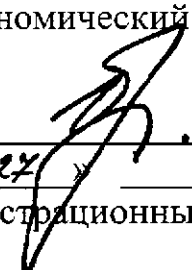


Учреждение образования «Белорусский государственный экономический университет»

Утверждаю  
Ректор Учреждения образования  
«Белорусский государственный  
экономический университет»

  
\_\_\_\_\_ В.Н. Шимов  
« 27 » \_\_\_\_\_ 06 2014 г.  
Регистрационный № УД- 1414-14/баз.

**РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ**

Учебная программа учреждения высшего образования  
по учебной дисциплине  
для специальности

1-25 01 07 «Экономика и управление на предприятии»

**СОСТАВИТЕЛЬ** Л.А. Лобан, доцент кафедры экономики промышленных предприятий, кандидат экономических наук, доцент

**РЕЦЕНЗЕНТЫ:** Сенько А.П. – заведующий кафедрой международного менеджмента Белорусского государственного университета, доктор экономических наук, профессор;

Богдан Н.И. – профессор кафедры национальной экономики и регионального управления Учреждения образования «Белорусский государственный экономический университет», доктор экономических наук, профессор.

**РЕКОМЕНДОВАНА К УТВЕРЖДЕНИЮ:**

Кафедрой экономики промышленных предприятий Учреждения образования «Белорусский государственный экономический университет»  
(протокол № 11 от 08.05.2014. )

Научно-методическим советом Учреждения образования «Белорусский государственный экономический университет»  
(протокол № 5 от 18.06.2014. )

Ответственный за редакцию: Лобан Л.А..

Ответственный за выпуск: Лобан Л.А.

## ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Учебная программа предназначена для изучения механизма реструктуризации предприятия с целью повышения или сохранения его конкурентоспособности в условиях изменчивой и неопределенной внешней среды и роста на этой основе его стоимости.

Необходимость реформирования предприятий обусловлена не столько особенностями трансформационного периода, сколько естественными процессами экономического устаревания предприятий в процессе их функционирования и развития. В этой связи умение провести реструктуризацию предприятия для адаптации его к изменениям внутренней и внешней среды является профессиональным требованием к специалистам-менеджерам специальности 1-25.01.07 "Экономика и управление на предприятии".

Дисциплина "Реструктуризация предприятий" изучает теоретические, методические и прикладные вопросы реструктуризации предприятий для обеспечения их устойчивого экономического роста.

*Цель* дисциплины: изучить механизм реструктуризации предприятий для обеспечения их устойчивого экономического роста.

*Задачи* изучения дисциплины: дать студентам теоретические знания, практические умения и навыки по реструктуризации предприятий, необходимые для формирования специалиста по специальности "Экономика и управление на предприятии".

В результате изучения дисциплины студент должен:

Знать:

- концепцию, механизм, направления и организацию реструктуризации предприятий;
- технологию разработки программы реструктуризации, включая диагностику предприятия, обоснование его целей и стратегий, организацию внедрения;
- состояние, проблемы и перспективы реструктуризации в Республике Беларусь, мировой опыт реструктуризации.

Уметь:

- разработать программу реструктуризации предприятия, провести его диагностику, обосновать цели и стратегии, организовать внедрение;
- оценить эффективность реструктуризации предприятия.

Иметь навыки:

- организации работ по комплексной реструктуризации предприятия, охватывая все его функциональные сферы: технологию, организационно-правовой статус, имущество, управление, персонал, собственность, финансы и другие.

Для успешного изучения данной дисциплины студенты должны освоить следующие курсы:

- Экономика (организации) предприятия;
- Налогообложение;
- Бизнес-планирование;
- Финансы предприятия;

- Маркетинг;
- Менеджмент;
- Организация производства.

Всего часов по дисциплине 60, из них всего часов аудиторных 34, в том числе 18 ч. лекции, 16 ч. практические занятия.

Рекомендуемая форма контроля – зачет.

Программа дисциплины "Реструктуризации предприятий" нацелена на получение совокупности теоретических знаний, практических умений и навыков по реформированию предприятий для обеспечения их устойчивого экономического роста в условиях изменчивой и неопределенной внешней среды.

**ПРИМЕРНЫЙ ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН ДИСЦИПЛИНЫ  
"Реструктуризация предприятий"**

№ п/п	Наименование темы	Кол-во часов		
		лекций	практических занятий	всего
1	2	3	4	5
1	Раздел 1. Развитие предприятия и реструктуризация	4	2	6
1.1	Необходимость реформирования предприятий	2	1	3
1.2.	Теоретические основы реструктуризации предприятия	2	1	3
2.	Раздел 2. Содержание реструктуризации предприятия	8	6	14
2.1.	Реструктуризация отдельных функциональных сфер предприятия	4	2	6
2.2.	Приватизация как реструктуризация собственности	4	4	8
3.	Раздел 3. Организация реструктуризации предприятия	6	4	10
3.1.	Программа реструктуризации предприятия	2	-	2
3.2.	Диагностика предприятия	2	2	4
3.3.	Оценка эффективности реструктуризации	2	2	4
<b>ИТОГО</b>		<b>18</b>	<b>12</b>	<b>30</b>

Приведенный примерный тематический план дисциплины "Реструктуризация предприятий" представляет собой ее структурно-содержательную модель.

Содержание базовой учебной программы является основой для разработки рабочих программ по дисциплине "Реструктуризация предприятий", преподаваемой в высших учебных заведениях для различных специальностей.

# СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОГО МАТЕРИАЛА

## Раздел I. РАЗВИТИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ И РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ

### Тема 1.1. Необходимость реформирования предприятий

Предприятие как экономическая система. Развитие предприятия в процессе функционирования. Пути развития предприятия: экстенсия и диверсификация. Негативные экономические последствия экстенсии и диверсификации предприятий. Рост масштабов производства и создание сверхкрупных предприятий. Усложнение производственной структуры в результате диверсификации.

Внутреннее равновесие предприятия как взаимное согласование образующих его элементов. Соответствие элементов предприятия его миссии, целям, стратегиям, организационной культуре. Дисбаланс внутренних элементов предприятия в процессе его функционирования. Причины, вызывающие внутренний дисбаланс предприятия. Несовпадение жизненных циклов отдельных элементов, образующих предприятие. Несовпадение оптимальных размеров производства на различных стадиях изготовления конечной продукции. Устранение внутреннего дисбаланса предприятия как предпосылка его развития.

Равновесие предприятия с внешней средой. Внешний дисбаланс предприятия. Причины, вызывающие дисбаланс предприятия с внешней средой. Изменчивость внешней среды. Адаптивность предприятия как способность реагировать на изменения внешней среды. Устранение дисбаланса предприятия с внешней средой как условие его устойчивого роста.

Экономическое устаревание предприятий: сущность и слагаемые. Физическое, технологическое и моральное устаревание предприятия. Методика оценки степени экономического устаревания предприятия на основе дисконтирования будущих доходов.

Актуальность реформирования предприятий Беларуси в трансформационный период. Оценка состояния национальной экономики и предприятий как субъектов хозяйствования. Структура национальной экономики и ее соответствие современному уровню социально-экономического развития. Обоснование необходимости перестройки отраслевой структуры. Размерная структура экономики Беларуси и необходимость ее изменения. Структура национальной экономики по формам собственности. Необходимость разгосударствления и приватизации в трансформационный период.

Характеристика производственного потенциала предприятий как первичного звена экономики. Прогрессивность применяемых техники и технологии. Интеллектуальный и образовательный уровень персонала, его квалификационный и возрастной состав. Степень использования производственных мощностей. Эффективность производства. Качество и конкурентоспособность производимой продукции.

Оценка экономического состояния предприятий. Динамика объемов производства и продаж продукции. Скрытая безработица: масштабы, причины и необходимость ликвидации. Уровень заработной платы и перспективность его повышения. Рентабельность предприятий и возможность самофинансирования инновационной и инвестиционной деятельности. Неплатежеспособность (банкротство) предприятий.

Экономическая внешняя среда предприятий в рыночных условиях хозяйствования, ее отличия от внешней среды в административно-командной экономике.

## **Тема 1.2. Теоретические основы реструктуризации предприятий**

Модернизация экономики: сущность и необходимость. Реструктуризация как инструмент модернизации экономики.

Сущность реструктуризации предприятий. Реструктуризация как стратегия роста ценности предприятия. Ценность предприятия: сущность и факторы, ее определяющие. Радикальные и нерадикальные изменения на предприятии для обеспечения его устойчивого экономического роста. Реструктуризация как комплекс радикальных изменений во всех функциональных сферах предприятия.

Признаки реструктуризации: комплексность, радикальность изменений, охват всех функциональных сфер предприятия. Цели и задачи реструктуризации. Социально ответственная реструктуризация.

Виды реструктуризации в зависимости от уровня экономики. Макро- и микрореструктуризация: сущность и взаимообусловленность. Виды реструктуризации в зависимости от экономической ситуации на предприятии. Упреждающая реструктуризация как средство предотвращения кризиса предприятия. Исправляющая реструктуризация: сущность и область эффективного применения. Развивающая реструктуризация: сущность и область использования при реформировании предприятий.

Виды реструктуризации в зависимости от объекта преобразования. Предметная и организационная реструктуризация: сущность, взаимосвязь и взаимообусловленность. Реструктуризация предприятия и его отдельных функциональных сфер: взаимосвязь и взаимообусловленность.

Виды реструктуризации в зависимости от целевой направленности преобразований. Оперативная реструктуризация: сущность и содержание. Стратегическая реструктуризация: сущность, направления и экономическая оценка.

## **РАЗДЕЛ 2. СОДЕРЖАНИЕ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

### **Тема 2.1. Реструктуризация функциональных сфер предприятия**

Технологическая реструктуризация: сущность, пути реализации и экономическая оценка. Критерии обоснования номенклатуры и ассортимента

производимой продукции при реструктуризации: наличие спроса, инновационность, рентабельность, доля добавленной стоимости и другие.

Организационно-правовая реструктуризация как изменения организационной структуры и правового статуса предприятия. Необходимость организационно-правовой реструктуризации и ее направления.

Создание бизнес-единиц в процессе реструктуризации предприятия. Центры финансовой ответственности: сущность и виды. Центры доходов, издержек, прибыли и инвестиций: сущность, порядок создания, механизм функционирования и эффективность.

Реорганизация предприятий: сущность и виды. Разделение предприятий и создание самостоятельных юридических лиц в процессе реструктуризации: порядок и эффективность. Создание филиалов и дочерних предприятий в процессе реструктуризации. Аутсорсинг в процессе реструктуризации: сущность, механизм и социально-экономическая оценка.

Реорганизация предприятий путем поглощения и слияния: сущность, механизм и экономическая эффективность.

Объединение юридически самостоятельных предприятий в процессе реструктуризации как условие их эффективного функционирования. Создание холдингов в процессе реструктуризации.

Реструктуризация управления: сущность, пути реализации и экономическая оценка. Реинжиниринг бизнес-процессов: сущность и направления реализации. Бюджетирование как направление реструктуризации управления: сущность и механизм реализации. Использование информационных технологий как направление реструктуризации управления.

Реструктуризация персонала: сущность, пути реализации, социально-экономическая оценка. Аутстаффинг как реструктуризация персонала: сущность и механизм. Лизинг персонала: сущность и методика определения лизингового платежа. Аренда персонала: ее характерные особенности и механизм.

Финансовая реструктуризация: сущность и необходимость. Механизм реструктуризации долгов путем предоставления отсрочки. Продажа долгов в системе реструктуризационных действий. Реструктуризация долгов путем обмена на акции. Рекапитализация как составная часть финансовой реструктуризации.

Реструктуризация имущества. Сущность и необходимость имущественной реструктуризации. Экономические последствия содержания неиспользуемого имущества на предприятии. Направления имущественной реструктуризации.

Консервация неиспользуемого имущества: особенности консервации предприятий и производственных мощностей. Порядок проведения консервации. Экономическая эффективность консервации.

Сдача неиспользуемого имущества в аренду как направление имущественной реструктуризации. Сущность аренды и система взаимоотношений между арендодателем и арендатором. Экономическая сущность арендной платы и ее слагаемые. Методические основы определения величины аренд-



ной платы. Арендный процент: сущность и методика его определения. Особенности определения арендной платы при аренде административных и производственных помещений, оборудования.

Отчуждение неиспользуемого имущества: сущность и механизм. Особенности отчуждения различных видов государственного имущества в соответствии с действующим законодательством. Распределение и использование выручки от реализации государственного имущества в процессе отчуждения. Отчуждение в пределах одной формы собственности и со сменой формы собственности. Безвозмездное и возмездное отчуждение имущества. Экономическая эффективность отчуждения как способа имущественной реструктуризации.

Взаимосвязь и взаимообусловленность реструктуризации различных функциональных сфер предприятия.

## **Тема 2.2. Приватизация как реструктуризация собственности**

Приватизация в системе реструктуризации предприятий. Принципы приватизации. Способы приватизации государственного имущества. Продажа по конкурсу: сущность и механизм. Условия и критерии продажи объектов по конкурсу. Экономическая оценка продажи объектов по конкурсу как способа приватизации. Продажа объектов на аукционе: сущность и механизм. Аукционы с условиями и без условий. "Английский" и "голландский" аукционы: сущность, механизм и отличия. Экономическая оценка продажи объектов на аукционах как способа приватизации. Особенности продажи предприятий - потенциальных банкротов.

Механизм преобразования унитарного предприятия в акционерное общество. Модели преобразования предприятий в акционерные общества и их экономическая оценка. Формирование уставного фонда по различным моделям акционирования. Оценка вкладов учредителей в уставный фонд. Определение номинала и количества акций. Учреждение акционерного общества.

Механизм продажи акций. Продажа акций членам трудового коллектива. Продажа акций потенциальным инвесторам. Продажа акций на фондовых биржах, аукционах. Методика определения начальной цены акции.

Реструктуризация собственности и управление акционерным обществом. Классификация акционеров по различным классификационным признакам. Стратегический, дивидендный и портфельный инвестор и их экономические интересы. Согласование интересов различных групп акционеров в акционерном обществе. Направления и структура использования чистой прибыли акционерного общества в зависимости от состава и структуры акционеров. Управление контрольным пакетом акций. Особенности управления акционерным обществом, созданным в процессе разгосударствления и приватизации. Представители государства в акционерных обществах, их функции и задачи.

## **Раздел 3. ОРГАНИЗАЦИЯ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЙ**

### **Тема 3.1. Программа реструктуризации предприятия**

Сущность и требования, предъявляемые к программе реструктуризации предприятия. Специфичность программы реструктуризации для каждого предприятия.

Принципы разработки программы реструктуризации. Принципы комплексности и факторы, обуславливающие необходимость его соблюдения. Принципы перспективности как условие предвидения будущих необходимых изменений на предприятии. Принцип актуализации программы. Принцип динамичности. Участие руководства в разработке и реализации программы.

Содержание, разделы и этапы разработки программы реструктуризации предприятия. Бизнес-план – как раздел программы реструктуризации предприятия. Организация реализации программы реструктуризации предприятия. Структуризация проекта реструктуризации: содержание и неиспользуемые модели. Дерево "целей", дерево "решений", дерево "работ": сущность, отличия и технология разработки. Организационная структура исполнителей в системе структурирования проекта реструктуризации. Матрица ответственности: сущность, методика разработки и назначение. Сетевая модель как инструмент рационализации выполнения работ по реструктуризации предприятия во времени.

Структура ресурсов и затрат, необходимых для реализации проекта реструктуризации.

Планирование и финансирование проекта реструктуризации. Источники средств для финансирования проекта реструктуризации предприятия и их экономическая оценка.

Формирование рабочих групп для реализации программы реструктуризации. Генеральный руководящий и временный комитеты: состав, задачи, функции и система взаимоотношений. Локальные рабочие группы: задачи, функции и назначение.

Подготовка персонала – слагаемое эффективной реализации программы реструктуризации.

Управление проектом реструктуризации предприятия: контроль, мониторинг проекта, управление изменениями, разрешение конфликтов.

### **Тема 3.2. Диагностика предприятия**

Необходимость диагностики предприятия для обоснования программы его реструктуризации. Сущность, цель и этапы диагностики предприятия. Ба-

Обоснование продолжительности анализируемого периода при диагностике предприятия. Выбор и особенности анализа базовых параметров в предыдущем, текущем и прогнозном периодах.

Общая диагностика предприятия: сущность и задачи.

Сферы диагностики предприятия: финансы, внешняя макро- и микро-среда, продукция, внутренняя организация. Особенности диагностирования в различных сферах предприятий. Базовые параметры и их предельные значения в различных сферах диагностики. Методы диагностирования предприятия. Диагностика банкротства.

Обоснование необходимости реструктуризации на основе диагностики предприятия. Диагноз предприятия и его влияние на вид и содержание реструктуризации. Кризисная ситуация и кризис: сущность и отличительные особенности. Стратегии кризисной ситуации и их характеристика. Обоснование вида реструктуризации в зависимости от экономического положения предприятия и стадии кризисной ситуации.

Критерии обоснования целесообразности и необходимости реструктуризации. Стратегическая разбежка: сущность и методика определения величины. Возможность ликвидации стратегической разбежки в процессе реструктуризации. Радиус действия результатов смены стратегии. Мотивация персонала и собственников предприятия в уменьшении стратегической разбежки.

### **Тема 3.3. Оценка эффективности реструктуризации**

Методические основы оценки эффективности реструктуризации предприятия. Микро- и макроэффективность реструктуризации: сущность и взаимосвязь.

Методы оценки эффективности реструктуризации. Оценка эффективности реструктуризации на основе традиционных методик: преимущества, недостатки и область применения.

Оценка эффективности реструктуризации по стоимости бизнеса: преимущества, недостатки и область применения.

Оценка эффективности реструктуризации по критерию "повышение (сохранение) конкурентоспособности предприятия": система показателей и методика их расчета. Оценка конкурентоспособности продукции. Эффективность производственно-хозяйственной деятельности предприятия. Оценка финансового состояния предприятия. Оценка влияния предприятия на его внешнюю среду. Конкурентный статус предприятия – обобщающий показатель эффективности реструктуризации. Использование двух- и многофакторных карт рынка для определения конкурентного статуса предприятия.

## **Информационно-методическая часть Нормативные правовые акты**

1. Гражданский кодекс Республики Беларусь//Консультант Плюс: Беларусь. Технология 3000 [Электронный ресурс]/ООО «ЮрСпектр», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск. - 2009.
2. Об утверждении Инструкции о порядке расчета коэффициентов платежеспособности и проведения анализа финансового состояния и платежеспособности субъектов хозяйствования: постановление Совета Министров Респ. Беларусь, 27 дек. 2011 г., №140/206 //Нац. реестр правовых актов Респ. Беларусь. – 2012. - № 3. – 8/24865.
3. О некоторых вопросах аренды и безвозмездного пользования имуществом. Указ Президента Республики Беларусь от 29 апреля 2012 г. № 150.
4. О некоторых вопросах преобразования республиканских унитарных предприятий в открытые акционерные общества : Указ Президента Респ. Беларусь, 5.01.2012 № 7//Нац. реестр правовых актов Респ. Беларусь. - 2012. - № 1/13212.
5. О некоторых вопросах создания и деятельности холдингов в Республике Беларусь: Указ Президента Респ. Беларусь, 28 дек. 2009 г., № 660 : в ред. Указа Президента Респ. Беларусь от 13.10.2011 г.// Консультант плюс: Беларусь. Технологи 3000 [Электронный ресурс]/ ООО «ЮрСпектр», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2011.
6. О хозяйственных обществах : Закон Респ. Беларусь, 9 дек. 1992 г., № 2020-ХІІ : в ред. Закона Респ. Беларусь, 15.07. 2010 г.//Нац. реестр правовых актов Респ. Беларусь. – 2006. - № 18. - 2/1197.

### **Основная литература**

1. Белых, Л.П. Реструктуризация предприятия: учебное пособие для студ. вузов, обуч. по экон. спец. /Л.П. Белых. - 2-е изд., доп. и перераб. – М.: ЮНИТИ, 2009. - 511 с.
2. Лобан, Л.А. Реструктуризация предприятия: практикум/ Л.А. Лобан. – Минск: БГЭУ, 2007. – 151 с.
3. Мазур, И.И. Реструктуризация предприятий и компаний: Учебное пособие для вузов / Под общ. ред. И.И. Мазура / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро и др. - М.: ЗАО "Издательство Экономика", 2001. – 456 с.

### **Дополнительная литература**

1. Баринов, В.А. Организационное проектирование : учебник : учебное пособие для слушателей образовательных учреждений, обуч. по программе МВА и др. программам подготовки управляющих кадров/В. А. Баринов ; [науч. ред. совет: В.И. Видяпин (пред.) и др.] ; Ин-т экономики и финансов "Синергия". - Москва : ИНФРА-М, 2012. - 383 с.

2. Бизюков, П.В. Заемный труд: последствия для работников П.В. Бизюков, Е.С. Герасимова, С.А. Саурин.- М.: АНО «Центр социально-трудовых прав», 2012.- 184 с.
3. Гавриленко, А.А. Эффект холдинга/А.А. Гавриленко. – Минск: Типография Макарова и К., 2012. – 320 с.
4. Гавриленко, Д.А. Условия и факторы повышения эффективности экспорта/Д.А. Гавриленко, В.Ю. Морозова ; под науч. ред. П.Г. Никитенко; НАН Беларуси, Ин-т Экономики. – Минск : Право и экономика, 2009. – 178 с.
5. Голубев, М.П. Методология создания эффективных вертикально интегрированных холдингов : учебное пособие/М.П. Голубев. – М.: Инфра-М, 2010. - 519 с.
6. Гохан, П.А. Слияния, поглощения и реструктуризация компаний П. А. Гохан; пер. с англ. [А. Шматова]. - 3-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. - 740 с.
7. Гританс, Я.М. Организационное проектирование и реструктуризация (реинжиниринг) предприятий и холдингов: экономические, управленческие и правовые аспекты: практ. пособие по управленч. и финансовому консультированию/Я.М. Гританс. - М.:Волтере Клаувер, 2005. – 205 с.
8. Ермошко, В.Ю. Оптимизация структуры акционерного капитала как фактор повышения его эффективности /В.Ю. Ермошко; под ред. В.К. Драчева. – Гомель: ЦИИР, 2007. – 161 с.
9. Квасникова, В.В. Реструктуризация предприятий на основе ранней диагностики кризисной ситуации/ В.В. Квасникова. – Витебск: ВГТУ, - 2005. – 215 с.
10. Кудрякова, Г.А. Реорганизация и ликвидация предприятия: готовим документы к передаче в архив /Г. А. Кудрякова. - Минск : Регистр, 2011. - 115 с. :
11. Моисеева, Н.К. Лутсорсинг в развитии делового партнерства /Н. К. Моисеева, О. Н. Малютина, И. А. Москвина; под ред. Н.К. Моисеевой. – М.: Финансы и статистика: ИНФРА-М, 2010. - 237 с.
12. Реинжиниринг бизнес-процессов : учебное пособие для студ. вузов. обуч. по спец. экономики и управления (080100)/[А.О. Блинов и др.] ; под ред. А.О. Блинова. – М.: Юнити, 2010. - 341 с.
13. Табризи, Б. Быстрая трансформация. Как реорганизовать компанию за 90 дней /Б. Табризи ; [пер. с англ. Бабеикиной Д.А.]. – М. : Вершина, 2009. - 396 с.
14. Щиткина, И.С. Холдинги: правовое регулирование и корпоративное управление /И.С. Щиткина. – М.: Волтере Клаувер, 2008. – XXXIV, 518 с.