

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ М.В. ЛОМОНОСОВА
ФАКУЛЬТЕТ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ

«УТВЕРЖДАЮ»

Зам. декана факультета государственного
управления МГУ имени М.В. Ломоносова



_____ А.Ю.Полунов

_____ 2017г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ
«Теория и практика антикризисного управления»**

по направлению подготовки 38.06.01 «Экономика»
направленность «Экономика и управление народным хозяйством»
уровень высшего образования - подготовка кадров высшей квалификации
квалификация - исследователь, преподаватель-исследователь

Москва, 2017

**Программа утверждена на заседании кафедры финансового менеджмента
Протокол № 10 от 20 мая 2016 г.**

Рабочая программа дисциплины (модуля)

- 1. Наименование дисциплины (модуля): «Теория и практика антикризисного управления»**
- 2. Уровень высшего образования: подготовка научно-педагогических кадров в аспирантуре.**
- 3. Направление подготовки: 38.06.01 «Экономика» Направленность программы: Экономика и управление народным хозяйством**
- 4. Место дисциплины (модуля) в структуре ООП: вариативная часть ООП, блок 1 «Дисциплины (модули)», Дисциплина является обязательной для освоения на 1-м семестре 2-го года обучения.**
- 5. Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы (компетенциями выпускников)**

Формируемые компетенции (код компетенции)	Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю)
УК-1	<p>31 (УК-1) ЗНАТЬ: современные научные достижения в области антикризисного управления</p> <p>У1 (УК-1) УМЕТЬ: проводить критический анализ, генерировать новые решения при решении научных и практических задач, в том числе на междисциплинарном уровне</p>
УК-2	<p>32 (УК-2) ЗНАТЬ: современные подходы к проектированию и осуществлению комплексных исследований, в том числе междисциплинарных, на основе целостного системного научного мировоззрения</p> <p>У2 (УК-2) УМЕТЬ: проектировать и осуществлять комплексные исследования, в том числе междисциплинарные, на основе целостного системного научного мировоззрения</p>
УК-3	<p>33(УК-3) ЗНАТЬ: особенности представления результатов научной деятельности в устной и письменной форме при работе в российских и международных исследовательских коллективах</p> <p>У3 (УК-3) УМЕТЬ: критически оценивать и анализировать международную статистику и аналитические материалы, делать выводы о приемлемости или неприемлемости для России предлагаемых зарубежными авторами решений</p>
УК-4	<p>34 (УК-4) ЗНАТЬ: различные методы, технологии и типы коммуникаций при осуществлении профессиональной деятельности на государственном и иностранном языках</p> <p>У4 (УК-4): УМЕТЬ: представлять результаты научной деятельности в устной и письменной форме на государственном и иностранном языках</p>
УК-6	<p>36 (УК-6) ЗНАТЬ: тенденции развития в области профессиональной деятельности, этапы профессионального роста, возможности учета индивидуально-личностных особенностей</p> <p>У6 (УК-6): УМЕТЬ: формулировать цели личного и профессионального развития и условия их достижения</p>

<p>ОПК-1</p> <p>ОПК-2</p> <p>ОПК-3</p>	<p><i>31 (ОПК-1) ЗНАТЬ:</i> основные источники и методы поиска научной информации в сфере антикризисного управления <i>У1 (ОПК-1) УМЕТЬ:</i> обобщать и систематизировать информацию, разрабатывать и применять новые методы и алгоритмы исследования кризисов, решать теоретические и практические задачи кризис-менеджмента при помощи современных программных средств <i>В1(ОПК-1) ВЛАДЕТЬ:</i> современными методами и технологиями научно-исследовательской и проектной деятельности в сфере антикризисного управления, построения и анализа на основе экономико-математических и управленческих моделей</p> <p><i>32 (ОПК-2) ЗНАТЬ:</i> о технологиях организации работы исследовательских коллективов в области антикризисного управления <i>У2 (ОПК-2) УМЕТЬ:</i> выработать собственную точку зрения в профессиональных вопросах; отвечать за порученные разделы, следуя коллективно выбранным подходам <i>В2(ОПК-2) ВЛАДЕТЬ:</i> технологиями конструктивного обсуждения профессиональных вопросов</p> <p><i>33 (ОПК-3) ЗНАТЬ:</i> основы педагогики в высшей школе <i>У3 (ОПК-3) УМЕТЬ:</i> излагать теорию и проводить практические занятия в области антикризисного управления <i>В3(ОПК-3) ВЛАДЕТЬ:</i> навыками преподавания по образовательным программам высшего образования, технологиями проектирования образовательного процесса</p>
<p>ПК-1</p> <p>ПК-2</p>	<p><i>31 (ПК-1) ЗНАТЬ:</i> современное состояние экономики, основные научные теории и концепции антикризисного управления и экономического развития <i>У1 (ПК-1) УМЕТЬ:</i> применять теоретические знания на практике, рассматривать альтернативные варианты решения экономических и управленческих проблем в сфере антикризисного управления <i>В1 (ПК-1) ВЛАДЕТЬ:</i> технологиями оценки потенциальных выигрышей/проигрышей при реализации разных сценариев антикризисного управления</p> <p><i>32 (ПК-2) ЗНАТЬ:</i> основы культуры научного исследования в области антикризисного управления, в том числе с использованием новейших информационно-коммуникационных технологий <i>У2 (ПК-2) УМЕТЬ:</i> собирать, обрабатывать, систематизировать информацию с помощью современных информационно-коммуникационных технологий <i>В2 (ПК-2) ВЛАДЕТЬ:</i> навыками анализа и систематизации данных с помощью современных информационно-коммуникационных технологий для решения исследовательских и практико-ориентированных задач в сфере антикризисного управления</p>

ПК-3	<p>33 (ПК-3) ЗНАТЬ: о технологиях адаптации и обобщения результатов исследований для целей преподавания антикризисного управления в высших учебных заведениях</p> <p>У3 (ПК-3) УМЕТЬ: выделять и систематизировать основные идеи в научных текстах, критически оценивать поступающую информацию</p> <p>В3 (ПК-3) ВЛАДЕТЬ: дидактическими основами преобразования научной информации в учебную, навыками структурирования и отбора учебного материала</p>
ПК-4	<p>34 (ПК-4) ЗНАТЬ: закономерности микро-, мезо- и макроэкономических связей и зависимостей</p> <p>У4 (ПК-4) УМЕТЬ: использовать положения и категории экономики и менеджмента для оценивания и анализа различных социально-экономических тенденций, фактов и явлений в условиях финансово-экономической неустойчивости</p> <p>В4 (ПК-4) ВЛАДЕТЬ: методами диагностики и решения экономических и управленческих проблем, возникающих при финансово-экономическом неблагополучии на макро и микроуровне</p>
ПК-5	<p>35 (ПК-5) ЗНАТЬ: закономерности и тенденции развития экономики для совершенствования организационных механизмов и методов управления на макроуровне</p> <p>У5 (ПК-5) УМЕТЬ: подготовить и представить научно-обоснованные предложения для решения социально-экономических проблем, возникающих в деятельности организаций и на макроуровне</p> <p>В5 (ПК-5) ВЛАДЕТЬ: методами совершенствования организационно-экономических механизмов, навыками выработки стратегии выхода из кризиса предприятия, комплекса отраслей, региона</p>

6. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах с указанием количества академических или астрономических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся: объем составляет 2 зачетных единиц, всего 72 час., из которых 22 час. - контактная работа аспиранта с преподавателем (12 час. занятия лекционного типа, 10 час. занятия семинарского типа (семинары, научно-практические занятия, лабораторные работы и т.п.), 10 час. групповые консультации, 10 час. индивидуальные консультации, 4 час. мероприятия текущего контроля успеваемости, 4 час. мероприятия промежуточной аттестации), 22 час. составляет самостоятельная работа аспиранта.

7. Входные требования для освоения дисциплины (модуля), предварительные условия.

Аспирант должен иметь высшее образование по экономике и (или) управлению, прослушать углубленные курсы по макро- и микроэкономике, государственному и муниципальному управлению, менеджменту организаций. Аспирант должен знать: основные теории, направления, проблемы в сфере экономики и менеджмента; уметь: решать стандартные проблемы, возникающие на макро- и микроуровне; владеть: основными навыками и технологиями менеджмента.

8. Формат обучения.

очная форма обучения, лекционные и семинарские (практические) занятия.

9. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам* (Перечень тем см. Приложения).

Наименование и краткое содержание разделов и тем дисциплины (модуля), форма промежуточной аттестации по дисциплине (модулю)	Всего (часы)	В том числе								
		Контактная работа (работа во взаимодействии с преподавателем), часы из них					Самостоятельная работа обучающегося, часы из них			
		Занятия лекционного типа	Занятия семинарского типа	Групповые консультации	Индивидуальные консультации	Учебные занятия, направленные на проведение текущего контроля успеваемости, коллоквиумы, практические контрольные занятия и др)*	Всего	Выполнение домашних заданий	Подготовка рефератов и т.п..	Всего
Тема 1. Введение Кризис и антикризисное управление	12	2	2	2	2		8	2	2	4
Тема 2. Принципы и подходы к антикризисному управлению на различных уровнях (глобальное управление, государство, регион, компания)	12	2	2	2	2		8	2	2	4
Тема 3. Государство: управление в условиях финансово-экономического неблагополучия	16	3	2	2	2	2	11	2	3	5

Тема 4. Банкротство как институт рыночной экономики	12	2	2	2	2		8	2	2	4
Тема 5. Разработка системы мер по финансовому оздоровлению организации (case study)	16	3	2	2	2	2	11	2	3	5
Промежуточная аттестация <i>(указывается форма проведения)**</i>	XXX	X	Экзамен 4 час.							
Итого	72	12	10	10	10	4	46	10	12	22

10. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы аспирантов по дисциплине (модулю):

В ходе обучения будут использованы учебники и учебные пособия последних лет (отечественные и зарубежные), методические наработки лектора, представленные на слайдах, нормативно-правовые документы последних лет, информационные ресурсы Интернет.

11. Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации по дисциплине (модулю).

- Перечень компетенций: *УК-1, УК-3, ОПК-1, ПК-1.*
- Описание шкал оценивания: *экзамен с оценкой по пятибалльной шкале*
- Критерии и процедуры оценивания результатов обучения по дисциплине (модулю), характеризующих этапы формирования компетенций.

РЕЗУЛЬТАТ ОБУЧЕНИЯ по дисциплине (модулю)	КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ РЕЗУЛЬТАТА ОБУЧЕНИЯ по дисциплине (модулю) и ШКАЛА оценивания					ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНИВАНИЯ*
	1	2	3	4	5	
31 (УК-1)	Отсутствие знаний	Фрагментарные знания методов критического	Общие, но не структурированные	Сформированные, но содержащие отдельные	Сформированные систематические	индивидуальное собеседование

		анализа и оценки современных научных достижений, а также методов генерирования новых идей при решении исследовательских и практических задач	знания методов критического анализа и оценки современных научных достижений, а также методов генерирования новых идей при решении исследовательских и практических задач	пробелы знания основных методов критического анализа и оценки современных научных достижений, а также методов генерирования новых идей при решении исследовательских и практических задач, в том числе междисциплинарных	знания методов критического анализа и оценки современных научных достижений, а также методов генерирования новых идей при решении исследовательских и практических задач, в том числе междисциплинарных	
У1 (УК-1)	Отсутствие умений	Частично освоенное умение анализировать альтернативные варианты решения исследовательских и практических задач и оценивать потенциальные выигрыши/проигрыши реализации этих вариантов	В целом успешно, но не систематически осуществляемые анализ альтернативных вариантов решения исследовательских и практических задач и оценка потенциальных выигрышей // проигрышей реализации этих вариантов	В целом наличие умений, но они содержат отдельные пробелы в анализе альтернативных вариантов решения исследовательских задач и оценки потенциальных выигрышей/проигрышей реализации этих вариантов	Сформированное умение анализировать альтернативные варианты решения исследовательских и практических задач и оценивать потенциальные выигрыши/проигрыши реализации этих вариантов	Письменная контрольная работа (тесты, задачи)
32 (УК-2)	Отсутствие знаний	Фрагментарные знания современных подходов к проектированию и осуществлению комплексных исследований, в том числе междисциплинарных, на основе целостного системного научного мировоззрения	Общие, но не структурированные знания современных подходов к проектированию и осуществлению комплексных исследований, в том числе междисциплинарных, на основе целостного системного научного мировоззрения	Сформированные, но содержащие отдельные пробелы знания современных подходов к проектированию и осуществлению комплексных исследований, в том числе междисциплинарных, на основе целостного системного научного мировоззрения	Сформированные систематические знания современных подходов к проектированию и осуществлению комплексных исследований, в том числе междисциплинарных, на основе целостного системного научного мировоззрения	индивидуальное собеседование
У2 (УК-2)	Отсутствие умений	Частично освоенное умение при решении исследовательских и	В целом успешное, но при решении исследовательских и	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы умение при решении	Сформированное умение при решении исследовательских и	Групповой мозговой штурм

		практических задач генерировать идеи, поддающиеся операционализации, исходя из наличных ресурсов и ограничений	практических задач не систематически осуществляемое умение генерировать идеи, поддающиеся операционализации, исходя из наличных ресурсов и ограничений	исследовательских и практических задач генерировать идеи, поддающиеся операционализации, исходя из наличных ресурсов и ограничений	практических задач генерировать идеи, поддающиеся операционализации, исходя из наличных ресурсов и ограничений	
33 (УК-3)	Отсутствие знаний	Фрагментарные знания особенностей предоставления результатов научной деятельности в устной и письменной форме при работе в российских и международных коллективах	Неполные знания особенностей предоставления результатов научной деятельности в устной и письменной форме, при работе в российских и международных коллективах	Сформированные, но содержащие отдельные пробелы знания основных особенностей предоставления результатов научной деятельности в устной и письменной форме при работе в российских и международных исследовательских коллективах	Сформированные и систематические знания особенностей предоставления результатов научной деятельности в устной и письменной форме при работе в российских и международных исследовательских коллективах	индивидуальное собеседование
У3 (УК-3)	Отсутствие умений	Фрагментарное следование нормам, принятым в научном общении при работе в российских и международных исследовательских коллективах с целью решения научных и научно-образовательных задач	В целом успешное, но не систематическое следование нормам, принятым в научном общении при работе в российских и международных исследовательских коллективах с целью решения научных и научно-образовательных задач	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы умение следовать основным нормам, принятым в научном общении при работе в российских и международных исследовательских коллективах с целью решения научных и научно-образовательных задач	Успешное и систематическое следование нормам, принятым в научном общении, для успешной работы в российских и международных исследовательских коллективах с целью решения научных и научно-образовательных задач	письменные ответы на тестовые вопросы
34 (УК-4)	Отсутствие знаний	Фрагментарные знания методов, технологий и типов коммуникаций при осуществлении профессиональной	Неполные знания методов, технологий и типов коммуникаций при осуществлении профессиональной	Сформированные, но содержащие отдельные пробелы знания методов, технологий и типов коммуникаций при осуществлении	Сформированные и систематические знания методов, технологий и типов коммуникаций при осуществлении	индивидуальное собеседование

		деятельности на государственном и иностранном языках	деятельности на государственном и иностранном языках	профессиональной деятельности на государственном и иностранном языках	профессиональной деятельности на государственном и иностранном языках	
У4 (УК-4)	Отсутствие умений	Частично освоенное умение представлять результаты научной деятельности в устной и письменной форме на государственном и иностранном языках	В целом успешное, но не систематическое умение представлять результаты научной деятельности в устной и письменной форме на государственном и иностранном языках	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы умение представлять результаты научной деятельности в устной и письменной форме на государственном и иностранном языках	Успешное и систематическое умение представлять результаты научной деятельности в устной и письменной форме на государственном и иностранном языках	Выполнение контрольного задания
36 (УК-6)	Отсутствие знаний	Фрагментарные знания тенденций развития в области профессиональной деятельности, этапов профессионального роста, возможностей учета индивидуально-личностных особенностей	Неполные знания тенденций развития в области профессиональной деятельности, этапов профессионального роста, возможностей учета индивидуально-личностных особенностей	Сформированные, но содержащие отдельные пробелы знания тенденций развития в области профессиональной деятельности, этапов профессионального роста, возможностей учета индивидуально-личностных особенностей	Сформированные и систематические знания тенденций развития в области профессиональной деятельности, этапов профессионального роста, возможностей учета индивидуально-личностных особенностей	индивидуальное собеседование
У6 (УК-6)	Отсутствие умений	Частично освоенное умение осуществлять личный выбор в процессе работы в российских и международных исследовательских коллективах, оценивать последствия принятого решения и нести за него ответственность перед собой, коллегами и обществом	В целом успешное, но не систематическое умение осуществлять личный выбор в процессе работы в российских и международных исследовательских коллективах, оценивать последствия принятого решения и нести за него ответственность	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы умение осуществлять личный выбор в процессе работы в российских и международных исследовательских коллективах, оценивать последствия принятого решения и нести за него ответственность перед собой, коллегами и обществом	Успешное и систематическое умение осуществлять личный выбор в процессе работы в российских и международных исследовательских коллективах, оценивать последствия принятого решения и нести за него ответственность перед собой, коллегами и обществом	Использование кейсового метода для проверки умений

			перед собой, коллегами и обществом			
31 (ОПК-1)	Отсутствие знаний	Фрагментарные представления о результатах, проблемах, методах научных исследований в области антикризисного управления	Неполные представления о результатах, проблемах, методах научных исследований в области антикризисного управления	Сформированные, но содержащие отдельные пробелы представления о результатах, проблемах, методах научных исследований в области антикризисного управления	Сформированные систематические представления о результатах, проблемах, методах научных исследований в области антикризисного управления	индивидуальное собеседование
У1 (ОПК-1)	Отсутствие умений	Фрагментарное умение разработки и применения методов и алгоритмов кризис-менеджмента	В целом успешное, но не систематическое умение разработки и применения методов кризис-менеджмента	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы умение разработки и применения методов и алгоритмов кризис-менеджмента	Сформированное умение разработки и применения методов и алгоритмов кризис-менеджмента	Использование кейсового метода для проверки умений
В1 (ОПК-1)	Отсутствие навыков	Фрагментарное применение навыков разработки и применения методов и алгоритмов кризис-менеджмента при помощи современных программных средств	В целом успешное, но не систематическое применение навыков разработки и применения методов и алгоритмов кризис-менеджмента при помощи современных программных средств	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы применение навыков разработки и применения методов и алгоритмов кризис-менеджмента при помощи современных программных средств	Успешное и систематическое применение навыков разработки и применения методов и алгоритмов кризис-менеджмента при помощи современных программных средств	Использование кейсового метода для проверки умений
32 (ОПК-2)	Отсутствие знаний	Фрагментарные представления о технологиях организации работы исследовательских коллективов в области антикризисного управления	Неполные представления о технологиях организации работы исследовательских коллективов в области антикризисного управления	Сформированные, но содержащие отдельные пробелы представления о технологиях организации работы исследовательских коллективов в области антикризисного управления	Сформированные систематические представления о технологиях организации работы исследовательских коллективов в области антикризисного управления	Индивидуальное собеседование
У2 (ОПК-2))	Отсутствие умений	Фрагментарные умения вырабатывать	В целом успешное, но не систематическое	В целом успешное, но содержащее отдельные	Сформированное умение разработки и	Деловая игра

		собственную точку зрения в профессиональных вопросах; отвечать за порученные разделы, следуя коллективно выбранным подходам	умение вырабатывать собственную точку зрения в профессиональных вопросах; отвечать за порученные разделы, следуя коллективно выбранным подходам	пробелы умение вырабатывать собственную точку зрения в профессиональных вопросах; отвечать за порученные разделы, следуя коллективно выбранным подходам использование	применения умение вырабатывать собственную точку зрения в профессиональных вопросах; отвечать за порученные разделы, следуя коллективно выбранным подходам	
<i>B2 (ОПК-2)</i>	Отсутствие навыков	Фрагментарные навыки использования технологий конструктивного обсуждения профессиональных вопросов	В целом успешные, но не систематические навыки использования технологий конструктивного обсуждения профессиональных вопросов	В целом успешные, но содержащее отдельные пробелы навыки использования технологий конструктивного обсуждения профессиональных вопросов	Сформированные навыки использования технологий конструктивного обсуждения профессиональных вопросов	Деловая игра
33 (ОПК-3)	Отсутствие знаний	Фрагментарные представления об основах педагогики в высшей школе	Неполные представления об основах педагогики в высшей школе	Сформированные, но содержащие отдельные пробелы представления об основах педагогики в высшей школе	Сформированные систематические представления об основах педагогики в высшей школе	Индивидуальное собеседование
<i>У3 (ОПК-3)</i>	Отсутствие умений	Фрагментарные умения излагать теорию и проводить практические занятия в области антикризисного управления	В целом успешные, но не систематические умения излагать теорию и проводить практические занятия в области антикризисного управления	В целом успешные, но содержащие отдельные пробелы умения излагать теорию и проводить практические занятия в области антикризисного управления	Сформированное умение излагать теорию и проводить практические занятия в области антикризисного управления	Проведение занятия в группе, обучающейся по программе бакалавриата
<i>B3 (ОПК-3)</i>	Отсутствие навыков	Фрагментарные навыки преподавания по образовательным	В целом успешные, но не систематические	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы применение навыков	Успешное и систематическое применение навыков	Проведение занятия в группе, обучающейся по программе

		программам высшего образования, фрагментарное владение технологиями проектирования образовательного процесса	навыки преподавания по образовательным программам высшего образования, фрагментарное владение технологиями проектирования образовательного процесса	преподавания по образовательным программам высшего образования, владение технологиями проектирования образовательного процесса	преподавания по образовательным программам высшего образования, владение технологиями проектирования образовательного процесса	бакалавриата
31 (ПК-1)	Отсутствие знаний	Фрагментарные представления о методах научно-исследовательской деятельности в области антикризисного управления	Неполные представления о методах научно-исследовательской деятельности в области антикризисного управления	Сформированные, но содержащие отдельные пробелы представления о методах научно-исследовательской деятельности в области антикризисного управления	Сформированные систематические представления о методах научно-исследовательской деятельности в области антикризисного управления	Индивидуальное собеседование
У1 (ПК-1)	Отсутствие умений	Фрагментарное использование современных методов научного анализа антикризисного управления в научно-исследовательской работе	В целом успешное, но не систематическое использование современных методов и результатов анализа антикризисного управления в научно-исследовательской работе	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы использование современных методов и результатов анализа антикризисного управления в научно-исследовательской работе	Сформированное умение использовать современные методы и результаты антикризисного управления в научно-исследовательской работе	Проверка аналитической работы
В1 (ПК-1)	Отсутствие навыков	Фрагментарное применение навыков научно-исследовательской работы в области антикризисного управления	В целом успешное, но не систематическое применение навыков научно-исследовательской работы в области антикризисного управления	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы применение навыков научно-исследовательской работы в области антикризисного управления	Успешное и систематическое применение навыков научно-исследовательской работы в области антикризисного управления	Проверка аналитической работы
32 (ПК-2)	Отсутствие знаний	Фрагментарные представления о культуре научного исследования в области антикризисного	Неполные представления о культуре научного исследования в области	Сформированные, но содержащие отдельные пробелы представления о культуре научного исследования в области	Сформированные систематические представления об основах культуры научного исследования	Индивидуальное собеседование

		управления, в том числе с использованием новейших информационно-коммуникационных технологий	антикризисного управления, в том числе с использованием новейших информационно-коммуникационных технологий	антикризисного управления, в том числе с использованием новейших информационно-коммуникационных технологий	в области антикризисного управления, в том числе с использованием новейших информационно-коммуникационных технологий	
У2 (ПК-2)	Отсутствие умений	Фрагментарное использование умений собирать, обрабатывать, систематизировать информацию с помощью современных информационно-коммуникационных технологий	В целом успешные, но не систематические умения собирать, обрабатывать, систематизировать информацию с помощью современных информационно-коммуникационных технологий	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы использование умений собирать, обрабатывать, систематизировать информацию с помощью современных информационно-коммуникационных технологий	Сформированное умение собирать, обрабатывать, систематизировать информацию с помощью современных информационно-коммуникационных технологий	Проверка аналитической работы
В2 (ПК-2)	Отсутствие навыков	Фрагментарное применение навыков анализа и систематизации данных с помощью современных информационно-коммуникационных технологий для решения исследовательских и практико-ориентированных задач в сфере антикризисного управления	В целом успешное, но не систематическое применение навыков систематизации данных с помощью современных информационно-коммуникационных технологий для решения исследовательских и практико-ориентированных задач в сфере антикризисного управления	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы применение навыков систематизации данных с помощью современных информационно-коммуникационных технологий для решения исследовательских и практико-ориентированных задач в сфере антикризисного управления	Успешное и систематическое применение навыков систематизации данных с помощью современных информационно-коммуникационных технологий для решения исследовательских и практико-ориентированных задач в сфере антикризисного управления	Контрольная работа

33 (ПК-3)	Отсутствие знаний	Фрагментарные представления о технологиях адаптации и обобщения результатов исследований для целей преподавания антикризисного управления в высших учебных заведениях	Неполные представления о технологиях адаптации и обобщения результатов исследований для целей преподавания антикризисного управления в высших учебных заведениях	Сформированные, но содержащие отдельные пробелы представления о технологиях адаптации и обобщения результатов исследований для целей преподавания антикризисного управления в высших учебных заведениях	Сформированные систематические представления о технологиях адаптации и обобщения результатов исследований для целей преподавания антикризисного управления в высших учебных заведениях	Контрольная работа (тесты, задачи)
У3 (ПК-3)	Отсутствие умений	Фрагментарное использование умений выделять и систематизировать основные идеи в научных текстах, критически оценивать поступающую информацию	В целом успешное, но не систематическое использование умений выделять и систематизировать основные идеи в научных текстах, критически оценивать поступающую информацию	Сформированные, но содержащие отдельные пробелы использование умений выделять и систематизировать основные идеи в научных текстах, критически оценивать поступающую информацию	Сформированные умения выделять и систематизировать основные идеи в научных текстах, критически оценивать поступающую информацию	Контрольная работа (тесты, задачи)
В3 (ПК-3)	Отсутствие навыков	Фрагментарное применение дидактических навыков преобразования научной информации в учебную, структурирования и отбора учебного материала	В целом успешное, но не систематическое применение дидактических навыков преобразования научной информации в учебную, структурирования и отбора учебного материала	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы применение дидактических навыков преобразования научной информации в учебную, структурирования и отбора учебного материала	Успешное и систематическое применение дидактических навыков преобразования научной информации в учебную, структурирования и отбора учебного материала	Контрольная работа (тесты, задачи)
34 (ПК-4)	Отсутствие знаний	Фрагментарные представления о закономерностях микро-, мезо- и макроэкономических связей и зависимостей	Неполные представления о закономерностях микро-, мезо- и макроэкономических связей и	Сформированные, но содержащие отдельные пробелы представления о закономерностях микро-, мезо- и макроэкономических связей и зависимостей	Сформированные систематические представления о закономерностях микро-, мезо- и макроэкономических	Индивидуальное собеседование

			зависимостей		связей и зависимостей	
У4 (ПК-4)	Отсутствие умений	Фрагментарные умения использовать положения и категории экономики и менеджмента для оценивания и анализа различных социально-экономических тенденций, фактов и явлений в условиях финансово-экономической неустойчивости	В целом успешные, но не систематические умения использовать положения и категории экономики и менеджмента для оценивания и анализа различных социально-экономических тенденций, фактов и явлений в условиях финансово-экономической неустойчивости	Сформированные, но содержащие отдельные пробелы умения использовать положения и категории экономики и менеджмента для оценивания и анализа различных социально-экономических тенденций, фактов и явлений в условиях финансово-экономической неустойчивости	Сформированное умение использовать положения и категории экономики и менеджмента для оценивания и анализа различных социально-экономических тенденций, фактов и явлений в условиях финансово-экономической неустойчивости	Решение кейса
В4 (ПК-4)	Отсутствие навыков	Фрагментарное применение навыков диагностики и решения экономических и управленческих проблем, возникающих при финансово-экономическом неблагополучии на макро и микроуровне	В целом успешное, но не систематическое применение навыков диагностики и решения экономических и управленческих проблем, возникающих при финансово-экономическом неблагополучии на макро и микроуровне	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы применение навыков диагностики и решения экономических и управленческих проблем, возникающих при финансово-экономическом неблагополучии на макро и микроуровне	Успешное и систематическое применение навыков диагностики и решения экономических и управленческих проблем, возникающих при финансово-экономическом неблагополучии на макро и микроуровне	Деловая игра
35 (ПК-5)	Отсутствие знаний	Фрагментарные представления о закономерностях и тенденциях развития экономики для совершенствования организационных	Неполные представления о закономерностях и тенденциях развития экономики для совершенствования организационных	Сформированные, но содержащие отдельные пробелы представления о закономерностях и тенденциях развития экономики для совершенствования	Сформированные систематические представления о закономерностях и тенденциях развития экономики для совершенствования	Подготовка эссе

		механизмов и методов управления на макроуровне	механизмов и методов управления на макроуровне	организационных механизмов и методов управления на макроуровне	организационных механизмов и методов управления на макроуровне	
У5 (ПК-5)	Отсутствие умений	Фрагментарные умения подготовить и представить научно-обоснованные предложения для решения социально-экономических проблем, возникающих в деятельности организаций и на макроуровне	В целом успешное, но не систематическое использование умений подготовить и представить научно-обоснованные предложения для решения социально-экономических проблем, возникающих в деятельности организаций и на макроуровне	Сформированные, но содержащие отдельные пробелы умения подготовить и представить научно-обоснованные предложения для решения социально-экономических проблем, возникающих в деятельности организаций и на макроуровне	Сформированное умение подготовить и представить научно-обоснованные предложения для решения социально-экономических проблем, возникающих в деятельности организаций и на макроуровне	Мозговой штурм
В5 (ПК-5)	Отсутствие навыков	Фрагментарное владение навыками применения методов совершенствования организационно-экономических механизмов, выработки стратегии выхода из кризиса предприятия, комплекса отраслей, региона	В целом успешное, но не систематическое владение навыками применения методов совершенствования организационно-экономических механизмов, выработки стратегии выхода из кризиса предприятия, комплекса отраслей, региона	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы применение навыков владения методами совершенствования организационно-экономических механизмов, выработки стратегии выхода из кризиса предприятия, комплекса отраслей, региона	Успешное и систематическое применение навыков владения методами совершенствования организационно-экономических механизмов, выработки стратегии выхода из кризиса предприятия, комплекса отраслей, региона	Деловая игра

- **Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки результатов обучения, характеризующих этапы формирования компетенций.**

Примеры тестов

1. Цикличность экономического развития проявляется в:
 - а) колебаниях конъюнктуры, имеющих периодический характер
 - б) периодических спадах деловой активности
 - в) периодических подъемах деловой активности

2. Теория циклов Н.Д.Кондратьева основана на:
 - а) обобщении российского опыта XX-го века
 - б) обобщении международного опыта 18-20 вв.
 - в) не основана на эмпирических исследованиях

3. Модель жизненного цикла И. Адизеса:
 - а) выделяет 10 возможных стадий развития, однако допускает, что они все обязательны ;
 - б) рассматривает 10-летний цикл
 - в) доказывает, что «выживают не самые сильные или самые умные виды, а те, кто лучше других приспосабливается к изменениям»
 - г) нет правильного ответа

4. Антикризисную стратегию компании следует рассматривать как:
 - а) разработку конкретных мер по преодолению кризиса с привлечением внешних консультантов;
 - б) определение целей развития бизнеса в долгосрочной перспективе;
 - в) комплекс мероприятий по реструктуризации и финансовому оздоровлению;
 - г) модель реагирования на изменения на любых стадиях жизненного цикла компании.

5. К объективным факторам организационного кризиса относятся:
 - а) ошибки в управлении компанией;
 - б) усиление налоговой нагрузки на предприятия;
 - в) рост безработицы
 - г) потеря конкурентоспособности в связи с ростом цен на ресурсы.

6. Последствиями кризиса в компании могут быть:
 - а) банкротство,
 - б) увеличение прибыльности бизнеса,
 - в) дробление на более мелкие организации,

- г) увеличение кредитного лимита,
- д) правильные ответы а) и в).

7. Агрегированным индикатором кризиса в компании может служить:

- а) снижение прибыли,
- б) устойчивое снижение стоимости,
- в) увольнение руководителя,
- г) неадекватная финансовая политика.

8. В программах финансового оздоровления инвестиционные проекты направлены:

- а) на освоение новых рынков и ассортимента,
- б) совершенствование технологий,
- в) во вложения на финансовых рынках.

9. Переход на международные стандарты отчетности приведет к увеличению:

- а) доверия к компаниям;
- б) доходности;
- в) стоимости подготовки информации;
- г) стоимости компании в связи со снижением риска.

10. Бухгалтерская модель анализа включает:

- а) контроль плановых затрат;
- б) анализ бухгалтерской отчетности;
- в) анализ управленческой отчетности;
- г) анализ чистой прибыли;
- д) анализ валовой прибыли;
- е) экономической прибыли.

11. О чем говорит низкое соотношение рыночной цены и балансовой оценки акции:

- а) компании следует применять меры антикризисного управления: увеличить; доходность собственного капитала, ликвидировать часть активов, т.д.;
- б) целесообразно снизить балансовую оценку акций;
- в) необходимо повысить балансовую оценку акций.

12. Какие действия целесообразны, если соотношение цены и балансовой оценки акции меньше единицы?
- а) необходимо снизить балансовую оценку акций;
 - б) увеличить доходность собственного капитала и активов;
 - в) снизить долю заемного капитала.
13. EVA – это один из измерителей:
- а) прибыли;
 - б) добавленной стоимости;
 - в) остаточного дохода;
 - г) рыночной добавленной стоимости.
14. Валовая маржа показывает:
- а) возможности менеджеров управлять продажами и производственной себестоимостью;
 - б) как на фирме контролируются коммерческие и управленческие расходы;
 - в) как налоги влияют на доходы компании.
15. Раздувание баланса за счет активов повышенного риска (дебиторской задолженности, готовой продукции) приводит к:
- а) завышению финансового результата;
 - б) снижению рентабельности активов;
 - в) снижению оборачиваемости активов.
16. Скорость оборота дебиторской задолженности целесообразно сравнивать:
- а) со скоростью оборота кредиторской задолженности;
 - б) со скоростью оборота материальных оборотных средств;
 - в) со скоростью оборота всех активов.
17. Управление ликвидностью – это:
- а) постоянное наращивание запасов и денежных средств;
 - б) приведение в соответствие срочной структуры активов срочной структуре пассивов;
 - в) сокращение временного периода, в течение которого осуществляется трансформация активов в денежные средства.
18. Какие показатели оценивают неудовлетворительную структуру баланса предприятия?

- а) коэффициент оборачиваемости запасов;
- б) коэффициент автономии;
- в) коэффициент обеспеченности запасов собственными оборотными средствами;
- г) рентабельность продаж.

19. Выберите наиболее правильные утверждения:

- а) предприятие может быть ликвидно, но неплатежеспособно;
- б) если предприятие ликвидно, то оно платежеспособно;
- в) предприятие может быть неплатежеспособно, но по принятым критериям финансово устойчиво;
- г) нормальная финансовая устойчивость говорит о платежеспособности предприятия.

20. Прибыльное предприятие может испытывать недостаток денежных средств

- а) при высоких темпах роста;
- б) мягкой инкассационной политике;
- в) низком индексе постоянных активов.

Примеры задач

1. Сравните данные компании «ДеКА» со среднеотраслевыми. Как вы прокомментируете отличия в показателях «чистый доход/активы», «заемный капитал/собственный капитал»?

	Компания	Отрасль
Текущая ликвидность	1,3	1,6
Соотношение заемный капитал/собственный капитал	0,7	0,4
Рентабельность собственного капитала	20%	12%

2. Определите валовую, операционную, доналоговую, чистую маржу и сделайте выводы, насколько менеджеры компании Альфа» удачно проводят ценовую политику, контролируют коммерческие и административные расходы, регулируют финансовую политику, насколько тяжело для компании налоговое бремя, если известно, что выручка от продаж составляет 10 млн. руб., производственная себестоимость 5 млн руб., коммерческие и административные расходы 2,5 млн. руб., процентные платежи 750 тыс. руб., налоги составляют 24% налогооблагаемой прибыли.

3. Рассчитайте показатель EBITDA для компании, если известно, что выручка от продаж составляет 5 млн. долл., долг 2,5 млн. долл., собственный капитал 1,5 млн. долл., производственная себестоимость 3,6 млн. долл. (в т.ч. амортизация 600 тыс. долл.), коммерческие и

административные расходы – 700 тыс. долл., процентные выплаты за кредит – 300 тыс. долл., налоги 30% налогооблагаемой прибыли. Какая информация будет получена дополнительно?

4. Матрица прибыли для выбора решения в условиях неопределенности приведена ниже. Постройте по ней матрицу упущенной прибыли и выясните, какие стратегии рекомендуют правила принятия решений в условиях полной неопределенности (в правиле Гурвица взять $p=0,5$).

2,25	1,2	2,25
3	0,2	3
3,75	-0,8	3,75
2,75	-1,8	4,5

В предположении, что различные состояния сил природы возможны с вероятностями $p(S1) = 0,6$; $p(S2) = 0,3$; $p(S3) = 0,1$, определите оптимальные альтернативы по правилам принятия решений в условиях частичной неопределенности.

5. В компании «Аист» 15% продукции оплачивается «день в день», 20% дебиторской задолженности поступает в текущем месяце, 60% – в следующем; оплата 5% дебиторской задолженности будет просрочена или станет безнадежной и будет списана. Каковы будут денежные поступления в ноябре и декабре, если известно, что выручка от продаж в октябре составила 18 млн руб., в ноябре – 20 млн руб., в декабре – 35 млн руб. Кроме того, в декабре будет возвращено 75% ранее просроченной дебиторской задолженности, которая к этому периоду составит 10 млн руб.

6. Компания «Светоч» ожидает удвоение выручки с 600 тыс. долл. до 1 200 тыс. долл. в следующем году. Активы, как и раньше, составят 50% величины выручки, при этом внеоборотные активы – 40% всех активов. Рентабельность активов будет на уровне 10%, амортизационные начисления составляют 25% в год. По итогам года компания рассчитывает на денежные средства 120 тыс. долл. Оправдаются ли его прогнозы по денежным потокам? Что демонстрирует данная задача?

7. Используя модель Дюпон, найдите фондоотдачу в компании «Инфра-Луч», если известно, что рентабельность активов равна 10%, выручка от продаж составляет 1 100 000 тыс. руб., производственная себестоимость 600 000 тыс. руб., коммерческие и административные расходы 300 000 тыс. руб.

8. Предположим, что планируемый объем продаж на консервном заводе «Отрада» – 1 млн условных банок консервов, цена реализации одной банки – 5 руб., переменные издержки – 2 руб. на одну банку, фиксированные издержки на весь объем производства составляет 1,5 млн руб. Необходимо:

а) определить, как изменится прибыль, если снизить цену на 10%, что позволит увеличить объем продаж на 5% и одновременно снизить постоянные расходы на 0,3 млн руб.;

- б) рассчитать, как необходимо снизить затраты, чтобы сохранить прибыль прошлого периода при падении объема продаж на 20%;
- в) определить, какое количество банок надо реализовать, чтобы обеспечить прибыль 2 млн руб. при сохранении прежнего уровня цен.

9. Компания «Ракета» производит двигатели. В 20XX и 20X1 гг. у нее имелись следующие объемы продаж и совокупные затраты

Период	Объем продаж, шт.	Совокупные затраты, тыс.руб.
20XX г.	5000	90 000
20X1 г.	8000	120 000

Найдите постоянные и переменные затраты компании в 2006 и 2007 гг., если известно, что:

- а) удельные переменные затраты не изменяются;
- б) постоянные затраты не изменяются.

10. Выручка от продаж фирмы «Ежик» составила 15 000 тыс. руб. в год, средняя величина запасов – 6000 тыс. руб. Какова средняя продолжительность оборота запасов и сколько средств придется привлечь дополнительно, если длительность оборота станет 155 дней?

11. Рассчитать оптимальную величину заказа для компании «Школьная мебель», кол-во заказов в год, величину среднего запаса, если объем продаж в год 12 тыс. шт., стоимость ед. продукции 8 ден.ед, затраты на хранение 0,2, стоимость организации одного заказа – 2000 ден.ед. Что произойдет, если все переменные изменятся на 10% (по очереди)?

12. Компания «Запчасти – ВАЗ» продает в кредит на 1 600 000 ден. ед. в год, период отсрочки оплаты – в среднем 40 дней. Какова средняя величина дебиторской задолженности? Если дебиторская задолженность в будущем году оставит 200 000 ден.ед. при продажах 2 000 000 ден. ед., что это будет означать?

13. Компания «Антибиотик» погашает кредиторскую задолженность перед поставщиками в среднем за 21 день, в день покупки в кредит составляют 7000 ден. ед. Продажи в среднем составляют 8000 ден. ед. и погашается дебиторская задолженность за 28 дней. Как оценить кредитную политику фирмы? Если фирма увеличит период погашения кредиторской задолженности до 35 дней, что изменится?

14. Рассчитать величину скидок с цены товара на базе годовых процентных ставок и оценить выгоду их использования, если продавец (тепличное хозяйство «Московское») предлагает следующие условия: скидка 3% при условии оплаты в течение 7 дней, оплата товара по полной цене - в течение 30 дней со дня покупки. Банковский краткосрочный кредит под залог имущества возможен под 22% годовых.

15. Оборудование компании «Стройсервис» стоит 1000 тыс. долл. Оно может заменяться: 1) каждые 2 года, при этом продаваться по остаточной стоимости по истечении этого срока (300 тыс. долл.); 2) каждые 3 года, но при этом через 2 года потребуются ремонт стоимостью 100 тыс. долл. Остаточная стоимость после 3-х лет эксплуатации – 100 тыс. долл. Стоимость капитала – 10%. Что выгоднее для фирмы?

16. Рассчитать средневзвешенную цену капитала фирмы «Контрудар», если собственные и заемные средства имеются в соотношении 4:1, цена собственных средств 25%, заемных – 18%.

17. Рассчитайте уровень финансового леведреджа компании «ДеКа», если известно, что прибыль от продаж составляет 200 тыс.у.е., налоговые выплаты – 50 тыс. у.е., в том числе из прибыли – 40 тыс.у.е., проценты за кредит –20 тыс. у.е., в том числе относимые на прибыль – 10 тыс.у.е.

18. Оцените риски проектов для компании «Автотранс»и выберите наименее рисковый. Обоснование решения возможно на основе расчета коэффициента вариации.

А		Б	
Вероятность	Денежный поток	Вероятность	Денежный поток
0,15	80	0,1	50
0,5	110	0,2	80
0,3	140	0,4	120
0,05	220	0,2	160
–	–	0,1	190
Математическое ожидание	120	Математическое ожидание	120

19. Отдел маркетинга компании «Марс» предложил снизить цену продукции на 10%, надеясь на увеличение объема продаж. Какой объем продаж компенсирует потери от снижения цен, если проект рассчитан на 3 года, наиболее вероятный объем продаж –500 ед. в год, цена единицы продукции – 100 у.е., переменные издержки на единицу продукции – 20 у.е., постоянные издержки – 30000, цена капитала –10%.

Примеры вопросов к индивидуальным собеседованиям

1. Что понимается под антикризисной стратегией компании?
2. Каковы основные этапы разработки антикризисной стратегии и условия ее выполнения?
3. Как видоизменяется антикризисное управление в зависимости от фазы цикла?
4. Какие признаки возможности развития кризиса Вы можете назвать, даже не прибегая к анализу отчетности?
5. Как оценить качество антикризисного управления?

6. Как составить программу финансового оздоровления?
7. В каких случаях целесообразно разрабатывать программу финансового оздоровления?
8. Чем отличается программа финансового оздоровления и программа развития бизнеса?
9. Аналитику важно знать, какие статьи баланса и отчета о прибылях и убытках наиболее часто подвергаются манипулированию. На какие статьи вы будете обращать особое внимание?
10. Что может быть положено в основу создания системы управленческого учета и контроля для проведения внутреннего анализа в компании?
11. В чем Вы видите проблемы использования в анализе: а) системы сбалансированных показателей; б) факторов увеличения ценности?
12. В чем различия «бухгалтерской» и «стоимостной» модели анализа?
13. Какие типы кластеров показателей обычно выбираются для анализа?
14. Какие показатели операционной и финансовой деятельности вы считаете наиболее репрезентативными?
15. Считаете ли Вы нужным уделять особое внимание показателю валовой маржи?
16. Какова взаимосвязь ликвидности и доходности?
17. Какие возможности анализа и управления дают факторные модели?
18. На что следует обращать внимание в первую очередь при анализе движения денежных средств?
19. В каких случаях следует использовать в кредитном анализе а) «бухгалтерский» левередж? б) «рыночный» левередж?
20. Какие достоинства и недостатки имеет показатель EBITDA в кредитном анализе?
21. Как можно объяснить происхождение цикличности?
22. Как влияет экономический цикл на деятельность коммерческих организаций?
23. Можно ли отождествлять понятия «экономический рост» и «экономическое развитие»?
24. Какие факторы усиливают возникновение кризисов?
25. Какие определения кризиса Вы можете предложить?
26. Почему кризис можно рассматривать как условие для дальнейшего роста?
27. Как оценить финансово-экономическую устойчивость и риск возникновения кризисов в стране?
28. Можно ли считать, что финансово-экономический кризис 2008-2009 гг. в России является результатом влияния мировых глобальных процессов?

Примеры тем аналитических работ, эссе

- 1) Риск-менеджмент в системе антикризисного управления компанией
- 2) Управление затратами организаций в условиях финансово-экономической нестабильности
- 3) Комплексный анализ финансово-экономических показателей деятельности организаций: инструменты и методы
- 4) Диагностика состояния организации как инструмент принятия управленческих финансовых решений
- 5) Разработка систем планирования и бюджетирования в период кризиса

- 6) Построение учетно-контрольной системы с использованием сбалансированной системы показателей
- 7) Организация управленческого контроля на предприятии
- 8) Разработка инвестиционной политики компании
- 9) Приоритеты отбора инвестиционных проектов в условиях кризиса
- 10) Технологии принятия финансовых решений в кризисе
- 11) Особенности оценки бизнеса убыточных компаний
- 12) Управление факторами роста организации
- 13) Оценка компании-цели при слияниях и поглощениях
- 14) Приоритеты государственной поддержки бизнеса в условиях финансово-экономической нестабильности
- 15) Банкротство как инструмент антикризисного управления бизнесом
- 16) Модернизация института банкротства в России
- 17) Антикризисные технологии в управлении стратегическими и градообразующими предприятиями России
- 18) Управление активами холдинга в условиях экономического спада
- 19) Механизм вывода коммерческого банка из кризиса
- 20) Формирование системы антикризисного управления банками
- 21) Планирование деятельности банка как инструмент антикризисного управления
- 22) Реорганизация проблемного банка
- 23) Обеспечение финансово-экономической устойчивости и антикризисное регулирование на федеральном (региональном) уровне

Пример кейса. «Использование точки безубыточности при принятии решения»

Компания «Быстрые каши» возникла на заре перестройки. В первые годы существования она достаточно трудно завоевывала себе место на рынке: сказывалась инерционность группы потребителей, на которую был рассчитан товар (в первую очередь дети и пожилые люди), российские традиции использовать натуральные крупы без каких-либо добавок, относительно высокая стоимость товара. Постепенно продукция фирмы доказала высокое качество, нашла своего потребителя. Продажи росли и доходы на акцию (*EPS*) значительно обогнали показатели других компаний сравнимого размера. На ближайшие 3 года прогноз развития компании оптимистичен.

В прошлом году совет директоров компании принял решение перейти на новые технологии производства. Это вызвано необходимостью наращивания объемов производства, а, главное, снижения себестоимости продукции. На момент принятия решения стоимость сырья и прямого труда составляла 77% выручки от продаж, что является средним по отрасли. Новые технологии позволят через год снизить этот показатель до 45% (в первую очередь, за счет снижения издержек прямого труда) и достичь валовой маржи 52%, что будет рекордом отрасли.

Однако один год будет переходным (табл. 1). В этот период ожидается, что стоимость материалов и прямого труда будет составлять 60% выручки от продаж, переменные коммерческие расходы – 3%, валовая маржа – 37%. Период трансформации производства потребует увеличения общепроизводственных расходов, так как придется прибегнуть к услугам сторонних специалистов, нанять новый управленческий

персонал. Ожидается, что административные и другие постоянные расходы достигнут 33 тыс. ден. ед. и 11 тыс. ден. ед. соответственно, амортизация – 41,25 тыс. ден. ед. Этот год компания будет работать в среднем на 57% своей будущей производственной мощности.

Табл. 1. Отчет о финансовых результатах, ден. ед.

Показатели	N	n+1	(n+1) без увеличения продаж
Выручка от продажи	280 500	308 550	280 500
Себестоимость	224 400	185 130	168 300
Валовая прибыль	56 100	114 163,5	112 200
Административные и коммерческие расходы	14 025	42 256,5	41 415
Амортизация	9350	41 250	41 250
Другие постоянные расходы	4675	11 000	11 000
ЕВИТ	28 050	19 657	18 535
Проценты	4400	15 400	15 400
ЕВТ (прибыль до выплаты налогов)	23 650	4257	3135
Налоги	9460	1705	1254
Чистый доход	14 190	2552	1881

Руководство компании уверено в успехе проекта, однако мнения расходятся по поводу способа его финансирования. С одной стороны, на сегодняшний день компания имеет достаточный уровень собственного оборотного капитала, невысокий уровень задолженности, низкий бизнес-риск. Это позволяет президенту и основателю компании Вячеславу Скорикову склоняться к финансированию через заимствование. Его аргументы сводятся к следующему:

- прогнозы продаж всегда сбывались, отклонения составляли не более 10%,
- выручка от продаж должна возрастать по крайней мере в ближайшие 3 года, и это обеспечит поступление средств для погашения долга. Например, в следующий год выручка должна возрасти на 10%, правда 5% будут чисто инфляционным увеличением;
- финансирование за счет эмиссии дополнительных акций приведет к возникновению новых акционеров, а пока акционерами являются лишь члены семьи Скориковых.

С другой стороны, финансовый директор компании Вадим Осторожный имеет иное мнение: он считает, что высокие процентные расходы лягут тяжелым бременем на компанию. По его расчетам, в переходный год компания будет неспособна погашать обязательства,

которые возрастут до 15,4 тыс. ден. ед. Он также уверен в успехе компании, но думает, что они не смогут «получать удовольствие» от этого успеха в случае новых кредитов.

Кроме того, Вадим Осторожный напоминает владельцу компании и об угрозе банкротства. Он говорит, что малейшие задержки платежей приводят к возникновению слухов о масштабности финансовых затруднений, приостановлению выгодных условий закупок сырья, увеличению затрат. Если все-таки будет принято решение о взятии кредита, он предлагает увеличить сроки его погашения для снижения годовой нагрузки. Однако Вячеслав Скориков непреклонен: он напоминает Вадиму Осторожному, что увеличение сроков кредита повысит процентные выплаты и, кроме того, он хочет скорее погасить долг.

В принципе, финансовый директор уверен, что погашение кредита будет осуществляться за счет поступления средств от операций, однако допускает, что может возникнуть необходимость продажи какой-либо части активов для покрытия долгов. Он предупреждает хозяина компании, что будет категорически против таких продаж, так как у них нет «ненужных активов». Однако Скориков напоминает ему, что, по общему признанию, политика управления оборотным капиталом у них излишне консервативна и «лишние» активы, возможно, все-таки есть.

Несмотря на свою твердую позицию, хозяин бизнеса в душе тяжело переживает, что у него нет взаимопонимания с одним из своих ценнейших работников по столь важному вопросу. Он опять и опять возвращается к аргументам финансового директора.

Вячеслав Скориков еще раз пытается выяснить некоторые вопросы.

1. Просит подготовить прогноз денежных поступлений и выплат на переходный год при условии, что будет взят кредит (продажи возрастут на 10%).

2. Хочет знать: если продажи будут на 10% меньше прогнозируемых, сможет ли компания погасить долги?

3. Считает необходимым рассчитать точку безубыточности для показателя ЕВТ. (В году n безубыточные по ЕВТ продажи составляли 256 850 тыс. ден. ед, т.е. 91% от продаж).

4. Посмотрев на данные, которые получились после ответов на вопросы 1-3, руководитель компании спросил, какой объем продаж генерирует денежный поток, достаточный для выплаты процентов и «тела» долга? (Если компания возьмет кредит, то «тело» долга составит в году $(n+1)$ 20 900 тыс. ден. ед.)

5. Какие допущения используются при расчете точки безубыточности (вопросы 3–4)? Какую дополнительную информацию хорошо бы иметь?

6. Будет ли увеличение продаж сопровождаться увеличением денежных потоков для выплаты долга? В каких случаях этого не последует?

7. Мотивация Вадима Осторожного не дает покоя Вячеславу Скорикову, и он разрабатывает «пессимистические сценарии» (табл. 2). В их основе – следующие цифры: «тело» долга составляет в году $(n+1)$ и $(n+2)$ – 20 900 ден. ед., проценты – 15 400 и 13 200 ден. ед. соответственно.

Табл. 2. Сценарии развития компании

$n / (n+1)$	Основной	Пессимистический № 1	Пессимистический № 2	Пессимистический № 3
-------------	----------	----------------------	----------------------	----------------------

Прирост выручки от продажи	0,1/0,5	0,05/0,05	0,05/0,02	0,02/0,00
Валовая маржа	0,37/0,52	0,36/0,49	0,35/0,47	0,34/0,44
ОПР	44 000/46 200	46 200/48 400	48 400/52 800	50 600/55 000

Какие выводы может сделать Скориков?

12. Ресурсное обеспечение:

Перечень основной учебной литературы:

1. Антикризисное управление: механизмы государства, технологии бизнеса. Учебник для вузов / Под ред. А.З.Бобылевой. – М.: Юрайт, 2014.
2. Управление в условиях неустойчивости финансово-экономической системы: стратегия и инструменты / Под ред. А.З. Бобылевой. – М.: Издательство Московского университета, 2011.
3. *Бобылева А.З.* Финансовое оздоровление фирмы. Теория и практика. – М.: Дело, 2003.
4. *Коротков Э.М.* Антикризисное управление. – М.: Юнити, 2009.
5. Финансовый менеджмент: проблемы и решения. Учебник под ред. А.З. Бобылевой. – М.: Юрайт, 2012.

Перечень дополнительной учебной литературы:

6. *Аганбегян А.* Экономика России на распутье. Выбор посткризисного пространства. – М.: АСТ: Астрель; Владимир: ВКТ, 2010.
7. *Daft R.L.*, Organization Theory and Design. 11th edition – South-Western, Cengage Learning 2013.
8. *Madhani P.M.* Rebalancing Fixed and Variable Pay in a Sales Organization: A Business Cycle Perspective // *Compensation & Benefits Review*, 2010, 42(3). – pp. 179–189.
9. *Stiglitz J.* Whither Reform? Washington D.C.: The World Bank, 1999.
10. Государственные антикризисные программы поддержки бизнеса. Мировой, российский и региональный опыт / под ред. О.С. Белокрыловой. – М.: Содействие ХХIвек, 2010.
11. *Жарковская Е.П., Бродский Б.Е., Бродский И.Б.* Антикризисное управление: учебник. 5-е изд., перераб. – М.: Издательство «Омега-Л», 2008.
12. *Чернозуб О.* Жизнь после кризиса. Стоимостной подход к управлению частной компанией. – М: Альпина Паблишерс, 2009.

Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»:

- www.gks.ru – официальный сайт Федеральной службы государственной статистики
- www.economy.gov.ru – официальный сайт Министерства экономического развития

- www.cbr.ru – официальный сайт Банка России
- www.rbc.ru – РосБизнесКонсалтинг (новости, курсы валют)
- www.ft.ar/wilink.com – сайт Financial Times/WLink, дающий возможность заказать финансовую отчетность компаний, зарегистрированных на фондовой бирже.
- www.arbitr.ru – Сайт Высшего арбитражного суда РФ
- www.bankrotstvo.ru – Интернет-проект Банкротство.RU
- www.intrepid.com - информация об опционах (аналитическая и о реальном рынке), программные продукты для расчета цены опционов
- www.real-options.com - аналитические материалы по реальным опционам
- www.finmarket.ru – Информационное агентство «Финмаркет».
- www.cbonds.ru – Информационное агентство «CBonds» (рынок облигаций России).
- www.interfax.ru – Международная информационная группа «Интерфакс» (политические и экономические новости, биржевая информация, аналитика, базы данных, рейтинги и рэнкинги, кредитные отчеты).
- www.raexpert.ru – Рейтинговое агентство «Эксперт РА» (рейтинги, обзоры, исследования).
- www.weforum.org – World Economic Forum.
- www.bloomberg.com – Bloomberg (информационное агентство).

- **Описание материально-технической базы.**

В ходе обучения студенты пользуются программой Excel, по возможности - информационной справочной системой СПАРК. Аудитории оснащены компьютерами.

13. **Язык преподавания** – русский, при необходимости - английский.

Преподаватель - Зав.кафедрой финансового менеджмента, д.э.н., профессор А.З.Бобылева.