

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

**федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение высшего образования\_  
«Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет  
им. Н.И. Лобачевского»**

Институт экономики

---

УТВЕРЖДЕНО  
решением Ученого совета ННГУ  
протокол № 10 от 02.12.2024 г.

**Рабочая программа дисциплины**

Реструктуризация бизнеса

---

Уровень высшего образования  
Магистратура

---

Направление подготовки / специальность  
38.04.01 - Экономика

---

Направленность образовательной программы  
Экономика компаний и корпораций

---

Форма обучения  
очная, заочная

---

г. Нижний Новгород

2025 год начала подготовки

## 1. Место дисциплины в структуре ОПОП

Дисциплина Б1.В.ДВ.04.01 Реструктуризация бизнеса относится к части, формируемой участниками образовательных отношений образовательной программы.

## 2. Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы (компетенциями и индикаторами достижения компетенций)

Формируемые компетенции (код, содержание компетенции)	Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), в соответствии с индикатором достижения компетенции		Наименование оценочного средства	
	Индикатор достижения компетенции (код, содержание индикатора)	Результаты обучения по дисциплине	Для текущего контроля успеваемости	Для промежуточной аттестации
ПК-11: Способен управлять ресурсами, процессами, службами и подразделениями, осуществляющими экономическую деятельность на предприятиях и организациях различных форм собственности, в органах государственной и муниципальной власти	ПК-11.1: Управляет ресурсами и процессами на предприятиях и организациях различных форм собственности, в органах государственной и муниципальной власти ПК-11.2: Руководит службами и подразделениями, осуществляющими аналитическую, производственно-хозяйственную, организационно-экономическую и внешнеэкономическую деятельность на предприятиях и организациях различных форм собственности	ПК-11.1: ПК-11.1. – Управляет ресурсами и процессами на предприятиях и организациях различных форм собственности, в органах государственной и муниципальной власти  ПК-11.2: ПК-11.2. – Руководит службами и подразделениями, осуществляющими аналитическую, производственно-хозяйственную, организационно-экономическую и внешнеэкономическую деятельность на предприятиях и организациях различных форм собственности	Кейс-задание Эссе	Зачёт: Кейс-задание Эссе
ПК-12: Способен организовывать сотрудничество с потенциальными партнерами, разрабатывать варианты управленческих решений, обосновывать их выбор на основе проведенного бизнес-анализа,	ПК-12.1: Организует сотрудничество с потенциальными партнерами ПК-12.2: Проводит бизнес-анализ деятельности организации и разрабатывает варианты управленческих решений ПК-12.3: Осуществляет контроль реализации и оценку эффективности	ПК-12.1: ПК-12.1. - Организует сотрудничество с потенциальными партнерами  ПК-12.2: ПК-12.2. – Проводит бизнес-анализ деятельности организации и разрабатывает варианты управленческих решений	Кейс-задание Эссе	Зачёт: Тест



КСР	1	1					1	1		
Итого	72	72	8	4	16	12	25	17	47	51

### Содержание разделов и тем дисциплины

Модуль 1 Сущность реструктуризации.

Общие понятия реструктуризации. Объекты, субъекты, виды, цели и задачи ре-структуризации.

Соотношение понятий «реформирование», «реструктуризация».

Модуль 2 Методология реструктуризации.

Методологическая база реструктуризации: реструктуризация как последовательность преобразований (технология реструктуризации); система методов, применяемых в процедуре реструктуризации;

реструктуризация уставного капитала в процедурах реорганизации; преобразования в структуре управления, их предпосылки и их последствия; ре-структуризация имущественного комплекса, порядок проведения. Управление персоналом в процессе реструктуризации: оценка необходимости сокращения персонала, применение трудового законодательства, преодоление сопротивления переменам.

Потребности и возможности процедуры реструктуризации.

Виды реструктуризации по направленности преобразований: текущая, инвестиционная и финансовая реструктуризация. Организация проведения реструктуризации. Проект и программа реструктуризации.

Бизнес-план. SWOT-анализ. Анализ стратегических позиций предприятия, анализ сегментов рынка.

Анализ конкуренции. Позиционный анализ. Производственно-хозяйственный анализ компании. Анализ использования основных средств. Анализ использования материальных ресурсов. Ситуационный анализ предприятия. Организационно-управленческий анализ. Анализ организационной структуры. Анализ и моделирование процессов управления. Анализ организационной культуры

Модуль 3 Оперативная реструктуризация.

Цель и задачи оперативной реструктуризации. Роль анализа финансово-хозяйственной деятельности организации в разработке комплекса мер по реструктуризации, способы выявления внутренних резервов. Разработка программы мер по реструктуризации имущественного комплекса в рамках оперативной реструктуризации. Реструктуризация издержек: методологические аспекты, способы сокращения; расчёт экономии, возникающей в результате реструктуризации издержек, анализ систем управления издержками. Реструктуризация дебиторской и кредиторской задолженности: методологические аспекты. Применение аутсорсинга в процессе оперативной реструктуризации.

Модуль 4 Стратегическая реструктуризация.

Цель и задачи стратегической реструктуризации. Возможные инструменты стратегической реструктуризации: реорганизация, реинжиниринг, инновационные программы, диверсификация производства, создание холдинговых структур. Роль маркетинговых исследований в выработке стратегии реструктуризации. Типы реструктуризации, основанные на увеличении их масштабов. Слияния, поглощения. Присоединение. Создание холдингов и синдикатов. Покупка и аренда имущества. Типы реструктуризации, основанные на сокращении масштабов предприятия. Разделение. Выделение. Создание дочернего предприятия. Сдача имущества в аренду. Реструктуризация задолженности. Виды реструктуризации. Содержание и виды реструктуризации, основанные на изменении состава, структуры собственников и корпоративного контроля. Операции с акциями.

Модуль 5 Слияния и поглощения как современный способ реструктуризации

Основные понятия. Нормативно-правовая база, регламентирующая вопросы сделок по слиянию / поглощению. Мотивы и участники сделок по слияниям / поглощениям. Синергетический эффект как основной мотив консолидации бизнеса. Слияния / поглощения, как элементы конкурентных стратегий бизнеса. Законодательное регулирование слияний и поглощений. Особенности становления российского рынка корпоративных отношений. Слияния и поглощения в России. Законодательство. Основные тенденции российского рынка.

Модуль 6 Реструктуризация как процесс преобразований в России и за рубежом: сравнительный анализ.

Основные понятия антикризисного управления за рубежом. Содержание антикризисного управления на пред-приятиях за рубежом. Институт несостоятельности за рубежом. Роль государства в антикризисном управлении организациями за рубежом. Практика реализации процедур банкротства в некоторых зарубежных странах. Трансграничная несостоятельность за рубежом.

#### **4. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся**

Самостоятельная работа обучающихся включает в себя подготовку к контрольным вопросам и заданиям для текущего контроля и промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины приведенным в п. 5.

Для обеспечения самостоятельной работы обучающихся используются:

Электронные курсы, созданные в системе электронного обучения ННГУ:

Реструктуризация бизнеса, <https://e-learning.unn.ru/course/view.php?id=7548>.

Иные учебно-методические материалы:

Текущий контроль успеваемости проходит в рамках занятий семинарского и практического типа, групповых или индивидуальных консультаций. Итоговый контроль осуществляется на экзамене.

Текущий контроль успеваемости проходит в рамках занятий семинарского и практического типа, групповых или индивидуальных консультаций. Итоговый контроль осуществляется на экзамене.

Практическая подготовка предусматривает: решение практических заданий и ситуационных задач, которые предусматривают участие обучающихся в выполнении отдельных элементов работ, связанных с будущей профессиональной деятельностью.

На проведение практических занятий (семинарских занятий /лабораторных работ) в форме практической подготовки отводится \_\_12\_\_ часов.

Практическая подготовка направлена на формирование и развитие:

- практических навыков в соответствии с профилем ОПОП: организационно-управленческая
- компетенций:

ПК-11 - Способен управлять ресурсами, процессами, службами и подразделениями, осуществляющими экономическую деятельность на предприятиях и организациях различных форм собственности, в органах государственной и муниципальной власти.

ПК-12 - Способен организовывать сотрудничество с потенциальными партнерами, разрабатывать варианты управленческих решений, обосновывать их выбор на основе проведенного бизнес-анализа, осуществлять контроль и оценку их эффективности.

Текущий контроль успеваемости реализуется в рамках занятий семинарского типа, групповых или индивидуальных консультаций. Промежуточная аттестация проходит в виде зачета.

#### **5. Фонд оценочных средств для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине (модулю)**

**5.1 Типовые задания, необходимые для оценки результатов обучения при проведении текущего контроля успеваемости с указанием критериев их оценивания:**

### **5.1.1 Типовые задания (оценочное средство - Кейс-задание) для оценки сформированности компетенции ПК-11:**

На основе изучения Интернет-ресурсов составить дайджест публикаций о проблемах процессов консолидации бизнеса по отраслям экономики с участием российских компаний. Для анализа рекомендуются следующие отрасли экономики: добыча полезных ископаемых, машиностроение, металлургия, нефтегазовая, пищевая, легкая, сельское хозяйство, строительство, транспорт, финансы, химическая, розничная и оптовая торговля. Необходимо провести анализ сделок по слияниям и поглощениям, отметить возможные мотивы сделок и факторы синергии.

Задание:

1. Деление группы магистрантов на учебные мини-группы по 2 человека.
2. Каждая учебная группа получает задание по одной из отраслей экономики

3. Поиск информации в Интернет-ресурсах о проблемах процессов консолидации бизнеса по отраслям экономики

4. Проведение анализа сделок по слияниям и поглощениям, отметить возможные мотивы сделок и факторы синергии

5. Результаты представить в виде презентации от мини-группы

### **5.1.2 Типовые задания (оценочное средство - Кейс-задание) для оценки сформированности компетенции ПК-12:**

Крупная целлюлозно-бумажная компания имеет несколько бизнес-направлений:

- заготовка леса (леспромхозы);
- производство целлюлозы;
- производство картона и бумаги;
- производство пиломатериалов.

Набор процессов (или функций) у компании вполне классический:

- производство;
- сервисы;
- продажи;
- кадры;
- экономика и т.д.

Компания ведет деятельность на нескольких территориях: Урал, Забайкалье и Карелия. Предприятия в одном регионе связаны друг с другом в единую технологическую цепочку: лес, поваленный в Карелии, обрабатывают на предприятиях, находящихся в той же Карелии, а продвигают в основном в Финляндию. Лес Забайкалья оказывается на забайкальском же целлюлозном комбинате, а целлюлоза затем отправляется в Китай.

## Задание:

Нарисуйте оргструктуры, используя основания:

- Продукты
- Процессы
- Территории

### Критерии оценивания (оценочное средство - Кейс-задание)

Оценка	Критерии оценивания
зачтено	Хорошая подготовка. Обучающийся дает ответ на все теоретические вопросы билета, но имеются неточности в определениях понятий, процессов и т. п. или ошибки, но при ответах на наводящие вопросы, может правильно сориентироваться и в общих чертах дать правильный ответ. Обучающийся работал на практических занятиях. Выполнение контрольных экзаменационных заданий от 60 до 100%.
не зачтено	Подготовка недостаточная и требует дополнительного изучения материала. Обучающийся дает ошибочные ответы, как на теоретические вопросы билета, так и на наводящие и дополнительные вопросы экзаменатора. Обучающийся пропустил большую часть практических занятий. Выполнение контрольных экзаменационных заданий до 50%.

### 5.1.3 Типовые задания (оценочное средство - Эссе) для оценки сформированности компетенции ПК-11:

Разделить в пропорции 1 / 3 имущество, капитал и обязательства юридического лица ПАО «Нега»

Вид деятельности – производство и продажа картонных изделий

Показатели	Код	Тыс.р.	Задание
<b>АКТИВ</b>			
<b>1.Внеоборотные активы</b>			
Нематериальные активы	1110	3 706	40% - патент на ПАО «Нега» 50% - 4 авторских договора в равных долях, из них один контрагент против перезаключения авторского

			договора 10% - стоимость товарного знака на картонную продукцию
Основные средства	1150	1 228 904	60% - неделимый технологический комплекс (НТК) №1 по производству картона 40% - НТК №2 по производству бумаги
Незавершенные вложения в основные средства	1152	56 491	1 объект – очистные сооружения для ПАО «Кронверк»
Включая авансированные капитальные вложения	-	3 071	Для НТК №1
Финансовые вложения	1170	250	Акции одной компании с балансовой стоимостью одной акции 1000 р., использовать как регулирующую статью
Отложенные налоговые активы	1180	774	Разделить в пропорции деления фирмы
<b>Итого по разделу 1</b>	<b>1100</b>	<b>1 293 196</b>	

## 2.Оборотные активы

Сырье, материалы и другие аналогичные ценности	1211	117 646	80% - основное производственное сырье 20% - вспомогательное сырье Реализовать до 30% основного производственного сырья с наценкой 25% и 7% вспомогательного сырья с наценкой 15% По сделкам начислить НДС по ставке 20% и налог на прибыль по ставке 20%
Затраты в незавершенном производстве	1212	17 687	Распределить в соответствии с разделением основных средств
Готовая продукция и товары для перепродажи	1213	51 114	Реализовать до разделения фирмы с наценкой 30%, НДС 20% и



			налогом на прибыль по ставке 20%
Расходы будущих периодов	1215	32 230	20% - подписка на периодическую печать 80% - затраты на ремонт цехов производства картона для НТК№1
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	21 030	Можно предъявить только 85%, по 15% частично отсутствует требующаяся по налоговому законодательству документация
Дебиторская задолженность, по которой платежи ожидаются более чем через 12 месяцев после отчетной даты	1231	204	60% - один дебитор, который согласен на перезаключение договора 40% - один дебитор, который не согласен на перезаключение договора
Дебиторская задолженность, по которой платежи ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты	1232	205 658	12 дебиторов в равных долях, из них один дебитор – организация банкрот
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	1 224 112	30% - два договора займа в равных долях 70% - облигации (самостоятельно распределить)
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	66 273	Регулирующая статья
<b>Итого по разделу 2</b>	<b>1200</b>	<b>1 735 954</b>	
<b>Баланс</b>	<b>1600</b>	<b>3 029 150</b>	
<b>ПАССИВ</b>			
<b>3.Капитал и резервы</b>			
Уставный капитал	1310	97 989	Разделить строго по пропорции деления фирмы

Добавочный капитал (без переоценки)	1350	712 983	Регулирующая статья
Резервный капитал	1360	4 899	Разделить строго по пропорции деления
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	1 990 361	Регулирующая статья
<b>Итого по разделу 3</b>	<b>1300</b>	<b>2 806 232</b>	

#### 4. Долгосрочные обязательства

Отложенные налоговые обязательства	1420	3 697	Распределить по пропорции деления
<b>Итого по разделу 4</b>	<b>1400</b>	<b>3 697</b>	

#### 5. Краткосрочные обязательства

Поставщики и подрядчики	1521	151 275	15 поставщиков в равных долях, из которых один не согласен на перезаключение договора
Персонал организации	1522	11 658	Погасить до завершения реорганизации
Налоги и сборы	1524	18 942	Погасить до завершения реорганизации с учетом ст. 1220
Государственные внебюджетные фонды	1523	4 691	Погасить до завершения реорганизации
Прочая задолженность	1529	30 073	Задолженность по коммунальным платежам – распределить между ТНК №1 и №2
Задолженность учредителям (участникам) по выплате доходов	15207	2 573	По решению собственников распределить по пропорции деления
Доходы будущих периодов	1530	9	Регулирующая статья
<b>Итого по разделу 5</b>	<b>1500</b>	<b>219 221</b>	

Баланс	1700	3 029 150	
--------	------	-----------	--

#### 5.1.4 Типовые задания (оценочное средство - Эссе) для оценки сформированности компетенции ПК-12:

На основе изучения Интернет-ресурсов составить дайджест публикаций о проблемах процессов консолидации бизнеса по отраслям экономики с участием российских компаний. Для анализа рекомендуются следующие отрасли экономики: добыча полезных ископаемых, машиностроение, металлургия, нефтегазовая, пищевая, легкая, сельское хозяйство, строительство, транспорт, финансы, химическая, розничная и оптовая торговля. Необходимо провести анализ сделок по слияниям и поглощениям, отметить возможные мотивы сделок и факторы синергии.

Задание:

1. Деление группы магистрантов на учебные мини-группы по 2 человека.
2. Каждая учебная группа получает задание по одной из отраслей экономики
3. Поиск информации в Интернет-ресурсах о проблемах процессов консолидации бизнеса по отраслям экономики
4. Проведение анализа сделок по слияниям и поглощениям, отметить возможные мотивы сделок и факторы синергии
5. Результаты представить в виде презентации от мини-группы

#### Критерии оценивания (оценочное средство - Эссе)

Оценка	Критерии оценивания
зачтено	Хорошая подготовка. Обучающийся дает ответ на все теоретические вопросы билета, но имеются неточности в определениях понятий, процессов и т. п. или ошибки, но при ответах на наводящие вопросы, может правильно сориентироваться и в общих чертах дать правильный ответ. Обучающийся работал на практических занятиях. Выполнение контрольных экзаменационных заданий от 60 до 100%.
не зачтено	Подготовка недостаточная и требует дополнительного изучения материала. Обучающийся дает ошибочные ответы, как на теоретические вопросы билета, так и на наводящие и дополнительные вопросы экзаменатора. Обучающийся пропустил большую часть практических занятий. Выполнение контрольных экзаменационных заданий до 50%.

#### 5.2. Описание шкал оценивания результатов обучения по дисциплине при промежуточной аттестации

##### Шкала оценивания сформированности компетенций

Уровень сформированности компетенций (индикатор достижения компет	плохо	неудовлетворительно	удовлетворительно	хорошо	очень хорошо	отлично	превосходно
	не зачтено		зачтено				

компетенций)							
<u>Знания</u>	Отсутствие знаний теоретического материала. Невозможность оценить полноту знаний вследствие отказа обучающегося от ответа	Уровень знаний ниже минимальных требований. Имели место грубые ошибки	Минимально допустимый уровень знаний. Допущено много негрубых ошибок	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки. Допущено несколько негрубых ошибок	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки. Допущено несколько несущественных ошибок	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки. Ошибок нет.	Уровень знаний в объеме, превышающем программу подготовки.
<u>Умения</u>	Отсутствие минимальных умений. Невозможность оценить наличие умений вследствие отказа обучающегося от ответа	При решении стандартных задач не продемонстрированы основные умения. Имели место грубые ошибки	Продemonстрированы основные умения. Решены типовые задачи с негрубыми ошибками. Выполнены все задания, но не в полном объеме	Продemonстрированы все основные умения. Решены все основные задачи с негрубыми ошибками. Выполнены все задания в полном объеме, но некоторые с недочетами	Продemonстрированы все основные умения. Решены все основные задачи. Выполнены все задания в полном объеме, но некоторые с недочетами.	Продemonстрированы все основные умения. Решены все основные задачи с отдельными и несущественными недочетами, выполнены все задания в полном объеме	Продemonстрированы все основные умения. Решены все основные задачи. Выполнены все задания, в полном объеме без недочетов
<u>Навыки</u>	Отсутствие базовых навыков. Невозможность оценить наличие навыков вследствие отказа обучающегося от ответа	При решении стандартных задач не продемонстрированы базовые навыки. Имели место грубые ошибки	Имеется минимальный набор навыков для решения стандартных задач с некоторым и недочетами	Продemonстрированы базовые навыки при решении стандартных задач с некоторым и недочетами	Продemonстрированы базовые навыки при решении стандартных задач без ошибок и недочетов	Продemonстрированы навыки при решении нестандартных задач без ошибок и недочетов	Продemonстрирован творческий подход к решению нестандартных задач

### Шкала оценивания при промежуточной аттестации

Оценка		Уровень подготовки
зачтено	<b>превосходно</b>	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «превосходно», продемонстрированы знания, умения, владения по соответствующим компетенциям на уровне выше предусмотренного программой
	<b>отлично</b>	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «отлично».
	<b>очень хорошо</b>	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «очень хорошо»
	<b>хорошо</b>	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «хорошо».
	<b>удовлетворительно</b>	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «удовлетворительно», при этом хотя бы

		одна компетенция сформирована на уровне «удовлетворительно»
не зачтено	неудовлетворительно	Хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «неудовлетворительно».
	плохо	Хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «плохо»

### 5.3 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки результатов обучения на промежуточной аттестации с указанием критериев их оценивания:

#### 5.3.1 Типовые задания (оценочное средство - Кейс-задание) для оценки сформированности компетенции ПК-11

Разделить в пропорции 1 / 2 имущество, капитал и обязательства юридического лица ПАО «Солнце»

Вид деятельности – оказание услуг по обслуживанию газопроводов и газораспределительного оборудования

Показатели	Код	Тыс.р.	Задание
<b>АКТИВ</b>			
<b>1.Внеоборотные активы</b>			
Нематериальные активы	1110	23	4 ноу-хау в равных долях
Основные средства	1150	445552	№1 – 10% административное здание №2, №3, №4 – 60% - три производственных здания с оборудованием, в каждом из которых изолированно ведется производственный процесс №5 – 30% сооружения, трубопроводы, контрольно-измерительная аппаратура
Незавершенные вложения в основные средства	1152	10094	1 объект – административное здание
Финансовые вложения	1170	176597	30% - вклад в уставный капитал другого общества 30% - ценные бумаги, представленные акциями одной компании (самостоятельно)

			определить стоимость) 40% - четыре финансовых договора займа в равных долях (по итогах инвентаризации один договор не будет погашен, организация-должник обанкротилась)
Отложенные налоговые активы	1180	453	Разделить в соответствии с пропорцией деления
<b>Итого по разделу 1</b>	<b>1100</b>	<b>632 719</b>	

## 2.Оборотные активы

Сырье, материалы и другие аналогичные ценности	1211	53308	Разделить в соответствии с делением основных средств
Затраты в незавершенном производстве	1212	900	Распределить в соответствии с разделением основных средств
Готовая продукция и товары для перепродажи	1213	13976	Реализовать с наценкой 20%, НДС по ставке 20% и налогом на прибыль по ставке 20%
Товары отгруженные	1214	604	Получить выручку до завершения реорганизации с наценкой 25%, НДС по ставке 20% и налогом на прибыль по ставке 20%
Расходы будущих периодов	1215	4597	20% - подписка на периодическую печать 30% - подписка на инструктивные материалы 50% - затраты на текущий ремонт здания №2
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	9244	Можно предъявить 100%
Дебиторская задолженность, по которой платежи ожидаются более чем через 12 месяцев	1231	-	-

после отчетной даты			
Дебиторская задолженность, по которой платежи ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты	1232	284180	30% - 1 дебитор банкрот 70% - 7 дебиторов в равных долях
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	69286	20% - банковский депозит 80% - акции с балансовой стоимостью одной акции 1 тыс.руб.
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	18260	Регулирующая статья
Прочие оборотные активы	1260	112	Вспомогательные материалы, найденные по результатам инвентаризации, которые можно реализовать с наценкой 15%, ндм по ставке 20% и налогом на прибыль по ставке 20%
<b>Итого по разделу 2</b>	<b>1200</b>	<b>454467</b>	
<b>Баланс</b>	<b>1600</b>	<b>1087186</b>	

### ПАССИВ

### 3.Капитал и резервы

Уставный капитал	1310	71300	Разделить строго по пропорции деления фирмы
Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	240	Принять решение в соответствии с требованиями ФЗ РФ «Об акционерных обществах»
Добавочный капитал (без переоценки)	1350	127205	Регулирующая статья
Резервный капитал	1360	3565	Разделить строго по пропорции деления

Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	333 886	Регулирующая статья
<b>Итого по разделу 3</b>	<b>1300</b>	<b>536 196</b>	

#### 4.Долгосрочные обязательства

Займы и кредиты	1410	294172	10 млн.руб – банковский кредит оставшиеся средства – 3 займа в равных долях, взятые у различных юридических лиц
Отложенные налоговые обязательства	1420	-	-
<b>Итого по разделу 4</b>	<b>1400</b>	<b>294172</b>	

#### 5.Краткосрочные обязательства

Поставщики и подрядчики	1521	151275	9 поставщиков в равных долях, все согласны на перезаключение договора
Персонал организации	1522	4254	Погасить до завершения реорганизации
Налоги и сборы	1524	1799	Погасить до завершения реорганизации с учетом ст. 1220
Государственные внебюджетные фонды	1523	765	Погасить до завершения реорганизации
Прочая задолженность	1529	-	-
Задолженность учредителям (участникам) по выплате доходов	15207	157	Погасить до завершения реорганизации
Доходы будущих периодов	1530	98568	40% - договор 31 (рамочный договор, этап 2) 60% - договор №2 (рамочный договор, этап 3)
<b>Итого по разделу 5</b>	<b>1500</b>	<b>256 818</b>	



Баланс	1700	1 087 186	
--------	------	-----------	--

### Критерии оценивания (оценочное средство - Кейс-задание)

Оценка	Критерии оценивания
зачтено	Хорошая подготовка. Обучающийся дает ответ на все теоретические вопросы билета, но имеются неточности в определениях понятий, процессов и т. п. или ошибки, но при ответах на наводящие вопросы, может правильно сориентироваться и в общих чертах дать правильный ответ. Обучающийся работал на практических занятиях. Выполнение контрольных экзаменационных заданий от 60 до 100%.
не зачтено	Подготовка недостаточная и требует дополнительного изучения материала. Обучающийся дает ошибочные ответы, как на теоретические вопросы билета, так и на наводящие и дополнительные вопросы экзаменатора. Обучающийся пропустил большую часть практических занятий. Выполнение контрольных экзаменационных заданий до 50%.

### 5.3.2 Типовые задания (оценочное средство - Эссе) для оценки сформированности компетенции ПК-11

1. Чем принципиально различаются процессы диагностики при стратегической реструктуризации и кризисной реструктуризации? Обсудите, каковы ключевые факторы успеха в отраслях, производящих:

а) одежду;

- б) прохладительные напитки;
- в) деревообрабатывающие станки;
- г) автомобили.

1. Обоснуйте, почему надо изучать конкурентов. Всегда ли надо это делать?
2. Покажите на примерах, что организационная структура предприятия может выступать как сильная или слабая его сторона.
3. Почему следует включать информационные системы в анализ сильных и слабых сторон предприятия?

### Критерии оценивания (оценочное средство - Эссе)

Оценка	Критерии оценивания
зачтено	Хорошая подготовка. Обучающийся дает ответ на все теоретические вопросы билета, но имеются неточности в определениях понятий, процессов и т. п. или ошибки, но при ответах на наводящие вопросы, может правильно сориентироваться и в общих чертах дать правильный ответ. Обучающийся работал на практических занятиях. Выполнение

Оценка	Критерии оценивания
	контрольных экзаменационных заданий от 60 до 100%.
не зачтено	Подготовка недостаточная и требует дополнительного изучения материала. Обучающийся дает ошибочные ответы, как на теоретические вопросы билета, так и на наводящие и дополнительные вопросы экзаменатора. Обучающийся пропустил большую часть практических занятий. Выполнение контрольных экзаменационных заданий до 50%.

### 5.3.3 Типовые задания (оценочное средство - Тест) для оценки сформированности компетенции ПК-12

Прочитайте текст и выберите один/несколько правильный ответ

1. Что такое реструктуризация бизнеса?

- А) Расширение штата сотрудников
- В) Изменение структуры компании для повышения эффективности
- С) Смена названия компании

Верный ответ: В

2. Какой вид реструктуризации направлен на сокращение долгов?

- А) Операционная
- В) Финансовая
- С) Юридическая

Верный ответ: В

3. Что из перечисленного НЕ является этапом реструктуризации?

- А) Диагностика проблем
- В) Увольнение всех сотрудников
- С) Разработка плана действий

Верный ответ: В

4. Какой документ является ключевым при финансовой реструктуризации?

- А) Маркетинговый план
- В) Бюджет движения денежных средств
- С) План корпоративных мероприятий

Верный ответ: В

5. Что такое «санация» в контексте реструктуризации?

- А) Ликвидация компании
- В) Восстановление платежеспособности
- С) Смена руководства

Верный ответ: В

6. Какой метод реструктуризации предполагает разделение компании на части?

- А) Слияние
- В) Поглощение
- С) Спин-офф

Верный ответ: С

7. Что чаще всего является причиной реструктуризации?

- А) Рост прибыли
- В) Финансовые трудности
- С) Увеличение рыночной доли

Верный ответ: В

8. Что такое «дефолт» в контексте реструктуризации?

- А) Выполнение всех обязательств
- В) Невозможность выплаты долгов
- С) Получение кредита

Верный ответ: В

9. Какой орган чаще всего участвует в реструктуризации долгов?

- А) Отдел продаж
- В) Кредиторский комитет
- С) HR-департамент

Верный ответ: В

10. Что такое M&A (Mergers and Acquisitions)?

- А) Слияния и поглощения
- В) Маркетинговая стратегия
- С) Метод расчета налогов

Верный ответ: А

11. Какой показатель важен для оценки успешности реструктуризации?

- А) Количество сотрудников
- В) Рентабельность капитала (ROE)
- С) Число офисов

Верный ответ: В

12. Что такое «операционная реструктуризация»?

- А) Изменение бизнес-процессов
- В) Выпуск новых акций
- С) Смена юридического адреса

Верный ответ: А

13. Что из перечисленного НЕ относится к инструментам реструктуризации?

- А) Рефинансирование долга
- В) Увеличение зарплат
- С) Продажа непрофильных активов

Верный ответ: В

14. Какая стратегия используется при банкротстве компании?

- А) Глава 7 (ликвидация)
- В) Открытие новых филиалов
- С) Увеличение кредитов

Верный ответ: А

15. Что такое «долговой своп»?

- А) Обмен долга на акции
- В) Покупка валюты
- С) Снижение налогов

Верный ответ: А

16. Опишите основные этапы реструктуризации компании.

Ответ:

1. Диагностика проблем (анализ финансов, процессов, долгов).
2. Разработка плана (оптимизация структуры, переговоры с кредиторами).
3. Реализация (продажа активов, рефинансирование, изменение процессов).
4. Мониторинг результатов (оценка эффективности, корректировка плана).

17. Какие риски возникают при реструктуризации бизнеса?

Ответ:

- Потеря ключевых сотрудников.
- Ухудшение репутации компании.
- Недостаток финансирования для реализации плана.
- Конфликты с кредиторами или акционерами.

18. В чем разница между финансовой и операционной реструктуризацией?

Ответ:

- Финансовая: направлена на оптимизацию долгов, капитала, платежей (например, рефинансирование).
- Операционная: фокусируется на улучшении бизнес-процессов, снижении издержек, повышении эффективности.

19. Какие юридические аспекты важно учесть при реструктуризации?

Ответ:

- Соблюдение требований антимонопольного законодательства.
- Учет прав кредиторов и акционеров.
- Оформление изменений в уставных документах.
- Согласование с государственными органами (при необходимости).

20. Приведите пример успешной реструктуризации компании и объясните причины успеха.

Ответ:

Пример: Реструктуризация General Motors в 2009 году.

Причины успеха:

- Государственная поддержка и финансирование.
- Продажа непрофильных активов (например, бренда Hummer).
- Пересмотр трудовых договоров и оптимизация издержек.
- Фокус на перспективные направления (электромобили).

**Критерии оценивания (оценочное средство - Тест)**

Оценка	Критерии оценивания
зачтено	Хорошая подготовка. Обучающийся дает ответ на все теоретические вопросы билета, но имеются неточности в определениях понятий, процессов и т. п. или ошибки, но при ответах на наводящие вопросы, может правильно сориентироваться и в общих чертах дать правильный ответ. Обучающийся работал на практических занятиях. Выполнение

Оценка	Критерии оценивания
	контрольных экзаменационных заданий от 60 до 100%.
не зачтено	Подготовка недостаточная и требует дополнительного изучения материала. Обучающийся дает ошибочные ответы, как на теоретические вопросы билета, так и на наводящие и дополнительные вопросы экзаменатора. Обучающийся пропустил большую часть практических занятий. Выполнение контрольных экзаменационных заданий до 50%.

## 6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины (модуля)

### Основная литература:

1. Мазур И. И. Реструктуризация предприятий и компаний : справ. пособие для специалистов и предпринимателей / под ред. И. И. Мазура . - М. : Высшая школа, 2000. - 587 с. - ISBN 5-06-003657-X : 143.00., 1 экз.
2. Проактивный кризис-менеджмент (диагностика и реструктуризация) / Львова Н.А., Покровская Н.В. - Москва : Проспект, 2017., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=651356&idb=0>.
3. Зуб Анатолий Тимофеевич. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. - 4-е изд. - Москва : Юрайт, 2025. - 375 с. - (Высшее образование). - ISBN 978-5-534-03013-6. - Текст : электронный // ЭБС "Юрайт"., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=925302&idb=0>.
4. Голубков Евгений Петрович. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / Е. П. Голубков. - Москва : Юрайт, 2025. - 278 с. - (Высшее образование). - ISBN 978-5-534-15505-1. - Текст : электронный // ЭБС "Юрайт"., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=923724&idb=0>.
5. Абрамов Владимир Сергеевич. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / В. С. Абрамов, С. В. Абрамов. - 4-е изд. - Москва : Юрайт, 2025. - 435 с. - (Высшее образование). - ISBN 978-5-534-09524-1. - Текст : электронный // ЭБС "Юрайт"., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=924683&idb=0>.

### Дополнительная литература:

1. Куимов Василий Васильевич. Реструктуризация предприятий торговли. Теория. Практика. Результаты : Монография / Сибирский федеральный университет. - Красноярск : Сибирский федеральный университет, 2016. - 204 с. - ВО - Магистратура. - ISBN 978-5-7638-3361-4., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=623283&idb=0>.
2. Топливо-энергетический комплекс и реструктуризация экономики / Борисюк Н.К., Воронова Д.Ю., Курлыкова А.В., Куценко Е.И., Лихачев Д.В., Солдатова Л.А., Трофимов И.В. - Москва : Оренбургский ГУ, 2017., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=656443&idb=0>.
3. Ващенко Т.В. Стратегический финансовый менеджмент : учебник / Ващенко Т.В., Восканян Р.О. - Москва : Проспект, 2024. - 176 с. - ISBN 978-5-392-41384-3., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=935563&idb=0>.

4. Данилкина Ю. В. Стратегический менеджмент: Практикум / Данилкина Ю. В. - Москва : РТУ МИРЭА, 2023. - 69 с. - Книга из коллекции РТУ МИРЭА - Экономика и менеджмент. - ISBN 978-5-7339-1787-0., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=865330&idb=0>.

Программное обеспечение и Интернет-ресурсы (в соответствии с содержанием дисциплины):

1. Операционная система MicrosoftWindows
2. Прикладное программное обеспечение MicrosoftOffice
3. Справочно-правовая система «КонсультантПлюс»
4. [www.gks.ru](http://www.gks.ru) / Федеральная служба государственной статистики.
5. <http://www.economicus.ru/> Сайт, посвященный экономике.
6. <http://www.rbc.ru/> РосБизнесКонсалтинг.
7. <http://expert.ru/> Эксперт on-line.
8. <http://www.cbr.ru/> - сайт Центрального банка РФ

#### **7. Материально-техническое обеспечение дисциплины (модуля)**

Учебные аудитории для проведения учебных занятий, предусмотренных образовательной программой, оснащены мультимедийным оборудованием (проектор, экран), техническими средствами обучения, компьютерами.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечены доступом в электронную информационно-образовательную среду.

Программа составлена в соответствии с требованиями ОС ННГУ по направлению подготовки/специальности 38.04.01 - Экономика.

Автор(ы): Климова Елена Зуферовна, кандидат экономических наук, доцент.

Заведующий кафедрой: Плехова Юлия Олеговна, доктор экономических наук.

Программа одобрена на заседании методической комиссии от 12.11.2024, протокол № №5.