

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Локтионова Оксана Геннадьевна

Должность: проректор по учебной работе

Дата подписания: 28.02.2022 20:27:31

Уникальный программный ключ:

0b817ca911e6668abb13a5d426d39e5f1c11eabbf73e943df4a4851fda56d089

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Юго-Западный государственный университет»
(ЮЗГУ)

Кафедра региональной экономики и менеджмента

УТВЕРЖДАЮ

Проректор по учебной работе

О.Г. Локтионова

«14» 12 (ЮЗГУ) 2021 г.



УПРАВЛЕНИЕ РЕСТРУКТУРИЗАЦИЕЙ И РАЗВИТИЕМ КОМПАНИИ

Методические рекомендации для практической работы
для студентов направления 38.03.02 Менеджмент

Курск 2021

УДК 65.01

Составитель: Ю.С.Положенцева

Рецензент

доктор экономических наук, профессор *В.А.Плотников*

Управление реструктуризацией и развитием компании:
методические рекомендации для практической работы / Юго-Зап.
гос. ун-т; сост.: Ю.С.Положенцева- Курск, 2021. - 59 с. – Библиогр.:
с. 55.

Методические рекомендации определяют порядок проведения практической работы. Содержат необходимые задания и критерии оценки практической работы студентов, которая играет особую роль в подготовке бакалавров.

Методические рекомендации помогают сформировать студентам знания и навыки в области экономики, развить у студентов перспективное мышление и творческие способности к исследовательской деятельности, усвоить необходимые компетенции, формируемые в результате изучения учебной дисциплины.

Для студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент очной и очно-заочной форм обучения при изучении дисциплины «Управление реструктуризацией и развитием компании».

Текст печатается в авторской редакции

Подписано в печать *14.12.2021*. Формат 60x84 1/16.

Усл. печ. л. *3,43* Уч.-изд. л. *3,11* Тираж 100 экз. Заказ *1588* Бесплатно.

Юго-Западный государственный университет
305040, г. Курск, ул. 50 лет Октября, 94.

СОДЕРЖАНИЕ

1. ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОЛОЖЕНИЯ	4
2.МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ОРГАНИЗАЦИИ ИЗУЧЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ	5
3. МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРАКТИЧЕСКОЙ РАБОТЫ	9
4. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	55

1. ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

Целью преподавания дисциплины является формирование у студентов целостной системы знаний по теоретическим и практическим вопросам управления процессом реструктуризации и развития предприятий в сложных экономических условиях, в основе которых лежат комплексные изменения структуры и функционирования предприятия (бизнеса), охватывающие все сферы его экономической деятельности, с учетом многофакторности и многовариантности развития бизнеса. Практическое овладение будущими менеджерами методами, технологией процесса реструктуризации предприятий и обеспечения их устойчивого развития.

Основные задачи дисциплины:

- формирование представления у будущих специалистов о роли и значении реструктуризации предприятия как комплексного инструмента управления компанией;
- изучение законодательной и методологической базы реструктуризации компаний;
- раскрытие роли и значения концепции создания и управления стоимостью компании в процессах реструктуризации;
- получение теоретических знаний о принципах, концепции, направлениях, целях, задачах и методах реструктуризации компаний;
- изучение организационных концепций, основ и направлений устойчивого развития компаний;
- получение теоретических знаний и овладение практическими навыками в области технологии реструктуризации, разработки политики, программы и плана реструктуризации компаний.

2. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Тема 1. Теоретические основы реструктуризации

Понятие и содержание реструктуризации. Основные цели, задачи и этапы реструктуризации предприятий. Реструктуризация как процесс системных преобразований. Виды реструктуризации. Соотношение понятий: реформирование, реорганизация и реструктуризация. Основные принципы проведения реструктуризации и реорганизации. Потребности и возможности процедуры реструктуризации. Реструктуризация предприятия как путь сохранения его производственного потенциала. Текущая, инвестиционная и финансовая реструктуризация.

Тема 2. Законодательная и методологическая база реструктуризации

Нормативная основа организационных преобразований. Правовое регулирование процессов реструктуризации, реформирования и реорганизации. Формы реорганизации. Механизмы добровольной и принудительной реструктуризации предприятий.

Тема 3. Стратегическая реструктуризация

Направления и мероприятия стратегического реструктурирования. Концепция реструктурирования на основе бизнес - единиц. Оценка инвестиционной привлекательности видов бизнеса и хозяйственных подразделений. Прямая и обратная вертикальная интеграция, горизонтальная интеграция, несвязанная диверсификация. Слияния и поглощения. Синергетический эффект и его составляющие. Преобразование структуры и системы управления компанией.

Тема 4. Реинжиниринг бизнес-процессов как эффективный комплексный инструмент реорганизации и реструктуризации компаний

Понятие, задачи и функции реинжиниринга бизнес-процессов. Условия успешного реинжиниринга и факторы риска. Реинжиниринг и его воздействие на компанию. Участники проекта

по реинжинирингу и их роли. Структура традиционной и новой компании. Роль информационных технологий в реинжиниринге. Методология реинжиниринга.

Тема 5. Моделирование бизнеса в процессе реинжиниринга

Понятие и типы моделей. Модель бизнеса. Окружающая среда компании. Описание архитектуры компании. Объектно-ориентированный подход и интегрированные подходы к разработке моделей.

Модель, показывающая, как различные функции обеспечивают выполнение процесса. Требования к модели компании. Создание модели бизнеса. Традиционные способы разработки моделей.

Тема 6. Управление проектом по реинжинирингу бизнеса

Факторы, определяющие особенности проекта по реинжинирингу. Понятие прецедента разработки. Адаптация методологии к выполняемому проекту. Организация проекта и управление им: работы по управлению проектом, соответствие между этапами реинжиниринга и работами по управлению проектом, причины изменения спецификации целей в ходе выполнения работ. Виды обсуждения проекта. Анализ хода реализации проекта. Оценка эффективности проекта

Тема 7. Основные стадии реализации реинжиниринга бизнес-процессов компании

Основания для реализации реинжиниринга бизнес-процессов. Анализ целей, задач, организационной структуры управления, бизнес-процессов действующей компании. Разработка образа будущей компании, обратный инжиниринг бизнеса, прямой инжиниринг бизнеса, внедрение перепроектированного бизнеса. Разработка модели существующего бизнеса. Внедрение новых и перепроектированных процессов. Разработка модели будущего бизнеса. Оценка эффективности результатов реинжиниринга бизнес-процессов компании.

Тема 8. Оценка стоимости компании в целях реструктуризации

Денежный поток как инструмент управления стоимостью организации в процессах реструктуризации. Определение и расчет денежного потока. Модель дисконтированного денежного потока и стоимость компании. Управление денежным потоком. Предварительная оценка экономического состояния предприятия. Технология оценки инвестиционной привлекательности. Алгоритм расчета показателя инвестиционной привлекательности. Реструктуризация уставного капитала акционерных обществ.

Тема 9. Управление стоимостью компании

Управление стоимостью компании как основная задача корпоративного управления. Основные факторы стоимости: фундаментальные показатели и корпоративное управление. Основные этапы формирования системы стратегического управления стоимостью компании. Концепция управления стоимостью предприятия. Основные этапы эволюции концепций управления стоимостью компаний. Этапы реализации стратегии, направленной на повышение стоимости компании

Тема 10. Управление процессом структурных преобразований

Современные подходы к управлению реструктуризацией. Программа реструктуризации. Проект реструктуризации. Критерии оценки эффективности проекта реструктуризации

Тема 11. Технология реструктуризации

Комплексная диагностика предприятия. Анализ функциональных областей и ключевых проблем. Выбор стратегии реструктуризации. Разработка программы и проекта реструктуризации. Разработка пошагового плана проведения реструктуризации. Организация и регламентация процесса проведения реструктуризации. Оценка эффективности реструктуризации компании.

Тема 12. Оперативная реструктуризация

Сущность и задачи оперативной реструктуризации. Анализ внутренних причин кризиса и условий реструктуризации. Точки повышенной опасности в производственной, инвестиционной и финансовой деятельности предприятия. Реструктуризация активов предприятия как средство достижения точки безубыточности. Реструктуризация кредиторской задолженности. Разработка плана финансового оздоровления с учетом операционных и финансовых рисков.

Тема 13. Формы и методы государственного регулирования процессов реструктуризации.

Необходимость государственного регулирования процессов реструктуризации. Методы регулирования. Формы государственной поддержки социально-значимых предприятий. Национализация и приватизация как средство повышения эффективности функционирования промышленных предприятий.

Тема 14. Особенности реструктуризации в процедурах несостоятельности

Особенности и ограничения проведения реструктуризации имущественного комплекса, акционерного капитала и долговых обязательств должника в различных процедурах банкротства. Особенности реструктуризации предприятий в целях восстановления их платежеспособности. Внешнее управление имуществом должника. Санация. Мировое соглашение.

3. МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ

Тема 1. Теоретические основы реструктуризации Тестовые задания

1. Реструктуризация имущественного комплекса предприятий предполагает:

- а) продажу неликвидных активов сторонним предприятиям;
- б) изменение кредитной политики предприятия;
- в) оптимизацию налоговых выплат предприятия;
- г) создание совместного предприятия.

2. 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.

3. Какие существуют типы центров финансовой ответственности при реструктуризации бизнеса:

- а) бюджетные, производственные;
- б) отраслевые, бюджетные;
- в) организационные, производственные;
- г) организационные, отраслевые.

4. Формирование эффективной бизнес-структуры предприятия предполагает:

- а) ликвидацию вспомогательных производств;
- б) продажу непрофильных видов деятельности;
- в) отказ от решения социальных задач на предприятии;
- г) выделение самостоятельных бизнес-единиц.

5. Быстрое получение значительной суммы денежных средств является преимуществом следующего варианта реструктуризации:

- а) разукрупнение предприятий;
- б) продажа неиспользуемых основных фондов;
- в) аренда основных средств;
- г) расширение кредитной политики предприятия.

6. В процессе оперативной реструктуризации обеспечение ликвидности предприятия допускается путем:

- а) сокращения дебиторской задолженности;
- б) увеличения запасов;
- в) увеличения затрат на персонал;
- г) лизинга оборудования.

7. Комплекс мероприятий в рамках рыночной реструктуризации включает:

- а) формирование оптимальных кооперативных связей с предприятиями-смежниками; диверсификация производства;
- б) реструктуризацию задолженности; анализ структуры и динамики кредиторской и дебиторской задолженности;
- в) совершенствование организационной структуры управления; выявление резервов снижения издержек производства;
- г) прогнозирование товарных рынков, проведение маркетинговых исследований.

8. Комплекс мероприятий в рамках производственной реструктуризации включает:

- а) внедрение производственных технологий, средств механизации и автоматизации производства; диверсификацию производства;
- б) списание мобилизационных мощностей; консервацию, продажу или сдачу в аренду производственных мощностей;
- в) формирование на базе предприятия холдинговой структуры; организацию товарных рынков;
- г) анализ финансового состояния предприятия; анализ структуры издержек производства.

9. Комплекс мероприятий в рамках финансовой реструктуризации включает:

- а) анализ структуры издержек производства;
- б) реструктуризацию задолженности; анализ структуры и динамики кредиторской и дебиторской задолженности;
- в) продажу объектов незавершенного строительства; списание мобилизационных мощностей;
- г) формирование оптимальных кооперативных связей с предприятиями-смежниками; диверсификацию производства.

10. Признаки классификации реструктуризации предприятия по назначению:

- а) антикризисная процедура, плановая реструктуризация;
- б) комплексная, локальная;
- в) стратегическая, оперативная;
- г) модернизация и реорганизация.

11. Признаки классификации реструктуризации предприятия по формам проведения:

- а) оперативная и стратегическая;
- б) реструктуризация активов и пассивов;
- в) антикризисная процедура;
- г) модернизация и реорганизация.

Кейс-задача 1 «Выбор источника финансирования проекта»

Цель разбора деловой ситуации. Важнейшим источником финансирования деятельности компаний являются заемные средства и кредитные ресурсы, в качестве которых выступают банковские кредиты и облигационные займы. В большинстве случаев получение средств через облигационные займы для предприятий обходится дешевле, чем банковское кредитование. Однако при эмиссии облигаций имеются сопутствующие издержки на оплату услуг консультантов, андеррайтеров и т.п. Поэтому в данном кейсе рассматриваются варианты привлечения инвестиций путем банковского кредита и эмиссии облигаций. Задача менеджеров – выбрать из предлагаемых вариантов тот, который обеспечивает наиболее дешевый способ привлечения финансовых ресурсов.

Проектная компания «Мультиком»

Компания «Мультиком» для реализации инвестиционных проектов требуются финансовые ресурсы в размере 1000 млн.руб. сроком на 4 года.

Компания решила привлечь средства на финансовом рынке путем банковского кредита или эмиссии облигаций. Гарантом выступает головное предприятие – инициатор проекта, которое не требует от проектной компании вознаграждения за предоставление гарантии.

На рабочем совещании у финансового директора рассматриваются варианты привлечения банковского кредита и несколько вариантов эмиссии обычных необеспеченных облигаций, предложенных различными службами компании.

Банковский кредит.

Рассмотрев кредитную заявку компании, банк предложил следующие условия кредитования. Кредит в сумме 1000 млн. руб. банк предоставляет проектной компании сроком на 4 года под гарантию инициатора проекта. Кредит выдается проектной компании под 20% годовых с ежемесячной выплатой процентов. Кредит погашается единовременно через 4 года.

Эмиссия облигаций. I вариант

Финансовый отдел компании для привлечения инвестиционных ресурсов предложил выпустить безотзывные четырехгодичные облигации номинальной стоимостью 1000 руб. с купонной ставкой 20% годовых. Доход по купону выплачивается 1 раз в год. По данным,

представленным финансовым отделом, в настоящее время аналогичные компании осуществляют эмиссию облигаций на срок 3-5 лет, выплачивая по купону 20% годовых. По мнению финансового отдела 20% - это нормальная рыночная доходность, которая будет привлекательна для инвесторов, и эмиссию облигаций будет достаточно легко разместить. Объем эмиссии, равный 1000 млн. руб. потребует выпуска 100 000 облигаций, которые будут выпущены в без документарной форме как именные ценные бумаги.

II вариант

Предложен отделом по управлению собственностью. По мнению специалистов данного подразделения 20-ти процентный заем слишком дорог. Предложено выпустить безотзывные необеспеченные облигации с купонной ставкой 15% годовых с выплатой купона 1 раз в год, что будет дешевле в обслуживании привлеченных средств.

В представленных материалах специалисты данного отдела аргументируют свою позицию по поводу 15% купона тем, что на финансовом рынке в настоящее время имеются облигации,

выпущенные компанией такого же профиля, по которым установлен купон в размере 15%

Перед проведением совещания финансовый директор дал поручение службе финансового анализа подготовить справку по следующим вопросам:

1. Какие облигации аналогичных компаний в настоящее время обращаются на рынке, и каковы параметры выпуска данных облигаций?

2. Дать экспертную оценку существующих рыночных процентных ставок Из справки службы финансового анализа.

1. На фондовом рынке в настоящее время котируются облигации, выпущенные компанией, которая по своим параметрам (виду деятельности, финансовым показателям и др.) весьма похожа на компанию «Мультиком». Облигации имеют номинальную стоимость 1000 руб. и годовую купонную ставку 15%. До срока погашения этих облигаций и осталось 5 лет. В настоящее время облигации этой компании стоят на рынке 85 % от их номинальной стоимости.

2. По оценкам аналитиков доходность по обращающимся облигациям аналогичной компании можно принять в качестве рыночной, т.е. инвесторы готовы предоставить компании необходимые ресурсы под данный уровень доходности. На запрос аналитического отдела независимая инвестиционная компания ответила, что по ее мнению, с учетом риска инвестиционного проекта инвесторы потребуют от проектной компании доходности в размере 20%.

3. Для выпуска облигаций необходимы услуги финансового консультанта и андеррайтера. Услуги финансового консультанта составляют 500000 руб. Услуги андеррайтера составляют 1,2% от объема эмиссии облигаций по их номинальной стоимости. Андеррайтер гарантирует размещение всего выпуска.

4. Налог на регистрацию проспекта эмиссии составляет 0,8% от объема эмиссии по номинальной стоимости облигаций и уплачивается при подаче проспекта на регистрацию.

5. У компании имеются оборотные средства для оплаты услуг финансового консультанта, андеррайтера и уплаты налога на регистрацию проекта эмиссии.

Задание

1. Обсудите предложенные варианты привлечения финансовых средств.

2. Произведите оценку стоимости привлечения капитала по каждому варианту и выберите вариант, который обеспечивает наименьшую стоимость привлекаемых ресурсов. Аргументируйте свой выбор.

Рекомендации к выполнению задания по кейсу:

1. Мнение инвестиционной компании о приемлемой доходности в размере 20% необходимо проверить, сопоставив этот уровень доходности с доходностью по облигациям аналогичной компании, которые в настоящее время обращаются на рынке.

2. Оценка стоимости привлекаемых ресурсов производится путем сопоставления оттока денежных средств из компании в виде платы за ресурсы (с учетом сопутствующих ресурсов) с объемом привлеченных средств. При оценке необходимо учитывать временную стоимость денег

Тема 2. Законодательная и методологическая база реструктуризации Тестовые задания

1. Что относится к основным инструментам реструктуризации по изменению структуры собственности и контроля:

- а) продажа акций;
- б) покупка активов;
- в) продажа имущества;
- г) переоценка основных фондов.

2. Что относится к основным инструментам реструктуризации кредиторской задолженности:

- а) продажа акций;
- б) покупка активов;
- в) аренда имущества;
- г) банкротство.

3. Что относится к основным инструментам реструктуризации по увеличению масштаба деятельности предприятия:

- а) продажа акций;
- б) покупка активов;
- в) продажа имущества;
- г) аренда имущества.

4. Прекращение деятельности одного или нескольких обществ с передачей всех их прав и обязанностей другому предприятию — это процесс:

- а) объединения;
- б) слияния;
- в) присоединения;
- г) ликвидации.

5. Прекращение деятельности юридического лица без перехода прав и обязанностей в порядке правопреемства другим лицам — это процесс:

- а) ликвидации;
- б) выделения;
- в) разделения;
- г) интеграции.

6. Прекращение деятельности общества с передачей всех его прав и обязанностей вновь создаваемым предприятиям — это процесс:

- а) ликвидации;
- б) выделения;
- в) разделения;
- г) интеграции.

7. Создание одного или нескольких обществ с передачей им части прав и обязанностей реорганизуемого предприятия без прекращения деятельности последнего — это:

- а) ликвидация;
- б) выделение;
- в) разделение;
- г) интеграция.

8. Преобразование юридического лица как слияние, выделение, присоединение, разделение и преобразование — это:

- а) реорганизация;
- б) реструктуризация;
- в) реформирование;
- г) модернизация.

9. Процесс возникновения нового общества или нового юридического лица путем передачи ему всех прав и обязанностей — это:

- а) объединение;
- б) слияние;
- в) присоединение;
- г) интеграция.

10. Процесс(-ы), относящиеся к категории бизнес-процессов при проведении реинжиниринга, — это процесс(-ы)

...

- а) сбора информации о состоянии рынка
- б) планирования и управления
- в) управления социальным развитием коллектива
- г) найма и увольнения работников

Тема 3. Стратегическая реструктуризация Тестовые задания

1. Элемент модели реструктуризации — это проработка и

...

- а) социальная защита работников
- б) обоснование кадровых изменений
- в) изменение штатного расписания
- г) защита первоочередных проектов

2. Элемент модели реструктуризации — это анализ ...

- а) ситуации, сложившейся на рынке
- б) «проблемного поля» и выделение ключевых проблем
- в) результатов проведения реструктуризации
- г) опыта родственных предприятий по реструктуризации бизнеса

3. Содержание комплексной программы реструктуризации предприятия — это:

а) составление многоуровневого документа с обоснованием мероприятий по развитию предприятия с разбивкой на 1 год, 3 года, 7 лет и далее

б) синтезирование результатов аналитической работы и на их основе определение задач, путей, способов, условий достижения поставленных целей, мероприятий, ресурсов и их источников

в) разработка собственниками многостороннего документа с результатами и ответственностью за отдельные направления реструктуризации предприятия

г) подготовка обобщающего документа, включающего аналитическую часть, проектные мероприятия, согласованные с основными кредиторами предприятия

4. Одним из направлений реструктуризации финансовой работы на предприятии является анализ маржи и выработка мероприятий по ее:

а) сохранению

б) увеличению

в) исключению

г) снижению

5. Бизнес-процесс, относящийся к категории основных бизнес-процессов — это разработка ...

а) продуктов

б) способов хранения

в) тары

г) упаковки

6. Фактором, относящимся к слабой стороне завода сантехнического оборудования, является:

а) развитие производственных процессов с использованием ноу-хау компании

б) отсутствие каналов распределения продукции

в) наличие высокой зависимости от сектора строительства жилых домов и единственного заказчика — государственной строительной компании

г) позитивное отношение руководства к переменам

7. Производство и сбыт для предприятий, входящих в корпорацию (группу предприятий, управляемых из единого

центра), изменяются по следующей схеме —
_____ производства.

- а) модернизация
- б) сохранение существующего
- в) закрытие
- г) расширение

8. Формой юридической реорганизации предприятия является:

- а) конгломерирование
- б) преобразование
- в) укрупнение
- г) синтезирование

9. Одним из блоков организационного механизма масштабной инвестиционной деятельности ОАО «Татэлектромаш» является система снижения _____ издержек.

- а) маржинальных
- б) транзакционных
- в) производственных
- г) операционных

10. Большую роль на протяжении всего процесса реструктуризации играет:

- а) хорошие отношения между высшим управленческим персоналом
- б) эффективное управление проектом, а также работа с различными заинтересованными сторонами
- в) готовность трудового коллектива жертвовать частью своих доходов ради повышения эффективности деятельности
- г) внедрение новых подходов к росту производительности труда

Тема 4. Реинжиниринг бизнес-процессов как эффективный комплексный инструмент реорганизации и реструктуризации компаний

Тестовые задания

1. Одна из целей реструктуризации завода сантехнического оборудования для увеличения проникновения на рынок — это:

- а) усиление спада производства продукции, не пользующейся спросом
- б) остановка спада производства основной продукции
- в) остановить спад производства неосновной продукции и увеличить ее рентабельность
- г) усилить рост производства неосновной продукции

2. Результатом оперативной реструктуризации является:

- а) изменение структуры привлеченного капитала, которая при качественном управлении способствует росту ставки доходности на собственный капитал
- б) изменение состава собственников предприятия
- в) продажа неэффективных активов и выплата обязательств перед работниками предприятия
- г) продажа неэффективных активов и выплата внешних обязательств

3. Одним из направлений реструктуризации фирмы «Акрихин» является:

- а) сокращение себестоимости
- б) сокращение части производства
- в) сокращение издержек на НИОКР
- г) увеличение производства

4. Слабая сторона компании «Льнокомбинат» — это _____ инструментов.

- а) неприменение управленческих
- б) применение управленческих
- в) неприменение технологических
- г) применение технологических

5. Слабая сторона компании «Льнокомбинат» — это:

- а) отсутствие сети сбыта

- б) отсутствие обратной связи от покупателей
- в) наличие программы продвижения продукции
- г) наличие множества мелких покупателей

6. Под «реорганизацией предприятия» понимается случай с целью

- а) разрешения конфликта собственников
- б) разрешения конфликта интересов между менеджментом и трудовым коллективом
- в) повышения эффективности работоспособного (платежеспособного) предприятия
- г) повышения мотивации топ-менеджеров

7. Из приведенных включается в состав стабилизационных мер процесса реструктуризации предприятия следующая:

- а) увеличение неденежных форм расчетов
- б) увеличение доли оборотных средств в запасах готовой продукции
- в) реструктуризация долга
- г) сохранение неликвидных остатков

8. Из приведенных включается в состав стабилизационных мер процесса реструктуризации предприятия следующая:

- а) открытие оффшорной компании
- б) укрепление внутреннего контроля, особенно при принятии новых обязательств и одобрении платежей
- в) создание внешней управляющей компании с участием кредитного учреждения
- г) децентрализация принятия решений с целью придания подразделениям большей самостоятельности

9. Результаты экспресс-анализа хозяйственной деятельности предприятия используются для:

- а) перестройки технологического процесса
- б) тщательного планирования процесса реструктуризации
- в) повышения оплаты труда
- г) пересмотра норм и нормативов

10. Одним из направлений реструктуризации завода синтетического каучука является ликвидация

- а) части профильных производств
- б) непрофильных производств
- в) социальной сферы
- г) половины производств

Тема 5. Моделирование бизнеса в процессе реинжиниринга

Тестовые задания

1. Одним из направлений проведения анализа внешней среды является прогноз развития

- а) автомобильного транспорта
- б) железнодорожного транспорта
- в) отрасли
- г) национальной системы дилеров

2. Антикризисное управление отличается от управления в обычном режиме тем, что методы антикризисного управления:

- а) нацелены исключительно по подготовку стратегии реструктуризации и подготовку инвестиционных бизнес-планов
- б) принимаются специальным органом управления, созданным собственниками
- в) нацелены на широкий круг проблем внешней и внутренней среды и кропотливый поиск стратегических партнеров
- г) нацелены исключительно на преодоление уже назревшего кризиса, обеспечение выживания в краткосрочном аспекте

3. Одним из шагов, относящихся к 19 шагам анализа и реструктуризации предприятий, является оценка

- а) снижения стоимости компании
- б) роста активов
- в) роста стоимости компании
- г) снижения активов

4. Содержанием положения бизнес-плана ОАО «Татэлектромаш» на третьем этапе реструктуризации является накопление

- а) потенциала работников и рост производительности труда
- б) необходимых изменений и их активизация
- в) задела НИОКР и его активизация
- г) масштабного капитала и инвестиционных ресурсов

5 Схема юридических преобразований в процессе реструктуризации — это:

- а) введение подразделений — центров ответственности
- б) внедрение процедуры подготовки, заключения и исполнения договорных обязательств подразделениями предприятия
- в) функциональное переподчинение основных производственных подразделений
- г) реорганизация в форме выделения

6. Среда косвенного действия включает факторы, которые:

- а) могут быть оценены только качественно и с известной долей неопределенности
- б) могут контролироваться руководством предприятия и развитие которых может быть управляемо
- в) могут не оказывать прямого немедленного воздействия на операции, но, тем не менее, сказываются на них
- г) подлежат точному расчету и могут быть оценены количественно

7. Одним из направлений анализа состояния предприятия, предшествующего реструктуризации, является анализ структуры

- а) прямых издержек
- б) обязательств
- в) оплаты труда
- г) оборотных средств

8. Действием, предпринятым руководством компании «Льнокомбинат» по реструктуризации маркетинга, является внедрение инструментов

- а) конкурентной борьбы на рынке
- б) закрытия коммерческой тайны от конкурентов
- в) стратегического анализа
- г) анализа конкуренции

9. Слабая сторона компании «Льнокомбинат» — это:

- а) распределение многих эксплуатационных вопросов среди руководителей среднего звена

б) замыкание решений многих эксплуатационных вопросов на собственнике

в) замыкание решений многих эксплуатационных вопросов на генеральном директоре

г) размытие многих эксплуатационных вопросов среди топ-менеджеров

10. Что такое реструктуризация?

а) направленное изменение соотношений основных элементов единого целого в сторону выбранных приоритетов.

б) направленное изменение соотношений различных элементов единого целого в сторону выбранных приоритетов

в) внезапное изменение всех элементов единого целого.

г) правильного ответа нет

Тема 6. Управление проектом по реинжинирингу бизнеса

Тестовые задания

1. Реструктуризация предприятия - это:

а) осуществление технических мероприятий

б) осуществление организационно - хозяйственных мероприятий

в) осуществление финансово-экономических мероприятий

г) осуществление правовых мероприятий

д) все перечисленное выше

2. Реструктуризация предприятия направлена на:

а) изменение формы собственности

б) изменение управления

в) изменение организационно-правовой формы

г) верно А и В

д) все перечисленное выше

3. Реструктуризация предприятия, прежде всего, будет содействовать:

а) увеличению объемов выпуска продукции

б) финансовому оздоровлению предприятия

в) конкурентоспособности продукции

г) удовлетворению требований кредиторов

д) все выше перечисленное

4. Целью реструктуризации является:

а) исчерпывающее использование всех ресурсных возможностей

б) гибкое изменение внутреннего рынка сбыта

в) гибкое изменение внешнего рынка сбыта

г) все перечисленное выше

д) правильного ответа нет

5. Необходимый компонент, определяемый при оценке производственного потенциала:

а) износ основных фондов

б) степень загруженности

в) количество малоценных быстроизнашивающихся предметов

г) верно А и Б

д) верно А и В

6. Анализ научно-технического состояния предприятия дает возможность определить:

а) перспективы развития предприятия

б) уровень заработной платы

в) размер государственных ассигнований

г) наличие объектов незавершенного строительства

д) верно А и В

7. При анализе показателей труда используются показатели:

а) динамики численности работающих

б) уровень заработной платы

в) потеря рабочего времени

г) квалификация работников

д) все перечисленное выше

8. Одной из причин плохого технического состояния предприятия может быть:

а) конкурентоспособность продукции

б) содержание значительной социальной инфраструктуры

в) высокая квалификация рабочих

г) правильного ответа нет

д) все перечисленное выше

9. Анализ финансового состояния предприятия проводится на основе:

- а) статистических данных
- б) аналитических данных
- в) бухгалтерской отчетности
- г) верно А и Б
- д) все перечисленное выше

10. Анализ финансового состояния должен обязательно содержать:

- а) оценку имущественного состояния
- б) оценку активов и пассивов баланса
- в) анализ кредиторской и дебиторской задолженности
- г) анализ себестоимости и рентабельности продукции
- д) все перечисленное выше

Кейс-задача 2 «Интерактивный кейс по управлению проектами»

1. С какой целью создавалось данное решение?

В последнее время в российских компаниях все большее применение находит проектный подход. При этом чаще всего системную подготовку получает лишь часть сотрудников компании, к примеру, из подразделений информационных технологий и/или разработки новых продуктов, где традиционно сильна философия project-management. Все остальные получают интуитивные знания на рабочем месте путем проб и ошибок, в лучшем случае перенимают знания у более опытных коллег и знакомятся с доступными материалами в интернете. Для такой целевой аудитории в компании «Вымпелком» был разработан интерактивный кейс по управлению проектами. Основная его цель – дать возможность сотрудникам разных подразделений говорить на одном языке в кросс-функциональных проектах и в итоге повысить эффективность их реализации. Всё это – с помощью простых примеров, которые будут понятны даже неспециалистам в области проектного управления.

2. Опишите суть этого решения.

Наиболее распространенным способом визуализации в проектном управлении является Microsoft Project. Это средство широко используется и в компании заказчика. Наш кейс было решено построить на логике данного ПО. В качестве обучающего

кейса-проекта мы выбрали очень понятный и знакомый всем случай – организация встречи одноклассников в юбилейный год окончания школы.

Для персонификации обучения пользователь перед стартом вводит фактические данные о своей школе, классе и дате ее окончания.

На основании введенных данных строится легенда, вовлекающая сотрудника в процесс обучения.

Сотруднику ставится задача в терминах project-management: Организовать и провести День встречи выпускников на 65 человек, с четким дедлайном в 1,5 месяца. Рабочая область кейса для решения данной задачи – интерактивный интерфейс, в котором сотруднику доступны для изменений ключевые переменные проекта:

- a. Ответственный за этап/задачу
- b. Даты старта этапа/задачи
- c. Дата окончания этапа/задачи

Движок отслеживает дедлайны и конфликты ресурсов и сигнализирует об этом пользователю «смайликами состояний». Все как в настоящем MS Project, только более наглядно. После того как пользователь установил ответственных и сроки всех этапов/задач, у него появляется возможность «прожить» проект в реальном времени: увидеть, что будет происходить в каждом из дней проекта. В случае критичных отклонений от запланированных сроков у пользователя появляется возможность вернуться на 1 шаг (день) назад, проанализировать картину целиком и скорректировать ситуацию. Таким образом, данный продукт становится отличным тренажером по отработке проектного мышления. В случае успешной организации встречи выпускников (успешного решения кейса), пользователь награждается красивой анимацией с фанфарами.

Также нужно отметить, что продукт содержит обширный теоретический материал, который организован контекстно и доступен пользователю в любой момент времени по кнопке «Теория».

3. Расскажите, как возникла идея данного решения?

В компании «Вымпелком» существовал значительный разрыв в подготовке «проджект-менеджеров профессионалов» и всех остальных сотрудников, которые также в своей рабочей деятельности управляют проектами. И если для первых были доступны системные сертифицированные РМ-курсы, то вторые довольствовались стандартным слайдовым курсом eLearning, раскрывающим лишь базовые понятия проектного управления. Проанализировав данную ситуацию, заказчик принял решение разработать интерактивный обучающий продукт для начинающих проектных менеджеров.

4. Сколько времени заняли разработка и внедрение данного решения?

В этом проекте движок продукта, все алгоритмы кейса разрабатывались с нуля. С момента старта его разработки до внедрения продукта в корпоративную систему ДО заказчика прошло около 4,5 месяцев. Теперь, когда движок и вся логика готовы, есть возможность делать кастомизированные продукты гораздо быстрее.

5. Как давно используется это решение?

Решение успешно используется в «Вымпелкоме» с начала 2009 года. К сегодняшнему дню обучено более 1000 человек.

6. Возникали ли какие-нибудь трудности при разработке или использовании данного решения? Если да, то какие?

Основные трудности были связаны с инновационностью решения, разработкой интерфейса, логики, методики кейса «с нуля». По этой же причине у заказчика отсутствовал четкий образ конечного продукта, что требовало множества пояснений, аргументов и обоснований в процессе разработки.

7. Какова была реакция сотрудников на внедрение этого решения?

В культуре дистанционного обучения «Вымпелком» принято использовать нестандартные подходы к передаче знаний и формированию навыков. Это способствовало быстрому вовлечению значительной целевой аудитории в обучение и позитивной обратной связи как от сотрудников, так и их руководителей.

8. Перспективы развития и применения такого решения.

Разработанный продукт, во-первых, способен сформировать правильное отношение к теме проектного менеджмента: на наглядном примере пользователь видит, как много переменных нужно контролировать в проекте, чтобы достичь нужного результата в оптимальные сроки. Во-вторых, благодаря возможности «проиграть» свой проект по дням и скорректировать ситуацию при необходимости, пользователь получает базовые навыки управления этими переменными.

Таким образом, продукт может применяться, как обучающий кейс, в компаниях, в которых внедряется или уже внедрен проектный подход.

Кроме того, теперь, когда готова логика продукта, есть возможность разрабатывать кейсы под уникальные потребности заказчиков. Можно визуализировать проекты с реальным бизнес-контекстом и делать это в адекватные сроки. Такая визуализация может стать самостоятельным обучающим продуктом (пример «Вымпелкома»), а может встраиваться в теоретические слайдовые курсы по Project Management в качестве интерактивного навыкового блока.

Тема 7. Основные стадии реализации реинжиниринга бизнес-процессов компании

Тестовые задания

1. Необходимо ли изучать состояние продукции предприятия при реструктуризации:

- а) нет
- б) да
- в) не обязательно при финансовой реструктуризации

2. Подготовительная фаза реструктуризации направлена на:

- а) решение организационно-административных изменений
- б) ликвидацию внеэксплуатационных активов
- в) снижение себестоимости путем выявления больших затрат
- г) концентрацию на профильном бизнесе
- д) все перечисленное выше

3. Подготовительная фаза реструктуризации предусматривает вложение:

- а) минимального количества инвестиций
- б) значительных инвестиций
- в) не требует никаких инвестиций

4. Системная реструктуризация предусматривает:

- а) разработку системы предупреждения потерь рынков сбыта
- б) реформирование корпоративной культуры
- в) жесткое управление денежными потоками
- г) создание условий инновационной деятельности
- д) все перечисленное выше

5. Инвестиционная фаза реструктуризации предусматривает:

- а) выплату заработной платы руководству компании
- б) инвестирование для достижения высокого уровня конкурентоспособности
- в) модернизация оснащения
- г) верно А и Б
- д) верно А и В

6. Выбор критериев оценки подразделений предприятия для возможностей их реорганизации в самостоятельные предприятия осуществляется по показателям:

- а) уровень технологий и специфических знаний
- б) степень освоения новых рынков
- в) верно А и Б
- г) правильного ответа нет

7. Главным критерием при преобразовании подразделения предприятия в самостоятельный хозяйствующий субъект является:

- а) способность самостоятельно производить товар
- б) количество персонала
- в) среднестатистические данные по отрасли
- г) верно а и в
- д) все перечисленное выше

8. Реструктуризация может осуществляться путем:

- а) санации предприятия
- б) репрофилирования

- в) ликвидации предприятия
- г) изменения организационно-правовой формы собственности
- д) все перечисленное выше

9. Подготовка проекта реструктуризации и реорганизации акционерных обществ с созданием предприятий включает:

- а) разработку бизнес-плана
- б) технико-экономическое обоснование решения правления ОАО о реструктуризации
- в) концентрацию капитала предприятия с созданием вертикального баланса
- г) верно А и Б
- д) правильного ответа нет

10. Существует ли единая унифицированная модель организационной структуры предприятия для реструктуризации:

- а) да
- б) нет

Тема 8. Оценка стоимости компании в целях реструктуризации

Тестовые задания

1. Основными этапами новой организационной структуры предприятия в рамках процесса реструктуризации является:

- а) разработка пакета положений о структурных подразделениях
- б) телефонные опросы
- в) разработка нового штатного расписания
- г) верно А и Б
- д) верно А и В

2. При реструктуризации предприятия независимо от формы собственности могут:

- а) создавать ассоциации
- б) создавать корпорации
- в) создавать концерны
- г) верно А и Б
- д) верно А, Б и В

3. Верно ли утверждение о том, что концерны представляют собой уставные объединения?

- а) да
- б) нет

4. Какие интересы объединяет корпорация:

- а) производственные
- б) коммерческие
- в) научные
- г) все выше перечисленное
- д) правильного ответа нет

5. При оценке эффективности проекта реструктуризации предприятия обязательно учитываются:

- а) увеличение объемов производства
- б) улучшение экономического состояния предприятия
- в) улучшение экологического состояния предприятия
- г) верно А и Б
- д) все выше перечисленное

6. Зачастую реструктуризация предприятия применяется:

- а) в условиях кризисного состояния предприятия
- б) при ликвидации предприятия
- в) при признании предприятия монополистом
- г) при признании предприятия банкротом
- д) все выше перечисленное

7. Основной целью оперативной реструктуризации является:

- а) сокращение затрат на персонал
- б) увеличение дебиторской и кредиторской задолженности
- в) сокращение материальных расходов
- г) верно А и В)
- д) верно Б и В

8. Главной задачей реструктуризации является:

- а) определить перспективы предприятия
- б) распродать имущество предприятия
- в) повысить производительность труда
- г) верно А и Б
- д) верно Б и В

9. Реструктуризация на макроэкономическом уровне связана с:

- а) развитием номенклатуры продукции
- б) повышением уровня заработной платы
- в) структурными изменениями
- г) верно А и Б
- д) верно А и В

10. Какие главные составные реструктуризации?

- а) оптимизация численности производственного персонала
- б) внедрение современного менеджмента
- в) только результаты маркетинга
- г) верно А и Б
- д) правильного ответа нет

Тема 9. Управление стоимостью компании

Тестовые задания

1. К каким результатам приводит реструктуризация?

- а) к обязательному изменению географического местоположения предприятия
- б) к ликвидации убыточных производств
- в) к снижению финансовых результатов
- г) верно А и Б
- д) все перечисленное выше

2. Какие мероприятия необходимо обязательно проводить в процессе реструктуризации:

- а) привлечение стартового капитала
- б) определение приоритетной цели предприятия
- в) проведение анализа экономического состояния предприятия
- г) верно Б и В
- д) верно А и В

3. Какие проблемы должна решать стратегическая реструктуризация?

- а) модификацию механизма управления производственным процессом
- б) внесение изменений в стратегию управления с ориентацией на потребности рынка

в) разработку нового управления механизмом кадровой политики

г) все перечисленное выше

д) правильного ответа нет

4. Что должны предусматривать основные направления оперативной реструктуризации?

а) разработку медиа-плана на долгосрочную перспективу

б) вполне определенные цели

в) проведение маркетинг-опроса

г) верно Б и В

д) верно А и В

5. Каким путем совершается оперативная реструктуризация:

а) ликвидацией нерентабельных структур внутри предприятия

б) ликвидацией неплатежеспособных структур внутри предприятия

в) совершенствованием системы мотивации

г) сокращением непроизводственных затрат

д) все выше перечисленное

6. Чему уделяется внимание при оперативной реструктуризации:

а) коэффициенту Доу Джонс

б) инвестиционной стратегии

в) выплате дивидендов

г) рекламной кампании предприятия

д) верно Б и В

7. На что направлена инвестиционная стратегия при реструктуризации:

а) на привлечение внутренних источников финансирования

б) на привлечение внешних источников финансирования

в) отчуждение капитала

г) выплату дивидендов

д) верно А и Б

8. Что нужно обязательно учитывать при изменении организационно-правовой формы предприятия:

а) мнение руководства компании

б) специфику предприятия

- в) дефицит бюджетных средств
- г) верно А и В
- д) правильного ответа нет

9. Имеется ли в Украине законодательно-правовая база для реструктуризации в Украине:

- а) да
- б) нет

10. На каких главных целях нужно сосредоточиться при управлении стоимостью компании:

- а) стратегическое планирование
- б) повышение инвестиционной привлекательности
- в) улучшение распределения ресурсов
- г) верно А и В
- д) все перечисленное выше

Тема 10. Управление процессом структурных преобразований

Тестовые задания

1. Какими методами определяется стоимость предприятия:

- а) методом дисконтированного денежного потока до начала реструктуризации
- б) методом дисконтированного денежного потока после реструктуризации
- в) методом дисконтированного денежного потока в период реструктуризации

2. Концепция реструктуризации предприятия должна быть:

- а) четко определена
- б) не определена
- в) не обязательно определена

3. Концепция реструктуризации предприятия должна включать:

- а) описание оборудования предприятия
- б) бизнес-план
- в) описание стратегического развития предприятия
- г) верно б и в
- д) верно А и В

4. Какая традиционная задача реструктуризации:

- а) максимизация номенклатуры продукции
- б) максимизация стоимости бизнеса
- в) минимизация стоимости бизнеса
- г) уменьшение уставного фонда
- д) правильного ответа нет

5. Что оценивается на первом этапе при разработке концепции реструктуризации:

- а) будущая стоимость компании
- б) фактическая стоимость компании
- в) прежняя стоимость компании

6. На основе чего оценивается фактическая стоимость компании:

- а) денежного потока
- б) кредиторской задолженности предприятия
- в) дебиторской задолженности предприятия
- г) будущих бюджетных ассигнований
- д) верно Б и Г

7. На что направлена реструктуризация производства:

- а) на изменение организационной структуры предприятия
- б) на изменение производственно-хозяйственной сферы деятельности предприятия
- в) не предусматривает никаких изменений
- г) верно А и Б
- д) нет правильного ответа

8. Цель реструктуризации производства:

- а) снижение рентабельности
- б) повышение рентабельности
- в) повышение конкурентоспособности
- г) верно А и В
- д) верно Б и В

9. Какие мероприятия проводятся при реструктуризации производства:

- а) диверсификация ассортимента продукции
- б) создание маркетинговой службы
- в) сокращение затрат на производство
- г) все выше перечисленное

д) нет правильного ответа

10. Какие основные мероприятия проводятся при реструктуризации активов:

- а) лизинг
- б) структуризация дебиторской задолженности
- в) покупка дополнительных основных фондов
- г) верно А и Б
- д) все выше перечисленное

Тема 11. Технология реструктуризации Тестовые задания

1. Какие основные изменения предусматривает финансовая реструктуризация:

- а) структуры и размера собственного и заемного капитала
- б) инвестиционной деятельности предприятия
- в) все выше перечисленное
- г) правильного ответа нет

2. При финансовой реструктуризации изменение инвестиционной деятельности предприятия происходит за счет следующих мероприятий:

- а) ликвидации уставного фонда
- б) замораживания инвестиций
- в) предоставления кредитов предприятиям - должникам
- г) верно А и В
- д) верно А и Б

3. В каком случае финансовая реструктуризация дает положительный эффект:

- а) если она сопровождается реструктуризацией активов
- б) если она сопровождается реструктуризацией производства
- в) проводится в отдельности

4. Что предусматривает корпоративная реструктуризация:

- а) реорганизацию предприятия
- б) изменение собственника
- в) создание новой организационно-правовой формы деятельности
- г) верно А и В

д) все выше перечисленное

5. При корпоративной реструктуризации осуществляются:

- а) частичная приватизация
- б) полная приватизация
- в) разделение больших предприятий на части
- г) все перечисленное выше
- д) правильного ответа нет

6. Что такое реорганизация предприятия?

- а) слияние
- б) присоединение
- в) разделение
- г) обособление
- д) все перечисленное выше

7. Какой вывод делается на основе результатов реорганизации?

- а) о конкурентоспособности предприятия
- б) о роли банков на рынке ценных бумаг
- в) влияние лидеров-импортеров на потребителей

8. Что должен содержать план реорганизационных мероприятий?

а) экономическое обоснование необходимости проведения реорганизации

- б) смету затрат на реорганизацию
- в) предложения о формах и методах реорганизации
- г) верно А) и Б)
- д) все перечисленное выше

9. При осуществлении реструктуризации на первом этапе оценки необходимо определить:

- а) “узкие” места в работе предприятия
- б) форс-мажорные обстоятельства
- в) данные о торговых посредниках

10. При осуществлении реструктуризации на втором этапе “Стратегия” необходимо определить:

- а) доход предприятия
- б) убытки предприятия
- в) будущую бизнес-стратегию
- г) правильного ответа нет

Тема 12. Оперативная реструктуризация Тестовые задания

1. Какие основные компоненты анализа рынка и спроса для принятия решения о проведении реструктуризации предприятия?

- а) обзор конкурентной среды
- б) позиция предприятия на рынке
- в) потенциал рынка “сегментов”
- г) верно А и В
- д) все выше перечисленное

2. Что нужно для сжатого анализа состояния дел в отрасли?

- а) общая характеристика продуктов и рынков, которые являются новыми для отрасли и в которых действует предприятие
- б) сведения о тенденциях развития отрасли
- в) учесть новые факторы, которые в будущем будут влиять на развитие отрасли
- г) все выше перечисленное
- д) правильного ответа нет

3. Что необходимо принять во внимание при выборе стратегии маркетинга и конкуренции предприятия на рынке?

- а) характеристику состояния отрасли, в которой действует предприятие
- б) характеристику всех отраслей страны
- в) возрастной состав работников

4. При определении позиции предприятия на рынке обязательно учитывается:

- а) общая характеристика предприятия
- б) общая доля рынка, которую занимает предприятие
- в) динамика производства и продажи продукции за последние 3 года
- г) верно А и В
- д) все перечисленное выше

5. Сегмент рынка – это:

- а) группа потребителей, которые пользуются различными видами товара

б) группа потребителей, которые пользуются однотипными видами товара

в) любая группа потребителей

г) культурный климат внутри предприятия

6. Влияет ли тип товара (производственного или потребительского назначения) на сегментацию рынка?

а) конечно не влияет

б) влияет, но косвенно

в) всегда влияет

г) иногда влияет

7. Сегментация рынка для различных типов производителей осуществляется по таким основным признакам:

а) качество и многофункциональность товара

б) товары индивидуального и производственного назначения

в) взаимозаменяемость и взаимодополняемость товаров

г) верно а и в

д) верно А и Б

8. Признаки сегментирования для товаров широкого потребления при реструктуризации:

а) географические и демографические

б) социально-экономические

в) культурные

г) политические

д) верно А, Б, В

9. В процессе реструктуризации при выявлении потенциальных индивидуальных потребителей проводится их сегментация по:

а) географической принадлежности

б) социально-демографическим параметрам

в) психологическим особенностям

г) индивидуальным преимуществам

Тема 13. Формы и методы государственного регулирования процессов реструктуризации.

Тестовые задания

1. Какие существуют типы центров финансовой ответственности при реструктуризации бизнеса:

- а) бюджетные, производственные;
- б) отраслевые, бюджетные;
- в) организационные, производственные;
- г) организационные, отраслевые.

2. Формирование эффективной бизнес-структуры предприятия предполагает:

- а) ликвидацию вспомогательных производств;
- б) продажу непрофильных видов деятельности;
- в) отказ от решения социальных задач на предприятии;
- г) выделение самостоятельных бизнес-единиц.

3. Быстрое получение значительной суммы денежных средств является преимуществом следующего варианта реструктуризации:

- а) разукрупнение предприятий;
- б) продажа неиспользуемых основных фондов;
- в) аренда основных средств;
- г) расширение кредитной политики предприятия.

4. В процессе оперативной реструктуризации обеспечение ликвидности предприятия допускается путем:

- а) сокращения дебиторской задолженности;
- б) увеличения запасов;
- в) увеличения затрат на персонал;
- г) лизинга оборудования.

5. Комплекс мероприятий в рамках рыночной реструктуризации включает:

- а) формирование оптимальных кооперативных связей с предприятиями-смежниками; диверсификация производства;
- б) реструктуризацию задолженности; анализ структуры и динамики кредиторской и дебиторской задолженности;

в) совершенствование организационной структуры управления; выявление резервов снижения издержек производства;

г) прогнозирование товарных рынков, проведение маркетинговых исследований.

6. Комплекс мероприятий в рамках производственной реструктуризации включает:

а) внедрение производственных технологий, средств механизации и автоматизации производства; диверсификацию производства;

б) списание мобилизационных мощностей; консервацию, продажу или сдачу в аренду производственных мощностей;

в) формирование на базе предприятия холдинговой структуры; организацию товарных рынков;

г) анализ финансового состояния предприятия; анализ структуры издержек производства.

7. Комплекс мероприятий в рамках финансовой реструктуризации включает:

а) анализ структуры издержек производства;

б) реструктуризацию задолженности; анализ структуры и динамики кредиторской и дебиторской задолженности;

в) продажу объектов незавершенного строительства; списание мобилизационных мощностей;

г) формирование оптимальных кооперативных связей с предприятиями-смежниками; диверсификацию производства.

8. Признаки классификации реструктуризации предприятия по назначению:

а) антикризисная процедура, плановая реструктуризация;

б) комплексная, локальная;

в) стратегическая, оперативная;

г) модернизация и реорганизация.

9. Признаки классификации реструктуризации предприятия по формам проведения:

а) оперативная и стратегическая;

б) реструктуризация активов и пассивов;

в) антикризисная процедура;

г) модернизация и реорганизация.

10. Что относится к основным инструментам реструктуризации по изменению структуры собственности и контроля:

- а) продажа акций;
- б) покупка активов;
- в) продажа имущества;
- г) переоценка основных фондов.

Тема 14. Особенности реструктуризации в процедурах несостоятельности

Тестовые задания

1. Что относится к основным инструментам реструктуризации кредиторской задолженности:

- а) продажа акций;
- б) покупка активов;
- в) аренда имущества;
- г) банкротство.

2. Что относится к основным инструментам реструктуризации по увеличению масштаба деятельности предприятия:

- а) продажа акций;
- б) покупка активов;
- в) продажа имущества;
- г) аренда имущества.

3. Прекращение деятельности одного или нескольких обществ с передачей всех их прав и обязанностей другому предприятию — это процесс:

- а) объединения;
- б) слияния;
- в) присоединения;
- г) ликвидации.

4. Прекращение деятельности юридического лица без перехода прав и обязанностей в порядке правопреемства другим лицам — это процесс:

- а) ликвидации;
- б) выделения;
- в) разделения;

г) интеграции.

5. Прекращение деятельности общества с передачей всех его прав и обязанностей вновь создаваемым предприятиям — это процесс:

- а) ликвидации;
- б) выделения;
- в) разделения;
- г) интеграции.

6. Создание одного или нескольких обществ с передачей им части прав и обязанностей реорганизуемого предприятия без прекращения деятельности последнего — это:

- а) ликвидация;
- б) выделение;
- в) разделение;
- г) интеграция.

7. Преобразование юридического лица как слияние, выделение, присоединение, разделение и преобразование — это:

- а) реорганизация;
- б) реструктуризация;
- в) реформирование;
- г) модернизация.

8. Процесс возникновения нового общества или нового юридического лица путем передачи ему всех прав и обязанностей — это:

- а) объединение;
- б) слияние;
- в) присоединение;
- г) интеграция.

Кейс-задача 3 «Ошер продактс»

«Замечательные новости!» – сказал Джон Ошер, соучредитель и исполнительный директор компании «Ошер продактс», отвечая на телефонный звонок одного из его партнеров, который был в Кливленде и исследовал объем продаж нового продукта компании «SpinBrush»™, в продовольственных магазинах

«Heinen». «SpinBrush» – простая, несложная электрическая зубная щетка, которая работает на батарейках и предназначена для розничной продажи по цене

\$6.00. Аналогичные электрические зубные щетки от таких компаний как Braun (Oral B™) продавались в розничной сети по цене, превышающей \$50.00. В августе 1999, Ошер и его коллеги договорились с сетью магазинов «Meijers» провести тест «SpinBrush», отчет с «полей» были потрясающими: среднесуточные продажи «SpinBrush» - семь единиц за день в одном магазине, – что не вписывалось в типичную картину продаж зубных щеток других брендов: одна данная единица за неделю в одном магазине. Менеджеры магазина были полны энтузиазма по поводу продукта и его потенциала.

К началу 2000 г., компания продавала почти 6000 единиц в день и расширяла сбытовую сеть: были включены такие розничные сети как «Wal-mart» и

«Target». Ошер также узнал в начале 2000 г., что продажи в розничной сети были достаточно большими, чтобы «SpinBrush» впервые появился в IRI (Information Resources, Inc.) - списке наиболее успешно продаваемой продукции. «IRI» собирает детальные данные о розничных продажах широкого ряда потребительской продукции.

Ошер не был удивлен, что продукт был успешен. Он начал компанию, имея определенные чрезвычайно жесткие критерии для разработки продукта. Для того, чтобы конкурировать на очень зрелом рынке, контролируемом гигантскими компаниями-производителями потребительских товаров, зубная щетка должна значительно превосходить по производительности ручные зубные щетки. «SpinBrush» приходилось продавать в розницу за \$6.00. Продукту должен служить как минимум три месяца при нормальном использовании, работая от прилагаемых двух батареек. Упаковка была спроектирована таким образом, что покупатель мог включить щетку, не открывая пакет, т.о. он мог фактически убедиться, как мощно щетка работает. Принятые решения были нелегкими, и было несколько моментов в разработке продукта, когда Ошер думал, что он потерпел неудачу. Однако настойчивость команды была вознаграждена. Но начальная взрывная реакция

рынка вызвала дополнительные проблемы. Как компания может развивать успех и расширять производство своего нового продукта? Несмотря на очевидную силу патентов «SpinBrush», как может компания успешно конкурировать, если главные бренды как, например, «Oral- B»™, «Reach»™, «Sonicare», «Colgate»™, и «Crest»™ решат войти в низкий ценовой сегмент электрических зубных щеток? Сегмент зубных щеток был зрелым с любой точки зрения. Для достижения успеха «Ошер продактс» необходимо будет «украсть» долю рынка у одной из крупнейших и мощнейших мировых компаний – производителей потребительских товаров. Вступление в конкуренцию с такими компаниями как Procter & Gamble (Crest|гребень|), Johnson&Johnson (Reach), Gillette (Oral|B), и Colgate было более чем пугающим. Как могла очень маленькая компания из девяти сотрудников надеяться продолжать завоевывать место полках на таком высоко конкурентном рынке?

Среди возможностей был вариант несколько определенных отношений с одной из гигантских компаний. Ошер и его команда создали очень популярный продукт, который вероятно будет иметь стратегическое значение для существующего игрока. Ошер уже назначил встречу с некоторыми представителями лицензионного отдела гиганта маркетинга – Procter & Gamble – о лицензировании марки Crest для «SpinBrush». Crest был единственным брендом, который не включал никаких электрических зубных щеток в своем ассортименте. Если они смогут изменить восприятие бренда с помощью революционного продукта, результаты будут впечатляющими.

Ошер и его команда уже провели немало споров о том, как лучше всего атаковать рынок и что делать с маркетинговыми чудовищами, которые могут быть или мощными врагами, или союзниками (по поглощению). Много было сделано, но осталось принять окончательное решение, решил которое определит будущее компании «Ошер продактс».

Немного истории

Джон Ошер был опытным предпринимателем. Еще подростком в конце 1960-х, он проявил склонность к предпринимательской деятельности, когда запустил уникальный бизнес по торговле серьгами, который назывался «Ear Hole». Он

видел, что у большинства молодых девочек проколоты уши, и что девушки покупают серьги. Серьги обычно продавались в супермаркетах с относительно низкой наценкой. Очень маленькое пространство было отдано данной категории. Ошер создал маленький розничный магазин в Цинциннати, который был набит серьгами, которые он продавал по цене, которая давала ему 85% валовой прибыли. Магазин, который пользовался большим успехом, в конечном счете был продан со значительной премиальной надбавкой сокурснику.

В колледже в Бостоне, Ошер начал новый бизнес по торговле старой одеждой, который назывался «Сфинкс», на Гарвардской площади. Ошер заметил, что ношение подержанной одежды стало модным в конце шестидесятых. Снова магазин имел успех, и Ошер мог продать его с прибылью.

После окончания Бостонского Университета со степенью по психологии, Ошер сменил множество рабочих мест. Он водил такси; был водопроводчиком, работал главным плотником.

Затем в 1978, в начале энергетического кризиса, Ошер решил использовать некоторые идеи ведения бизнеса, чтобы создавать инновационные продукты для сбережения энергии. После привлечения небольшого капитала от друзей и семьи, Ошер запустил «CON-SERV Inc.», начальной продукцией которой были водосберегающие насадки для душа и теплоизоляция для водонагревателей. Ошер распространял продукцию через независимые аппаратные сети и компании, занимающиеся лесоматериалами. Компания достигла почти незамедлительного успеха из-за резкого роста цен на электроэнергию.

Как только продукция «CON-SERV» стала распространяться через такие сети как «Home Depot», «Wal-mart» и «Kmart», продажи выросли до \$10 млн. к 1983, и компания была очень прибыльна. В то же время, Ошер с тревогой отметил, что цены на энергию начали снижаться, и стремление сэкономить энергию быстро ослабевало.

Ошер решил запустить творческую новую линию товаров для детей. Он отметил, что в последние десятилетия было слишком мало инноваций на рынке товаров для детей. Его первым продуктом была переносная игра для дошкольников под названием

«CrawSpace»™, которая стала бессменным национальным хитом. Вторым большим хитом был «The Rainbow Toy Bar»™ – детский снаряд, который использовался почти каждым малышом. В течение года, направление по производству детских товаров стало доминирующим в «CON-SERV», и вскоре Ошер продал компанию за несколько миллионов компании «Gerber» в 1985.

После отдыха в течение нескольких лет, Ошер снова стал изучать новые возможности. В 1988, он основал новую компанию по производству игрушек под названием «CAP TOYS». Успех компании создавали всемирные хиты как, например, «Stretch Armstrong»™ и «Giant Bubble Gun»™. Наконец, компания создала питающееся от батареек устройство для леденцов на палочке под названием «SpinPop»™, который вращал леденец при нажатии кнопки. Компания

«CAP TOYS» продала свыше 100 миллионов игрушек «SpinPop» в первые три года. Продукт продавался в розницу за \$1.49. К 1996, годовой объем продаж компании превышал \$125 миллионов. Ошер продал компанию компании

«Hasbro Toys» в 1986.

Ошер начал заниматься гольфом в это время, но быстро понял, что не имеет таланта. Его интеллект скучал по ведению бизнеса и созданию инноваций. С небольшой группой прежних коллег он решил использовать знания о создании электронных продуктов, полученные из проекта, связанного с леденцами, в перспективном, на его взгляд, проекте по созданию зубных щеток.

Ошер собрал всех ключевых членов его команды от предыдущих проектов и начал анализировать информацию, чтобы увидеть, возможно ли спроектировать и создать поистине замечательный продукт. Интервью с потенциальными клиентами показали, что многие решают не покупать электрические зубные щетки по двум фундаментальным причинам: во-первых, им нравится чистка зубов традиционным способом и, во-вторых, они считают, что электрические зубные щетки возмутительно дороги. Ошер знал из своего предыдущего опыта с игрушками, что некоторые заводы на Дальнем Востоке имеют замечательные производственные возможности. Такие заводы, возможно, могли бы производить дешевую, высококачественную, электрическую

зубную щетку, которая имела бы возможность преодолеть возражения по поводу высокой цены. Он также полагал, что сможет спроектировать зубную щетку, которая бы имитировала некоторые из привлекательных аспектов ручных зубных щеток, но все же делала большую работу.

Создавая компанию

На уровне компании, Ошер попытался оглянуться назад и выяснить, по- чему он делал ошибки и что бы он сделал по-иному в следующий раз. Он записывал этот опыт в списке, воспроизведенный ниже, который служил своего рода дорожной картой | для проектирования его новой компании:

Список Джона Ошера:

Шестнадцать ошибок, которые не должны делать предприниматели. Ошибки, связанные с неверными ожиданиями:

Неверная оценка размера рынка, времени и легкости входа, также как и потенциальной доли рынка.

Недооценка финансовых потребностей и требуемого времени. Нехватка денежных средств.

Продажи и требуемое время выходят за рамки проекта. Уровень продаж не оправдывает надежд.

Затраты по проекту слишком занижены. Затраты превышают бюджет.

Нанято слишком много людей, перерасход средств на офис и производственные мощности. Накладные расходы слишком высоки.

План без оценки различных вероятностей приводит к неоправданным ожиданиям.

Общие Ошибки

Слишком много ненужных партнеров.

Нанимаются «удобные» люди, а не профессионалы.

Отсутствует целостный взгляд на компанию. Управление происходит по частям.

Решение "невозможно" принимается легче решения "необходимо найти путь".

Внимание больше акцентируется на объеме продаж и размере компании, чем на прибыльности.

Поиск подтверждения своих действий вместо поиска истины.

Недостаток простоты – создаются слишком сложный бизнес, управление которым требует большого таланта.

Недостаток ясности долгосрочных целей и назначения бизнеса. Отсутствие нацеленности и идентичности. Слишком много направлений сразу.

Отсутствие стратегии и плана выхода.

Ошер твердо полагал, что возможно спроектировать и построить такую компанию, которая избегала бы этих ошибок. Он привлек \$1 миллион в середине 1998, чтобы начать бизнес. Ошер внес \$400,000. Каждый из трех менеджеров из предыдущих компаний внес по \$100,000. Ошеру не были нужны эти деньги от других членов команды и друзей, но он чувствовал некоторые обязательства перед и участниками прежних его компаний, и принял их в соучредители.

Ошер и его коллеги планировали работать над проектом продукта, производством, и упаковкой продукта. Через шесть месяцев упорного труда – и множества ошибок – они получили продукт, который, казалось, работал хорошо. Ошер сотрудничал с тем же китайским партнером, который производил и поставлял SpinPops его предыдущей компании. Завод был современным и отвечал высоким международным стандартам качества и чистоты производства.

Чистящая головка зубной щетки сочетала неподвижные и двигающиеся щетинки. Поэтому, пользователь может чистить зубы, так как он привык это делать традиционной зубной щеткой, но получает преимущества двигающихся щетинок. Также, упаковка была уникальной в том плане, что покупатель мог активизировать двигатель, нажав на выемку в пластиковой упаковке, и так, чтобы мог посмотреть, как устройство работает перед покупкой.

В январе 1999, компания подала заявку на патентную защиту устройства, утверждая, что дизайн чистящей головки и упаковка были новыми изобретениями.

Так как компания сделала успехи в разработке изделия, она также начала проверять способы распространения «SpinBrush». В июне 1999, Ошер посетил торговую выставку NACDS, на которой выставляются продукты для сети аптек.

«SpinBrush» получил теплый прием. У Ошера было только несколько прототипов ручной работы для показа, но покупатели были достаточно заинтересованы и разместили несколько заказов. К сожалению, компании потребовалось несколько месяцев, чтобы произвести хоть сколько-нибудь продукции, из-за решения неизбежных проблем, связанных с производством нового продукта. Не-который эффект от торгового показа была потеряна.

Тем не менее, компания «Ошер продактс» могла инициировать прямые переговоры с некоторыми покупателями среди больших сетей магазинов. Ошер и его партнеры имели некоторое доверие со стороны магазинов из-за их успеха с компанией игрушек. Ошер хотел использовать прямое распределение посредством больших розничных продавцов подобных Albertsons, Meijers, Wal-mart и Target во избежание ненужных затрат. Среди компаний, разместивших пробные заказы осенью 1999, были продовольственные магазинами Heinen, Albertsons, Meijers, и Wal-mart.

Один из вызов, с которым компании пришлось рано столкнуться, было наблюдение, как хорошо ведет себя продукт в розничной продаже. Ошер начал программу действий: попросил друзей и работников посещать отдельные магазины, чтобы отслеживать продажи. Секцию по уходу за полостью рта в большинстве розничных магазинов характеризует относительно низкий оборот и нечастые нововведения. К примеру, за неделю была только одна продажа типичного бренда зубной щетки. Первые известия от Heinen говорят о том, что

«SpinBrush» продается в количестве семи единиц в день, причем без рекламы.

Ранние свидетельства успеха вызвали некоторую тревогу по поводу традиционных покупателей товара – сетей магазинов. Эти покупатели привыкли заказать образцы, которые были совсем другие. Им пришлось бы регулировать свое поведение, чтобы иметь дело с «горячим» продуктом подобно

«SpinBrush».

Ошер и его партнеры также пришли к выводу, что были неверно экипированы, чтобы справиться с продажами такого продукта. Они подходили к этому бессистемно: догадались

попасть в офис заказчика, но не были знакомы с традиционными условиями поставки. Они решили, что им нужно нанять специалиста по продвижению товара, чтобы тот возглавил коммерческое направление. Ошер, однако, считал, что многие из специалистов, которых он мог нанять, не были достаточно талантливы, чтобы помочь. В отрасли было много специалистов, т.н. «поденщики», которые переходили из одной компании в другую.

Ошер обратился за помощью в кадровое агентство. Почти немедленно, кадровое агентство рекомендовало бывшего исполнительного директора из Clorox, который, возможно, был бы интересен. История, однако, осложнялась тем, что кандидат покинул Clorox после 13 лет в компании по неясным причинам. Перед тем, как он оставил Clorox, Джо О'Коннор был ответственен за работу с Wal-mart, которая приносила почти \$1 миллиард в год.

Предварительное интервью и последующие исследования выявили, что О'Коннор является чрезвычайно способным товарищем, который поддержал превосходные отношения с заказчиками в сети Wal-mart. Он жил в Бентонвиле, шт. Арканзас, – местоположение штаб-квартиры сети Wal-mart. О'Коннор был хорошо вплетен социальную ткань города. Хотя Ошер уже начал взаимоотношения с Wal-mart, О'Коннор стал членом компании в начале 2000 и вывел отношения на более высокий уровень. Он также оказался способным к небольшому партизанскому маркетингу, раздавая бесплатно зубные щетки на футбольных матчах его детей. Как только люди попробуют продукт, все остальное становится легче.

Отрасль зубных щеток

Мировой рынок всех зубных щеток был оценен в чуть более, чем \$3.3 миллиарда. Полагалось, что американский рынок зубных щеток был немногим меньше, чем \$800 млн. в том же году. Было два сегмента рынка: ручные зубные щетки и электрические зубные щетки. Рынок ручных зубных щеток составлял 232 миллиона единиц и \$545 миллионов в объеме. Было сложно вычислить сопоставимые цифры для электрических зубных щеток, потому что некоторые конкуренты не предоставили данные требуемого уровня детализации.

Однако, были доступны некоторые данные по доминирующей компании в секторе электрических зубных щеток – Braun. По оценкам, Braun в 1999| про- дала 10.5 миллионов из 15.2 миллион проданных во всем мире единиц электрических зубных щеток в верхнем ценовом сегменте. Компания также продала

приблизительно 55 миллионов сменных щеток по средней розничной цене в

\$6.00. Общая выручка подразделения Braun| составили приблизительно \$1.6 миллиардов, с обычной нормой валовой маржи около 17%. Проникновение электрических зубных щеток Braun в США составило около 15% в 1999 (против 9% в Соединенном Королевстве и 18% в Германии).

По общим оценкам можно было сказать, что рынок электрических зубных щеток рос быстрыми темпами как в США, так и в других странах. Ожидалось, что сектор обычных зубных щеток покажет очень скромный или нулевой рост. Прогнозируется также некоторое снижение доли рынка за счет увеличения доли электрических зубных щеток.

Товары для ухода за полостью рта распространялись через три главных канала: крупные магазины (гипермаркеты) (38%); аптеки (25%); и продовольственные магазины (37%). В большинстве случаев, изготовители доставляли продукцию в центры распределения, розничные продавцы были ответственны за дальнейшее распространение. Изготовители часто использовали различные способы продвижения товаров для ухода за полостью рта, в т.ч. скидки на то- вар. Доля товаров со скидками в 1999 году равнялась приблизительно 10%.

Решающий час

Создавая свой новый бизнес, Ошер четко понимал, что хочет сконструировать бизнес таким простым, как только возможно. Он хотел, поручить обработку информации сложной компьютерной системе, а не множеству людей. Он хотел иметь прямой доступ к определенным крупным розничным сетям, чтобы управлять расходами и получить наибольшее распространение за свои деньги. Он отдал на аутсорсинг столько логистических функций, сколько было воз- можно. Он нанимал людей, которые были более чем

квалифицированы для своих позиций. К примеру, его финансовый директор работал с Ошером еще в

«CAP TOYS». Джо О'Коннор управлял продажами на сумму, равную почти миллиарду долларов в год. Кратко говоря, Ошер хотел построить крупный бизнес, которым бы управляли несколько чрезвычайно квалифицированных людей.

К началу 2000, компания продавала свыше 6,000 щеток в день. Связь с розничными продавцами и потребителями был превосходной. Наконец-то, кто-то произвел дешевую, высококачественную, эффективную электрическую зубную щетку. Ошеру также открылось, что эксперты в области стоматологии также поддержат его продукт.

Однако не все шло так гладко: у большого числа первых щеток щетина изнашивалась уже через две недели. Это проблема была решена за счет изменения движения щетки. Также, полагалось, что вода не повредит щетку, что оказалось неверным. Впрочем, покупатели закрыли глаза на эти проблемы производства нового продукта, поскольку устройство было недорогим и работало исправно.

Текущий уровень продаж был достаточно высок, чтобы компанию заметили организации, отслеживающие ситуацию в сфере розничной торговли, подобно IRI. «SpinBrush» стал темой большого числа статей в торговой прессе.

Ошер и его коллеги больше не могли скрыться от взоров больших «мальчиков». Как они отреагируют? Выведет ли один из крупных игроков подобный продукт? Менеджмент Crest, подразделения Procter & Gamble, работал над недорогой электрической щеткой много лет, но ни один продукт так и не был выведен в свет. Также, Ошер надеялся, что патенты на элементы устройства и упаковку обеспечат некоторую защиту.

С финансовой точки зрения дела у компании обстояли отлично. Они привлекли дополнительно \$500,000 на увеличение производственных фондов. Ошер оформил кредитную линию в банке, чтобы пополнить оборотный капитал. Компания имела очень привлекательную норму операционной прибыли, которая, комбинировалась с 30-дневными условиями поставки от

китайского партнера–производителя. Все это означало, что даже более высокие темпы прироста были возможными.

Ошер и его коллеги уже начали обсуждения с лицензирующими руководителями в Procter & Gamble. Целью было получение лицензии на использование марки Crest для «SpinBrush». Не было ясно, одобрит ли это Procter & Gamble.

Должна ли компания становиться на другие компании, занимающиеся товарами широкого потребления? Должен Ошер попытаться продавать компанию? Должен ли он попробовать построить новую компанию, известную своим инновационным продуктом. Фондовая биржа в начале 2000 находился на исторически высоком уровне. Соотношения Price-to-earning для компаний подобно Procter & Gamble были очень высоки.

Ошер всегда мягко приземлялся прежде. Сможет ли на этот раз?

Вопросы к кейсу:

1. Объясните на примерах из кейса, что такое инвестиционный проект.
2. Какие источники финансирования использовал Ошер при реализации своих предпринимательских проектов?
3. Какие функции играют инвестиции в проект?
4. Объясните на примере из кейса, что такое венчурный проект?
5. Какие преимущества и недостатки венчурного проекта Вы видите?
6. Каковы особенности инвестирования в венчурный проект?

4. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Основная учебная литература

1. Понуждаев, Э. А. Управление организационными изменениями (курс лекций, практикум, консультационный курс, тесты) : учебное пособие : [16+] / Э. А. Понуждаев, В. П. Медведев, М. Э. Понуждаева. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2020. – 458 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=595819> (дата обращения: 16.12.2021). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-4499-1455-2. – DOI 10.23681/595819. – Текст : электронный.

2. Руденко, Л. Г. Планирование и проектирование организаций : учебник / Л. Г. Руденко. – Москва : Дашков и К°, 2019. – 240 с. : ил. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573343> (дата обращения: 16.12.2021). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-394-02497-9. – Текст : электронный.

3. Косова, Л. Н. Корпоративные финансы : учебное пособие / Л. Н. Косова ; Российский государственный университет правосудия. – Москва : Российский государственный университет правосудия (РГУП), 2018. – 52 с. : схем., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=560872> (дата обращения: 16.12.2021). – ISBN 978-5-93916-705-5. – Текст : электронный.

Дополнительная учебная литература

4. Косорукова, И. В. Экономический анализ: учебник для бакалавриата и магистратуры : [16+] / И. В. Косорукова, О. В. Мощенко, А. Ю. Усанов. – Москва : Университет Синергия, 2021. – 360 с. : табл. – (Университетская серия). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=613826> (дата обращения: 16.12.2021). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-4257-0509-

9. – DOI 10.37791/978-5-4257-0509-9-2021-1-360. – Текст : электронный.

5. Потапенко, А. В. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия : учебное пособие : [16+] / А. В. Потапенко. – Санкт-Петербург : Троицкий мост, 2021. – 106 с. : табл., схем. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=611025> (дата обращения: 16.12.2021). – Библиогр.: с. 99-101. – ISBN 978-5-4377-0143-0. – Текст : электронный.

6. Прыкина, Л. В. Экономический анализ предприятия : учебник / Л. В. Прыкина. – 3-е изд. – Москва : Дашков и К°, 2021. – 253 с. : ил., табл., граф. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=621928> (дата обращения: 16.12.2021). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-394-04508-0. – Текст : электронный.

7. Воронина, М. В. Финансовый менеджмент : учебник / М. В. Воронина. – Москва : Дашков и К°, 2020. – 399 с. : ил. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573253> (дата обращения: 16.12.2021). – Библиогр.: с. 380-384. – ISBN 978-5-394-03552-4. – Текст : электронный.

8. Неяскина, Е. В. Экономический анализ деятельности организации: учебник для академического бакалавриата : [16+] / Е. В. Неяскина, О. В. Хлыстова. – Изд. 2-е, перераб. и доп. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2020. – 400 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=576202> (дата обращения: 16.12.2021). – Библиогр.: с. 347-358. – ISBN 978-5-4499-0784-4. – DOI 10.23681/576202. – Текст : электронный.

9. Толкачева, Н. А. Финансовый менеджмент : учебное пособие : [16+] / Н. А. Толкачева. – 2-е изд. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2020. – 147 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=574689> (дата обращения: 16.12.2021). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-4499-0689-2. – DOI 10.23681/574689. – Текст : электронный.

10. Балабин, А. А. Финансовый менеджмент : учебное пособие : [16+] / А. А. Балабин ; Новосибирский государственный технический университет. – Новосибирск : Новосибирский государственный технический университет, 2019. – 163 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=574628> (дата обращения: 16.12.2021). – ISBN 978-5-7782-3820-6. – Текст : электронный.

11. Савицкая, Г. В. Анализ хозяйственной деятельности : учебник : [16+] / Г. В. Савицкая. – Минск : РИПО, 2019. – 374 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=600085> (дата обращения: 16.12.2021). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-985-503-942-7. – Текст : электронный.

12. Кириченко, Т. В. Финансовый менеджмент : учебник / Т. В. Кириченко. – Москва : Дашков и К°, 2018. – 484 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573157> (дата обращения: 16.12.2021). – Библиогр.: с. 463-467. – ISBN 978-5-394-01996-8. – Текст : электронный.

13. Косолапова, М. В. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности : учебник : [16+] / М. В. Косолапова, В. А. Свободин. – Москва : Дашков и К°, 2018. – 247 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=495781> (дата обращения: 16.12.2021). – Библиогр.: с. 238. – ISBN 978-5-394-00588-6. – Текст : электронный.

Другие учебно-методические материалы

Журналы (периодические издания):

1. Известия ЮЗГУ.
2. Известия ЮЗГУ. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент.
3. Вопросы статистики.
4. Вопросы экономики.
5. Инновации.
6. Управление рисками.

7. Менеджмент в России и за рубежом.
8. Маркетинг в России и за рубежом.
9. Эксперт РА.
10. Финансовый менеджмент.
11. Российский экономический журнал.

Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети Интернет, необходимых для освоения дисциплины

1. База данных рефератов и цитирования «Scopus» - <http://www.scopus.com>
2. Questel - www.questel.com
3. ProQuest Dissertations & Theses - www.search.proquest.com
4. Wiley online library - www.onlinelibrary.wiley.com
5. Университетская библиотека онлайн - www.biblioclub.ru
6. Научная библиотека Юго-Западного государственного университета - <http://www.lib.swsu.ru/2011-02-23-15-22-58/2012-08-30-06-40-55.html>
7. Научная электронная библиотека eLibrary.ru (официальный сайт) - <http://elibrary.ru>
8. Информационно-аналитическая система ScienceIndex РИНЦ – www.elibrary.ru/defaultx.asp
9. Электронно-библиотечная система IPRbooks – www.bibliocomplectator.ru/available
10. Электронная библиотека диссертаций и авторефератов РГБ – <http://dvs.rsl.ru/>
11. Официальный сайт Минэкономразвития РФ - www.economy.gov.ru
12. Электронно-библиотечная система «Лань» - <http://e.lanbook.com/>
13. Портал Национальной Электронной Библиотеки (НЭБ) - www.нэб.рф
14. Правовая и новостная база «Информо» - www.informio.ru
15. Образовательный ресурс «Единое окно» - <http://window.edu.ru/>

16. Научно-информационный портал Винити РАН -
<http://viniti.ru>
17. Справочно-поисковая система КонсультантПлюс -
www.consultant.ru
18. Федеральная служба государственной статистики -
<http://www.gks.ru>