в программе реструктуризации предприятия.
35. Роль бюджетирования в процедуре реструктуризации предприятия.
36. Характеристика центров финансовой ответственности.
37. Цель, задачи и инструменты стратегической реструктуризации.
38. Реинжиниринг как инструмент стратегической реструктуризации.
39. Инновационные проекты как инструмент стратегической реструктуризации.
40. Диверсификация и перепрофилирование производства как инструмент стратегической реструктуризации.
41. Создание холдинговых структур как инструмент стратегической реструктуризации.
42. Разработка бизнес-плана реструктуризации.

43. Текущая реструктуризация в системе управления стоимостью бизнеса.
44. Порядок введения внешнего управления.
45. Последствия введения внешнего управления.
46. Отстранение внешнего управляющего.
47. Рассмотрение плана внешнего управления.
48. Мораторий на удовлетворение требований кредиторов.
49. Порядок прекращения полномочий внешнего управляющего.
50. Рассмотрение собранием кредиторов отчета внешнего управляющего.

Ситуационные задачи для подготовки к экзамену

1. Величина уставного капитала АО, создаваемого в результате реорганизации в форме слияния, составит 20 000 руб. Номинальная стоимость привилегированных акций объявлена на общую сумму в 10 000 руб. Правомерно ли размещение таких акций? Обоснуйте ответ.
2. Рыночная стоимость активов АО, созданного в результате слияния, составит 15 000 руб., стоимость обязательств – 6 000 руб. Правомерна ли такая реорганизация? Обоснуйте ответ.
3. Рассчитайте эффективность проекта реструктуризации, если известно: дополнительная прибыль от реструктуризации составила 2,7 млн.р., экономия производственных издержек - 1,4 млн.руб., дополнительные инвестиции на реструктуризацию – 3 млн.руб., дивестиции от реструктуризации – 0,5 млн.руб., прирост налоговых платежей – 0,2 млн.руб., ставка дисконта – 28%.
4. Составьте график реструктуризации задолженности, используя метод новации, если структура задолженности, подлежащей реструктуризации такова:

Кредитор	ООО «Спарта»	АО «Энерго»	АО «Азот»	АО «Хит»
Объем долга, тыс. руб. / %	24 / 12	150 / 15	88 / 8	48 / 4

5. Ознакомьтесь с формами и этапами реорганизации предприятий и на основании исходных данных: 1) определите балансовую стоимость имущества и стартовую сумму уставного капитала реорганизуемого предприятия; 2) установите нормативную цену приватизируемого унитарного предприятия согласно Правилам определения нормативной цены подлежащего приватизации государственного или муниципального имущества, утверждённым постановлением Правительства РФ от 31.05.2002г. №369. Исходные данные: извлечение из бухгалтерского баланса реорганизуемого или приватизируемого предприятия на 01.01 текущего года (тыс. руб.).

Актив	На 01.01	Пассив	На 01.01
1. Внеоборотные активы	15638	3. Капитал и резервы	
2. Оборóтные активы	8412	Уставной капитал	6705
		Добавочный капитал	8920
		Нераспределённая прибыль	4245
		Итого по разделу 3.	19870
		4. Долгосрочные обязательства	70
		5. Краткосрочные обязательства	4110
Баланс	24050	Баланс	24050

На балансе реорганизуемого или приватизируемого предприятия числится жилищный фонд стоимостью 460 тыс. руб. Просроченная дебиторская задолженность составляет 540 тыс. руб. Стоимость земельных участков в составе имущественного комплекса – 580 тыс. руб.

6. Определить размеры ежемесячных выплат кредитору, если два долговых обязательства, со следующими характеристиками:
  - ежемесячные выплаты 20 тыс. руб., процентная ставка 12 % годовых, срок выплат 3 года



– ежеквартальные выплаты 10 тыс. руб., процентная ставка 16 % годовых, срок выплат 3 года

Реализация плана фин. оздоровления требует ежеквартального финансирования из прибыли не менее 50 тыс. руб. продолжительность погашения долга в интересах кредитора должна составлять не более 5 лет, а процентная ставка не ниже 12 % годовых.

Образец экзаменационного билета:

Башкирский государственный университет	Направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент»
Институт экономики, финансов и бизнеса Кафедра инновационной экономики	Профиль «Антикризисное управление» Дисциплина «Реструктуризация бизнеса»

Экзаменационный билет № 1

1. Особенности реструктуризации системы управления предприятием.
2. Сущность, цель и задачи оперативной реструктуризации.
3. Величина уставного капитала АО, создаваемого в результате реорганизации в форме слияния, составит 20 000 руб. Номинальная стоимость привилегированных акций объявлена на общую сумму в 10 000 руб. Правомерно ли размещение таких акций? Обоснуйте ответ.

Зав. кафедрой

Л.С. Валинурова

Перевод оценки из 100-балльной в четырехбалльную производится следующим образом:

- отлично – от 80 до 110 баллов (включая 10 поощрительных баллов);
- хорошо – от 60 до 79 баллов;
- удовлетворительно – от 45 до 59 баллов;
- неудовлетворительно – менее 45 баллов.

#### Критерии оценки (в баллах):

- **25-30 баллов** выставляется студенту, если студент дал полные, развернутые ответы на все теоретические вопросы билета, продемонстрировал знание функциональных возможностей, терминологии, основных элементов, умение применять теоретические знания при выполнении практических заданий. Студент без затруднений ответил на все дополнительные вопросы. Практическая часть работы выполнена полностью без неточностей и ошибок;

- **17-24 баллов** выставляется студенту, если студент раскрыл в основном теоретические вопросы, однако допущены неточности в определении основных понятий. При ответе на дополнительные вопросы допущены небольшие неточности. При выполнении практической части работы допущены несущественные ошибки;

- **10-16 баллов** выставляется студенту, если при ответе на теоретические вопросы студентом допущено несколько существенных ошибок в толковании основных понятий. Логика и полнота ответа страдают заметными изъянами. Заметны пробелы в знании основных методов. Теоретические вопросы в целом изложены достаточно, но с пропусками материала. Имеются принципиальные ошибки в логике построения ответа на вопрос. Студент не решил задачу или при решении допущены грубые ошибки;

- **1-10 баллов** выставляется студенту, если ответ на теоретические вопросы свидетельствует о непонимании и крайне неполном знании основных понятий и методов. Обнаруживается отсутствие навыков применения теоретических знаний при выполнении практических заданий. Студент не смог ответить ни на один дополнительный вопрос.

### Тестовые задания

Пример заданий для тестового контроля уровня усвоения учебного материала

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

- б) интеграции
  - в) объединения
11. Прекращение деятельности общества с передачей всех его прав и обязанностей вновь создаваемым обществам - это процесс:
- а) разделения
  - б) интеграции
  - в) объединения
12. Создание одного или нескольких обществ с передачей им части прав и обязанностей реорганизуемого общества без прекращения последнего - это:
- а) выделение
  - б) интеграция
  - в) объединение
13. Назовите одну из форм реорганизации, которая предполагает изменение организационно-правовой формы юридического лица:
- а) преобразование
  - б) интеграция
  - в) объединение
14. Реструктуризация включает:
- а) совершенствование структуры и функций управления;
  - б) преодоление отсталости в технологических аспектах деятельности;
  - в) рост производительности труда;
  - г) нет правильного ответа.
  - д) все ответы верны.
15. Что предшествует началу работ по реструктуризации:
- а) снижение издержек производства;
  - б) комплексная диагностика;
  - в) рост производительности труда;
16. В задачи совершенствования структуры и функций управления входит:
- а) реинжиниринг бизнеса;
  - б) финансовая политика;
  - в) оценка рисков;
17. Ко второму этапу реализации проекта реструктуризации относятся:
- а) реорганизация системы маркетинга на предприятии;
  - б) формирование стратегических целей компании;
  - в) мониторинг проекта;
18. Первым этапом планирования проекта при его реструктуризации является:
- а) построение структуры разбиения работ;
  - б) выбор названия проекта;
  - в) построение дерева целей;
  - г) принятие решения о выборе поставщиков.
19. Структура разбиения работ при реструктуризации проекта устанавливает:
- а) связи между планом проекта и потребностями заказчика;
  - б) компоненты продукции проекта;
  - в) долгосрочные цели проекта;
20. Для реструктуризации проекта можно использовать специальную модель:
- а) дерево решений;
  - б) дерево работ;
  - в) матрица ответственности;
  - г) можно использовать все перечисленные модели.

### Критерии оценивания

Процент правильных ответов	Количество баллов
90-100 %	8-10
81-89%	6-7
71-80%	4-5
61-70%	2-3
менее 60%	0

### Задания для контрольной работы

Пример варианта контрольной работы по модулю 1:

«Методологические основы реструктуризации бизнеса»

1. Охарактеризуйте экономическую сущность реорганизации, реформирования и реструктуризации основываясь на нормах российского законодательства.
2. Проанализируйте различные подходы к определению понятия «реструктуризация» и сформулируйте собственное видение этой категории.

Пример варианта контрольной работы по модулю 3:

«Стратегическая реструктуризация бизнеса и собственности»

1. Раскройте содержание методов реструктуризации.
2. Предложите примеры ситуаций, при которых целесообразно проводить реструктуризацию предприятий.

### Критерии оценивания:

Критерии оценивания	Количество баллов
Дан исчерпывающий и обоснованный ответ на поставленный теоретический вопрос, при ответе выделялось главное, ответ был четкими и краткими, а мысли излагались в логической последовательности; показано умение самостоятельно анализировать факты, события, явления; задача решена без ошибок, правильно выбрана методика решения и выполнены расчёты.	8-10
дан полный, достаточно обоснованный ответ на поставленный вопрос, при ответе не всегда выделялось главное, ответ в основном был кратким, но не всегда четким, приведены конкретные примеры; задача решена с ошибками, правильно выбрана методика решения задачи.	5-7
дан неполный ответ на поставленный вопрос, ответ в основном был кратким, с частичным обоснованием и указанием конкретных примеров; задача решена неверно, неправильно выбрана методика решения задачи.	3-4
дан неполный ответ на поставленный вопрос, ответ в основном был кратким и теоретическим, без обоснования и указания конкретных примеров; задача решена неверно, неправильно выбрана методика решения задачи.	1-2
дан неверный ответ на поставленный вопрос; задача решена неверно, неправильно выбрана методика решения задачи.	0

### Задания для текущего контроля аудиторной работы.

Аудиторная работа включает в себя: дискуссии, задачи, групповое обсуждение, кейсовые задания и индивидуальные задания.

#### Примеры типовых задач

По данным бухгалтерского баланса за 4 квартала анализируемого года необходимо рассчитать и проанализировать следующие показатели.

Вариант 1

1. Проанализировать:

- коэффициент текущей ликвидности;
- коэффициент обеспеченности должника его активами.

2. Сделать вывод о возможности введения внешнего управления.

Вариант 2

1. Проанализировать:

- коэффициент автономии;
- коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами.

2. Сделать вывод о возможности введения внешнего управления.

Вариант 3

1. Проанализировать:

- коэффициент абсолютной ликвидности;
- долю просроченной кредиторской задолженности в пассиве.

2. Сделать вывод о возможности введения внешнего управления.

Вариант 4

1. Проанализировать:

- рентабельность активов.
- коэффициент абсолютной ликвидности.

2. Сделать вывод о возможности введения внешнего управления.

Вариант 5

1. Проанализировать:

- показатель отношения дебиторской задолженности к совокупным активам.
- рентабельность активов.

2. Сделать вывод о возможности введения внешнего управления

#### Критерии оценивания

Наименование критерия оценивания	Максимальный балл
Самостоятельность при выполнении задания	1
Быстрота выполнения заданий	1
Качество выполнения заданий (правильность решения)	1
Краткость, аргументированность изложение результатов	1
Полнота аналитического заключения	1
<b>Итого:</b>	<b>5</b>

#### Дискуссия

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

Ход выполнения: не требует специальной самостоятельной подготовки, осуществляется на базе лекционного материала.

### Критерии оценивания

Наименование критерия оценивания	Максимальный балл
Теоретический уровень знаний	1
Этика ведения дискуссии	1
Качество ответов на вопросы	1
Способность делать выводы	1
Способность отстаивать собственную точку зрения	1
<b>Итого:</b>	<b>5</b>
Штрафные баллы (нарушение правил ведения дискуссии, некорректность поведения и т.д.)	2

### Групповое обсуждение.

Тема: Направления реструктуризации бизнеса

Ход выполнения: Самостоятельная работа с литературой и другими рекомендуемыми источниками, подготовка сообщений и докладов. Результаты работы обсуждаются на практическом занятии.

### Критерии оценивания

Наименование критерия оценивания	Максимальный балл
Самостоятельность при выполнении задания	1
Быстрота выполнения заданий	1
Качество выполнения заданий (правильность решения)	1
Краткость, аргументированность изложение результатов	1
Полнота аналитического заключения	1
<b>Итого:</b>	<b>5</b>

### Примеры кейсовых заданий

Бизнес-кейс «Реструктуризация торгово-производственного холдинга»  
(<http://www.intelcont.ru/information/off-line/businesscase/>)

Задание:

- Изучить текущую ситуацию «Компания как она есть».
- Дать рекомендации по реструктуризации холдинга с целью совершенствования системы управления.
- Предложить новую организационную структуру отдельных подразделений и холдинга в целом.

Исходный материал: «КОМПАНИЯ КАК ОНА ЕСТЬ»

#### 1. История

Компания дислоцирована в крупном городе на Востоке России. На рынке – 10 лет. Зарождалась с «нуля», как большинство «семейных» бизнесов.

Сегодня позиция компании в регионе очень прочные. В городе, где расположен офис компании и сосредоточена основная деятельность, компания входит в элиту бизнеса и имеет ограниченное количество достойных конкурентов.

За последние 2 года произошел резкий скачок: существенно возросли обороты, персонал компании увеличился на 60% (в настоящее время общее кол-во сотрудников превысило 400 чел., среди которых офисных работников около - 60 чел.)

В условиях чрезмерно динамичных изменений управляемость компании выходит из под контроля: старые механизмы управления не работают, новые не созданы. А планы дальнейшего развития бизнеса чрезвычайно амбициозные...

## 2. Сфера деятельности

Основная сфера деятельности – торговля отделочными материалами для ремонта и строительства. Как оптовая, так и розничная, в соотношении 50:50 на сегодня. В перспективе руководство компании делает основную ставку на розничные продажи.

В реализации преобладает покупной товар, однако компания также торгует готовой продукцией собственного производства. Среди этой продукции важнейшее место занимает краска на водной основе по засекреченным уникальным рецептам компании. Краска предназначена как для внутренней, так и для внешней отделки и не имеет аналогов по морозоустойчивости (может применяться при температуре до минус 30С, что является весьма актуальным для этого региона), но не достаточно «раскручена» на рынке.

Краска производится на импортном оборудовании из отечественного сырья, закупаемого на стороне.

Товарный ассортимент компании превышает 13000 позиций (по оценкам специалистов до 10% этого ассортимента можно было бы снять с продаж с целью оптимизации товарной матрицы), планируется его дальнейшее расширение.

## 3. Клиенты

Розничными покупателями являются население.

В опт компания продает отделочные материалы:

- строительным организациям;
- организациям для проведения ремонта в принадлежащих им зданиях (например: школам, детсадам);
- торговым предприятиям, включая чужие розничные точки (своя франчайзинговая сеть отсутствует).

## 4. Материально-техническая база

Компания имеет в собственности:

- современный офис;
- производственный цех, склад сырья и склад готовой продукции, а также все необходимое для производства оборудование;
- легковой и грузовой транспорт, погрузочно-разгрузочное оборудование;
- два распределительных центра (хранимые на РЦ товары по ассортименту не пересекаются). На одном РЦ организована розничная продажа, на другом – оборудованы залы розничных и оптовых продаж. Территория РЦ оснащена железнодорожными подъездными путями.

Сегодня все продажи, кроме продаж с РЦ, осуществляются с небольших арендованных торговых точек. Кол-во этих точек в городе – около 20. Из них 18 на территории крупных городских специализированных торговых центров, а 2 – в отдельно расположенных магазинах.

В настоящее время Компания:

- заключила договора аренды на 2 гипермаркета (площадь: 5 000 кв. м. и 7 000 кв. м.) , завершает их ремонт и оборудование и намерена через 3 месяца открыть в них торговлю;
- строит на территории одного из РЦ собственный торговый центр (гипермаркет) отделочных материалов площадью около 10 000 кв. м. На территории гипермаркета (второй этаж) предполагается сдача площадей в аренду под развлекательные заведения, фаст-фуды, уголки детского отдыха и пр.

Планируемая дата ввода в эксплуатацию – осень 2007г.

## 5. Региональное развитие

Два года назад компания открыла свой первый филиал в соседнем городе. У филиала свой мини-офис, склад, аутсорсинговый транспорт и отдел оптовых продаж, который занимается пассивными (менеджер выставочного зала) и активными (торговые представители) продажами. Торговые представители Компании работают по реализации

товара местным торговым компаниям. Планируется также начать активную работу с местными строительными и другими организациями-потребителями отделочных материалов. Кроме того, в филиале будет открыт розничный магазин. Товар на склад филиала поставляется с РЦ и со склада готовой продукции Компании.

В ближайшей перспективе – выход на рынки некоторых других городов региона по аналогичной схеме: небольшой офис, склад, розничный магазин и оптовые продажи.

#### 6. Структура управления (верхний уровень)

Руководят Компанией два собственника: генеральный и исполнительный директор (функционал этих управленцев четко не разделен, имеет место пересечение полномочий и ответственности).

Важную роль в Компании играет заместитель генерального директора по инвестиционному развитию. К топ-менеджерам компании также относятся: коммерческий директор (закупки – доставка - сбыт-маркетинг) и финансовый директор (бюджетирование, управленческий и бухгалтерский учет). Главный бухгалтер находится в подчинении финансового директора.

HR-служба и IT-отдел напрямую подчиняются Генеральному директору, но не имеют в Компании существенного веса. Юридическая служба представлена одним юрисконсультантом. Эта вакансия была заполнена в Компании относительно недавно.

Функционал СБ в значительной степени ограничен задачами охраны территорий, зданий и помещений Компаний. В компании открыта вакансия «специалиста по информационной безопасности с целью защиты конфиденциальной и коммерческой информации от внешних и внутренних воздействий».

#### 7. Структура управления по направлениям (инвестиционная деятельность)

Руководит этим направлением заместитель генерального директора, в компетенцию которого помимо инвестиционной деятельности входит управление РЦ (см. раздел транспортно-складская логистика) и управление производством (см. раздел производство).

Сфера компетенции этого топ-менеджера в инвестиционной деятельности включает все операции с принадлежащими Компании объектами недвижимости (включая вопросы их содержания и эксплуатации), все операции по созданию новых объектов недвижимости (от разработки проекта объекта и получения разрешительной документации на строительство до ввода объекта в эксплуатацию) и их аренде, а также приобретение и реализация объектов движимого имущества. Проектирование, строительство, ремонт объектов недвижимости производится по аутсорсингу.

#### 8. Структура управления по направлениям (торгово-закупочная деятельность)

##### 8.1. Закупки-Продажи

Руководит торговой деятельностью Коммерческий директор. В его прямом подчинении находятся: руководители торговых направлений (РТН) в кол-ве 5 чел., отдел оптовых продаж и отдел розничных продаж.

РТНы управляют товарными группами, на которые поделены все реализуемые Компанией товары. В рамках «своих» товарных групп к задачам РТН относятся все взаимоотношения с поставщиками и перевозчиками, контроль и поддержание товарных остатков на РЦ, изучение спроса, мониторинг цен на рынке, мерчандайзинг, советы по обустройству и перепланировке торговых точек, обучение новых продавцов, а также реализация товара наиболее важным оптовым покупателям. Отдельные РТН высказывают недовольство столь широким функционалом, считают, что им приходится работать за отдел продаж, когда на самом деле они – закупщики.

Один из РТНов также занимается закупкой сырья для производимой Компаний краски и другой продукции.

Закупка товара производится от многих производителей России (в основном из европейской части), а также из Китая. В закупочных операциях с китайскими поставщиками РТН работает с «удлинителем» в виде китайскоязычного менеджера (специалист по ВЭД).



Функции распределены следующим образом: РТН отвечает за ассортимент продукции, «удлинитель» - за цены, сроки и размеры закупаемых партий.

В вопросах реализации РТН сотрудничают (или по крайней мере должны сотрудничать) с отделом розничных и оптовых продаж офиса.

## 8.2. Розница

Отдел розницы состоит из офисного штата (начальник отдела и менеджеры розничных продаж) и штата торговых точек.

Точки, расположенные в торговых центрах специализированы на конкретных группах товаров (например- обои и сопутствующие материалы; линолеум; плитка и т.д.). Точки, расположенные как отдельные магазины, имеют смешанный набор товаров.

В каждом торговом центре, как правило, Компания арендует 4-5 торговых точек. Товар хранится на площади торговой точки. Кроме того, на территории торговых центров у компании есть небольшие склады.

На каждой точке работают ст. продавец и несколько продавцов. Кроме того, на каждом торговом центре дополнительно от Компании работают администратор, кладовщик, грузчик, которые централизованно обслуживают точки этого центра. Каждый торговый центр имеет в офисе своего личного куратора – отдельно выделенного на каждую точку менеджера отдела розничных продаж.

Функции курирующего менеджера и администратора достаточно близки, а в чем-то пересекаются. Тем не менее, в вопросах принятия решения о приеме, обучении, вознаграждении персонала решающее слово принадлежит администратору, в вопросах товарного ассортимента и выкладки товара - менеджеру из офиса/

## 8.3. Опт

Оптовые продажи подразделены на активные (ищем покупателя) и пассивные (покупатель приходит сам).

Активные продажи организациям-потребителям осуществляют МАП (менеджеры активных продаж), а организациям-перекупщикам - ТП (торговые представители). И те и другие подчиняются начальнику отдела оптовых продаж. Также начальнику отдела оптовых продаж подчиняются менеджеры выставочных залов (так в компании называются магазины торгующие в опт).

По мнению коммерческого директора, на сегодняшний день отделом оптовых продаж охвачено не более 10% потенциального рынка оптовых покупателей Компании.

## 9. Структура управления по направлениям (транспортно-складская логистика)

Товар отгружается от поставщика вагонами и контейнерами. Вагоны через подъездные пути разгружаются на РЦ, контейнеры доставляются на РЦ автомобилями специализированных транспортных компаний. Самовывоз от поставщиков крайне редок, и только с близлежащих территорий.

Своим транспортном производится перевозка товара по маршруту РЦ – магазины, а также доставка товара оптовому покупателю. Доставка розничному покупателю происходит с привлечением частных автомобилей по аутсорсингу. Товар доставляется покупателям бесплатно.

Начальник РЦ подчинен заместителю генерального директора по инвестиционному развитию.

В подчинении начальника РЦ находятся следующие подразделения: транспортный цех (работа с сортировочной станцией, внутренние перевозки, доставка покупателю), склад (погрузка-выгрузка, складирование, комплектация), АХО (содержание и эксплуатация здания РЦ, автопогрузчиков, коммуналка, благоустройство, спецодежда и инвентарь, расходные материалы), а также энергетик и электрослесарь.

## 10. Структура управления по направлениям (производство)

Производственный цех, склад сырья и склад готовой продукции находится в подчинении заместителя генерального директора по инвестиционному развитию. Персонал этих подразделений составляет около 30 чел.

Готовая продукция реализуется через отдел розничных и оптовых продаж. В высокий сезон «узким местом» является производство, в низкий – сбыт. План продаж разрабатывает одним из РТНов.

По мнению руководства компании – производство и реализация собственной краски – одно из самых перспективных направлений деятельности Компании, учитывая высокую рентабельность продаж этой продукции и неосвоенные Компанией потребности рынка.

### Критерии оценивания

Наименование критерия оценивания	Максимальный балл
Самостоятельность при выполнении задания	1
Быстрота выполнения заданий	1
Качество выполнения заданий (правильность решения)	1
Краткость, аргументированность изложение результатов	1
Полнота аналитического заключения	1
<b>Итого:</b>	<b>5</b>

### Примеры индивидуальных заданий

В рамках индивидуального расчетного задания обучающийся на основе информационных массивов конкретного предприятия разрабатывает рекомендации по реструктуризации бизнеса и обосновывает их целесообразность. Результаты работы оформляются в виде отчета, включающего:

1. Краткое описание предприятия
2. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия
3. Определение проблем и перспектив развития предприятия
4. Предложения по реструктуризации бизнеса
5. Обоснование их эффективности предложенных рекомендаций с позиций добавленной стоимости.

### Критерии оценивания

Наименование критерия оценивания	Количество баллов
Задание выполнено полностью: цель выполнения задания успешно достигнута; основные понятия определены; работа выполнена в полном объёме.	5
Задание выполнено: цель выполнения задания достигнута; наличие правильных эталонных ответов; однако работа выполнена не в полном объёме.	2,5
Задание не выполнено, цель выполнения задания не достигнута.	0

## 5. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

### 5.1. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины

#### Основная литература

1. Гражданский Кодекс Российской Федерации. Части первая и вторая; то же [Электронный ресурс]. - URL: [http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=home&utm\\_csource=online&utm\\_cmedium=button](http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=home&utm_csource=online&utm_cmedium=button).
2. Земельный кодекс Российской Федерации от 25.10.2001 N 136-ФЗ (ред. от 25.12.2018); То же [Электронный ресурс]. - URL: [http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=home&utm\\_csource=online&utm\\_cmedium=button](http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=home&utm_csource=online&utm_cmedium=button)
3. Налоговый кодекс Российской Федерации (НК РФ) от 31.07. 1998 года N 146-ФЗ; То же [Электронный ресурс]. - URL: [http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=home&utm\\_csource=online&utm\\_cmedium=button](http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=home&utm_csource=online&utm_cmedium=button)
4. Федеральный закон «Об оценочной деятельности в Российской Федерации» от 29.07.1998 N 135-ФЗ; То же [Электронный ресурс]. - URL: [http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=home&utm\\_csource=online&utm\\_cmedium=button](http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=home&utm_csource=online&utm_cmedium=button)
5. Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)» от 26.10.2002 N 127-ФЗ; То же [Электронный ресурс]. - URL: [http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=home&utm\\_csource=online&utm\\_cmedium=button](http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=home&utm_csource=online&utm_cmedium=button)
6. Арутюнов, Ю.А. Антикризисное управление : учебник / Ю.А. Арутюнов. - Москва : Юнити-Дана, 2015. - 416 с. - ISBN 978-5-238-01664-1 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=114722> ;
7. Белых, Л.П. Реструктуризация предприятия : учебное пособие / Л.П. Белых. - 2-е изд., доп. и перераб. - Москва : Юнити-Дана, 2015. - 511 с. - ISBN 978-5-238-01213-1 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=117476>;
8. Блинов, А.О. Управление изменениями : учебник / А.О. Блинов, Н.В. Угрюмова. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2017. - 304 с. : табл., схем., ил. - (Учебные издания для бакалавров). - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-394-02291-3 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=452539> ;
9. Гореликов, К.А. Антикризисное управление : учебник / К.А. Гореликов. - 3-е изд. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2018. - 216 с. : ил. - (Учебные издания для бакалавров). - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-394-03009-3 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=496109> ;
10. Ларионов. И.К. Антикризисное управление : учебник / И.К. Ларионов, Н.И. Брагин, А.Н. Герасин и др. - 2-е изд. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2019. - 380 с. : ил. - (Учебные издания для магистров). - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-394-03072-7 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=496090>.

#### Дополнительная литература:

1. Ряховский, Д.И. Формирование системы антикризисного управления развитием территории / Д.И. Ряховский. - М. : Институт экономики и антикризисного управления, 2004. - 167 с. ; то же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=78785>.

2. Сакало, Н.П. Оценка эффективности и улучшение системы антикризисного управления / Н.П. Сакало. - Москва : Лаборатория книги, 2011. - 110 с. - ISBN 978-5-504-00122-7 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=141878> ;
3. Рубин, Ю.Б. Управление собственным бизнесом : учебник / Ю.Б. Рубин. - 14-е изд., перераб. и доп. - Москва : Университет «Синергия», 2016. - 977 с. : ил., табл. - (Университетская серия). - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-4257-0220-3 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=455433> ;
4. Файншмидт, Е.А. Зарубежная практика антикризисного управления : Учебно-методический комплекс / Е.А. Файншмидт, Т.В. Юрьева. - Москва : Евразийский открытый институт, 2010. - 143 с. - ISBN 978-5-374-00227-0 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=90352> ;
5. Файншмидт, Е.А. Практика антикризисного менеджмента : учебно-практическое пособие / Е.А. Файншмидт, Т.В. Юрьева. - Москва : Евразийский открытый институт, 2010. - 163 с. - ISBN 978-5-374-00344-4 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=93161> .

## 5.2. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» и программного обеспечения, необходимых для освоения дисциплины

№	Наименование Интернет-ресурса	Ссылка (URL) на Интернет ресурс
1.	Федеральная служба государственной статистики	<a href="http://www.gks.ru">www.gks.ru</a>
2.	Министерство финансов РФ	<a href="http://www.minfin.ru">www.minfin.ru</a>
3.	Международный валютный фонд	<a href="http://www.imf.org">www.imf.org</a>
4.	Центр макроэкономического анализа и краткосрочного прогнозирования	<a href="http://www.forecast.ru">www.forecast.ru</a>
5.	Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по РБ	<a href="http://www.bashstat.ru">www.bashstat.ru</a>
6.	Информационно-издательский центр «Статистика России»	<a href="http://www.infostat.ru">www.infostat.ru</a>
7.	Информационно-аналитический сайт в области информационных технологий	citforum.ru
8.	Издание о высоких технологиях	cnews.ru
9.	Библиотека Г. Верникова – все о менеджменте и IT - подборка аналитических материалов по вопросам экономики, менеджмента и информационных технологий.	vernikov.ru
10.	Официальный портал ИТ-директоров (Реестр ИТ-поставщиков)	globalcio.ru
11.	Журнал СIO – руководитель информационной службы	cio-world.ru
12.	Электронно-библиотечная система	ZNANIUM.COM
13.	Единый архив экономических и социологических данных ВШЭ	<a href="http://sophist.hse.ru/">http://sophist.hse.ru/</a>

1. База данных периодических изданий на платформе EastView: «Вестники Московского университета», «Издания по общественным и гуманитарным наукам» - <https://dlib.eastview.com/>

2. Информационная система «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» - <http://window.edu.ru>
3. Научная электронная библиотека eLibrary.ru - <http://elibrary.ru/defaultx.asp>
4. Справочно-правовая система Консультант Плюс - <http://www.consultant.ru/>
5. Электронная библиотечная система «Университетская библиотека онлайн» – <https://biblioclub.ru/>
6. Электронная библиотечная система «ЭБ БашГУ» – <https://elib.bashedu.ru/>
7. Электронная библиотечная система издательства «Лань» – <https://e.lanbook.com/>
8. Электронный каталог Библиотеки БашГУ – <http://www.bashlib.ru/catalogi>.
9. Архивы научных журналов на платформе НЭИКОН (Cambridge University Press, SAGE Publications, Oxford University Press) - <https://archive.neicon.ru/xmlui/>
10. Издательство «Annual Reviews» - <https://www.annualreviews.org/>
11. Издательство «Taylor&Francis» - <https://www.tandfonline.com/>
12. Windows 8 Russian. Windows Professional 8 Russian Upgrade Договор №104 от 17.06.2013 г. Лицензии бессрочные.
13. Microsoft Office Standard 2013 Russian. Договор №114 от 12.11.2014 г. Лицензии бессрочные.

#### 6. Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по дисциплине

Наименование специальных* помещений и помещений для самостоятельной работы	Оснащенность специальных помещений и помещений для самостоятельной работы
<p><b>1. учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа:</b> лаборатория социально-экономического моделирования № 107 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), лаборатория анализа данных № 108 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 110 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 111 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 114 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 122 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 204 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 207 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 208 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 209 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 210 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 212 (гуманитарный корпус), аудитория № 213 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 218 (гуманитарный корпус), аудитория № 220 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 221 (гуманитарный корпус), аудитория № 222 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 301 (гуманитарный корпус), аудитория № 305 (гуманитарный корпус), аудитория № 307 (гуманитарный корпус), аудитория № 308 (гуманитарный корпус), аудитория № 309 (гуманитарный корпус), лаборатория исследования процессов в экономике и управлении № 311а (гуманитарный корпус), лаборатория информационных технологий в экономике и управлении № 311в (гуманитарный корпус).</p> <p><b>2. учебная аудитория для проведения занятий семинарского типа:</b> лаборатория социально-экономического моделирования № 107 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), лаборатория анализа данных № 108 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 110 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 111 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 114</p>	<p><b>лаборатория социально-экономического моделирования № 107:</b> учебная мебель, доска, проекционный экран с электродиодом lumien master control, проектор casio, персональный компьютер пэвм кламас в комплекте – 18 шт.</p> <p><b>лаборатория анализа данных № 108:</b> учебная мебель, доска, персональный компьютер пэвм кламас в комплекте – 17 шт.</p> <p><b>аудитория № 110:</b> учебная мебель, доска, телевизор led.</p> <p><b>аудитория № 111:</b> учебная мебель, доска, телевизор led.</p> <p><b>аудитория № 114:</b> учебная мебель, доска.</p> <p><b>аудитория № 115:</b> учебная мебель, колонки (2 шт.), динамики, dvd плеер toshiba, магнитола sony (4 шт.)</p> <p><b>аудитория №118:</b> учебная мебель, проектор benq, колонки (2 шт.), музыкальный центр lg, флипчарт магнитно-маркерный на треноге</p> <p><b>аудитория № 122:</b> учебная мебель, доска.</p> <p><b>аудитория № 204:</b></p>

<p>(помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 122  (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 204  (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 207  (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 208  (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 209  (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 210  (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 212  (гуманитарный корпус), аудитория № 213 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 218 (гуманитарный корпус), аудитория № 220 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 221 (гуманитарный корпус), аудитория № 222 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 301 (гуманитарный корпус), аудитория № 305 (гуманитарный корпус), аудитория № 307 (гуманитарный корпус), аудитория № 308 (гуманитарный корпус), аудитория № 309 (гуманитарный корпус), лаборатория исследования процессов в экономике и управлении № 311а (гуманитарный корпус), лаборатория информационных технологий в экономике и управлении № 311в (гуманитарный корпус).</p> <p><b>3. учебная аудитория для проведения групповых и индивидуальных консультаций:</b> лаборатория социально-экономического моделирования № 107 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), лаборатория анализа данных № 108 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 110 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 111 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 114 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 122 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 204 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 207 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 208 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 209 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 210 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 212 (гуманитарный корпус), аудитория № 213 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 218 (гуманитарный корпус), аудитория № 220 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 221 (гуманитарный корпус), аудитория № 222 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 301 (гуманитарный корпус), аудитория № 305 (гуманитарный корпус), аудитория № 307 (гуманитарный корпус), аудитория № 308 (гуманитарный корпус), аудитория № 309 (гуманитарный корпус), лаборатория исследования процессов в экономике и управлении № 311а (гуманитарный корпус), лаборатория информационных технологий в экономике и управлении № 311в (гуманитарный корпус).</p> <p><b>4. учебная аудитория для текущего контроля и промежуточной аттестации:</b> лаборатория социально-экономического моделирования № 107 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), лаборатория анализа данных № 108 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 110 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 111 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 114 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 122 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 204 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 207 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 208 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 209 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 210 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 212 (гуманитарный корпус), аудитория № 213 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 218 (гуманитарный корпус), аудитория № 220 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 221 (гуманитарный корпус),</p>	<p>учебная мебель, доска, проекционный экран с электродиодом lumien master control, проектор casio.  <b>аудитория № 207:</b>  учебная мебель, доска, телевизор led tcl.  <b>аудитория № 208:</b>  учебная мебель, доска, телевизор led tcl.  <b>аудитория № 209:</b>  учебная мебель, доска.  <b>аудитория № 210:</b>  учебная мебель, доска.  <b>аудитория № 212:</b>  учебная мебель, доска, проектор infocus.  <b>аудитория № 213:</b>  учебная мебель, доска, проекционный экран с электродиодом lumien master control, проектор casio.  <b>аудитория № 218:</b>  учебная мебель, доска, мультимедиа-проектор infocus.  <b>аудитория № 220:</b>  учебная мебель, доска.  <b>аудитория № 221</b>  учебная мебель, доска.  <b>аудитория № 222</b>  учебная мебель, доска.  <b>аудитория № 301</b>  учебная мебель, экран на штативе, проектор aser.  <b>аудитория № 302</b>  учебная мебель, персональный компьютер в комплекте hp, моноблок, персональный компьютер в комплекте моноблок iru.  <b>аудитория № 305</b>  учебная мебель, доска, проектор infocus.  <b>аудитория № 307</b>  учебная мебель, доска.  <b>аудитория № 308</b>  учебная мебель, доска.  <b>аудитория № 309</b>  учебная мебель, доска.  <b>лаборатория исследования процессов в экономике и управлении № 311а</b>  учебная мебель, доска, персональный компьютер lenovo thinkcentre – 16 шт.  <b>лаборатория информационных технологий в экономике и управлении № 311в</b>  учебная мебель, доска, персональный компьютер в комплекте № 1 iru согр 510 – 14 шт.  <b>аудитория № 312</b>  учебная мебель, доска.</p>
---	---

<p>аудитория № 222 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 301 (гуманитарный корпус), аудитория № 305 (гуманитарный корпус), аудитория № 307 (гуманитарный корпус), аудитория № 308 (гуманитарный корпус), аудитория № 309 (гуманитарный корпус), лаборатория исследования процессов в экономике и управлении № 311а (гуманитарный корпус), лаборатория информационных технологий в экономике и управлении № 311в (гуманитарный корпус).</p> <p><b>5. помещения для самостоятельной работы:</b> аудитория № 302 читальный зал (гуманитарный корпус).</p> <p><b>6. помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования:</b> аудитория № 115 (помещение, ул. Карла Маркса, д.3, корп.4), 118 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4)</p>	
---	--