

Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение  
высшего образования

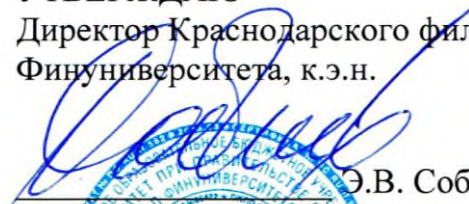
**«ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»  
(Финансовый университет)**

**Краснодарский филиал Финуниверситета**

Кафедра «Менеджмент и маркетинг»

УТВЕРЖДАЮ

Директор Краснодарского филиала  
Финуниверситета, к.э.н.

  
Э.В. Соболев

« 18 » февраля 2025 г.



Составитель Рубин А.Г.

Год утверждения рабочей программы дисциплины: 2025

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ПО ДИСЦИПЛИНЕ  
КОРПОРАТИВНЫЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ.  
ПРОГРАММЫ РЕОРГАНИЗАЦИИ**

для студентов, обучающихся по направлению 38.04.02 «Менеджмент»  
Магистерская программа «Проектный менеджмент»  
(программа подготовки магистров)

*Рекомендовано Ученым советом Краснодарского филиала Финуниверситета  
(протокол № 24 от 18 февраля 2025 г.)*

*Одобрено кафедрой «Менеджмент и маркетинг»  
(протокол № 7 от 11 февраля 2025 г.)*

**Краснодар 2025**

**УДК 005.8**  
**ББК 65.291.217**  
**Р82**

**Рецензенты:** кандидат экономических наук, доцент кафедры «Менеджмент и маркетинг» Зинченко Н.В., кандидат экономических наук, доцент кафедры «Менеджмент и маркетинг» Мазунина М.В.

**Рубин А.Г. Корпоративные системы управления проектами. Программы реорганизации.** Программа дисциплины для студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент» Магистерская программа «Проектный менеджмент». – Краснодар: Краснодарский филиал Финуниверситета, кафедра «Менеджмент и маркетинг», 2025. – 47 с.

Дисциплина «Корпоративные системы управления проектами. Программы реорганизации» входит в модуль направленности программы магистратуры части, формируемой участниками образовательных отношений Блока 1. Дисциплины (модули) программы магистратуры по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент» Магистерская программа «Проектный менеджмент».

Рабочая программа дисциплины содержит перечень результатов освоения дисциплины, место дисциплины в структуре ОП, объем дисциплины в зачетных и академических часах, содержание дисциплины и форм текущего контроля успеваемости, перечень учебно-методического обеспечения, основной и дополнительной учебной литературы, программного обеспечения и информационных справочных систем, фонд оценочных средств, методические указания, описание материально-технической базы.

*Учебное издание*

**Рубин Александр Гарриевич**

**Корпоративные системы управления проектами.**

**Программы реорганизации**

**Рабочая программа дисциплины**

*Формат 60×90/16. Гарнитура TimesNewRoman*

*Усл. п.л.. Изд. № \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_. Тираж 100 экз.*

*Заказ № \_\_\_\_\_*

*Отпечатано в Краснодарском филиале Финуниверситета*

© Рубин А.Г. 2025

© Краснодарский филиал Финуниверситета, 2025

## Содержание

1. Наименование дисциплины	4
2. Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы с указанием индикаторов их достижения, соотнесенных с планируемыми результатами обучения по дисциплине	4
3. Место дисциплины в структуре образовательной программы	7
4. Объем дисциплины в зачетных единицах и академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся	7
5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием объемов (в академических часах) и видов учебных занятий	8
6. Учебно-методическое обеспечение для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине	15
7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации по дисциплине	26
8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины	35
9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины»	37
10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины	38
11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости)	45
12. Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по дисциплине	47

## 1. Наименование дисциплины:

Б1.В.01.05 «Корпоративные системы управления проектами. Программы реорганизации»

## 2 Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы с указанием индикаторов их достижения, соотнесенных с планируемыми результатами обучения по дисциплине

Код компетенции	Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Результаты обучения (владения, умения и знания), соотнесенные с компетенциями/индикаторами достижения компетенции
ПКН-6	Способность управлять стратегическими изменениями в деятельности организации, разрабатывать новые направления деятельности организации и соответствующие им бизнес-модели организаций.	1. Организовывает реализацию проектов стратегических изменений.	<i>Знать:</i> виды стратегических изменений. <i>Уметь:</i> анализировать экономические характеристики различных типов рынков и конкурентных преимуществ компаний с целью трансформации их деятельности.
		2. Владеет навыками формирования метрик результативности и эффективности деятельности организации.	<i>Знать:</i> классификацию метрик результативности и эффективности деятельности. <i>Уметь:</i> управлять развитием организации и осуществлять анализ и разработку стратегии организации на основе современных методов и передовых научных достижений, а также формирования стратегических карт и метрик достижения результатов.
		3. Использует навыки работы по преодолению сопротивлений изменениям в целях повышения результативности проводимых проектов стратегических изменений.	<i>Знать:</i> виды и источники сопротивления изменениям организации. <i>Уметь:</i> проводить анализ эффективности проводимых изменений.
		4. Разрабатывает новые направления деятельности организаций и соответствующие бизнес-модели, реализуя новые	<i>Знать:</i> методы анализа рыночных возможностей. <i>Уметь:</i> формировать и обосновывать при помощи инструментов стратегического анализа новые направления деятельности компании.

		рыночные возможности.	
ПКН-7	Способность самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, и социальную значимость, обеспечить их реализации.	1. Реализует проекты по внедрению организационных изменений.	<i>Знать:</i> основные этапы реализации проекта по внедрению организационных изменений; роль, функции и задачи менеджера при внедрении организационных изменений. <i>Уметь:</i> разрабатывать и реализовывать план организационных изменений.
		2. Анализирует качество управления организацией.	<i>Знать:</i> методы оценки качества управления, учитывающие изменения условий деятельности организации. <i>Уметь:</i> применять методы и инструменты для объективной оценки качества системы управления организацией.
		3. Учитывает при разработке управленческих решений их социальную значимость и ответственность, кросс-культурные различия.	<i>Знать:</i> основы национально-культурного влияния при принятии управленческих решений. <i>Уметь:</i> использовать современные технологии эффективного влияния на индивидуальное, групповое и системное поведение участников бизнес-процессов в организации.
		4. Владеет методами и инструментами обоснования, принятия и реализации управленческих решений.	<i>Знать:</i> этапы, инструменты и методы принятия и реализации организационно-управленческих решений. <i>Уметь:</i> находить оптимальные организационно-управленческие решения; применять методы принятия решений в управлении операционной деятельностью организации.
ПК-3	Способность управлять отдельными процессами и их совокупностью при управлении портфелями и программами проектов.	1. Осуществляет управление отдельными процессами и их совокупностью при управлении портфелями проектов.	<i>Знать:</i> методы управления отдельными процессами и их совокупностью при управлении портфелями проектов. <i>Уметь:</i> управлять отдельными процессами и их совокупностью при управлении портфелями проектов.
		2. Осуществляет управление отдельными процессами и их совокупностью	<i>Знать:</i> методы управления отдельными процессами и их совокупностью при управлении программами проектов. <i>Уметь:</i> управлять отдельными

		при управлении программами проектов.	процессами и их совокупностью при управлении программами проектов.
--	--	--------------------------------------	--

### 3 Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Корпоративные системы управления проектами. Программы реорганизации» входит в модуль направленности программы магистратуры части, формируемой участниками образовательных отношений Блока 1. Дисциплины (модули) программы магистратуры.

Программа изучения дисциплины составлена с учетом требований, установленных соответствующим федеральным государственным образовательным стандартом высшего профессионального образования.

Изучение данной дисциплины базируется на знаниях, приобретенных студентами в процессе изучения дисциплин «Экономическая теория в управлении бизнесом», «Система управления знаниями в организации. Концепции и проекты по внедрению», «Методология, процессы и инструменты управления проектами» «Предпринимательские, инновационные проекты в области информационных технологий».

### 4 Объем дисциплины в зачетных единицах и академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы

Для студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент», для направленностей программ магистратуры: «Проектный менеджмент», очная форма обучения

Вид учебной работы по дисциплине	Всего (в з/е и часах)	Модуль 6 (в часах)
Общая трудоемкость дисциплины	4/144	144
Контактная работа – Аудиторные занятия	54	54
Лекции	18	18
Семинары, практические занятия	36	36
Самостоятельная работа	90	90
<i>В семестре</i>	54	54
<i>В сессию</i>	36	36
Вид текущего контроля	—	—
Вид промежуточной аттестации	экзамен	экзамен

## **5 Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием объемов (в академических часах) и видов учебных занятий**

### **5.1 Содержание дисциплины**

#### ***Тема 1. Теоретические основы реорганизации и проектный подход***

Понятие реорганизации в узком и широком смыслах в отечественной и зарубежной теории менеджмента. Соотношение научных категорий «реформирование», «реструктуризация» и «реорганизация». Объекты и субъекты реорганизации. Реорганизация как имущественная трансформация отдельных хозяйствующих субъектов. Реорганизация как управленческая задача. Стратегическая, операционная и финансовая реорганизация. Реорганизация бизнес-процессов. Территориально-производственная реорганизация. Организационно-правовые формы реорганизации. Слияние, присоединение, разделение, выделение, преобразование. Формы реорганизации, используемые для обозначения процесса концентрации (интеграции) и децентрализации (дезинтеграции). Действующие правовые основы, регулирующие процессы реорганизации юридических лиц в Российской Федерации. Нормативная база ведения проектов по реорганизации предприятия. Корпоративные конфликты при реорганизации юридических лиц. Методология проектного управления для решения задач реорганизации в хозяйственной практике компаний. Проект структурной реорганизации: цели, задачи, ограничения. Простые и сложные проекты реорганизации, программы проектов реорганизации. Классификация проектов по реорганизации.

#### ***Тема 2. Стратегическая реорганизация компании***

Понятие стратегической реорганизации компании и ее место в системе стратегического менеджмента. Система стратегических целей компании, внешняя и внутренняя среда. Реорганизация системы управления компанией.

10 Оптимизация бизнес-процессов. Совершенствование организационной



структуры и изменение кадрового потенциала. Реорганизация системы управления капиталом и финансами. Выявление точек роста наиболее эффективных и быстро окупаемых направлений развития бизнеса. Структура механизма стратегической реорганизации компании. Методы анализа бизнеспотенциала территории и положения ведущих компаний. Комплексная диагностика состояния компании. Критерии выбора форм и направлений стратегической реорганизации компании. Формирование стратегических целей компании. Постановка целей и задач реорганизации компании. Методы выбора инструментов стратегической реорганизации компании. Разработка стратегии реорганизации компании. Стратегический мониторинг и контроль реорганизации.

### ***Тема 3. Система управления проектами и программами по реорганизации***

Системная модель проектного управления и ее применение к проектам и программам по реорганизации. Бизнес-кейс, выгоды, допущения и ограничения программы проектов по реорганизации. Жизненный цикл проекта и программы проектов по реорганизации. Организационные структуры управления проектом и программой по реорганизации. Правовое обоснование проекта: определение правовой формы проекта, определение наличия (отсутствия) правовых норм для разработки и осуществления нововведений, защита результатов интеллектуальной деятельности (РИД) в проекте и программе. План управления проектом и программой по реорганизации. Сетевое и календарное планирование, имитационное моделирование. Иерархическая структура работ. Технологии разработки бизнес-плана проекта: методика KPMG, методика Ernst & Young, методика Deloitte, методика PwC, методика ЮНИДО. Основные группы процессов, стадии и функциональные области управления проектом по реорганизации. Процедуры, инструкции и документы в системе управления проектом и/или программой по реорганизации. Дорожные карты программ проектов по реорганизации. Элементы и уровни компетентности при управлении

проектами и программами по реорганизации. Принципы эффективного командообразования. Создание и развитие команды проекта по реорганизации. Управление изменениями в проектах и программах по реорганизации. Оценка экономической эффективности реализации проекта. Программные средства управления проектами и программами по реорганизации: MS Project, Oracle Primavera.

#### ***Тема 4. Особенности управления проектами и программами реорганизации по слиянию и поглощению бизнеса***

Слияния и поглощения как форма реорганизации бизнеса. Базовые критерии признания проекта реорганизации слиянием и поглощением. Основная цель проектов и программ по слиянию и поглощению. Функции проектов и программ по слиянию и поглощению: защитная, инвестиционная, создания устойчивого преимущества, контрольная. Внешние и внутренние факторы, оказывающие влияние на проекты слияний и поглощений. Ключевые заинтересованные лица проектов и программ M&A: компания-покупатель, компания-мишень, инвестиционные банки, институциональные инвесторы, юристы, бухгалтеры, эксперты по оценке, специалисты по связям с общественностью и другие. Основные традиционные мотивы проектов слияний и поглощений: рост, синергия (стратегическая, операционная, финансовая), диверсификация, прочие экономические мотивы, самоуверенность управляющих, другие мотивы. Специфические мотивы проектов слияний и поглощений для российских компаний. Дружественные и недружественные слияния и поглощения, их особенности. Критерии разграничения дружественных и недружественных слияний и поглощений в зарубежной практике. Требования к компетенциям проектной команды при осуществлении проектов и программ по слиянию и поглощению бизнеса. Характеристика этапов (фаз) жизненного цикла проекта слияний и поглощений. Фаза планирования и фаза выполнения плана, ключевое содержание, фаза завершения проекта. Экономические выгоды и издержки проектов и программ по слиянию и поглощению бизнеса. Методы оценки

экономических выгод проектов и программ по слиянию и поглощению бизнеса. Оценка синергетического эффекта на основе расчета свободного денежного потока и величины синергетического эффекта.

### ***Тема 5. Управление рисками проектов и программ по реорганизации***

Понятие риска в проектах и программах по реорганизации, его специфика. Процедуры и инструменты анализа рисков проектов и программ по реорганизации. Идентификация и ранжирование факторов риска. Моделирование и оценка вероятности неблагоприятного исхода. Контроль фактических параметров проекта и возможность осуществления корректирующих мероприятий, либо запросы на изменения. Вероятностные модели оценки риска проектов и программ по реорганизации. Методы минимизации рисков программ и проектов по реорганизации: распределение, страхование, резервирование средств на покрытие непредвиденных расходов, учет рисков в плане финансирования. Риск недостаточной проработки программы реорганизации. Риск неправильной оценки необходимых и достаточных ресурсов. Риск преждевременной оценки результатов реорганизации. Кадровые риски: потеря квалифицированных кадров в течение периода преобразований; отсутствие опыта у руководителей выделяемых подразделений при функционировании последних в качестве самостоятельных бизнес-единиц. Риск нерентабельности подразделений организации или частей интегрированной компании, если портфель заказов не будет расширен за счет заявок сторонних клиентов. Риск недостаточной юридической и налоговой проработки проводимых мероприятий по реорганизации.

## 5.2 Учебно-тематический план для студентов, обучающихся по образовательной программе подготовки

38.04.02 «Менеджмент», для направленностей программ магистратуры:  
«Проектный менеджмент», очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Трудоемкость в часах						Формы текущего контроля успевае- мости
		Все- го	Аудиторная работа				Самос- тоя- тельная работа	
			Об- щая, в т.ч.:	Лек- ции	Семина- ры, практи- ческие занятия	Занятия в интерак- тивных формах		
1	Теоретические основы реорганизации и проектный подход	30	12	4	8	6	18	Дискуссия, тестирова- ние
2	Стратегическая реорганизация компании	28	10	4	6	4	18	Дискуссия, разбор кейса Практико- ориентиро- ванное задание
3	Система управления проектами и программами по реорганизации	30	12	4	8	6	18	Дискуссия, разбор кейса Практико- ориентиро- ванное задание
4	Особенности управления проектами и программами реорганизации по слиянию и поглощению бизнеса	26	8	2	6	5	18	Дискуссия, разбор кейса, опрос
5	Управление рисками проектов и программ по реорганизации	30	12	4	8	6	18	Практико- ориентиро- ванное задание
	<b>В целом по дисциплине</b>	<b>144</b>	<b>54</b>	<b>18</b>	<b>36</b>	<b>27</b>	<b>90</b>	Согласно учебному плану
	<b>Итого в %</b>					<b>50%</b>		

### 5.3 Содержание практических и семинарских занятий

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов для обсуждения на семинарских, практических занятиях, рекомендуемые источники из разделов 8,9 (указывается раздел и порядковый номер источника)	Формы проведения занятий
Тема 1. Теоретические основы реорганизации и проектный подход	<p>1. Понятие реорганизации в узком и широком смыслах в отечественной и зарубежной теории менеджмента.</p> <p>2. Объекты и субъекты реорганизации.</p> <p>3. Реорганизация как имущественная трансформация отдельных хозяйствующих субъектов. Реорганизация как управленческая задача.</p> <p>4. Организационно-правовые формы реорганизации. Слияние, присоединение, разделение, выделение, преобразование.</p> <p>5. Методология проектного управления для решения задач реорганизации в хозяйственной практике компаний. Проект структурной реорганизации: цели, задачи, ограничения.</p> <p><i>Рекомендуемые источники: раздел 8, №№ 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8; раздел 9, №№ 1-10.</i></p>	Устный опрос, доклады на круглом столе, групповой разбор миникейсов.
Тема 2. Стратегическая реорганизация компании	<p>1. Понятие стратегической реорганизации компании и ее место в системе стратегического менеджмента.</p> <p>2. Структура механизма стратегической реорганизации компании.</p> <p>3. Методы анализа бизнес-потенциала территории и положения ведущих компаний.</p> <p>4. Комплексная диагностика состояния компании.</p> <p>5. Критерии выбора форм и направлений стратегической реорганизации компании.</p> <p><i>Рекомендуемые источники: раздел 8, №№ 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8; раздел 9, №№ 1-10.</i></p>	Устный опрос, работа в Интернете, разбор ситуационных задач.
Тема 3. Система управления проектами и программами по реорганизации	<p>1. Системная модель проектного управления и ее применение к проектам и программам по реорганизации.</p> <p>2. Бизнес-кейс, выгоды, допущения и ограничения программы проектов по реорганизации.</p> <p>3. Жизненный цикл проекта и программы проектов по реорганизации.</p> <p>4. Организационные структуры управления</p>	Устный опрос, работа в Интернете, доклады на круглом столе, разбор ситуационных задач и миникейсов, подготовка к контрольной работе.

	<p>проектом и программой по реорганизации.</p> <p>5. План управления проектом и программой по реорганизации.</p> <p>6. Сетевое и календарное планирование, имитационное моделирование.</p> <p>Иерархическая структура работ.</p> <p>7. Технологии разработки бизнесплана проекта: методика KPMG, методика Ernst &amp; Young, методика Deloitte, методика PwC, методика ЮНИДО.</p> <p>8. Оценка экономической эффективности реализации проекта.</p> <p><i>Рекомендуемые источники: раздел 8, №№ 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8; раздел 9, №№ 1- 10.</i></p>	
<p>Тема 4.</p> <p>Особенности управления проектами и программами реорганизации по слиянию и поглощению бизнеса</p>	<p>1. Слияния и поглощения как форма реорганизации бизнеса.</p> <p>2. Базовые критерии признания проекта реорганизации слиянием и поглощением.</p> <p>3. Основная цель проектов и программ по слиянию и поглощению.</p> <p>4. Функции проектов и программ по слиянию и поглощению: защитная, инвестиционная, создания устойчивого преимущества, контрольная.</p> <p>5. Методы оценки экономических выгод проектов и программ по слиянию и поглощению бизнеса.</p> <p><i>Рекомендуемые источники: раздел 8, №№ 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8; раздел 9, №№ 1- 10.</i></p>	<p>Устный опрос, работа в Интернете, разбор ситуационных задач.</p>
<p>Тема 5.</p> <p>Управление рисками проектов и программ по реорганизации</p>	<p>1. Понятие риска в проектах и программах по реорганизации, его специфика.</p> <p>2. Процедуры и инструменты анализа рисков проектов и программ по реорганизации.</p> <p>3. Идентификация и ранжирование факторов риска.</p> <p>4. Моделирование и оценка вероятности неблагоприятного исхода.</p> <p>5. Методы минимизации рисков программ и проектов по реорганизации: распределение, страхование, резервирование средств на покрытие непредвиденных расходов, учет рисков в плане финансирования.</p> <p><i>Рекомендуемые источники: раздел 8, №№ 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8; раздел 9, №№ 1- 10.</i></p>	<p>Устный опрос, групповая дискуссия, контрольная работа</p>

## **6 Учебно-методическое обеспечение для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине**

### **6.1 Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы**

Содержание внеаудиторной самостоятельной работы по темам:

Наименование разделов, тем входящих в дисциплину	Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение	Формы внеаудиторной самостоятельной работы
Тема 1. Теоретические основы реорганизации и проектный подход	1. Соотношение научных категорий «реформирование», «реструктуризация» и «реорганизация». 2. Стратегическая, операционная и финансовая реорганизация. 3. Реорганизация бизнеспроцессов. Территориальнопроизводственная реорганизация. 4. Формы реорганизации, используемые для обозначения процесса концентрации (интеграции) и децентрализации (дезинтеграции). 5. Действующие правовые основы, регулирующие процессы реорганизации юридических лиц в Российской Федерации. Нормативная база ведения проектов по реорганизации предприятия. 6. Корпоративные конфликты при реорганизации юридических лиц. 7. Простые и сложные проекты реорганизации, программы проектов реорганизации. 8. Классификация проектов по реорганизации.	- работа с конспектом лекции; - работа с электронной библиотечной системой; - работа в электронно-образовательной среде Финуниверситета; - подготовка к решению ситуационных задач; - подготовка к решению кейса.
Тема 2. Стратегическая реорганизация компании	1. Система стратегических целей компании, внешняя и внутренняя среда. Реорганизация системы управления компанией. 2. Оптимизация бизнеспроцессов. Совершенствование организационной структуры и изменение кадрового потенциала. 3. Реорганизация системы управления капиталом и финансами. 4. Выявление точек роста наиболее эффективных и быстрокупаемых направлений развития бизнеса. 5. Формирование стратегических целей	- работа с конспектом лекции; - работа с электронной библиотечной системой; - работа в электронно-образовательной среде Финуниверситета; - подготовка к решению ситуационных задач; - подготовка к решению кейса.

	<p>компаний.</p> <p>6. Постановка целей и задач реорганизации компаний.</p> <p>7. Методы выбора инструментов стратегической реорганизации компаний.</p> <p>8. Разработка стратегии реорганизации компаний. Стратегический мониторинг и контроль реорганизации.</p>	
<p>Тема 3.</p> <p>Система управления проектами и программами по реорганизации</p>	<p>1. Правовое обоснование проекта: определение правовой формы проекта, определение наличия (отсутствия) правовых норм для разработки и осуществления нововведений, защита результатов интеллектуальной деятельности (РИД) в проекте и программе.</p> <p>2. Основные группы процессов, стадии и функциональные области управления проектом по реорганизации.</p> <p>3. Процедуры, инструкции и документы в системе управления проектом и/или программой по реорганизации.</p> <p>4. Дорожные карты программ проектов по реорганизации.</p> <p>5. Элементы и уровни компетентности при управлении проектами и программами по реорганизации.</p> <p>6. Принципы эффективного командообразования.</p> <p>7. Создание и развитие команды проекта по реорганизации.</p> <p>8. Управление изменениями в проектах и программах по реорганизации.</p> <p>9. Программные средства управления проектами и программами по реорганизации: MS Project, Oracle Primavera.</p>	<p>- работа с конспектом лекции;</p> <p>- работа с электронной библиотечной системой;</p> <p>- работа в электронно-образовательной среде Финуниверситета;</p> <p>- подготовка к решению ситуационных задач;</p> <p>- подготовка к решению кейса.</p>
<p>Тема 4.</p> <p>Особенности управления проектами и программами реорганизации по слиянию и поглощению бизнеса</p>	<p>1. Внешние и внутренние факторы, оказывающие влияние на проекты слияний и поглощений.</p> <p>2. Ключевые заинтересованные лица проектов и программ M&amp;A: компания-покупатель, компания-мишень, инвестиционные банки, институциональные инвесторы, юристы, бухгалтеры, эксперты по оценке, специалисты по связям с общественностью и другие.</p> <p>3. Основные традиционные мотивы проектов слияний и поглощений: рост, синергия (стратегическая, операционная, финансовая), диверсификация, прочие экономические мотивы, самоуверенность управляющих, другие мотивы.</p> <p>4. Специфические мотивы проектов</p>	<p>- работа с конспектом лекции;</p> <p>- работа с электронной библиотечной системой;</p> <p>- работа в электронно-образовательной среде Финуниверситета;</p> <p>- подготовка к решению ситуационных задач;</p> <p>- подготовка к решению кейса.</p>



	<p>слияний и поглощений для российских компаний. Дружественные и недружественные слияния и поглощения, их особенности.</p> <p>5. Критерии разграничения дружественных и недружественных слияний и поглощений в зарубежной практике.</p> <p>6. Требования к компетенциям проектной команды при осуществлении проектов и программ по слиянию и поглощению бизнеса.</p> <p>7. Характеристика этапов (фаз) жизненного цикла проекта слияний и поглощений. Фаза планирования и фаза выполнения плана, ключевое содержание, фаза завершения проекта.</p> <p>8. Экономические выгоды и издержки проектов и программ по слиянию и поглощению бизнеса.</p> <p>9. Оценка синергетического эффекта на основе расчета свободного денежного потока и величины синергетического эффекта.</p>	
<p>Тема 5. Управление рисками проектов и программ по реорганизации</p>	<p>1. Контроль фактических параметров проекта и возможность осуществления корректирующих мероприятий, либо запросы на изменения.</p> <p>2. Вероятностные модели оценки риска проектов и программ по реорганизации.</p> <p>3. Риск недостаточной проработки программы реорганизации.</p> <p>4. Риск неправильной оценки необходимых и достаточных ресурсов.</p> <p>5. Риск преждевременной оценки результатов реорганизации.</p> <p>6. Кадровые риски: потеря квалифицированных кадров в течение периода преобразований; отсутствие опыта у руководителей выделяемых подразделений при функционировании последних в качестве самостоятельных бизнес-единиц.</p> <p>7. Риск нерентабельности подразделений организации или частей интегрированной компании, если портфель заказов не будет расширен за счет заявок сторонних клиентов.</p> <p>8. Риск недостаточной юридической и налоговой проработки проводимых мероприятий по реорганизации.</p>	<p>- работа с конспектом лекции;</p> <p>- работа с электронной библиотечной системой;</p> <p>- работа в электронно-образовательной среде Финуниверситета;</p> <p>- подготовка к решению ситуационных задач;</p> <p>- подготовка к решению кейса.</p>

## **6.2 Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю**

Текущий контроль успеваемости осуществляется в ходе учебного процесса и консультирования студентов, по результатам выполнения ими самостоятельных работ. Основными формами текущего контроля знаний являются:

- дискуссионные формы: дискуссия, круглый стол – проводятся по результатам самостоятельной подготовки докладов;
- защита выполненного задания – проводится защита микрогруппой подготовленного самостоятельно экспертного заключения либо задания, выполненных непосредственно на семинаре;
- выполнение контрольной работы.

Критерии балльной оценки различных форм текущего контроля успеваемости содержатся в соответствующих методических рекомендациях Департамента. Примерное задание к контрольной работе Задание: Группа обучающихся делится на несколько подгрупп. Каждой подгруппе предлагается разработать проектную документацию по 23 конкретному выбранному проекту реорганизации бизнеса конкретной компании. При этом структура проектной документации должна иметь вид:

1. Резюме проекта.
2. Цели проекта в системе SMART.
3. Иерархическая структура работ проекта и наделение их ресурсами (трудовыми, финансовыми, материально-техническими).
4. PEST- и SWOT-анализ внешней и внутренней среды.
5. Сетевой график работ проекта.
6. Матрица ответственности.
7. Финансовый план проекта (включая расчет общей потребности в инвестиционных ресурсах, а также прогноз денежных потоков).

8. План управления рисками проекта (включая построение диаграммы Исикавы/Парето).

9. Оценка экономической эффективности инвестиций в проект (срок окупаемости, чистый дисконтированный доход).

10. Определение структуры привлекаемых в проект средств по их источникам, включая меры государственной поддержки.

Подгруппа обучающихся осуществляет расчеты, используя программные средства MS Excel, MS Project, MS Visio. После чего готовит презентацию в MS Power Point и представляет всей группе и преподавателю на одном из последних практических занятий. Внутри подгруппы должно быть четкое равномерное распределение ролей и обязанностей по подготовке проектной документации. Задание на выполнение контрольной работы выдается на одном из первых практических занятий.

#### ***Примерные темы докладов:***

1. Проекты реорганизации в системе организационного развития компании.

2. Классификация проектов по реорганизации.

3. Стратегическая, операционная и финансовая реорганизация в теории и практике менеджмента.

4. Реорганизация бизнес-процессов компании: сущность и подходы.

5. Территориально-производственная реорганизация: сущность и методы осуществления.

6. Формы реорганизации, используемые для обозначения процесса концентрации (интеграции) и децентрализации (дезинтеграции).

7. Совершенствование системы управления компанией в проектах и программах по реорганизации.

8. Оптимизация бизнес-процессов в проектах и программах по реорганизации компании.

9. Совершенствование организационной структуры и изменение кадрового потенциала в проектах и программах стратегической реорганизации компании.

10. Система целеполагания и задачи стратегической реорганизации компании.

11. Методы выбора инструментов стратегической реорганизации компании.

12. Разработка стратегии реорганизации компании.

13. Стратегический мониторинг и контроль реорганизации.

14. Правовое обоснование проекта: определение правовой формы проекта, определение наличия (отсутствия) правовых норм для разработки и осуществления нововведений, защита результатов интеллектуальной деятельности (РИД) в проекте и программе.

15. Основные группы процессов управления проектами реорганизации.

16. Ключевые стадии и функциональные области управления проектами по реорганизации.

17. Процедуры, инструкции и документы в системе управления проектом и/или программой по реорганизации.

18. Дорожные карты программ проектов по реорганизации.

19. Элементы и уровни компетентности при управлении проектами и программами по реорганизации.

20. Особенности управления изменениями в проектах и программах по реорганизации.

21. Анализ заинтересованных сторон проектов и программ по слияниям и поглощениям: Россия и зарубежный опыт.

22. Компетенции проектной команды при осуществлении проектов и программ по слиянию и поглощению бизнеса.

23. Анализ экономических выгод и издержек проектов и программ по слиянию и поглощению бизнеса.

24. Управление риском преждевременной оценки результатов реорганизации.

25. Система контроля фактических параметров проекта и управление возможностями осуществления корректирующих мероприятий.

***Примерный перечень тестовых заданий:***

1. С точки зрения повторяемости процессов деятельность компании можно разделить на:

- а) текущую и перспективную;
- б) процессную и проектную;
- в) экономическую и юридическую;
- г) последовательную и параллельную.

2. Одно из основных ограничений проекта – это:

- а) время;
- б) план;
- в) цель;
- г) идея.

3. При разработке организационной структуры программы проектов по реорганизации необходимо учитывать:

- а) культурные традиции родительской организации;
- б) влияние внешней среды;
- в) организационную структуру родительской организации;
- г) ни один из вариантов.

4. Изменения плана проекта по реорганизации бизнеса нужно обсуждать:

- а) в конце каждой стадии разработки продукта;
- б) при появлении нового члена команды;
- в) при назначении нового менеджера;
- г) при обнаружении несоответствия требованиям качества.

5. Сетевой график проекта реорганизации бизнеса предназначен для:

- а) управления материальными затратами;
- б) управления затратами времени на выполнение комплекса работ проекта;
- в) управления конфликтами команды проекта;
- г) управления вовлеченностью стейкхолдеров.

6. Планирование проекта по реорганизации включает в себя следующие задачи:

- а) определить заинтересованные стороны и участников проекта;
- б) планирование проекта по временным параметрам;
- в) планирование проекта по стоимостным параметрам;
- г) применение управления, ориентированного на программы в рамках организации.

7. Программа проектов по реорганизации – это:

- а) проекты, реализуемые для одного типа заказчиков;
- б) связанные по своим результатам проекты;
- в) проекты одного типа;
- г) проекты, реализуемые одним руководителем проектов;
- д) проекты, использующие общие ресурсы организации.

8. В составе программы проектов по реорганизации бизнеса:

- а) могут быть проекты, не дающие финансовых эффектов, но программа в целом при этом может приводить к финансовым эффектам;
- б) финансовая неэффективность хотя бы одного проекта в составе программы ведет к финансовой неэффективности всей программы;
- в) все проекты должны приносить финансовые эффекты;
- г) ни один из вариантов.

9. Выберите верные утверждения:

- а) если  $NPV < 0$ , проект по реорганизации бизнеса следует принять;
- б) если  $NPV = 0$ , проект вряд ли будет привлекательным;

в) индекс рентабельности инвестиций (PI) – это отношение чистой текущей стоимости денежного притока к чистой текущей стоимости денежного оттока;

г) если  $PI > 1$ , проект следует отвергнуть как неэффективный;

д) если  $PI < 1$ , проект следует отвергнуть как неэффективный.

10. Что из нижеперечисленного не является формой проектного финансирования:

а) финансирование с полным регрессом на заемщика;

б) финансирование без права регресса на заемщика;

в) финансирование с ограниченным правом регресса на заемщика;

г) финансирование с неограниченным правом регресса на заемщика.

11. Разность между показателями освоенного и планового объема представляет собой показатель:

а) отклонение по срокам;

б) отклонение по стоимости;

в) индекс выполнения сроков;

г) индекс выполнения стоимости.

12. К способам снижения проектного риска относится:

а) мотивирование;

б) планирование;

в) оценка;

г) диверсификация;

д) мониторинг.

### ***Примеры практических заданий:***

#### ***Практико-ориентированное задание 1***

##### ***Условие:***

Планирование проекта по открытию филиала торгового дома компании по производству велосипедов в г. Новосибирске.

##### ***Задание:***

1. Составьте одностраничное описание проекта.
2. Напишите СДР (WBS) проекта.
3. Назначьте исполнителей на каждую работу.
4. С учетом возможной заработной платы каждого из исполнителей и необходимого оборудования и расходных материалов составьте примерную смету проекта по реорганизации.

### *Практико-ориентированное задание 2*

*Условие:*

Авторизован проект упразднения отдела консолидации отчетности в департаменте управленческого учета металлургической компании с передачей функций данного отдела в производственные, логистические и сбытовые подразделения, а также во внедренную систему ERP SAP.

*Задание:*

1. Составьте одностраничное описание проекта. • Напишите СДР (WBS) проекта.
2. Назначьте исполнителей на каждую работу.
3. С учетом возможной заработной платы каждого из исполнителей и необходимого оборудования и расходных материалов составьте примерную смету проекта по реорганизации.

### *Практико-ориентированное задание 3*

*Условие:*

Имеется исходная информация по проекту реорганизации бизнеса логистической компании: плановый объем работ составляет 4500 денежных 31 единиц, освоенный объем – 3500 денежных единиц, фактическая стоимость выполненных работ составляет 2800 выполненных единиц, бюджет по завершению проекта – 11 500 денежных единиц.

*Задание:*



1. Чему равен индекс выполнения стоимости (CPI) для данного проекта и что он говорит о состоянии проекта на данный момент?
2. Определите отклонение по стоимости CV этого проекта?
3. Определите отклонение по стоимости SV и статус проекта (отстает либо опережает график работ)?
4. Определите прогноз стоимости по завершению ЕАС при условии, что текущие отклонения считаются типичными?

#### *Практико-ориентированное задание 4*

##### *Условие:*

В качестве антикризисной инициативы в организации, занимающейся производством минеральных удобрений (объем производства 10000 тонн в год), рассматривается возможность приобретения предприятия по производству промышленной упаковки (мешки, биг-бэги, полиэтиленовая и полипропиленовые емкости для наливных грузов). Объем необходимых инвестиций в данный проект оценивается на уровне 300 млн. рублей. При этом прогнозируется, что снижение себестоимости производства и реализации товарной продукции за счет перехода на использование собственной упаковки составит 200 руб на 1 тн. Выручка от реализации товарной продукции упаковочного бизнеса по данным проведенного Due Diligence составляет 150 млн. рублей в год, а рентабельность продаж – 48%.

##### *Задание:*

Определить показатели экономической эффективности проекта (NPV, IRR, ROI, срок окупаемости проекта) учитывая то обстоятельство, что индекс инфляции составит 5% в год.

Критерии балльной оценки различных форм текущего контроля успеваемости содержатся в соответствующих методических рекомендациях кафедры «Менеджмент и маркетинг».

## 7 Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации по дисциплине

Компетенция	Типовые задания																					
ПКН-6 Способность управлять стратегическими изменениями в деятельности организации, разрабатывать новые направления деятельности организации и соответствующие им бизнес-модели организаций.	1. Организовывает реализацию проектов стратегических изменений. <b>Задание 1</b> Приведите пример конкретного проекта реорганизации, в которых учет кросс-культурных различий внутри компании имел бы первостепенное значение.																					
	<b>Задание 2</b> Какие подходы можно использовать для учета кросс-культурных различий в процессе управления международным проектом реорганизации?																					
	2. Владеет навыками формирования метрик результативности и эффективности деятельности организации. <b>Задание 1</b> Приступая к реорганизации системы управления, руководство компании поставило задачу определить критерии для оценки эффективности принимаемых управленческих решений. Назовите один из наиболее значимых критериев.																					
	<b>Задание 2</b> На строительном участке проекта по реорганизации производственной мощности предприятия работает бригада из 4 человек. Сведения о выполняемых работах и их трудозатратах представлены в таблице. Работы выполняются бригадой только последовательно.																					
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Работа</th><th>Трудозатраты, человеко-часов</th></tr> </thead> <tbody> <tr><td>A</td><td>50</td></tr> <tr><td>B</td><td>110</td></tr> <tr><td>C</td><td>70</td></tr> <tr><td>D</td><td>40</td></tr> <tr><td>E</td><td>150</td></tr> <tr><td>F</td><td>80</td></tr> <tr><td>G</td><td>60</td></tr> <tr><td>H</td><td>120</td></tr> <tr><td>I</td><td>25</td></tr> <tr><td>J</td><td>21</td></tr> </tbody> </table>	Работа	Трудозатраты, человеко-часов	A	50	B	110	C	70	D	40	E	150	F	80	G	60	H	120	I	25	J
Работа	Трудозатраты, человеко-часов																					
A	50																					
B	110																					
C	70																					
D	40																					
E	150																					
F	80																					
G	60																					
H	120																					
I	25																					
J	21																					
	<p>Определите продолжительность проекта при 8-ми часовом рабочем дне (ответ дать в днях, округлив до десятых долей).</p> <p>3. Использует навыки работы по преодолению сопротивлений изменениям в целях повышения результативности проводимых проектов стратегических изменений. <b>Задание 1</b> В проекте «Реорганизации завода по производству электрооборудования» возникли серьезные проблемы. На стадии исполнения выяснилось, что подобранные Вами исполнители не в состоянии завершить работу в запланированный срок. Кроме того, заказчик продолжает формулировать новые требования, которые не были учтены в исходном проекте.</p>																					

	<p>С чего следует начать в данной ситуации?</p> <p>4. Разрабатывает новые направления деятельности организаций и соответствующие бизнес-модели, реализуя новые рыночные возможности.</p> <p style="text-align: center;"><b>Задание 1</b></p> <p>Предприятие имеет высокую текучесть кадров и низкую производительность труда. Что в первую очередь нужно предпринять, чтобы решить эту проблему?</p>																																													
ПКН-7 Способность самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, и социальную значимость, обеспечить их реализацию.	<p>1. Реализует проекты по внедрению организационных изменений.</p> <p style="text-align: center;"><b>Задание 1</b></p> <p>Предприятие не может выйти на необходимый уровень производительности труда, несмотря на все усилия. Какие меры можно предпринять для решения этой проблемы?</p> <p style="text-align: center;"><b>Задание 2</b></p> <p>Определите основную задачу, которые необходимо решить в рамках проекта реорганизации кондитерской фабрики.</p> <p>2. Анализирует качество управления организацией.</p> <p style="text-align: center;"><b>Задание 1</b></p> <p>Предприятие работает в убыток. Какие действия можно предпринять для изменения ситуации?</p> <p style="text-align: center;"><b>Задание 2</b></p> <p>По приведенному ниже сетевому графику (длительность работ дана в часах) определите, какой резерв времени по сравнению с критическим путем имеет путь 1–2–5–9–10:</p> <div style="text-align: center;"><pre>graph LR     1((1)) -- 2,0 --&gt; 2((2))     1 -- 1,5 --&gt; 3((3))     1 -- 3,5 --&gt; 4((4))     2 -- 1,8 --&gt; 5((5))     3 -- 2,5 --&gt; 6((6))     4 -- 4,5 --&gt; 6((6))     5 -- 3,0 --&gt; 9((9))     5 -- 1,5 --&gt; 7((7))     6 -- 6,5 --&gt; 8((8))     7 -- 2,5 --&gt; 10((10))     8 -- 7,0 --&gt; 10((10))     9 -- 2,5 --&gt; 10((10))</pre></div> <p>Ответ дать в часах, округлив до десятых долей.</p> <p>3. Учитывает при разработке управленческих решений их социальную значимость и ответственность, кросс-культурные различия.</p> <p style="text-align: center;"><b>Задание 1</b></p> <p>Рассчитав полный и свободный резервы для проекта, данные по срокам операций которого (в днях) представлены в таблице, определить работы, находящиеся на критическом пути проекта.</p> <table><tr><th>Операция</th><th><math>LET_{\text{конеч.соб.}}</math></th><th><math>EET_{\text{конеч.соб.}}</math></th><th><math>EET_{\text{нач.соб.}}</math></th><th><math>T_{\text{опер.}}</math></th></tr><tr><td>A</td><td>12</td><td>8</td><td>0</td><td>8</td></tr><tr><td>B</td><td>12</td><td>12</td><td>0</td><td>12</td></tr><tr><td>C</td><td>26</td><td>26</td><td>12</td><td>14</td></tr><tr><td>D</td><td>26</td><td>21</td><td>12</td><td>9</td></tr><tr><td>E</td><td>33</td><td>17</td><td>12</td><td>5</td></tr><tr><td>F</td><td>40</td><td>40</td><td>26</td><td>14</td></tr><tr><td>G</td><td>40</td><td>24</td><td>17</td><td>7</td></tr><tr><td>H</td><td>44</td><td>44</td><td>40</td><td>4</td></tr></table>	Операция	$LET_{\text{конеч.соб.}}$	$EET_{\text{конеч.соб.}}$	$EET_{\text{нач.соб.}}$	$T_{\text{опер.}}$	A	12	8	0	8	B	12	12	0	12	C	26	26	12	14	D	26	21	12	9	E	33	17	12	5	F	40	40	26	14	G	40	24	17	7	H	44	44	40	4
Операция	$LET_{\text{конеч.соб.}}$	$EET_{\text{конеч.соб.}}$	$EET_{\text{нач.соб.}}$	$T_{\text{опер.}}$																																										
A	12	8	0	8																																										
B	12	12	0	12																																										
C	26	26	12	14																																										
D	26	21	12	9																																										
E	33	17	12	5																																										
F	40	40	26	14																																										
G	40	24	17	7																																										
H	44	44	40	4																																										

	<p>4. Владеет методами и инструментами обоснования, принятия и реализации управленческих решений.</p> <p style="text-align: center;"><b>Задание 1</b></p> <p>Предприятие находится в кризисной ситуации из-за высоких затрат на производство и низких продаж. Предложите возможные варианты вывода предприятия из кризиса.</p>																																
ПК-3 Способность управлять отдельными процессами и их совокупностью при управлении портфелями и программами проектов.	<p>1. Осуществляет управление отдельными процессами и их совокупностью при управлении портфелями проектов.</p> <p style="text-align: center;"><b>Задание 1</b></p> <p>Предприятие рассматривает возможность реализации проекта переоснащения производства с целью снижения себестоимости продукции. Стоимость проекта составляет 2 400 000 рублей, себестоимость выпускаемых изделий до и после реализации проекта равна соответственно 1200 и 1000 рублей, а объем производства равен 2000 изделий в месяц.</p> <p>Определить период окупаемости проекта (в месяцах).</p> <p style="text-align: center;"><b>Задание 2</b></p> <p>В проекте строительства дома плановая производительность – 2 этажа в 3 недели. Плановая стоимость 1 этажа – 5 000 000 рублей. Найти отклонение по срокам на дату контроля – конец 8 недели, если к этому моменту построено 5 этажей, а стоимость выполненных работ составила 24 000 000 рублей (ответ дать в тыс. руб., округлив до целого значения).</p> <p style="text-align: center;"><b>Задание 3</b></p> <p>В проекте строительства дома плановая производительность – 2 этажа в 3 недели. Плановая стоимость 1 этажа – 5 млн руб. Найти отклонение по стоимости на дату контроля – конец 8 недели, если к этому моменту построено 5 этажей, а стоимость выполненных работ составила 24 млн руб. (ответ дать в млн руб.).</p> <p>2. Осуществляет управление отдельными процессами и их совокупностью при управлении программами проектов.</p> <p style="text-align: center;"><b>Задание 1</b></p> <p>Имеются следующие показатели выполнения бюджета проекта:</p> <table><tr><th>Коды затрат</th><th>Плановые затраты, руб.</th><th>Освоенный объем, руб.</th><th>Фактические затраты, руб.</th></tr><tr><td>1</td><td>74 000</td><td>69 000</td><td>73 500</td></tr><tr><td>2</td><td>75 000</td><td>59 000</td><td>57 800</td></tr><tr><td>3</td><td>34 000</td><td>31 000</td><td>34 500</td></tr><tr><td>4</td><td>79 000</td><td>79 000</td><td>83 500</td></tr><tr><td>5</td><td>23 000</td><td>22 000</td><td>21 000</td></tr><tr><td>6</td><td>18 000</td><td>17 200</td><td>17 000</td></tr><tr><td>7</td><td>31 000</td><td>24 500</td><td>29 100</td></tr></table> <p>Определите выполняется ли проект на данную дату с экономией или перерасходом, указав ее величину в рублях.</p> <p style="text-align: center;"><b>Задание 2</b></p> <p>Бюджет проекта – 100 тыс. руб., по плану должно быть израсходовано 25 тыс. руб., фактически израсходовано 22 тыс. руб., плановая стоимость фактически выполненных работ на дату контроля – 20 тыс. руб. Необходимо дать прогноз о стоимости проекта по завершении, если данные отклонения нетипичные (ответ дать в тыс. руб.).</p>	Коды затрат	Плановые затраты, руб.	Освоенный объем, руб.	Фактические затраты, руб.	1	74 000	69 000	73 500	2	75 000	59 000	57 800	3	34 000	31 000	34 500	4	79 000	79 000	83 500	5	23 000	22 000	21 000	6	18 000	17 200	17 000	7	31 000	24 500	29 100
Коды затрат	Плановые затраты, руб.	Освоенный объем, руб.	Фактические затраты, руб.																														
1	74 000	69 000	73 500																														
2	75 000	59 000	57 800																														
3	34 000	31 000	34 500																														
4	79 000	79 000	83 500																														
5	23 000	22 000	21 000																														
6	18 000	17 200	17 000																														
7	31 000	24 500	29 100																														

	<p style="text-align: center;"><b>Задание 3</b></p> <p>Бюджет проекта – 100 тыс. руб., по плану должно быть израсходовано 25 тыс. руб., фактически израсходовано 22 тыс. руб., плановая стоимость фактически выполненных работ на дату контроля – 20 тыс. руб. Необходимо дать прогноз о стоимости проекта по завершении, если данные отклонения типичные. (ответ дать в тыс. руб.).</p>
--	--

## **7.1 Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы**

Перечень компетенций, формируемых в процессе освоения дисциплины, содержится в разделе 2. «Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы».

## **7.2 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений и навыков, характеризующих сформированность компетенций**

### ***Примерный перечень вопросов для подготовки к экзамену:***

1. Понятие реорганизации в узком и широком смыслах в отечественной и зарубежной теории менеджмента.
2. Объекты и субъекты реорганизации.
3. Реорганизация как имущественная трансформация отдельных хозяйствующих субъектов. Реорганизация как управленческая задача.
4. Организационно-правовые формы реорганизации.
5. Методология проектного управления для решения задач реорганизации в хозяйственной практике компаний.
6. Проект структурной реорганизации: цели, задачи, ограничения.
7. Понятие стратегической реорганизации компании и ее место в системе стратегического менеджмента.
8. Структура механизма стратегической реорганизации компании.

9. Методы анализа бизнес-потенциала территории и положения ведущих компаний.
10. Комплексная диагностика состояния компании.
11. Критерии выбора форм и направлений стратегической реорганизации компании.
12. Системная модель проектного управления и ее применение к проектам и программам по реорганизации.
13. Бизнес-кейс, выгоды, допущения и ограничения программы проектов по реорганизации.
14. Жизненный цикл проекта и программы проектов по реорганизации.
15. Организационные структуры управления проектом и программой по реорганизации.
16. Содержание плана управления проектом и программой по реорганизации.
17. Сетевое и календарное планирование, имитационное моделирование. Иерархическая структура работ.
18. Технологии разработки бизнес-плана проекта по реорганизации.
19. Оценка экономической эффективности реализации проекта.
20. Слияния и поглощения как форма реорганизации бизнеса.
21. Базовые критерии признания проекта реорганизации слиянием и поглощением.
22. Основная цель и функции проектов и программ по слиянию и поглощению.
23. Методы оценки экономических выгод проектов и программ по слиянию и поглощению бизнеса.
24. Понятие риска в проектах и программах по реорганизации, его специфика.
25. Процедуры и инструменты анализа рисков проектов и программ по реорганизации.
26. Идентификация и ранжирование факторов риска.

27. Моделирование и оценка вероятности неблагоприятного исхода.

28. Методы минимизации рисков программ и проектов по реорганизации.

*Пример экзаменационного билета*

**Федеральное государственное образовательное бюджетное  
учреждение высшего образования  
«ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»  
(Финансовый университет)  
Краснодарский филиал Финуниверситета**

Дисциплина «Корпоративные системы управления проектами. Программы реорганизации»  
Кафедра «Менеджмент и маркетинг» Форма обучения Очная  
Семестр 3 Направление 38.04.02 «Менеджмент»  
Магистерская программа «Проектный менеджмент»

**ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 1**

№	Содержание вопроса	Баллы
1	Понятие реорганизации в узком и широком смыслах в отечественной и зарубежной теории менеджмента.	20
2	Рассмотреть на конкретном примере: Организационные структуры управления проектом и программой по реорганизации.	22
3	Тест (выбрать один или несколько вариантов ответа): 1. С точки зрения повторяемости процессов деятельность компании можно разделить на: а) текущую и перспективную; б) процессную и проектную; в) экономическую и юридическую; г) последовательную и параллельную. 2. Сетевой график проекта реорганизации бизнеса предназначен для: а) управления материальными затратами; б) управления затратами времени на выполнение комплекса работ проекта; в) управления конфликтами команды проекта; г) управления вовлеченностью стейкхолдеров. 3. Выберите верные утверждения: а) если $NPV < 0$ , проект по реорганизации бизнеса следует принять; б) если $NPV = 0$ , проект вряд ли будет привлекательным; в) индекс рентабельности инвестиций (PI) – это отношение чистой текущей стоимости денежного притока к чистой текущей стоимости денежного оттока; г) если $PI > 1$ , проект следует отвергнуть как неэффективный; д) если $PI < 1$ , проект следует отвергнуть как неэффективный.	6  6  6

Подготовил: к.э.н., доцент

А.Г. Рубин

«Утверждаю»

Заведующий кафедрой «Менеджмент и маркетинг»,  
к.э.н., доцент

Х.А. Константиныди

«19» февраля 2024 г.



## **Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений и владений**

Соответствующие приказы, распоряжения ректората о контроле уровня освоения дисциплин и сформированности компетенций студентов.

Текущий контроль осуществляется в ходе учебного процесса и консультирования студентов, по результатам выполнения самостоятельных работ. Основными формами текущего контроля знаний являются:

- обсуждение вынесенных в планах семинарских занятий тем по определенным проблемам развития организации;
- решение задач, тестов, разбор деловых ситуаций, сюжетов и кейс – стадии и их обсуждение с точки зрения умения формулировать выводы, вносить рекомендации и принимать адекватные организационные решения;
- выполнение контрольных заданий и обсуждение результатов;
- участи в дискуссии по проблемным темам дисциплины;
- обсуждение законодательных, правовых и нормативных актов.

Промежуточная аттестация проводится в форме зачета.

№	Вид отчетности	Баллы
1.	Работа в семестре (текущий контроль)	40
2.	Зачет (промежуточный контроль)	60
3.	Итого:	100

Оценка по 100-бальной шкале проводится в соответствии с нормативными документами вуза.

### **7.3 Соответствующие приказы, распоряжения ректората о контроле уровня освоения дисциплин и сформированности компетенций студентов.**

Приказ от 23.03.2017 № 0557/о «Об утверждении Положения о проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по программам бакалавриата и магистратуры в Финансовом университете» и приказы филиалов по данному вопросу.

## **8 Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины**

### *Основная литература:*

1. Управление рисками инновационно-инвестиционных проектов: монография / Я.В. Вайтенков, А.В. Тебекин, П.А. Тебекин, Г.Л. Толкаченко, под ред. проф. А.В. Тебекина. – М.: Русайнс, 2022. – 240 с. – URL: <https://book.ru/book/934892>.

2. Федотова М.А. Проектное финансирование и анализ: учебник для вузов / М.А. Федотова, И.А. Никонова, Н.А. Лысова. – М.: Издательство Юрайт, 2025. – 144 с. – URL: <https://urait.ru/bcode/560163>.

3. Холодкова В.В. Управление инвестиционным проектом: учебник и практикум для вузов / В.В. Холодкова. – М.: Издательство Юрайт, 2025. – 302 с. – URL: <https://urait.ru/bcode/564498>.

### *Дополнительная литература:*

4. Методология проектной деятельности инженера-конструктора: учебное пособие для вузов / Под ред. А.П. Исаева, Л.В. Плотникова, Н.И. Фомина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2025. – 211 с. – URL: <https://urait.ru/bcode/563600>.

5. Кузнецова Е.В. Управление портфелем проектов как инструмент реализации корпоративной стратегии: учебник для вузов / Е.В. Кузнецова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2025. – 177 с. – URL: <https://urait.ru/bcode/561329>.

6. Антонов Г.Д. Управление проектами организации: учебник / Г.Д. Антонов, О.П. Иванова, В.М. Тумин. – М.: ИНФРА-М, 2020. – 244 с. – Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/product/1124349>.

7. Царьков И.Н. Математические модели управления проектами: учебник / И.Н. Царьков; предисловие В.М. Аньшина. – М.: ИНФРА-М, 2024. – 514 с. – URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2013668>.

8. Воронцовский А.В. Управление инвестициями: инвестиции и инвестиционные риски в реальном секторе экономики: учебник и практикум для вузов / А.В. Воронцовский. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2025. – 407 с. – URL: <https://urait.ru/bcode/56677>.

## **9 Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины**

- 1 Электронная библиотека Финансового университета (ЭБ). – <http://elib.fa.ru>.
- 2 Электронно-библиотечная система BOOK.RU. – <http://www.book.ru>.
- 3 Электронно-библиотечная система «Университетская библиотека ОНЛАЙН». – <http://biblioclub.ru>.
- 4 Электронно-библиотечная система Znanium. – <http://www.znanium.com>.
- 5 Электронно-библиотечная система издательства «ЮРАЙТ». – <https://www.biblio-online.ru>.
- 6 Деловая онлайн-библиотека Alpina Digital. – <http://lib.alpinadigital.ru>.
- 7 Научная электронная библиотека eLibrary.ru. – <http://elibrary.ru>.
- 8 Электронная библиотека. – <http://grebennikon.ru>.
- 9 Национальная электронная библиотека. – <http://нэб.рф>.
- 10 Электронная библиотека диссертаций Российской государственной библиотеки. – <https://dvs.rsl.ru>.

## **10 Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины**

Для успешного усвоения дисциплины необходимо материалы, изложенные преподавателем на лекциях, закреплять в процессе выполнения практических занятий и в процессе самостоятельной работы, которой уделяется большое внимание. В процессе изучения дисциплины комплексно используются традиционные и инновационные технологии, активные и интерактивные формы занятий: лекции-беседы, лекции с элементами проблемного изложения, лекции-дискуссии, семинары, решение практических ситуаций и расчетных задач, самостоятельная работа с элементами научно- исследовательской и творческой деятельности и др.

Задачами интерактивных форм обучения являются:

- эффективное усвоение учебного материала;
- самостоятельный поиск студентами путей и вариантов решения поставленной учебной задачи;
- установление взаимодействия между студентами, обучение работать в команде;
- формирование у студентов объективного мнения по изучаемой тематике;
- формирование жизненных и профессиональных навыков.

Студентам предоставляются лекционные материалы преподавателя с вопросами для закрепления материала по каждой изучаемой теме. Для выполнения практических заданий студенты получают электронный вариант сборника кейсов, решение которых будет способствовать получению практических навыков в области современных методов управления эффективностью бизнеса.

Цель организации самостоятельной работы по дисциплине – это углубление и расширение знаний в области управления конкурентоспособностью предприятия. Самостоятельная работа студентов

(СРС) является важнейшим видом освоения содержания дисциплины, подготовки к практическим занятиям и к экзамену. Сюда же относятся и самостоятельное углубленное изучение тем дисциплины. Самостоятельная работа студентов предполагает работу студентов, выполняемую по заданию и при методическом руководстве преподавателя, но без его непосредственного участия. Выделяется два вида самостоятельных работ:

- контролируемая самостоятельная работа (КСР), направленная на углубление и закрепление знаний студентов по проблематике учебной дисциплины;
- обязательная самостоятельная работа (СРС), обеспечивающая подготовку студентов к текущим аудиторным занятиям.

Самостоятельная работа реализуется:

- непосредственно в процессе аудиторных занятий - на лекциях, практических и семинарских занятиях;
- в контакте с преподавателем вне рамок расписания - на консультациях по учебным вопросам, в ходе творческих контактов, при ликвидации задолженностей, при выполнении индивидуальных заданий и т. д.;
- в электронной образовательной среде – библиотеке, дома, в Департаменте при выполнении студентом учебных задач. Выделенные часы для СРС используются для знакомства с дополнительной научной литературой по проблематике дисциплины, анализа научных концепций и современных подходов к решению рассматриваемых проблем. Задание к каждому занятию в рамках обязательной самостоятельной работы предполагает более углубленное изучение отдельных вопросов темы, подготовку к решению практических ситуаций на аудиторных занятиях. К самостоятельной работе студентов относится также работа в библиотеке, электронных поисковых системах и т.п. по сбору материалов, необходимых для выполнения конкретных заданий преподавателя по изучаемым темам.

### ***Подготовка к занятиям и работа с материалом***

Продуктивность усвоения учебного материала во многом определяется интенсивностью и качеством работы студента. Практические занятия и самостоятельная работа предполагают формирование культуры умственного труда, самостоятельности и инициативы в поиске и приобретении знаний; закрепление знаний и навыков, полученных на всех видах учебных занятий; подготовку к предстоящим занятиям, экзаменам; выполнение контрольных, рефератов.

Основу работы студента составляет работа с учебной и научной литературой. Из опыта работы с научными источниками следует определенная последовательность действий, которой целесообразно придерживаться. Сначала прочитать весь текст в быстром темпе. Цель такого чтения – в том, чтобы создать общее представление об изучаемом (не запоминать, а понять общий смысл прочитанного). Затем прочитать вторично, более медленно, чтобы в ходе чтения понять и запомнить смысл каждой фразы, каждого положения и вопроса в целом.

Чтение приносит пользу и становится продуктивным, когда сопровождается записями. Это может быть составление плана прочитанного текста, тезисы или выписки, конспектирование и др.

Выбор вида записи зависит от характера изучаемого материала и целей работы с ним.

Если содержание материала несложное, легко усваиваемое, можно ограничиться составлением плана.

Если материал содержит новую и трудно усваиваемую информацию, целесообразно его законспектировать. Результаты конспектирования могут быть представлены в различных формах.

*План* – это схема прочитанного материала, краткий (или подробный) перечень вопросов, отражающих структуру и последовательность материала. Подробно составленный план вполне заменяет конспект.



*Конспект* – это систематизированное, логичное изложение материала источника. Различаются четыре типа конспектов.

*План-конспект* – это развернутый детализированный план, в котором достаточно подробные записи приводятся по тем пунктам плана, которые нуждаются в пояснении.

*Текстуальный конспект* – это воспроизведение наиболее важных положений и фактов источника.

*Свободный конспект* – это четко и кратко сформулированные (изложенные) основные положения в результате глубокого осмысливания материала. В нем могут присутствовать выписки, цитаты, тезисы; часть материала может быть представлена планом.

*Тематический конспект* - составляется на основе изучения ряда источников и дает более или менее исчерпывающий ответ по какой-то схеме (вопросу).

В процессе изучения материала источника, составления конспекта нужно обязательно применять различные выделения, подзаголовки, создавая блочную структуру конспекта. Это делает конспект легко воспринимаемым, удобным для работы.

*Подготовка информационного сообщения* - Вид внеаудиторной самостоятельной работы по подготовке небольшого по объёму устного сообщения для озвучивания на семинаре, практическом занятии. Сообщаемая информация носит характер уточнения или обобщения, несёт новизну, отражает современный взгляд по определённым проблемам.

Сообщение отличается от докладов и рефератов не только объёмом информации, но и её характером – сообщения дополняют изучаемый вопрос фактическими или статистическими материалами. Оформляется задание письменно, оно может включать элементы наглядности (иллюстрации, демонстрацию).

*Составление обобщающей таблицы по теме* - Вид самостоятельной работы студента по систематизации объёмной информации, которая сводится

(обобщается) в рамки таблицы. Формирование структуры таблицы отражает склонность студента к систематизации материала и развивает его умения по структурированию информации.

*Составление графологической структуры* - Продуктивный вид самостоятельной работы студента по систематизации информации в рамках логической схемы с наглядным графическим её изображением. Графологическая структура как способ систематизации информации ярко и наглядно представляет её содержание. Работа по созданию даже самых простых логических структур способствует развитию у студентов приёмов системного анализа, выделения общих элементов и фиксирования дополнительных, умения абстрагироваться от них в нужной ситуации. В отличие от других способов графического отображения информации (таблиц, рисунков, схем) графологическая структура делает упор на логическую связь элементов между собой, графика выступает в роли средства выражения (наглядности).

#### ***Подготовка к семинарским и практическим занятиям***

При подготовке к семинарам и практическим занятиям следует изучить основную литературу, ознакомиться с дополнительной литературой, а также новыми публикациями в периодических изданиях: журналах, газетах и т. д. Это позволит:

- обобщить и систематизировать ранее изученный материал, внося в него соответствующие записи из литературы, рекомендованной преподавателем и предусмотренной учебной программой;
- подготовить тезисы выступлений по вопросам, выносимым на семинар.

Начиная подготовку к семинару, следует:

- четко определить смысл заданий, которые предстоит выполнить;
- составить план, позволяющий установить ключевые моменты подготовки и их последовательность. Данное действие позволит студенту повысить свою дисциплинированность и организованность.

Начинать подготовку следует с изучения рекомендованной литературы. Необходимо помнить, что лекционный материал носит обзорный характер и содержит наиболее значимые вопросы по рассматриваемой теме. Остальные, более детальные, но не менее значимые вопросы должны быть разобраны студентом самостоятельно. В этой связи работа с рекомендованной литературой обязательна. В ходе работы следует обратить особое внимание на объяснение явлений и фактов практической действительности с точки зрения анализируемых теоретических положений, а также соотнести их с содержанием основных выводов. В ходе данной работы студент должен стремиться понять и запомнить основные положения рассматриваемого материала, поясняющие его примеры, а также разобраться в иллюстративном материале.

Заканчивать подготовку к семинару следует составлением конспекта, позволяющим составить концентрированное (сжатое) представление об изученном вопросе. Конспект можно представить, как в текстовом формате, так и в виде схемы или алгоритма.

### ***Подготовка к дискуссии***

Подготовка к дискуссии строиться по тому же принципу, что и подготовка к семинару. Вначале студенту рекомендуется изучить соответствующую литературу, и далее, составить план-конспект своего выступления.

При работе с литературой рекомендуется делать выписки наиболее интересных и показательных положений с точным указанием выходных данных: авторов книг и статей, года и места издания, страниц, названий сайтов и др. (данная информация будет необходима для оформления ссылок и библиографического списка).

Студент может дополнить список использованной литературы современными источниками, не представленными в списке рекомендованной литературы, и в дальнейшем использовать собственные подготовленные учебные материалы при написании курсовых и дипломных работ.

Также необходимо продумать примеры с целью аргументации тесной связи излагаемого в дискуссии теоретического материала с реальной жизнью и обеспечения заинтересованности аудитории студентов, для которых готовится сообщение.

Следует учитывать, что ориентировочная продолжительность выступления в дискуссии должна составлять 3-5 минут, поэтому из найденного по теме материала следует сделать «жесткую выжимку», проиллюстрировав ее примерами.

### ***Подготовка к решению кейсов***

Одной из особенностей обучения магистров является активное использование метода выполнения кейсовых заданий. Подготовка к кейсу осуществляется в процессе изучения учебного пособия и лекционного материала по дисциплине и ответов на тестовые задания, предлагаемые студентам после каждой темы. При этом переход к изучению следующей темы возможен только после правильного выполнения кейсовых заданий по предыдущей теме.

## **11 Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем**

### **11.1 Комплект лицензионного программного обеспечения**

1. Astro Linux
2. Libre Office

### **11.2 Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы**

1. Справочная правовая система «Консультант Плюс». – URL: <http://www.consultant.ru>
2. Информационно-правовая система «Гарант.ру». – URL: <http://www.garant.ru>

### **11.3 Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации: не предусмотрены**

Каждый обучающийся в течение всего обучения обеспечивается индивидуальным неограниченным доступом к электронно-библиотечной системе и электронной информационно-образовательной среде Краснодарского филиала Финансового университета.

Электронная информационно-образовательная среда Финансового университета обеспечивает:

– доступ к учебным планам, рабочим программам дисциплин, практик, к указаниям электронных библиотечных систем и электронным образовательным ресурсам, указанным в рабочих программах. По дисциплине «Корпоративные системы управления проектами. Программы реорганизации» в электронной информационно-образовательной среде

Финансового университета представлены следующие виды информационных ресурсов:

- аннотации дисциплины;
- видеолекции;
- мультимедийные презентации по всем темам курса;
- методический материал;
- рабочие программы дисциплины.
- фиксацию хода образовательного процесса, результатов промежуточной аттестации;
- проведение всех видов занятий, процедур оценки результатов обучения, реализация которых осуществляется с применением электронного обучения.

## **12 Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине**

Материально-техническая база Краснодарского филиала Финансового университета соответствует действующим противопожарным правилам и нормам, обеспечивает проведение всех видов дисциплинарной и междисциплинарной подготовки, практической и научно-исследовательской работ обучающихся, предусмотренных учебным планом.

Образовательный процесс обеспечивается специальными помещениями, которые представляют собой аудитории для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, выполнения курсовых работ, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, помещения для самостоятельной работы студентов и помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования. Специальные помещения укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения, обеспечивающими представление учебной информации большой аудитории, демонстрационным оборудованием.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой, обеспечивающей доступ к сети Интернет и электронной информационно-образовательной среде Финансового университета.