

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

Факультативная дисциплина

программа магистратуры

Направление подготовки (специальность)
38.04.01 Экономика

Программа подготовки: «Управление инновационным развитием»

Квалификация
магистр

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 _____,
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	8
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.....	8
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.....	10
5. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины	22
5.1. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины.....	22
5.2. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» и программного обеспечения, необходимых для освоения дисциплины	23
6. Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по дисциплине	24

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: методы и принципы разработки стратегии поведения экономических агентов на различных рынках;	ПК-7: способность разрабатывать стратегии поведения экономических агентов на различных рынках	
	Знать: типологию управленческих решений и содержание процесса их разработки; методы оценки социально-экономической эффективности управленческих решений; социально-экономические критерии выбора управленческих решений	ПК-12: способность разрабатывать варианты управленческих решений и обосновывать их выбор на основе критериев социально-экономической эффективности	
Умения	Уметь: разрабатывать варианты управленческих решений и обосновывать их выбор на основе критериев социально-экономической эффективности; оценивать экономическую эффективность управленческих решений	ПК-12: способность разрабатывать варианты управленческих решений и обосновывать их выбор на основе критериев социально-экономической эффективности	
	Уметь: определять вид стратегии поведения экономических агентов на различных рынках; применять методы и принципы разработки стратегии поведения экономических агентов на различных рынках	ПК-7: способность разрабатывать стратегии поведения экономических агентов на различных рынках	
Владения (навыки / опыт деятельности)	Владеть: навыками формирования стратегии поведения экономических агентов на различных рынках	ПК-7: способность разрабатывать стратегии поведения экономических агентов на различных рынках	

2. Цель и место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Реструктуризация бизнеса» является факультативной дисциплиной. Дисциплина изучается на 2 курсе в 3 семестре.

Основной целью изучения дисциплины «Реструктуризация бизнеса» является ознакомление студентов со структурными преобразованиями, организационными стратегиями для выживания и сохранения долгосрочной конкурентоспособности предприятий и компаний, а также приобретение практических навыков по выбору вариантов преобразования структуры собственности, активов и системы управления.

Для освоения дисциплины необходимы компетенции, сформированные в рамках изучения следующих дисциплин: «Микроэкономика», «Инвестирование. Управление инвестиционными процессами», «Управление стоимостью бизнеса».

Дисциплина «Реструктуризация бизнеса» является базовой для освоения профильных дисциплин, таких как «Модели и механизмы управления инновационным развитием», производственная и преддипломная практики, подготовка и защита ВКР.

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 3 семестр
очной формы обучения

Вид работы	Объем дисциплины
Общая трудоемкость дисциплины (ЗЕТ / часов)	2/72
Учебных часов на контактную работу с преподавателем:	
лекций	6
практических/ семинарских	10
лабораторных	-
других (групповая, индивидуальная консультация и иные виды учебной деятельности, предусматривающие работу обучающихся с преподавателем) (ФКР)	0,2
Учебных часов на самостоятельную работу обучающихся (СР)	55,8
Учебных часов на подготовку к экзамену/зачету/дифференцированному зачету (Контроль)	-

Форма(ы) контроля:
Зачет 3 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	СРС			
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Методологические основы реструктуризации бизнеса Общие понятия, цели и задачи реструктуризации бизнеса и собственности. Объекты и субъекты, виды реструктуризации. Опыт проведения реструктуризации бизнеса и собственности в России и за рубежом	2	3		12,2	№№ 1-10, из основного списка, №№ 1-5 из дополнительного списка	Работа с литературой и другими рекомендуемыми источниками. Вопросы для самоконтроля к теме 1	Оценка качества подготовки по вопросу семинарского занятия
2	Оперативная реструктуризация бизнеса и собственности Цели и задачи оперативной реструктуризации бизнеса и собственности. Порядок проведения реструктуризации имущественного комплекса, задолженности, издержек. Аутсорсинг и бюджетирование	2	3		18,6	№№ 1-10, из основного списка, №№ 1-5 из дополнительного списка	Работа с литературой и другими рекомендуемыми источниками. Решение кейсов Вопросы для самоконтроля к теме 2	Оценка качества подготовки по вопросу семинарского занятия Проверка и обсуждение кейсов
3	Стратегическая реструктуризация бизнеса и собственности Основные понятия и инструменты стратегической реструктуризации бизнеса и собственности. Реинжиниринг. Бизнес-план реструктуризации. Эффективность проекта реструктуризации	2	4		25	№№ 1-10, из основного списка, №№ 1-5 из дополнительного списка	Работа с литературой и другими рекомендуемыми источниками. Решение кейсов Вопросы для самоконтроля к теме 3	Оценка качества подготовки по вопросу семинарского занятия Проверка и обсуждение кейсов
<u>5</u>	ФКР				<u>0,2</u>			
<u>5</u>	<u>Контроль</u>							
<u>6</u>	Всего часов:	6	10		56			

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 – 7: способность разрабатывать стратегии поведения экономических агентов на различных рынках

Этап (уровень) освоения компетенции	Планируемые результаты обучения (показатели достижения заданного уровня освоения компетенций)	Критерии оценивания результатов обучения	
		Не зачтено	Зачтено
Первый этап (уровень)	Знать: методы и принципы разработки стратегии поведения экономических агентов на различных рынках	Отсутствие или фрагментарные представления о методах и принципах разработки стратегии поведения экономических агентов на различных рынках	Сформированные представления о методах и принципах разработки стратегии поведения экономических агентов на различных рынках
Второй этап (уровень)	Уметь: определять вид стратегии поведения экономических агентов на различных рынках; применять методы и принципы разработки стратегии поведения экономических агентов на различных рынках	Отсутствие или фрагментарные умения применять способы, приемы и стили руководства; оценивать эффективность руководства экономическими службами и подразделениями на предприятиях и организациях различных форм собственности, в органах государственной и муниципальной власти	В целом успешное использование умений применять способы, приемы и стили руководства; оценивать эффективность руководства экономическими службами и подразделениями на предприятиях и организациях различных форм собственности, в органах государственной и муниципальной власти
Третий этап (уровень)	Владеть: навыками формирования стратегии поведения экономических агентов на различных рынках	Отсутствие или фрагментарные владение навыками формирования стратегии поведения экономических агентов на различных рынках	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы применение навыков формирования стратегии поведения экономических агентов на различных рынках

ПК – 12: способность разрабатывать варианты управленческих решений и обосновывать их выбор на основе критериев социально-экономической эффективности

Этап (уровень) освоения компетенции	Планируемые результаты обучения (показатели достижения заданного уровня освоения компетенций)	Критерии оценивания результатов обучения	
		Не зачтено	Зачтено
Первый этап (уровень)	Знать: типологию управленческих решений и содержание процесса их разработки; методы оценки социально-экономической эффективности управленческих решений; социально-экономические критерии выбора управленческих решений	Отсутствие или фрагментарные знания типологии управленческих решений и содержания процесса их разработки; методов оценки социально-экономической эффективности управленческих решений; социально-экономических критериев выбора управленческих решений	Сформированные знания типологии управленческих решений и содержания процесса их разработки; методов оценки социально-экономической эффективности управленческих решений; социально-экономических критериев выбора управленческих решений
Второй этап (уровень)	Уметь: разрабатывать варианты управленческих решений и обосновывать их выбор на основе критериев социально-экономической эффективности; оценивать экономическую эффективность управленческих решений	Отсутствие или фрагментарные умения разрабатывать варианты управленческих решений и обосновывать их выбор на основе критериев социально-экономической эффективности; оценивать экономическую эффективность управленческих решений	В целом успешное использование умений применять методику разрабатывать варианты управленческих решений и обосновывать их выбор на основе критериев социально-экономической эффективности; оценивать экономическую эффективность управленческих решений

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	Знать: методы и принципы разработки стратегии поведения экономических агентов на различных рынках	ПК – 7	дискуссия, групповое обсуждение, работа в группах, тест, вопросы к зачету
	Знать: типология управленческих решений и содержание процесса их разработки; методы оценки социально-экономической эффективности управленческих решений; социально-экономические критерии выбора управленческих решений	ПК - 12	дискуссия, групповое обсуждение, работа в группах, тест, вопросы к зачету
2-й этап Умения	Уметь: определять вид стратегии поведения экономических агентов на различных рынках; применять методы и принципы разработки стратегии поведения экономических агентов на различных рынках	ПК - 7	индивидуальное задание; задачи, кейсы
	Уметь: разрабатывать варианты управленческих решений и обосновывать их выбор на основе критериев социально-экономической эффективности; оценивать экономическую эффективность управленческих решений	ПК - 12	индивидуальное задание; задачи, кейсы
3-й этап Владения (навыки / опыт деятельности)	Владеть: навыками формирования стратегии поведения экономических агентов на различных рынках	ПК - 7	индивидуальное задание; задачи, кейсы

Оценка уровня освоения дисциплины осуществляется в виде текущего и промежуточного контроля успеваемости студентов, и на основе критериев оценки уровня освоения дисциплины.

Контроль представляет собой набор заданий и проводится в форме контрольных мероприятий по оцениванию фактических результатов обучения студентов и осуществляется ведущим преподавателем.

Формы и содержание текущего/рубежного контроля:

- контроль посещаемости занятий;
- оценка подготовки к практическим занятиям;
- выборочная проверка ответов на вопросы самоконтроля;
- оценка уровня развития компетенций в ходе решения ситуационных задач, case-study;
- тестирование.

Студенты допускаются к зачету по дисциплине при условии сдачи всех рубежей и заданий, предусмотренных программами текущего контроля. Зачет проводится в виде устного собеседования по учебному материалу дисциплины. Результат сдачи зачета оцениваются в ведомостях отметкой «зачтено», «не зачтено».

Критерии оценки (зачтено/не зачтено)

Критерии оценивания:

Критерии оценивания	Оценивание
Показывает знание теоретического материала; последовательно и четко отвечает на поставленные вопросы; ориентируется в проблемных ситуациях; демонстрирует способность применять теоретические знания для анализа практических ситуаций, делать правильные выводы, проявляет творческие способности в понимании, изложении и использовании программного материала.	Зачтено
Имеет существенные пробелы в знаниях основного учебного материала по дисциплине; не способен аргументировано и последовательно его излагать, допускает грубые ошибки в ответах, неправильно отвечает на задаваемые вопросы или затрудняется с ответом.	Не зачтено

Вопросы для подготовки к зачету:

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.

Примеры кейсов и практических задач

Пример варианта практической задачи:

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.) , 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 юрисконсультом. 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; линолиум; 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.

Пример варианта индивидуального задания:

1. Какие меры следует предпринять, если имеют место следующие показатели, характеризующие структуру баланса:

Показатели	На начало периода	На конец периода
Оборотные активы, тыс. руб.	85560	450560
Краткосрочные долговые обязательства, тыс. руб.	25890	12500
Сумма источников собственного капитала, тыс. руб.	52800	32000

2. 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.

3. Те, кто не является сторонником анализа хозяйственной деятельности, приводят против его систематического использования следующие аргументы:

1. Опыт прошлого не всегда проектируется на будущее.
2. Данные о финансах фирмы могут интерпретироваться субъективно.
3. Анализ хозяйственной деятельности всегда отражает прошлое и не может обеспечивать характеристику на данный момент.
4. В наш «сверхбыстрый» век постоянные изменения в экономике, на рынке делают текущую информацию о финансах бесполезной.

Если вы не согласны с такой позицией, попытайтесь привести свои контраргументы.

Критерии оценивания индивидуальных заданий, контрольных работ:

Критерии оценивания	Оценивание
Задание выполнено полностью: цель выполнения задания успешно достигнута; основные понятия определены; работа выполнена в полном объеме.	Зачтено
Задание не выполнено, цель выполнения задания не достигнута.	Не зачтено

Дискуссия

1. Социальные последствия реструктуризации.
2. Интересы различных субъектов при реструктуризации предприятия

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

Критерии оценивания дискуссии:

Критерии оценивания	Оценивание
Содержание выступления соответствует теме. Выступающий демонстрирует свободное владение терминологией, выступление обосновано, содержит необходимую аргументацию.	Зачтено
Нарушена логика построения выводов. Тема не раскрыта полностью. Использована устаревшая информация. Выступающий не дает ответов на вопросы	Не зачтено

Групповое обсуждение.

Тема: Специфика российской реструктуризации предприятий.

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

Критерии оценивания группового обсуждения:

Критерии оценивания	Оценивание
Содержание выступления соответствует теме. Выступающий демонстрирует свободное владение терминологией, выступление обосновано, содержит необходимую аргументацию.	Зачтено
Нарушена логика построения выводов. Тема не раскрыта полностью. Использована устаревшая информация. Выступающий не дает ответов на вопросы	Не зачтено

Работа в группах

Нормативно-правовые аспекты, регулирующие реструктуризацию предприятия.

1. Реструктуризация акционерного общества путем образования дочерних обществ.
2. Реорганизация предприятия путем выделения.
3. Создание дочернего общества с последующим обменом акций дочернего общества на акции либо имущественного права.
4. Реорганизация общества путем создания дочернего общества с последующим выделением из дочернего общества самостоятельных обществ.
5. Реструктуризация промышленной компании путем выделения.

6. Реструктуризация предприятия путем выделения с непропорциональной конвертацией.
7. Реструктуризация предприятия, находящегося в процедуре банкротства.
8. Реструктуризация акционерного общества путем выделения с последующим созданием на базе одного из выделенных предприятий холдинговой компании.
9. Интересы различных субъектов при реструктуризации предприятия.

Ход выполнения: работа осуществляется на базе лекционного материала, материала практических занятий и самостоятельной работы. Результатом работы в группах является составление аналитического заключения, содержащего аргументированные выводы и обоснованные рекомендации.

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 работы в группах индивидуальных заданий:

Критерии оценивания	Оценивание
Задание выполнено полностью: цель выполнения задания успешно достигнута; основные понятия определены; работа выполнена в полном объеме.	Зачтено
Задание не выполнено, цель выполнения задания не достигнута.	Не зачтено

Тестовые задания

Пример заданий для тестового контроля уровня усвоения учебного материала

1. Реструктуризация предприятия осуществляется:
 - а) регулярно;
 - б) только в процессе реорганизации;
 - в) только в процедуре финансового оздоровления;
 - г) по мере необходимости.
2. Реформирование обеспечивает переход предприятия на принципы функционирования:
 - а) законодательно установленные;
 - б) общепринятые в рыночной экономике;
 - в) не обеспечивает изменения принципа функционирования.
3. К субъектам реструктуризации следует отнести:
 - а) отрасль;
 - б) собственников предприятия;
 - в) законодательство по реструктуризации;
 - г) имущественный комплекс.
4. К объектам реструктуризации следует отнести
 - а) консалтинговые компании;
 - б) менеджеров предприятия;

- в) задолженность предприятия;
 - г) программное обеспечение процедуры реструктуризации.
5. По направленности преобразований различают реструктуризацию:
- а) макро - и микроуровня;
 - б) отрасли и предприятия;
 - в) оперативную и стратегическую;
 - г) внутреннюю и внешнюю.
6. Formой реорганизации, при которой не происходит ликвидация юридического лица, является:
- а) присоединение;
 - б) выделение;
 - в) разделение;
 - г) слияние;
 - д) преобразование.
7. Formой реорганизации, при которой не происходит создание нового юридического лица, является:
- а) присоединение;
 - б) выделение;
 - в) разделение;
 - г) слияние;
 - д) преобразование.
8. Реорганизация и реструктуризация – это синонимы.
- а) верно;
 - б) неверно.
9. Концептуальные вопросы развития различных отраслей экономики рассматриваются в рамках:
- а) федеральных программ;
 - б) региональных программ.
10. Собственники организации обязаны извещать кредиторов лично в форме письменного уведомления при принятии решения о:
- а) реорганизации в любой форме;
 - б) приватизации федерального имущества;
 - в) приватизации муниципального имущества;
 - г) реорганизации в любой форме, за исключением преобразования.
11. Перенесение сроков выплаты задолженности на более поздний период - это:
- а) отсрочка.
 - б) рассрочка.
 - в) переоформление.
 - г) консервация.
 - д) зачет встречных требований.
12. Разделение задолженности на несколько частей, которые выплачиваются постепенно в предстоящем периоде согласно разработанному графику, - это:
- а) отсрочка.
 - б) рассрочка.
 - в) переоформление.
 - г) консервация.
 - д) зачет встречных требований.
13. Изменение вида задолженности - это:
- а) отсрочка.
 - б) рассрочка.
 - в) переоформление.
 - г) консервация.

- д) зачет встречных требований.
14. Замена денежных выплат передачей кредитору отдельных видов активов - это:
- а) отсрочка.
- б) рассрочка.
- в) переоформление.
- г) консервация.
- д) зачет встречных требований.
15. Процесс передачи бизнес-процессов сторонним подрядчикам - это:
- а) реинжиниринг.
- б) аутсорсинг.
- в) бюджетирование.
- г) реорганизация.

Критерии оценивания тестовых заданий:

Процент правильных ответов	оценивание
60-100 %	Зачтено
0-59%	Не зачтено

Вопросы для самоконтроля

К теме №1

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.

К теме №2

1. Сущность, цель и задачи оперативной реструктуризации.
2. Инструменты оперативной реструктуризации.
3. Реструктуризация имущественного комплекса предприятия.

4. Способы реструктуризации задолженности.
5. Реструктуризация задолженности в бюджет и внебюджетные фонды.
6. Содержание программы реструктуризации издержек.
7. Понятие аутсорсинга и его виды.
8. Роль аутсорсинга в программе реструктуризации предприятия.
9. Роль бюджетирования в процедуре реструктуризации предприятия.
10. Характеристика центров финансовой ответственности.

К теме №3

1. Цель, задачи и инструменты стратегической реструктуризации.
2. Реинжиниринг как инструмент стратегической реструктуризации.
3. Инновационные проекты как инструмент стратегической реструктуризации.
4. Диверсификация и перепрофилирование производства как инструмент стратегической реструктуризации.
5. Создание холдинговых структур как инструмент стратегической реструктуризации.
6. Разработка бизнес-плана реструктуризации.
7. Текущая реструктуризация в системе управления стоимостью бизнеса.

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_csourse=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_csourse=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_csourse=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_csourse=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_csourse=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.	Электронно-библиотечная система «Электронный читальный зал»	https://bashedu.bibliotech.ru/Account/LogOn
2.	Электронно-библиотечная система «Университетская библиотека online»	http://www.biblioclub.ru/
3.	Электронно-библиотечная система издательства «Лань»	http://e.lanbook.com/
4.	База данных «Вестники Московского университета» (на платформе EastView)	http://online.ebiblioteka.ru/
5.	База данных «Издания по общественным и гуманитарным наукам» (на платформе EastView)	http://online.ebiblioteka.ru/
6.	SCOPUS	http://www.scopus.com/
7.	Электронно-библиотечная система издательства «Лань»	http://e.lanbook.com/
8.	Единый архив экономических и социологических данных ВШЭ	http://sophist.hse.ru/
9.	Федеральная служба государственной статистики	www.gks.ru
10.	Министерство финансов РФ	www.minfin.ru
11.	Международный валютный фонд	www.imf.org
12.	Центр макроэкономического анализа и краткосрочного прогнозирования	www.forecast.ru
13.	Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по РБ	www.bashstat.ru

14.	Информационно-издательский центр «Статистика России»	www.infostat.ru
-----	--	--

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>1. учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа: 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)</p> <p>2. учебная аудитория для проведения занятий семинарского типа: лаборатория социально-экономического моделирования №</p>	<p>лаборатория социально-экономического моделирования № 107: учебная мебель, доска, проекционный экран с светодиодом lumien master control, проектор casio, персональный компьютер пэвм кламас в комплекте – 18 шт.</p> <p>лаборатория анализа данных № 108: учебная мебель, доска, персональный компьютер пэвм кламас в комплекте – 17 шт.</p> <p>аудитория № 110: учебная мебель, доска, телевизор led.</p> <p>аудитория № 111: учебная мебель, доска, телевизор led.</p> <p>аудитория № 114: учебная мебель, доска.</p> <p>аудитория № 115: учебная мебель, колонки (2 шт.), динамики, dvd плеер toshiba, магнитола sony (4 шт.)</p>

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).

5.помещения для самостоятельной работы: аудитория № 302 читальный зал (гуманитарный корпус).

6. помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования: аудитория № 115 (помещение, ул. Карла Маркса, д.3, корп.4), 118 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4)

технологий в экономике и управлении № 311в
учебная мебель, доска, персональный компьютер в комплекте № 1 i ru corp
510 – 14 шт.
аудитория № 312
учебная мебель, доска.