

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Смоленский государственный университет»

Кафедра менеджмента

«Утверждаю»

Проректор по учебно-методической работе

_____ Ю.А. Устименко

« 21 » июня 2022 г.

Рабочая программа дисциплины
Б1.В.14 Антикризисное управление и управление рисками

Направление подготовки: 38.03.02 Менеджмент

Направленность (профиль): Цифровой маркетинг и бренд-менеджмент

Форма обучения - очная

Курс – 4

Семестр – 8

Всего зачетных единиц – 4, часов - 144

Форма отчетности: экзамен – 8 семестр.

Программу разработал:

кандидат экономических наук, доцент Давыдова Т.В.

Одобрена на заседании кафедры менеджмента

«14» июня 2022 г., протокол № 14

Смоленск
2022

1. Место дисциплины в структуре ОП

Рабочая программа по дисциплине Б1.В.14 «Антикризисное управление и управление рисками» разработана в соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования и учебным планом направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент» профиль «Цифровой маркетинг и бренд-менеджмент».

Дисциплина относится к части, формируемой участниками образовательного процесса образовательной программы по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, направленность (профиль): Цифровой маркетинг и бренд-менеджмент.

Изучается студентами 4 курса в 8 семестре и опирается на знания, полученные при изучении дисциплин «Менеджмент (основы менеджмента, лидерство)», «Маркетинг (основы маркетинга, дизайн мышление и креативность)», «Психология управления», «Основы проектного менеджмента» и др.

Изучение данной дисциплины способствует формированию представлений студентов о процессе принятия управленческих решений в отношении бренд-менеджмента и управления конкурентоспособностью.

Полученные студентами знания способствуют усвоению таких курсов как «Бизнес-тренинг «Развитие компании»», а также успешному прохождению организационно-управленческой практики.

2. Планируемые результаты обучения по дисциплине

Компетенция	Индикаторы достижения
ПК-4 Способен проводить анализ, моделирование и реинжиниринг бизнес-процессов организации в сфере управления брендами, а также контролировать и оценивать эффективность результатов принятых управленческих решений	Знать основы проведения анализа, моделирования и реинжиниринга бизнес-процессов организации в сфере антикризисного управления брендами, а также контролировать и оценивать эффективность результатов принятых управленческих решений с целью минимизации риска. Уметь проводить анализ, моделирование и реинжиниринг бизнес-процессов организации в сфере антикризисного управления брендами, а также контролировать и оценивать эффективность результатов принятых управленческих решений с целью минимизации риска. Владеть навыками антикризисного управления и принятых управленческих решений с целью минимизации риска.
ПК-7 Способен осуществлять бизнес-планирование, управлять инвестициями и оценивать риски; разрабатывать краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные планы, применяя современные информационные технологии	Знать основы бизнес-планирование, управления инвестициями и оценки риска. Уметь разрабатывать краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные планы, применяя современные информационные технологии при антикризисном управлении и управлении рисками. Владеть навыками бизнес-планирования, управления инвестициями и оценки рисков, а также разработке краткосрочных, среднесрочных и долгосрочных планов, применяя современные информационные технологии при антикризисном управлении и управлении рисками.

3. Содержание дисциплины

Тема 1. Кризисные явления в экономике организации

Причины возникновения кризисов и их роль в социально-экономическом развитии. Разновидности кризисов. Особенности и виды экономических кризисов.

Понятие кризиса в развитии организации. Объективные и субъективные причины его возникновения, внутренние и внешние факторы кризисной ситуации на предприятии. Признаки (симптомы) возникновения кризиса, их распознавание и преодоление. Особенности и виды экономического кризиса в России.

Тенденции циклического развития организации. Опасность и вероятность кризиса в тенденциях циклического развития организации. Банкротство (неплатежеспособность) организации как инструмент рыночной экономики. Роль банкротства в реорганизации предприятия.

Тема 2. Антикризисное регулирование деятельности организации

Потребность и необходимость в антикризисном управлении. Механизмы антикризисного управления. Государственное регулирование кризисных ситуаций. Банкротство предприятий и банков. Правовое регулирование несостоятельности и банкротства предприятий. Законодательство о банкротстве.

Политика государственного антикризисного регулирования деятельности предприятий. Государственные органы антикризисного управления, их функции, задачи. Саморегулируемые организации. Основные инструменты государственного антикризисного регулирования в России.

Сущность, виды и процедуры банкротства. Опыт проведения процедуры банкротства в развитых странах.

Государственное регулирование процессов финансового оздоровления. Формы санации предприятий. Реструктуризация предприятий при антикризисном управлении: реструктуризация имущества, акционерного капитала и задолженности несостоятельных предприятий. Реорганизация предприятий.

Тема 3. Оценка финансового состояния неплатежеспособной организации

Виды и методы финансового анализа неплатежеспособного предприятия. Оценка ликвидности и платежеспособности организации. Показатели финансовой устойчивости и деловой активности. Анализ формирования финансовых результатов организации. Анализ себестоимости и рентабельности продукции.

Тема 4. Диагностика кризисов в процессе управления организацией

Диагностика банкротства. Сущность диагностики, ее цель и задачи. Методы диагностики кризиса. Система экспресс- и фундаментальной диагностики. Этапы диагностики банкротства предприятия. Источники информации для проведения диагностики кризисных ситуаций.

Система критериев для оценки несостоятельности предприятия. Признаки неудовлетворительной структуры баланса. Диагностика банкротства по Э.Альтману, У.Биверу. Экономико-математическое моделирование и анализ факторных систем.

Признаки фиктивного и преднамеренного банкротства.

Тема 5. Система финансовых механизмов стабилизации несостоятельных предприятий

Особенности управления финансами неплатежеспособных предприятий. Формирование финансовых целей и критериев. Создание финансового механизма устойчивости предприятия. Внутренние механизмы стабилизации.

Финансовое планирование и прогнозирование несостоятельных предприятий. Определение возможностей увеличения собственных источников финансирования и дополнительной потребности во внешнем финансировании.

Основы бюджетирования организации. Определение центров финансовой ответственности. Методика составления операционных и финансовых бюджетов. Способы устранения дефицита денежных средств. Управление рисками.

Тема 6. Инвестиционный менеджмент в антикризисном управлении

Инвестиционная политика в антикризисном управлении. Стратегия и тактика

антикризисного управления. Критерии оценки инвестиционных проектов. Источники инвестиций при ограниченных финансовых ресурсах.

Использование потенциала инноваций. Инновации и механизмы повышения антикризисной устойчивости. Роль малых предприятий в организации инновационного бизнеса. Венчурное финансирование.

Тема 7. Технологии разработки стратегии антикризисного управления

Понятие стратегического планирования. Сущность стратегии и этапы ее разработки. Стратегия сокращения затрат предприятия. Бизнес-планирование кризисного предприятия.

Основы формирования антикризисной маркетинговой стратегии. Оценка рыночной перспективы предприятия. Ассортиментная политика. Критерии оптимизации ассортимента продукции. Позиционирование товара. Методы ценообразования.

Человеческий фактор антикризисного управления. Управление персоналом в условиях кризиса. Теория и практика проведения собраний и деловых переговоров. Управление конфликтами. Взаимодействие с профсоюзами в процессах антикризисного управления. Разработка стратегии кадрового менеджмента.

Тема 8. Природа риска и его содержание.

Место и роль рисков в предпринимательской деятельности. Классификация рисков. Сущность понятия риска. Взаимосвязь риска с неопределенностью. Отношение степени риска и неопределенности. Учет риска и неопределенности. Информационный и оценочный подход в разделении риска и неопределенности. Объективное и субъективное понимание риска. Структурные характеристики риска. Опасность. Подверженность риску. Уязвимость (чувствительность к риску). Степень взаимодействия рисков. Экономические риски. Сфера применения определения экономического риска. Понятие риска в предпринимательстве. Идея риска. Различия в определениях риска применительно к предпринимательству. Номинации источников рисков. Угрозы, опасности и риск. Баланс между риском и доходностью. Степень риска экономической деятельности. Группы факторов, влияющих на степень риска. Объективные факторы. Субъективные факторы. Критерии классификации. Информация о риске. Величина расходов (издержек). Специфические классификации рисков. Банковские риски. Страховые риски. Однородные риски.

Тема 9. Риск-менеджмент в организации. Стратегические основы управления рисками

Методологические основы управления рисками в экономике. Риск-менеджмент. Стратегия. Тактика. Объект управления. Субъект управления. Функции. Система эвристических приемов для принятия решения. Многовариантность риск-менеджмента. Схема управления рисками. Основные этапы процесса управления риском. Анализ риска. Выбор методов воздействия на риск при сравнении их эффективности. Принятие решения. Воздействие на риск. Контроль результатов. Концепции управления рисками. Статический подход. Адаптивный подход. Идея динамической концепции управления рисками. Технология осуществления адаптивного динамического управления рисками. Структура службы риск-менеджмента. Интегрированный подход. Рассеянный подход.

Тема 10. Идентификация и анализ риска в бизнесе

Содержание и этапы идентификации и анализа рисков. Принципы информационного обеспечения системы управления рисками. Полезность информации. Эффективность управления риском. Доступность информации. Достоверность информации. Внешние и внутренние источники информации. Информационная система. Визуализация рисков. Концепция приемлемого риска. Пороговые значения риска. Рисковый капитал.

Тема 11. Методы и программа управления рисками

Методы трансформации рисков. Отказ от риска. Снижение вероятности ущерба или предотвращение убытка. Уменьшение размера убытков. Разделение риска

(дифференциация и дублирование). Аутсорсинг риска. Методы финансирования рисков. Покрытие убытка из текущего дохода. Покрытие убытка из резервов. Покрытие убытка за счет использования займа. Покрытие убытка на основе самострахования. Покрытие убытка на основе страхования. Покрытие убытка на основе нестрахового пула. Покрытие убытка за счет передачи ответственности на основе договора. Покрытие убытка на основе поддержки государственных и/или муниципальных органов. Покрытие убытка на основе спонсорства. Программа управления рисками. Руководство по разработке, контролю и пересмотру программы управления рисками. Взаимосвязь информации, содержащейся в различных блоках руководства. Структура информации в программе по управлению рисками. Информация по особенностям системы управления рисками. Информация по процедурам управления рисками и пороговым значениям. Информация по рискам. Информация по убыткам. Информация о методах управления рисками. Информация по методам оценки финансовых возможностей предотвращения и борьбы с рисками. Информация по методам оценки эффективности использования методов управления рисками. Информация по методам оценки эффективности программы управления рисками.

Тема 12. Процедуры разработки, контроля и пересмотра программы управления рисками

Программа управления рисками. Последовательность действий и функциональные обязанности менеджера при разработке программы. Принципы управления рисками, обусловленные стратегией фирмы. Отбор превентивных мероприятий. Контроль и пересмотр программы управления рисками.

Тема 13. Мониторинг, отчетность и контроль в процессе управления рисками

Мониторинг управления рисками. Определение показателей. Создание системы измерения и отслеживания состояния параметров контроля. Сравнение реального состояния параметров контроля с их желаемым состоянием. Оценка результатов сравнения и принятия решения по корректировке. Взаимосвязь отчетности и контроля в процессе управления рисками. Предварительный контроль. Текущий контроль. Итоговый контроль.

Тема 14. Страхование и хеджирование рисков

Сущность страхования рисков. Основные характеристики страховых контрактов. Исключения. Пределы. Франшиза. Совместный платеж. Расчет страховых операций. Преимущества и недостатки страхования рисков. Виды хеджирования финансовых рисков. Хеджирование с использованием опционов. Хеджирование с использованием фьючерсных контрактов. Хеджирование с использованием операции своп.

Тема 15. Ошибки в риск-менеджменте и пути их преодоления

Типичные ошибки в риск-менеджменте и пути их преодоления. Многозначность (нечеткость) определений и понятий. Отсутствие комплекса стандартов риск-менеджмента в Российской Федерации и ошибки перевода зарубежных стандартов. Противоречивость понятий. Ошибки идентификации. Ошибки эксплуатации систем управления рисками. Законодательные ошибки в рискологии. Пути совершенствования системы управления рисками.

4. Тематический план

№ п/п	Разделы и темы	Всего часов	Формы занятий		
			лекции	практические занятия	самостоятельная работа
Модуль 1. Антикризисное управление					
1.	Тема 1. Кризисные явления в экономике		2	2	4

	организации				
2.	Тема 2. Антикризисное регулирование деятельности организации		2	2	4
3.	Тема 3. Оценка финансового состояния неплатежеспособной организации		2	2	4
4.	Тема 4. Диагностика кризисов в процессе управления организацией		2	2	4
5.	Тема 5. Система финансовых механизмов стабилизации несостоятельных предприятий		2	2	4
6.	Тема 6. Инвестиционный менеджмент в антикризисном управлении		2	2	4
7.	Тема 7. Технологии разработки стратегии антикризисного управления		4	4	2
Модуль 2. Управление рисками					
8.	Тема 1. Природа риска и его содержание		2	2	2
9.	Тема 2. Риск-менеджмент в организации. Стратегические основы управления рисками		4	4	3
10.	Тема 3. Идентификация и анализ риска в бизнесе		2	2	2
11.	Тема 4. Методы и программа управления рисками		4	4	4
12.	Тема 5. Процедуры разработки, контроля и пересмотра программы управления рисками		2	2	2
13.	Тема 6. Мониторинг, отчетность и контроль в процессе управления рисками		2	2	2
14.	Тема 7. Страхование и хеджирование рисков		2	2	2
15.	Тема 8. Типичные ошибки в риск-менеджменте и пути их преодоления		2	2	2
	Подготовка к экзамену	27			27
Итого		144	36	36	45+27=72

5. Виды образовательной деятельности Занятия лекционного типа

Модуль 1. Антикризисное управление

Тема 1. Кризисные явления в экономике организации (2 часа).

Лекция 1.

План

1. Причины возникновения кризисов и их роль в социально-экономическом развитии.
2. Понятие кризиса в развитии организации. Признаки (симптомы) возникновения кризиса, их распознавание и преодоление.
3. Тенденции циклического развития организации. Опасность и вероятность кризиса в тенденциях циклического развития организации.
4. Банкротство (неплатежеспособность) организации как инструмент рыночной экономики.

Тема 2. Антикризисное регулирование деятельности организации (2 часа).

Лекция 2.

План

1. Государственное регулирование кризисных ситуаций. Законодательство о банкротстве.
2. Основные инструменты государственного антикризисного регулирования в России.
3. Государственное регулирование процессов финансового оздоровления.
4. Формы санации предприятий.
5. Реструктуризация предприятий при антикризисном управлении.
6. Реорганизация предприятий.

Тема 3. Оценка финансового состояния неплатежеспособной организации (2 часа).

Лекция 3.

План

1. Виды и методы финансового анализа неплатежеспособного предприятия.
2. Оценка ликвидности и платежеспособности организации.
3. Показатели финансовой устойчивости и деловой активности.
4. Анализ формирования финансовых результатов организации.
5. Анализ себестоимости и рентабельности продукции.

Тема 4. Диагностика кризисов в процессе управления организацией (2 часа).

Лекция 4.

План

1. Сущность диагностики банкротства, ее цель и задачи. Методы диагностики кризиса.
2. Система экспресс- и фундаментальной диагностики.
3. Система критериев для оценки несостоятельности предприятия. Признаки неудовлетворительной структуры баланса.
4. Диагностика банкротства по Э.Альтману, У.Биверу.
5. Признаки фиктивного и преднамеренного банкротства.

Тема 5. Система финансовых механизмов стабилизации несостоятельных предприятий (2 часа).

Лекция 5.

План

1. Особенности управления финансами неплатежеспособных предприятий.
2. Внутренние механизмы стабилизации.
3. Финансовое планирование и прогнозирование несостоятельных предприятий.

4. Основы бюджетирования организации.
5. Методика составления операционных и финансовых бюджетов.
6. Управление рисками.

Тема 6. Инвестиционный менеджмент в антикризисном управлении (2 часа).
Лекция 6.

План

1. Инвестиционная политика в антикризисном управлении.
2. Критерии оценки инвестиционных проектов.
3. Источники инвестиций при ограниченных финансовых ресурсах.
4. Инновации и механизмы повышения антикризисной устойчивости.
5. Роль малых предприятий в организации инновационного бизнеса.

Тема 7. Технологии разработки стратегии антикризисного управления (4 часа).
Лекция 7-8.

План

1. Понятие стратегического планирования. Сущность стратегии и этапы ее разработки.
2. Основы формирования антикризисной маркетинговой стратегии.
3. Человеческий фактор антикризисного управления. Управление персоналом в условиях кризиса.
4. Управление конфликтами. Взаимодействие с профсоюзами в процессах антикризисного управления.
5. Разработка стратегии кадрового менеджмента.

Модуль 2. Управление рисками
Тема 1. Природа риска и его содержание (2 часа).

Лекция 1.

План

1. Место и роль рисков в предпринимательской деятельности. Классификация рисков. Сущность понятия риска.
2. Взаимосвязь риска с неопределенностью. Отношение степени риска и неопределенности. Учет риска и неопределенности.
3. Структурные характеристики риска.
4. Опасность. Подверженность риску. Уязвимость (чувствительность к риску).
5. Понятие риска в предпринимательстве.
6. Баланс между риском и доходностью.

Тема 2. Риск-менеджмент в организации. Стратегические основы управления рисками (4 часа).

Лекция 2-3.

План

1. Методологические основы управления рисками в экономике. Риск-менеджмент.
2. Стратегия. Тактика. Объект управления. Субъект управления. Функции.
3. Многовариантность риск-менеджмента.
4. Схема управления рисками. Этапы.
5. Анализ риска.
6. Выбор методов воздействия на риск при сравнении их эффективности. Принятие решения. Воздействие на риск. Контроль результатов.
7. Концепции управления рисками. Статический подход. Адаптивный подход. Идея динамической концепции управления рисками. Технология осуществления адаптивного динамического управления рисками.

Тема 3. Идентификация и анализ риска в бизнесе (2 часа).

Лекция 4.

План

1. Содержание и этапы идентификации и анализа рисков.
2. Принципы информационного обеспечения системы управления рисками.
3. Внешние и внутренние источники информации.
4. Информационная система.
5. Концепция приемлемого риска.
6. Пороговые значения риска.
7. Рисковый капитал.

Тема 4. Методы и программа управления рисками (4 часа).

Лекция 5-6.

План

1. Методы управления риском.
2. Программа управления рисками.
3. Информация по особенностям системы управления рисками.

Тема 5. Процедуры разработки, контроля и пересмотра программы управления рисками (2 часа).

Лекция 7.

План

1. Последовательность действий и функциональные обязанности менеджера при разработке программы.
2. Принципы управления рисками, обусловленные стратегией фирмы.
3. Отбор превентивных мероприятий.
4. Контроль и пересмотр программы управления рисками.

Тема 6. Мониторинг, отчетность и контроль в процессе управления рисками (2 часа).

Лекция 8.

План

1. Мониторинг управления рисками.
2. Определение показателей.
3. Сравнение реального состояния параметров контроля с их желаемым состоянием.
4. Оценка результатов сравнения и принятия решения по корректировке.
5. Взаимосвязь отчетности и контроля в процессе управления рисками.
6. Предварительный, текущий и итоговый контроль.

Тема 7. Страхование и хеджирование рисков (2 часа).

Лекция 9.

План

1. Сущность страхования рисков. Основные характеристики страховых контрактов.
2. Исключения. Пределы. Франшиза. Совместный платеж.
3. Расчет страховых операций.
4. Преимущества и недостатки страхования рисков.
5. Виды хеджирования финансовых рисков.

Тема 8. Ошибки в риск-менеджменте и пути их преодоления (2 часа).

Лекция 10.

План

1. Типичные ошибки в риск-менеджменте и пути их преодоления.

2. Специфичные ошибки в риск-менеджменте и пути их преодоления.
3. Законодательные ошибки в рискологии.
4. Пути совершенствования системы управления рисками.

Занятия семинарского типа (практические занятия)

Модуль 1. Антикризисное управление

Тема 1. Кризисные явления в экономике организации

Практическое занятие – 2 часа.

Вопросы для обсуждения:

1. Причины возникновения кризисов и их роль в социально-экономическом развитии.
2. Понятие кризиса в развитии организации. Признаки (симптомы) возникновения кризиса, их распознавание и преодоление.
3. Тенденции циклического развития организации. Опасность и вероятность кризиса в тенденциях циклического развития организации.
4. Банкротство (неплатежеспособность) организации как инструмент рыночной экономики.

Вопросы для контроля:

1. Что такое кризис и какую роль он играет в социально-экономическом развитии?
2. Дайте определение кризиса исходя из известных вам причин его возникновения.
3. Каковы объективные тенденции кризиса и его конкретные проявления?
4. Раскройте сущность каждой из фаз цикла деловой активности в макроэкономических системах.
5. Выделите основные фазы в жизненном цикле организации.

Ситуационная задача

Выдержка из интервью: «В тяжелый для компании момент необходимо задействовать так называемые метамотиваторы - нематериальные факторы, превалирующие над всеми остальными, - говорит Д.Хлебников, руководитель центра управления преобразованием «Норильского никеля». «С сотрудниками необходимо проводить личные беседы и пытаться выяснить индивидуальные стимулы к работе. Например, тем, кто задумывается об уходе из компании, можно сказать, что, преодолев кризис вместе с компанией, он значительно повысит свой статус в глазах коллег и подчиненных и приобретет редкие навыки», - считает Хлебников.

Проанализировав данное высказывание, дайте ответ: возможно ли применение нематериального стимулирования в кризисной ситуации? Если да, то какой набор стимулов будет соответствовать данной ситуации?

1) применение морального стимулирования в период кризиса нецелесообразно, так как работники в таких условиях паникуют и рассчитывают исключительно на материальные стимулы;

2) применение морального стимулирования в период кризиса обоснованно: людям важно понимать, что их ценят как профессионалов и личностей, они нужны своему предприятию; в этой ситуации используется следующий набор стимулов: карьерный и личностный рост, статус, участие в важных делах, властные полномочия.

3) применение морального стимулирования в период кризиса обоснованно: сотрудники опасаются потерять работу, поэтому материальные стимулы отходят на второй план и работников можно стимулировать к работе даже обещаниями скорого выхода из кризиса, дальнейшего роста компании (после выходы из кризиса) и др. перспективами.

4) применение морального стимулирования в период кризиса обоснованно только в том случае, если у компании нет материальных возможностей или они ограничены; на период кризиса можно использовать следующий набор стимулов: предоставление льготных путевок на отдых в ведомственные учреждения работникам и их семьям, поощрение грамотами за высокие результаты, оказание медицинских услуг на территории

и за счет предприятия, предоставление льготных или бесплатных обедов работникам.

5) применение морального стимулирования в период кризиса не принесет никаких действенных результатов, и даже напротив, вызовет возмущение тех работников, которые в период кризиса сомневаются: увольняться с работы и искать более доходное место, или переждать кризис на данном предприятии. С тем, чтобы не упустить таких «сомневающимся» работников, предприятие должно прибегнуть к заимствованию дополнительных средств для материальной мотивации, отказавшись от какой-либо моральной мотивации.

Тема 2. Антикризисное регулирование деятельности организации

Практическое занятие – 2 часа.

Вопросы для обсуждения:

1. Государственное регулирование кризисных ситуаций. Законодательство о банкротстве.
2. Основные инструменты государственного антикризисного регулирования в России.
3. Государственное регулирование процессов финансового оздоровления.
4. Формы санации предприятий.
5. Реструктуризация предприятий при антикризисном управлении.
6. Реорганизация предприятий.

Вопросы для контроля:

1. Каковы основные признаки и особенности антикризисного управления?
2. Составьте перечень основных факторов, влияющих на эффективность антикризисного управления.
3. Что представляет собой антикризисное управление и с какой целью оно осуществляется?
4. Каковы задачи антикризисного управления на макро- и микроэкономическом уровнях?
5. Что включает в себя механизм антикризисного управления? Покажите связи, которые существуют между его элементами.

Ситуационная задача

Ниже представлены частичные рекомендации в рамках общего руководства, разработанного Инвестиционным Фондом «США – Россия» для российских предприятий малого бизнеса по выживанию и оздоровлению экономической деятельности в условиях финансового кризиса, начавшегося в 2008 году. Из всех вариантов выберите тот, который содержит рекомендацию по увеличению притока денежных средств:

- 1) Создайте систему оценки клиентов, которая бы суммировала все риски, связанные с определенным деловым партнером. Ваша общая зависимость от такого партнера будет включать его дебиторскую задолженность, товары на складе, подготовленные к отгрузке, продукцию в производстве, предназначенную этому клиенту. Установите формальные лимиты товарного кредита каждому клиенту, которые будут определяться вашими общими отношениями с этим клиентом, вашими потребностями в денежных средствах, и вашей оценкой финансового положения конкретного клиента;
- 2) Разделите ваших поставщиков на категории по степени их важности для деятельности и прибыльности вашей компании. Интенсифицируйте ваши контакты с критически важными поставщиками с тем, чтобы укрепить взаимопонимание и стремление к сотрудничеству;
- 3) Остановите инвестиционные проекты, которые стали менее эффективными в результате изменения финансовой ситуации в России. Изучите возможности возврата полностью или частично вложенных средств;
- 4) Изучите возможности перевода вашей деятельности в менее дорогое место. При этом учитывайте все расходы, которые могут возникнуть в связи с переездом;

5) Упростите вашу организационную структуру с целью устранения излишних уровней управления и сокращения затрат на оплату труда.

Тема 3. Оценка финансового состояния неплатежеспособной организации
Практическое занятие – 2 часа.

Вопросы для обсуждения:

1. Виды и методы финансового анализа неплатежеспособного предприятия.
2. Оценка ликвидности и платежеспособности организации.
3. Показатели финансовой устойчивости и деловой активности.
4. Анализ формирования финансовых результатов организации.
5. Анализ себестоимости и рентабельности продукции.

Вопросы для контроля:

1. С какой целью проводится анализ финансового состояния фирмы?
2. Каким образом данные о финансовом состоянии фирмы могут быть использованы в системе антикризисного управления предприятием?
3. Какая информация необходима для проведения финансового анализа?
4. Каковы основные источники информации, необходимой для проведения финансового анализа?
5. Сущность оценки имущественного потенциала.
6. Оценка ликвидности и платежеспособности.
7. Методика оценки финансовой устойчивости.
8. Расчет показателей рентабельности и деловой устойчивости.

Задание 1.

Имеются следующие данные о деятельности предприятия, тыс. руб.:

Выручка – 520;

Себестоимость продукции – 380;

Коммерческие и управленческие расходы – 85;

Сальдо прочих доходов и расходов – 12;

в том числе % к уплате – 10.

Активы, тыс. руб.		Пассивы, тыс. руб.	
Внеоборотные активы	540	Капитал и резервы	590
в том числе: основные средства	460		
Оборотные активы	360	Долгосрочные обязательства	140
в том числе: запасы	200		
дебиторская задолженность	140	Краткосрочные обязательства	170
денежные средства	20		
Баланс	900	Баланс	900

Определить:

величину собственного оборотного капитала;

коэффициенты ликвидности;

коэффициенты концентрации собственного и привлеченного капитала;

коэффициенты финансовой зависимости и финансовой независимости.

2. На основе данных предыдущей задачи определите:

рентабельность активов;

рентабельность инвестированного капитала;

рентабельность собственного капитала.

Сделайте выводы.

Задание 2.

Известно, что в предыдущем году объем вывозки древесины составлял 300 тыс. м³, в отчетном – 310 тыс. м³. Среднегодовая стоимость основных фондов в базовом периоде была 27500 тыс. руб.; в отчетном – 28100 тыс. руб. Численность работников по базе и по

отчету составляла соответственно 700 и 715 человек. Древесина реализуется по цене 1035рублей за кубометр. В задаче требуется определить: величину прироста продукции за счет фондоотдачи и величину прироста фондоотдачи за счет фондовооруженности

Задание 3.

Определить объем производства, обеспечивающий рентабельность капитала 20%, если известно, что цена реализации единицы продукции составляет 800 руб.; удельные материальные затраты – 500 руб.; стоимость активов – 2000 тыс. руб.; общая сумма амортизационных отчислений – 150 тыс. руб.; общая сумма накладных расходов – 350 тыс. руб. Какой должна быть цена реализации единицы продукции для обеспечения прежнего размера целевой прибыли, если объем производства возрастет на 20%.

Задание 4.

Известно, цена приобретения станка 500тыс. руб., затраты на его транспортировку и монтаж составляют 20% от стоимости приобретения. Годовая норма амортизации – 10%. Определить: 1) остаточную стоимость всего станочного парка через 5лет; 2)показатель фондорентабельности – при условии, что амортизационные отчисления составляют 20% в себестоимости продукции, а размер годовой вы- ручки равен 3500 тыс. руб.

Задание 5.

Собственные средства предприятия составляют 900 тыс. руб.; цена реализации единицы продукции – 4000 руб.; удельные условно-переменные затраты – 1800 руб.; общая сумма условно-постоянных затрат – 1800 тыс. руб.; рентабельность капитала – 20%. При каком уровне цены может быть достигнута рентабельность капитала, равная 30%, если объем производства и издержки останутся на прежнем уровне.

Задание 6.

Годовой объем производства 500 единиц; цена единицы продукции – 120 руб.; себестоимость единицы продукции – 90 руб. (в том числе условно- 132 постоянные расходы составляют 40 %). Известно, что коэффициент эластичности спроса по цене составляет 1,2. Определить: безубыточный объем; рентабельность продукции и рентабельность продаж. Проанализировать, каким образом изменятся эти показатели, если цена возрастет на 5%.

Задание 7.

Предприятие за год выпустило 150 тыс. ед. продукции. Амортизационные отчисления за год составили 2550 тыс. руб. фондоотдача – 3 руб. Среднегодовая норма амортизации – 10% . Какова себестоимость единицы продукции, если известно, что рентабельность продаж составила 20%

Задание 8.

На основании исходных данных, приведенных ниже, определить: показатели рентабельности, коэффициенты ликвидности и деловой активности. Исходные данные: денежные средства составляют 10 млн.р., счета дебиторов – 30 млн.р., товарно-материальные средства – 20 млн.р., основные средства – 120 млн.р., краткосрочные обязательства – 30 млн.р., долгосрочные обязательства – 50 млн.р., собственность компании – 100 млн.р. Известно, что размер выручки от реализации составляет 100 млн.р.; за- траты на производство и реализацию продукции – 70 млн. р.

Задание 9.

Определить: коэффициенты ликвидности; показатели финансовой устойчивости; величину чистых активов и чистых оборотных активов; показатели оборачиваемости и рентабельности. Известно, что в течение года было реализовано продукции на сумму 3600 тыс. р., при этом рентабельность активов составила 30%. Исходные данные: основные средства = 6000 тыс.р., акционерный капитал = 10000 тыс.р., нераспределенная прибыль = 5000 тыс.р., денежные средства = 4000 тыс.р., материально-производственные запасы = 2000 тыс.р., краткосрочные обязательства = 2500 тыс.р

Задание 10.

На 2 января денежные средства компании составляли 10000 тыс. руб., акционерный капитал = 10000 тыс. руб. Определить: каков будет баланс компании на 3.01, 4.01, 5.01 этого же года, если учесть, что 3 января компания получила банковскую ссуду в размере 5000 тыс. руб., выдав вексель в качестве обязательства об оплате; 4 января компания приобрела товарно-материальных средств на сумму 2000 тыс. руб. наличными; 5 января реализовала продукции на сумму 300 тыс. руб., на производство которой было израсходовано товарно-материальных ценностей на сумму 200 тыс. руб.

Задание 11.

Составить баланс компании на 6 января при следующих данных: денежные средства = 13300 тыс. руб., товарно-материальные запасы = 3800 тыс. руб., счета кредиторов = 2000 тыс. руб., выданные векселя = 5000 тыс. руб., акционерный капитал = 10000 тыс. руб., нераспределенная прибыль = 100 тыс. руб. 7 января было продано готовой продукции на сумму 800 тыс. руб. наличными. При этом на ее производство было израсходовано товарно-материальных ценностей на сумму 500 тыс.р. Составить баланс на 7 января и определить показатели ликвидности, величину работающего капитала.

Задание 12.

6 января денежные средства компании составили 13300 тыс.руб., товарно-материальные запасы = 3800 тыс.руб., счета кредиторов = 2000 тыс.руб., векселя выданные = 5000тыс.руб., акционерный капитал = 10000 тыс.руб., нераспределенная прибыль = 100 тыс.руб. 7 января было продано готовой продукции на сумму 800 тыс. руб. наличными. При этом на ее производство было израсходовано товарно-материальных ценностей на сумму 500 тыс.р. Проанализировать, каким образом изменятся показатели ликвидности и величина работающего капитала.

Тема 4. Диагностика кризисов в процессе управления организацией

Практическое занятие – 2 часа.

Вопросы для обсуждения:

1. Сущность диагностики банкротства, ее цель и задачи. Методы диагностики кризиса.
2. Система экспресс- и фундаментальной диагностики.
3. Система критериев для оценки несостоятельности предприятия. Признаки неудовлетворительной структуры баланса.
4. Диагностика банкротства по Э.Альтману, У.Биверу.
5. Признаки фиктивного и преднамеренного банкротства.

Вопросы для контроля:

1. Каковы цель и задачи диагностики?
2. Методы диагностики кризиса.
3. Какие требования предъявляются к диагностированию как исследовательскому процессу?
4. Сущность экспресс-диагностики банкротства.
5. Этапы фундаментальной диагностики банкротства организации.
6. Расчет показателей, характеризующих структуру баланса и платежеспособность организации.
7. Расчёт дискриминантных факторных моделей.
8. Особенности диагностики банкротства на основе балльной оценки финансовой устойчивости организации.

Задание 1.

Определите вероятность наступления банкротства предприятия на основе следующих данных о финансово-хозяйственной деятельности (руб.):

Показатели	На начало года	На конец года
Собственный оборотный капитал	12300	16000
Активы	45700	56800
Выручка	17900	19296
Нераспределенная прибыль	3656	5112
Прибыль от реализации	14490	17840
Прибыль до уплаты %	14990	19995
Балансовая стоимость собственного капитала	25000	29500
Заемный капитал	20700	27300

Задание 2.

Проанализировать изменение состава частей баланса предприятия за отчетный период, рассчитать показатели, характеризующие финансовое состояние, дать оценку факторам, оказывающим негативное влияние на финансовые показатели, сделать выводы и наметить мероприятия по укреплению финансового положения предприятия.

Задание 3.

На основании приведенных данных проведите анализ платежеспособности предприятия, его финансовой устойчивости и рентабельности активов.

Исходные данные для проведения экспресс – диагностики.

Таблица

АКТИВ				ПАССИВ			
Наименование статьи	Код стр.	Сумма		Наименование статьи	Код стр.	Сумма	
		На начало периода	На конец периода			На начало периода	На конец периода
1. Внеоборотные активы				3. Капитал и резервы			
Нематериальные активы	110	1456,4	1598,1	Уставный капитал	410	2348,8	2348,8
Основные средства	120	920148,9	1031840,3	Собственные акции, выкупленные у акционеров	411	-	-
Незавершенное строительство	130	754080,4	754080,0	Добавочный капитал	420	1640367,7	1640367,7
Доходные вложения в материальные ценности	135	-	-	Резервный капитал	430	475766,4	387550,4
Долгосрочные финансовые вложения	140	-	-	Нераспределенная прибыль	470	-	-
Отложенные налоговые активы	145	-	-				
Прочие внеоборотные активы	150	-	-				
ИТОГО по разделу 1	190	1893831,7	2294167,2	ИТОГО по разделу 3.	490	3258780,9	3921814,6
2. Оборотные активы				4. Долгосрочные обязательства			
Запасы	210	1561513,4	2098631,2	Займы и кредиты.	510	-	40000
				Отложенные налоговые обязательства	515	-	-
НДС по приобретенным ценностям	220	6042,7	58993,3	Прочие долгосрочные обязательства	520	-	-
				ИТОГО по разделу 4.	590	-	40000
				5. Краткосрочные обязательства			
Дебиторская задолженность	240	357315,7	601026,8	Займы и кредиты.	610	-	-
				Кредиторская	620	220336,7	694254,5

Краткосрочные финансовые вложения	250	-	-	задолженность			
				Задолженность перед участниками (учредителями) по выплате доходов	630	-	-
Денежные средства	260	51705,2	96965,2	Доходы будущих периодов	640	391291,1	493714,6
				Резервы предстоящих расходов	650	-	
Прочие оборотные активы	270	-	-	Прочие краткосрочные обязательства	660	-	-
ИТОГО по разделу 2	290	1976577	2855616,8	ИТОГО по разделу 5	690	611627,8	1187969,1
БАЛАНС (190+290)	300	3870408,7	5149783,7	БАЛАНС (490+590+690)	700	3870408,7	5149783,7

Таблица.

Наименование показателя	Код строки	За отчетный период	За аналогичный период прошлого года
Доходы и расходы по обычным видам деятельности			
Выручка от продажи товаров, продукции, работ, услуг	010	10468386,4	8989953,0
Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг	020	8324924,2	7134374,3
Валовая прибыль	029	2143462,2	1855578,7
Коммерческие расходы	030	692738,0	895176,3
Управленческие расходы	040	-	-
Прибыль (убыток) от продажи (010-020-030-040)	050	1450724,2	960402,4
Прочие доходы и расходы			
Проценты к получению	060	10052,4	-
Проценты к уплате	070	-	-
Доходы от участия в других организациях	080	-	27529,2
Прочие операционные доходы	090	1031381,8	1394078,2
Прочие операционные расходы	100	63536,2	28405,5
Внереализационные доходы	120	63536,2	28405,5
Внереализационные расходы	130	-	-
Прибыль до налогообложения (050+060-070+080+090-100+120-130)	140	2469376,4	2326231,1
Отложенные налоговые активы	141		
Отложенные налоговые обязательства	142		
Текущий налог на прибыль	150	592650,3	558295,5
Чистая прибыль (убыток) от обычной деятельности	190	1876726,1	1767935,6

Задание 4.

Рассчитайте показатели деловой и экономической активности предприятия и определите, на какой стадии жизненного цикла развития оно находится

Задание 5.

Проведите оценку вероятности банкротства предприятия по двухфакторной модели М.А. Федотовой. Ответ обосновать.

Примечание.

Необходимо определить число $Z = -0,3877 - 1,0736 * \text{Клик.} + 0,0579 * \text{Кз.с.}$

Если $Z < 0$ – вероятно, что предприятие останется платежеспособным; если $Z > 0$ – вероятно банкрот.

Задание 6.

Проведите оценку вероятности банкротства предприятия на основе Z – счета Альтмона.

Z- счета Альтмона рассчитываются по формуле:

$Z - \text{счета} = 1,2 * K1 + 1,4 * K2 + 3,3 * K3 + 0,6 * K4 + K5$, где

K1 – доля оборотного капитала в активах предприятия;

K2 – доля нераспределенной прибыли в активах предприятия;

K3 – отношение прибыли от реализации к активам предприятия;

K4 – отношение рыночной стоимости обычных и привилегированных акций к кредиторской задолженности предприятия;

K5 – отношение объема продаж к активам.

Результат оформите в виде таблицы.

Таблица.

Оценка вероятности банкротства предприятия

Данные Z – счета предприятия	Значение Z - счета	Вероятность наступления банкротства	Вероятность наступления банкротства на предприятии
	$Z \leq 1.8$	Очень высокая	
	$1.8 < Z < 2.9$	Высокая	
	$2.7 < Z < 2.9$	Возможная	
	$Z > 2.9$	Очень низкая	

Данная модель позволяет прогнозировать банкротство на горизонте в 5 лет с точностью до 70%.

Тема 5. Система финансовых механизмов стабилизации несостоятельных предприятий

Практическое занятие – 2 часа.

Вопросы для обсуждения:

1. Особенности управления финансами неплатежеспособных предприятий.
2. Внутренние механизмы стабилизации.
3. Финансовое планирование и прогнозирование несостоятельных предприятий.
4. Основы бюджетирования организации.
5. Методика составления операционных и финансовых бюджетов.
6. Управление рисками.

Вопросы для контроля:

1. Что представляют собой риски в экономике?
2. Какие экономические риски наиболее распространены?
3. В чем особенность финансовых рисков?
4. Что представляет собой риск-менеджмент?
5. Какова сущность стратегического, тактического и оперативного механизмов стабилизации несостоятельных предприятий?

Задание 1. Ситуационная задача

Ниже представлены частичные рекомендации в рамках общего руководства, разработанного Инвестиционным Фондом «США – Россия» для российских предприятий малого бизнеса по выживанию и оздоровлению экономической деятельности в условиях финансового кризиса, начавшегося в 2008 году. Из всех вариантов выберите тот, который содержит рекомендацию по увеличению продаж:

- 1) перезаключите договоры, определяющие вашу задолженность в твердой валюте, в рублевую задолженность, например, объясните вашему кредитору что, если только ваша задолженность не будет переведена в новую форму, ее последующий возврат может зависеть от формальной процедуры банкротства, что может означать для них возврат долга в сокращенном объеме или невозврат вообще;
- 2) определите группы продуктов, которые наилучшим образом подходят к изменившимся рыночным условиям, и сконцентрируйтесь на них;

- 3) если нет других возможностей или источников для финансирования ваших операций, проведите переговоры с акционерами или владельцами компании об изыскании дополнительных финансовых ресурсов;
- 4) улучшите вашу деятельность в области заказов на снабжение путем централизации хранения и отпуска товаров, перераспределения площадей хранения или улучшения/минимизация документооборота. Работайте более плотно с вашими поставщиками над вопросами ускоренной поставки и предоставьте им стимулы в виде более привлекательных для них условий оплаты;
- 5) рассмотрите возможность продажи вашей дебиторской задолженности вашему банку.

Задание 2.

Установите соответствие

- Плановый термин: 1. Производственная программа 2. Производственная мощность
3. Товарная продукция 4. Ассортимент продукции

Содержание: А. Перечень видов выпускаемой продукции Б. Стоимость продукции, подлежащей реализации В. План производства продукции Г. Максимально возможный выпуск продукции в определенном периоде

Задание 3.

Обувная фабрика специализируется на производстве детской обуви. Производство и реализация детской обуви на планируемый квартал характеризуется следующими данными.

План производства продукции

Обувь, пар	Объем производства, пар	Остаток нереализованной продукции на складе, пар		Цена, р./пара
		на начало квартала	на конец квартала	
Ботинки	2 000	-	120	2530
Туфли	3 200	100	300	3320
Сапожки	1800	250	50	4870
Полуботинки	3900	100	-	2385

Определите: 1) объем продаж каждого вида обуви, нат.ед.; 2) планируемую выручку от реализации обуви за квартал, тыс. р.

Задание 4.

Мебельное предприятие на производственной площади 700 м² осуществляет производство книжных шкафов. Режим работы предприятия: прерывная рабочая неделя, одна смена, продолжительность смены 8 ч. Технологическая трудоемкость изготовления одного шкафа составляет 14,3 ч. Норма площади одного рабочего места – 20 м². Планом производства предусмотрен выпуск в среднем 15 шкафов в смену. Определите: 1) годовой плановый объем производства книжных шкафов; 2) производственную мощность мебельного предприятия по производству книжных шкафов; 3) возможность выполнения плана производства книжных шкафов.

Тема 6. Инвестиционный менеджмент в антикризисном управлении

Практическое занятие – 2 часа.

Вопросы для обсуждения:

1. Инвестиционная политика в антикризисном управлении.
2. Критерии оценки инвестиционных проектов.
3. Источники инвестиций при ограниченных финансовых ресурсах.
4. Инновации и механизмы повышения антикризисной устойчивости.
5. Роль малых предприятий в организации инновационного бизнеса.

Вопросы для контроля:

1. Что такое инвестиции? Каковы их отличительные особенности?
2. По каким признакам можно классифицировать инвестиции?

3. Что представляет собой инвестиционная политика фирмы? Выделите основные принципы, лежащие в основе ее формирования.

4. Что представляет собой инвестиционный портфель фирмы? Каковы его составляющие?

5. Каково современное состояние инвестиционного рынка России? Какие характерные особенности ему присущи?

6. Каковы перспективы и тенденции развития инвестиционного рынка России?

7. Какие способы оценки эффективности реальных инвестиционных проектов Вы знаете? Охарактеризуйте их.

8. Охарактеризуйте основные способы оценки доходности портфельных инвестиций.

9. Какие способы оценки риска ценных бумаг Вам известны? Дайте их характеристику.

10. Какие типы портфелей ценных бумаг вам известны?

11. Какие способы управления инвестиционным портфелем существуют? Охарактеризуйте их.

Задание 1.

Даны два взаимоисключающих инвестиционных проекта А и В, характеризующиеся соответствующим и денежными потоками (см. таблицу). Для каждой из них рассчитать следующие показатели: NPV, PI, PP, IRR, а также сделать выводы и выбрать наиболее выгодный проект.

Тыс. руб.

Проект	Периоды						Норма дисконтирования
	0	1	2	3	4	5	
А	-300	-1200	-1500	+1600	+1700	+1800	8%
В	-3000	+800	+900	+1000	+1100	+1100	

Проанализируйте, как изменится эффективность проектов, если ставка дисконтирования:

а) увеличится на 2%;

б) уменьшится на 2%.

Задание 2.

Предприятие предполагает вложить средства либо в ценные бумаги с разным уровнем доходности, либо в инвестиционные проекты типа 1 и 2. Специалисты определили следующие наиболее вероятные значения доходности по каждому виду вложений средств для разных типов состояния экономики, представленных в таблице 1. Доходность инвестиций по вариантам состояния экономики.

Необходимо найти среднюю доходность каждого варианта вложения денежных средств, среднее квадратическое отклонение доходности и границы их абсолютной колеблемости, относительную колеблемость вариантов (коэффициент вариации). Результаты расчетов представить в таблице.

Задание 3.

Проект А имеет капитальные вложения в 8,5 млн. руб., а ожидаемые чистые денежные поступления составляют 1,3 млн. руб. в год в течение 8 лет. Альтернативная доходность равна 16%.

Проект В имеет капитальные вложения в 9,0 млн. руб., а ожидаемые чистые денежные поступления составляют 0,5; 0,7; 1,0; 1,3; 1,5; 1,5; 1,3; 1,3 млн. руб. в год в течение 8 лет соответственно. Альтернативная доходность равна 12%.

Сравнить экономическую эффективность данных проектов по следующим критериям:

а) Какова чистая приведенная стоимость проектов (NPV)?

б) Индекс доходности (PI)?

в) Какой период окупаемости этого проектов, дисконтированный период окупаемости?

г) Внутренняя норма доходности (IRR)?

д) Оцените чистую приведенную стоимость проектов (NPV) с учётом среднего уровня инфляции 10% в год.

Сделать выводы.

Задание 4.

По инвестиционному проекту известны данные о суммах инвестиционных вложений и прогнозируемой величине денежного потока от производственной деятельности (млн. руб.):

Показатель	Шаги расчета (год)					
	0	1	2	3	4	5
Инвестиции (I)	15	55				
Денежный поток от производственной деятельности (CF)			125	118	120	120

Рассчитать показатели эффективности инвестиционного проекта: чистый дисконтированный доход, индекс доходности, срок окупаемости и внутреннюю норму рентабельности.

Ставку дисконта (k) принять равной 10%.

Тема 7. Технологии разработки стратегии антикризисного управления

Практическое занятие – 4 часа.

Вопросы для обсуждения:

1. Понятие стратегического планирования. Сущность стратегии и этапы ее разработки.

2. Основы формирования антикризисной маркетинговой стратегии.

3. Человеческий фактор антикризисного управления. Управление персоналом в условиях кризиса.

4. Управление конфликтами. Взаимодействие с профсоюзами в процессах антикризисного управления.

5. Разработка стратегии кадрового менеджмента.

Вопросы для контроля:

1. Каковы внешние причины возникновения кризисов в организации?

2. Какие внутренние причины могут вызвать организационный кризис?

3. Какими способами можно нивелировать организационные кризисы?

4. В чем состоит стратегия антикризисного управления?

Задание 1. Ситуационная задача

Компания А производит прохладительные напитки. Она оснащена широким набором оборудования, включающим станки для производства пресс-форм, выдува бутылок, обработки воды, приготовления сиропов и розлива напитков в бутылки. Компания Б занята в таком же производстве, хотя ее бизнес оснащен скромнее: она производит бутылки и разливает напитки, но не обрабатывает воду. Компания Б арендует производственные площади и до кризиса рассматривала возможность покупки более совершенного оборудования, перехода на более современные технологические процессы. После начала кризиса продукция компании Б продолжает пользоваться спросом, и рынок по-прежнему признает ее торговую марку. Однако теперь компания Б не в состоянии платить за аренду производственных помещений и купить более совершенное оборудование. Какая рекомендация в данной ситуации позволит компании Б не отказываться от своей инновационной идеи в производстве, а фирме А получить дополнительный доход?

1) такого варианта нет - компании А в условиях кризиса невыгодно заключение соглашений с предприятием Б, т.к. это ее прямой конкурент;

2) предприятие Б может заключить толлинговый договор с компанией А, по которому последняя будет производить бутылки, обрабатывать воду или разливать напитки в бутылки, либо полностью выполнять все эти работы и выпускать продукцию под торговой маркой компании Б,

3) предприятию Б следует отказаться от своих идей о расширении производственных возможностей на период кризиса, так как это потребует определенных затрат, а фирма А может использовать освободившиеся производственные площади для расширения собственных производственных возможностей и нарастить доход;

4) предприятие Б должно использовать возможности по привлечению дополнительных средств (например, посредством банковского кредита) для того, чтобы продолжать арендовать производственные помещения компании А; компании А следует воспользоваться этой ситуацией в своих целях, а именно повысить арендную плату, тем самым увеличив свой доход;

5) Компания Б на условиях договора в качестве франчайзера предоставляет право использования своей торговой марки компании А, а полученный при этом доход использует для покупки более совершенного оборудования.

Задание 2.

Кейс Покупка активов Daewoo Motors После войны в Южной Корее была создана фирма Shinjin Motors, которая занималась ремонтом американских внедорожников - преимущественно производства концерна General Motors. Впоследствии ремонтная мастерская выросла до масштабов крупного завода. В 1972 году было создано совместное с GM предприятие Shinjin Motors. А ровно четверть века назад финансово-промышленный гигант Daewoo, занимавшийся кораблестроением, выпуском электроники, бытовой техники, промышленного оборудования и т. д., выкупил долю корейской стороны (у корейского банка развития) и стал совладельцем этого СП. Впоследствии совместное предприятие получило название Daewoo Motors.

В 2000 году компания Daewoo официально объявлена банкротом, а в 2002 году компания General Motors приобретает ее за 251 млн. долларов. После перехода «под знамя» GM в компании произошла реорганизация. Изменились даже название и эмблема. Теперь полное имя звучит как GM Daewoo Auto and Technology Co (GM DAT). Более того, на болгарский, польский, румынский, турецкий и украинский рынки новые модели Daewoo будут поставлять под торговой маркой Chevrolet. В южноазиатском регионе машины продаются под именем Suzuki. General Motors владеет 42,1% акций Daewoo, 14,9 % у японской компании Suzuki, десятая часть акций принадлежит китайскому Shanghai Automotive, а 33 % распределены между кредиторами компании. История кризиса Азиатский финансово-экономический кризис 1997—98 годов. Тогда Daewoo добилась с протекцией правительства Кореи банковских кредитов. Задолженность корпорации кредиторам к концу 1997 года составила около \$35 млрд. Но Daewoo не постаралась реструктурировать свои задолженности и пересмотреть политику заимствований и продолжило брать кредиты на развитие.

Неоправданная агрессивная экспансия Daewoo Motors за пределами Азии (украинское СП «АвтоЗАЗ- Daewoo», заводы в Польше (FSO- Daewoo и Daewoo Motor Polska), Узбекистане (UzDaewoo) и Румынии (Daewoo Automobile Romania), предприятия в Китае (Harbin Hafei Motor Co.) и Индии (Daewoo Motors India). Предприятия за рубежом не получали от материнской компании нормальной поддержки т.к. она уже тогда испытывала финансовые трудности, кроме того автомобили Daewoo пока не были в состоянии выдержать жесткую конкуренцию в мире и занять соответствующую полученным кредитам долю рынка, что еще больше усугубляло финансовое положение компании.

Компания Daewoo Motors начала испытывать финансовые трудности после того, как в прошлом году прекратила операции основная часть ее корпорации. Кредиторы отказались выдавать новые кредиты без проведения реструктуризации компании. Daewoo объявила дефолт на возврат долгов своему главному кредитору — Korea Development Bank. На требования правительства снизить соотношение "долги/активы", перейти на американскую систему ведения бухгалтерии и распродать активы, Daewoo Motors ответило отказом. Компания эмитирует огромное количество коммерческих бумаг и облигаций на общую сумму в 13,5 миллиарда долларов. Ставка по новым долговым обязательствам доходила до 30% годовых! В ответ правительство налагает запрет на распространение и продажу новых бумаг Daewoo, а американское агентство Standard & Poors мгновенно обрушило кредитный рейтинг Daewoo, придав ее долговым обязательствам статус "мусорных облигаций".

Решение об объявлении Daewoo Motors банкротом было принято на собрании банков-кредиторов. Меры по выведению компании из кризиса В 1998 году было принято решение провести на предприятиях компании крупные сокращения в рамках программы по выходу из кризиса. Программа предусматривала увольнение более 3500 человек, что составляет приблизительно 18,4 процента от всей численности рабочих компании.

Такой план спасения фирмы не нашел одобрения профсоюзов. 26 августа 1999 года корейское правительство взяло под контроль долговые обязательства Daewoo, что явилось косвенной формой национализации чаебола. Компанию Daewoo Motors выставляют на открытый аукцион. О своем желании принять участие в "честном" состязании заявили: Ford Motor, DaimlerChrysler AG, Fiat SpA и подразделения корейских чаеболов Hyundai Motor Co. и Samsung Group. Аукцион выигрывает Ford Motor, однако от своих обязательств отказывается.

В 2002 году компания Daewoo Motors продана General Motors за 251 миллион долларов. Руководители GM предпочли иметь дело только с самыми преуспевающими заводами Daewoo. Два года американцы изучали, как работают различные подразделения этой южнокорейской компании. В состав нового совместного предприятия вошли всего три принадлежащих Daewoo завода (два - в Южной Корее и один - во Вьетнаме) и девять региональных сбытовых агентств, расположенных, прежде всего, в странах Западной Европы, а также - в Пуэрто-Рико. Соглашение не предусматривало для GM никаких платежей кредиторам по долгам Daewoo Motors. Вместо выплаты 17 миллиардов долларов GM 39 напечатал и раздал кредиторам привилегированные акции будущего предприятия Daewoo Auto & Technology Co. на сумму около 1 миллиарда.

После покупки контрольного пакета Daewoo Motors, GM контролирует уже почти 10% южнокорейского рынка. Реструктуризация концерна привела к новым методам ведения бизнеса. Теперь прибыль одних подразделений бывшего концерна уже не перераспределяется в пользу других, убыточных. Все же заводы нового совместного предприятия, как ожидается, будут выпускать 680 тысяч автомобилей в год. Его руководители ожидают, что ежегодный доход от их продажи в самой Корее и за рубежом составит около 5 миллиардов долларов.

Вопросы к кейсу:

- Назовите основные причины банкротства компании.
- Что предприняла компания для выхода из кризисного положения?
- С помощью дополнительных информационных материалов восстановите алгоритм банкротства компании.
- Приведите еще примеры, когда слияние (или поглощение) компании позволило ей выйти из кризисного положения.

Задание 3.

Кейс Реструктуризация компании КЗСО Предприятие до реструктуризации "Киевский завод сантехнического оборудования" (КЗСО) был образован как составная часть государственного кооперативного объединения "Киевспецстрой" (КСС), которое

отвечало за монтажные услуги в секторе общественного жилищного строительства. Открытая акционерная компания КЗСО была образована в июле 1994 года после вычленения из КСС. Акционерный капитал распределен между работниками (40%), трастовыми компаниями и инвестиционными фондами (25%), фондом государственного имущества (10%), частными акционерами (3%) и сертификатным аукционом (22%). КЗСО производит полуфабрикаты. Его продукция не продается населению, а предназначена для монтажа в новостройках, и в этой мере позиционирована на середину бизнес-потока.

У компании три основных производственных линии: • сборка труб и элементов для водопроводно-канализационных сетей домов (напорные, канализационные и тепловые системы). Изготовление арматуры и специальных частей для водопровода; • вентиляционная арматура (трубы и шунты) и нагревательные приборы (бойлеры, трубы, теплообменники и конвекторы); • защитные двери.

Установка продукции в строящихся зданиях в основном выполняется КСС. Компания изготавливала другую металлическую арматуру в качестве дополнения в профильной деятельности, например, перила, прутья, сельскохозяйственные инструменты, а также другие изделия по специальным заказам. Основные поставки для производства (трубы, клапаны, чугунные детали) закупаются в Украине.

На начало 2016 года в компании работало 530 человек. За последние годы производства были обычным явлением в рассматриваемый период. Диагноз, поставленный консультантами Характеристика рынка Строительный сектор в Киеве в результате общего и глубокого экономического кризиса показывал тенденцию к упадку. На самом деле местный рынок отражал хронические проблемы с жильем. На 2016 год ожидался небольшой рост, в основном за счет частной инициативы. По сообщениям Министерства статистики общее жилищное строительство в Украине в 2015 году было менее половины от уровня 2010 года.

Наличный рынок строительства жилья был поделен между двумя группами операторов:

- государственный сектор, которому по официальной статистике принадлежало 70% - 80% рынка, а лидировала на нем государственная холдинговая компания "КиевГорСтрой".

- частным предприятиям принадлежала оставшаяся доля (20% - 30%) с преобладанием совместных предприятий.

Размер этого сектора, вероятно, был недооценен из-за не декларированного частного строительства. Место компании на рынке КЗСО занимал доминирующую позицию на киевском рынке жилищного строительства, так как предприятие было основным поставщиком сборной и готовой водопроводной, отопительной и вентиляционной арматуры для этой отрасли в Киеве (70% доли рынка). Но не существовало никаких реальных экономических, коммерческих или технических барьеров, которые предупредили бы выход новых конкурентов на этот рынок. Рынок ориентирован на применение новых материалов. Рост спроса на изолирующие и энергосберегающие материалы, связанный с потребностью клиентов в комфорте и качестве, создает новые возможности для деловой деятельности КЗСО. Около 85% продукции направляется в сектор жилищного строительства в Киеве.

Потребности общественного сектора (КСС) остаются большими для водопровода и отопления (85%), в то время как спрос частного сектора растет на другие виды деятельности КЗСО (вентиляция, 49% и защитные двери, 40%).

Продажи

В 2015 году продажи КЗСО составили 50% от уровня 2010 года (в 1992 году центральное планирование потеряло свое значение). Чтобы компенсировать это падение продаж, компания внедрила новый вид продукции – защитные двери. На этот род деятельности в 2015 году приходилось всего 4,7% от продаж. Эта инициатива была положительной, но недостаточной для гарантирования позиции КЗСО на строительном

рынке Киева. В 2015 году не существовало коммерческого отдела; связями с клиентами занимался производственный отдел, имевший слабое представление о возможностях рынка и ожидаемых объемах сбыта. Кроме того, КЗСО приходилось решать проблемы с краткосрочной ликвидностью вследствие постоянных задержек платежей со стороны КСС (в связи с нехваткой денег в государственном секторе) и темпов инфляции, которые влияли на стоимость поставок.

Конкуренты

В результате экономического спада многие компании Киева и Киевской области, специализировавшиеся в других отраслях (промышленность, военное производство или сельское хозяйство), начали оперировать на рынке жилищного строительства, который до недавнего времени был практически заповедником КЗСО. Сейчас КЗСО конкурирует с пятью другими компаниями, которые предлагают сборные компоненты водопроводных, отопительных и вентиляционных систем для промышленного, сельскохозяйственного и жилищного строительства. Теп не менее, за исключением завода "ОЗОН", проникновение конкурентов на рынок было очень невелико, и руководство КЗСО ожидает еще большего сокращения этого проникновения из-за финансовых и операционных сложностей, которые имеются у этих компаний.

Финансовая ситуация

Финансовая ситуация отражала трудности работы только с одним клиентом:

- оставался высоким уровень запасов на складах, что отражалось на состоянии наличности всего предприятия. В 2014 году кредит поставщиков был выше уровня материально-технических запасов, а теперь компания оказалась под давлением со стороны поставщиков и ей требовалось больше оборотного капитала;
- тем не менее, компания все еще оставалась рентабельной и стабильной, что являлось предпосылкой для проведения мероприятий по реструктуризации или стратегических шагов в кратко- или среднесрочной перспективе.

Движение наличных средств в 2015 году позволило предприятию прогнозировать самостоятельные капиталовложения в новую продукцию. Сильные и слабые стороны КЗСО

Сильные стороны	Слабые стороны
доминирующая позиция (70%) на рынке жилищного строительства	гибкие производственные мощности
развитие производственных процессов в направлении более широкой номенклатуры, с использованием ноу-хау компании	позитивное отношение руководства к переменам
отсутствие каналов распределения продукции	отсутствие коммерческого отдела
наличие высокой зависимости от сектора строительства жилых домов и единственного заказчика – государственной строительной компании ("Киевспецстрой"), задержки платежей, которые приводят к нехватке оборотного капитала КЗСО	

Вопросы к кейсу:

1. Выявите основные причины банкротства киевского завода.
2. Определите проявления этого банкротства.
3. Предложите пути выхода из состояния банкротства данного предприятия.
4. Какие профилактические антикризисные меры были бы уместны для данного предприятия с тем, чтобы оно не оказалось в состоянии банкротства?

Задание 4.

Кейс Антикризисное управление в компании US AIRWAYS Американская компания US Airways стала очередной жертвой кризиса мировых авиаперевозок, разразившегося после терактов 11 сентября 2001 года. Ей, как и многим другим авиакомпаниям, предстояло потратить значительную сумму на введение новых мер безопасности. В то же время, спрос на билеты продолжал падать. Такая ситуация вынудила представителей американской национальной авиакомпании US Airways разработать план спасения фирмы, пострадавшей от мирового кризиса авиаперевозок.

Причины кризиса

Признаки рецессии в мировой гражданской авиации наметились задолго до сентябрьской трагедии в США, которая лишь ускорила этот процесс. Экономическое развитие носит циклический характер, и авиация не является исключением. После пика производства самолетов в 1998-1999 годах авиастроительные компании планировали снижение объемов. Еще до событий 11 сентября как в индустрии авиаперевозок как США, так и Европы существовали немалые излишние мощности. Причем - на фоне общего ослабления конъюнктуры на рынке пассажирских авиаперевозок. Так что обанкротившихся европейских авиакомпаний резкое сокращение количества пассажиров после 11 сентября стало просто той каплей, которая переполнила чашу. То есть уже существовавший в отрасли структурный кризис и резкий отток пассажиров после трагедии 11 сентября и привели к тому, что эти компании были вынуждены покинуть рынок.

Проявление кризиса

После терактов 11 сентября в Нью-Йорке US Airways не удалось справиться с кризисом авиаперевозок. Выросшие в 2004 году цены на нефть и отказ профсоюзов US Airways пойти на сокращение фонда заработной платы привели авиакомпанию к повторному банкротству. Эксперты считают, что это для US Airways станет фатальным и авиакомпанию ждет ликвидация. Получив статус банкрота, компания сможет избежать нападков кредиторов, требующих выплатить все долги. Заявить о банкротстве US Airways вынудили высокие цены на нефть, которые в свою очередь увеличили стоимость авиакеросина.

Протянуть руку помощи US Airways оказался не готов даже собственный акционер компании - пенсионный фонд Retirement Systems of Alabama. Акционеры считают, что для начала руководству авиакомпании необходимо договориться с профсоюзами о сокращении фонда заработной платы на 800 млн. долларов. Однако в ходе переговоров стало ясно, что профсоюзы не пойдут на уступки. Банкротство US Airways станет вторым в истории компании. Первое произошло в 2002 году, когда до банкротства авиаперевозчика довели теракты 11 сентября в Нью-Йорке, вспышка атипичной пневмонии в Юго-Восточной Азии и разразившаяся война в Ираке. US Airways особенно сильно пострадала от последствий терактов, так как большинство ее рейсов осуществляется именно из аэропортов Восточного побережья США. А война в Ираке вызвала новое сокращение пассажирских перевозок, обострилась конкуренция с «дешевыми» авиакомпаниями, резко выросли цены на топливо.

Пути выхода из кризиса

В 2002 году, несмотря на процедуру банкротства, авиакомпании удалось выйти из кризиса. На реструктуризацию компании пошли 900 млн. долларов государственного кредита, а также деньги, сэкономленные на сокращении зарплат сотрудникам. Компания также получила 500 млн. долларов на поддержание текущей деятельности и реорганизацию бизнеса, а также инвестиции на 200 млн. долларов. При этом финансовые потери US Airways, седьмой по величине авиакомпании страны, составили в 2001 году 2,1 млрд. долларов США. Банкротство компании US Airways не означает ее краха.

Получив защиту от кредиторов, президент компании Дэвид Сигел отправил в бессрочный отпуск около пяти тысяч сотрудников. Из 49 тысяч человек, работавших в авиакомпании до терактов 11 сентября, на своих местах осталось 35 тысяч сотрудников. «Отпускники» перешли в разряд уволенных. На сокращениях персонала Дэвид Сигел останавливаться не стал. Следующим ходом стало уменьшение зарплатного фонда сотрудников на 1 млрд. долларов.

Антикризисные меры

Дэвида Сигела помогли US Airways год назад завершить процедуру банкротства и вернуться к работе. US Airways оказалась единственной компанией, успешно завершившей процедуру банкротства и вернувшейся к нормальной работе, сократив затраты на 1,9 млрд. долл. в год и получив новое финансирование на 1,24 млрд. долл. -

правительственный заем на сумму 1 млрд. долларов, а также инвестиции на сумму 240 млн. долларов от государственного пенсионного фонда Retirement Systems of Alabama, который, таким образом, превратился в крупнейшего акционера компании. Оказавшись вновь в кризисной ситуации, US Airways собиралась подать иск по статье 7 федерального законодательства: ликвидация по причине невозможности привлечь дополнительные инвестиции. Но в последний момент в компании решили, что статья 11 - о банкротстве - станет наиболее подходящей.

Главные акционеры авиакомпании - Retirement Systems - даже надеются, что банкротство может спасти US Airways от ликвидации. Таким образом, учитывается тот факт, что американское законодательство о банкротствах предусматривает, что компания, подавшая соответствующий иск, получает защиту от требований кредиторов на время реализации плана по оздоровлению бизнеса. И если компании удастся принять экстренные меры, то процедура ликвидации не коснется US Airways.

Вопросы к кейсу:

- Можете ли Вы дополнить перечень причин, вызвавших кризис компании US Airways?

- Какие еще авиакомпании, находящиеся в настоящее время в состоянии кризиса, Вам известны? Дайте характеристику их кризисного положения. Чем оно вызвано ?

- Какие меры по выведению авиакомпании US Airways Вы могли бы предложить?

Модуль 2. Управление рисками

Тема 1. Природа риска и его содержание.

Практическое занятие – 2 часа.

Вопросы для обсуждения:

1. Место и роль рисков в предпринимательской деятельности. Классификация рисков. Сущность понятия риска.

2. Взаимосвязь риска с неопределенностью. Отношение степени риска и неопределенности. Учет риска и неопределенности.

3. Информационный и оценочный подход в разделении риска и неопределенности.

4. Объективное и субъективное понимание риска.

5. Структурные характеристики риска.

6. Опасность. Подверженность риску. Уязвимость (чувствительность к риску).

7. Взаимосвязь рисков.

8. Экономические риски. Сфера применения определения экономического риска.

9. Понятие риска в предпринимательстве.

10. Различия в определениях риска применительно к предпринимательству.

11. Источники рисков.

12. Баланс между риском и доходностью.

13. Степень риска экономической деятельности.

14. Группы факторов, влияющих на степень риска.

15. Величина расходов (издержек).

16. Специфические классификации рисков. Банковские риски. Страховые риски. Однородные риски.

Вопросы для контроля:

1. Что такое риск, неопределенность, какие бывают виды рисков?

2. В чем разница между объективным и субъективным пониманием риска?

3. Что означает чувствительность к риску?

4. В чем проявляется взаимосвязь рисков?

5. Какие вы знаете источники риска?

6. Как достичь баланс между риском и доходностью?

Тема 2. Риск-менеджмент в организации. Стратегические основы управления рисками

Практическое занятие – 4 часа.

Вопросы для обсуждения:

1. Методологические основы управления рисками в экономике. Риск-менеджмент.
2. Стратегия. Тактика. Объект управления. Субъект управления. Функции.
3. Система эвристических приемов для принятия решения.
4. Многовариантность риск-менеджмента.
5. Схема управления рисками.
6. Основные этапы процесса управления риском.
7. Анализ риска.
8. Выбор методов воздействия на риск при сравнении их эффективности. Принятие решения. Воздействие на риск. Контроль результатов.
9. Концепции управления рисками. Статический подход. Адаптивный подход. Идея динамической концепции управления рисками. Технология осуществления адаптивного динамического управления рисками.
10. Структура службы риск-менеджмента. Интегрированный подход. Рассеянный подход.

Вопросы для контроля:

1. В чем заключается методология управления риском?
2. Что такое риск-менеджмент, в чем его особенности?
3. Что предполагает схема управления риском?
4. Как проводится анализ риска?
5. Какие методы управления риском вы знаете, от чего зависит применение того или иного метода?

Тема 3. Идентификация и анализ риска в бизнесе

Практическое занятие – 2 часа.

Вопросы для обсуждения:

1. Содержание и этапы идентификации и анализа рисков.
2. Принципы информационного обеспечения системы управления рисками.
3. Полезность информации.
4. Эффективность управления риском.
5. Доступность информации.
6. Достоверность информации.
7. Внешние и внутренние источники информации.
8. Информационная система.
9. Визуализация рисков.
10. Концепция приемлемого риска.
11. Пороговые значения риска.
12. Рисковый капитал.

Вопросы для контроля:

1. Как проводится идентификация и анализ риска в бизнесе?
2. Какие требования предъявляют к информации при анализе риска?
3. Что такое визуализация риска?
4. В чем заключается концепция приемлемого риска?
5. Что такое рисковый капитал?

Задача 1.

Пусть задано 3 инвестиционных проекта, данные по которым приведены в таблице. Определить наименее рисковый проект.

Проект	Прибыль,	Число случаев,	Общее число	Доля
--------	----------	----------------	-------------	------

	ден.ед.	n	случаев , N	вероятности, P _i
А	15	7	30	
	30	11	30	
	35	6	30	
	-20	4	30	
	-40	2	30	
Б	65			0.2
	45			0.4
	20			0.1
	-15			0.2
	-25			0.1
В	50	10	60	
	30	15	60	
	15	20	60	
	-10	10	60	
	-20	5	60	

Задача 2

Пусть задана матрица затрат (прибыли), сведенная в табл. 1 размером 5 x 6. Принять наилучшее решение по затратам и прибыли по 4 критериям.

Требуется осуществить выбор наилучшей альтернативы по критериям: Байеса-Лапласа; Вальда, Сэвиджа и Гурвица.

Задача 3

В состав портфеля включены два вида ценных бумаг: акции (x₁) с ожидаемой доходностью m₁ = 15% и облигации (x₂) с доходностью m₂ = 6%. Стандартное отклонение акций σ₁ = 23%, облигаций σ₂ = 9%. Варьируя портфельными весами активов, выбрать оптимальную его структуру с точки зрения применяемого типа активов. Расчеты выполнить для пяти значений коэффициентов парной корреляции r_{ij} = -1,0; -0,6; 0; 0,2; 1,0.

Тема 4. Методы и программа управления рисками

Практическое занятие – 4 часа.

Вопросы для обсуждения:

1. Методы трансформации рисков.
2. Отказ от риска.
3. Снижение вероятности ущерба или предотвращение убытка.
4. Уменьшение размера убытков.
5. Разделение риска (дифференциация и дублирование).
6. Аутсорсинг риска.
7. Методы финансирования рисков.
8. Покрытие убытка из текущего дохода. Покрытие убытка из резервов. Покрытие убытка за счет использования займа. Покрытие убытка на основе самострахования. Покрытие убытка на основе страхования. Покрытие убытка на основе нестрахового пула. Покрытие убытка за счет передачи ответственности на основе договора. Покрытие убытка на основе поддержки государственных и/или муниципальных органов. Покрытие убытка на основе спонсорства.
9. Программа управления рисками.
10. Руководство по разработке, контролю и пересмотру программы управления рисками.
11. Взаимосвязь информации, содержащейся в различных блоках руководства.
12. Структура информации в программе по управлению рисками.

13. Информация по особенностям системы управления рисками. Информация по процедурам управления рисками и пороговым значениям. Информация по рискам. Информация по убыткам. Информация о методах управления рисками. Информация по методам оценки финансовых возможностей предотвращения и борьбы с рисками. Информация по методам оценки эффективности использования методов управления рисками. Информация по методам оценки эффективности программы управления рисками.

Вопросы для контроля:

1. Что такое трансформация риска?
2. Что такое аутсорсинг?
3. Какие варианты покрытия убытков существуют?
4. Что предполагает программа управления риском?
5. Какие виды информации возможны при анализе риска?

Тема 5. Процедуры разработки, контроля и пересмотра программы управления рисками

Практическое занятие – 2 часа.

Вопросы для обсуждения:

1. Последовательность действий и функциональные обязанности менеджера при разработке программы.
2. Принципы управления рисками, обусловленные стратегией фирмы.
3. Отбор превентивных мероприятий.
4. Контроль и пересмотр программы управления рисками.

Вопросы для контроля:

1. Какие принципы управления риском вы знаете?
2. Как проводится отбор превентивных мероприятий?
3. Как проводится контроль и пересмотр программы управления рисками?

Тема 6. Мониторинг, отчетность и контроль в процессе управления рисками

Практическое занятие – 2 часа.

Вопросы для обсуждения:

1. Мониторинг управления рисками.
2. Определение показателей.
3. Создание системы измерения и отслеживания состояния параметров контроля.
4. Сравнение реального состояния параметров контроля с их желаемым состоянием.
5. Оценка результатов сравнения и принятия решения по корректировке.
6. Взаимосвязь отчетности и контроля в процессе управления рисками.
7. Предварительный контроль. Текущий контроль. Итоговый контроль.

Вопросы для контроля:

1. Что предполагает мониторинг управления риском?
2. Какие показатели рассчитываются при управлении риском?
3. Что предполагает корректировка решения относительно риска?
4. Какие виды контроль существуют?

Задание.

1. Какие задачи необходимо решать для достижения целей мониторинга в системе управления рисками?
2. Охарактеризуйте этапы формирования системы мониторинга.
3. Что представляет собой система внутреннего контроля организации в соответствии с международными требованиями и стандартами?
4. Какие регламенты требуются при реализации системы внутреннего контроля организации?

5. Какие отрицательные последствия могут возникать при проведении мониторинга управления рисками?
6. Что необходимо для того, чтобы система мониторинга управления рисками была эффективной?
7. Какова структура отчетности при реализации системы управления рисками?
8. Каким образом эффективность системы управления рисками зависит от исполнителей?
9. Какое место отводится контролю в системе управления рисками?
10. Какие стадии предусматриваются при классической форме организации контроля в системе управления рисками?

Тема 7. Страхование и хеджирование рисков

Практическое занятие – 2 часа.

Вопросы для обсуждения:

1. Сущность страхования рисков.
2. Основные характеристики страховых контрактов.
3. Исключения.
4. Пределы.
5. Франшиза.
6. Совместный платеж.
7. Расчет страховых операций.
8. Преимущества и недостатки страхования рисков.
9. Виды хеджирования финансовых рисков.
10. Хеджирование с использованием опционов.
11. Хеджирование с использованием фьючерсных контрактов.
12. Хеджирование с использованием операции своп.

Вопросы для контроля:

1. Каковы особенности процедуры страхования риска?
2. В чем заключаются преимущества и недостатки страхования риска?
3. Что такое хеджирование риска, его виды?

Тема 8. Ошибки в риск-менеджменте и пути их преодоления

Практическое занятие – 2 часа.

Вопросы для обсуждения:

1. Типичные ошибки в риск-менеджменте и пути их преодоления.
2. Многозначность (нечеткость) определений и понятий.
3. Отсутствие комплекса стандартов риск-менеджмента в Российской Федерации и ошибки перевода зарубежных стандартов.
4. Противоречивость понятий.
5. Ошибки идентификации.
6. Ошибки эксплуатации систем управления рисками.
7. Законодательные ошибки в рискологии.
8. Пути совершенствования системы управления рисками.

Вопросы для контроля:

1. Какие ошибки являются типичными при управлении риском?
2. Что такое противоречивые понятия?
3. Что предполагают ошибки идентификации?

САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА

Разделы и темы	Часы самостоятельной работы	Виды самостоятельной работы
Модуль 1. Антикризисное управление		
Тема 1. Кризисные явления в экономике организации	4	<i>Теоретическая подготовка к практическому занятию Подготовка докладов, рефератов Составление тестовых заданий</i>
Тема 2. Антикризисное регулирование деятельности организации	4	<i>Теоретическая подготовка к практическому занятию Подготовка докладов, рефератов Составление тестовых заданий</i>
Тема 3. Оценка финансового состояния неплатежеспособной организации	4	<i>Теоретическая подготовка к практическому занятию Подготовка докладов, рефератов Составление тестовых заданий Решение задач</i>
Тема 4. Диагностика кризисов в процессе управления организацией	4	<i>Теоретическая подготовка к практическому занятию Подготовка докладов, рефератов Составление тестовых заданий Решение задач</i>
Тема 5. Система финансовых механизмов стабилизации несостоятельных предприятий	4	<i>Теоретическая подготовка к практическому занятию Подготовка докладов, рефератов Составление тестовых заданий Решение задач</i>
Тема 6. Инвестиционный менеджмент в антикризисном управлении	4	<i>Теоретическая подготовка к практическому занятию Подготовка докладов, рефератов Составление тестовых заданий Решение задач</i>
Тема 7. Технологии разработки стратегии антикризисного управления	2	<i>Теоретическая подготовка к практическому занятию Подготовка докладов, рефератов Составление тестовых заданий Решение задач</i>
Модуль 2. Управление рисками		
Тема 1. Природа риска и его содержание	2	<i>Теоретическая подготовка к практическому занятию Подготовка докладов, рефератов Решение задач Составление тестовых заданий</i>
Тема 2. Риск-менеджмент в организации. Стратегические основы управления рисками	3	<i>Теоретическая подготовка к практическому занятию Подготовка докладов, рефератов Решение задач Составление тестовых заданий</i>
Тема 3. Идентификация и анализ риска в бизнесе	2	<i>Теоретическая подготовка к практическому занятию Подготовка докладов, рефератов Решение задач Составление тестовых заданий</i>
Тема 4. Методы и программа управления рисками	4	<i>Теоретическая подготовка к практическому занятию Подготовка докладов, рефератов Решение задач Составление тестовых заданий</i>
Тема 5. Процедуры разработки, контроля и	2	<i>Теоретическая подготовка к практическому занятию Подготовка докладов, рефератов</i>

пересмотра программы управления рисками		<i>Решение задач Составление тестовых заданий</i>
Тема 6. Мониторинг, отчетность и контроль в процессе управления рисками	2	<i>Теоретическая подготовка к практическому занятию Подготовка докладов, рефератов Решение задач Составление тестовых заданий</i>
Тема 7. Страхование и хеджирование рисков	2	<i>Теоретическая подготовка к практическому занятию Подготовка докладов, рефератов Решение задач Составление тестовых заданий</i>
Тема 8. Типичные ошибки в риск-менеджменте и пути их преодоления	2	<i>Теоретическая подготовка к практическому занятию Подготовка докладов, рефератов Решение задач Составление тестовых заданий</i>
Подготовка к экзамену	27	
Итого	45+27=72	

Вопросы для самостоятельного изучения Модуль 1. Антикризисное управление

1. Понятие кризиса и особенности его возникновения.
2. Причины, факторы и симптомы кризиса. Последствия кризиса.
3. Классификация кризисов.
4. Тенденции циклического развития организации.
5. Понятие несостоятельности (банкротства). Фиктивное и преднамеренное банкротство.
6. Признаки банкротства организации.
7. Сущность антикризисного управления.
8. Функции антикризисного управления и факторы, определяющие его эффективность.
9. Государственное антикризисное регулирование: сущность, принципы, инструменты.
10. Участники антикризисного регулирования.
11. Классификация мер антикризисного регулирования, применяемых к организациям. Общая характеристика.
12. Реструктуризация организации: понятие, цели, виды.
13. Реорганизация: понятие, формы.
14. Нормативно-правовые документы, регламентирующие правовые основы несостоятельности (банкротства) организаций.
15. Процедуры банкротства, применяемые в РФ. Общая характеристика.
16. Особенности процедуры конкурсного производства.
17. Финансовый анализ как метод научного исследования.
18. Анализ финансового состояния организации как составляющая финансового анализа: сущность, виды, источники информации.
19. Оценка имущественного потенциала организации.
20. Оценка ликвидности и платежеспособности организации.
21. Оценка финансовой устойчивости организации на основе расчёта абсолютных показателей.
22. Оценка финансовой устойчивости организации на основе расчёта относительных показателей.
23. Оценка эффективности деятельности организации.
24. Оценка деловой активности организации.
25. Диагностика кризиса: сущность, задачи, цель, методы. Требования, предъявляемые к диагностированию.
26. Особенности экспресс- и фундаментальной диагностики банкротства.

27. Методы прогнозирования банкротства организации. Общая характеристика.
28. Дискриминантные факторные модели, используемые в прогнозировании банкротства организации.
29. Общая характеристика источников финансовых средств организации.
30. Собственные источники финансовых средств организации.
31. Заёмные источники финансовых средств организации.
32. Сущность и виды лизинговых операций.
33. Форфейтинг и факторинг как источники финансирования организации.
34. Антикризисное финансовое управление: сущность, цель, задачи, принципы.
35. Последовательность процесса реализации антикризисного финансового управления в организации.
36. Внутренние механизмы финансовой стабилизации. Общая характеристика.
37. Особенности оперативного механизма финансовой стабилизации организации.
38. Сущность тактического механизма финансовой стабилизации организации.
39. Финансовое прогнозирование: сущность, методы, процесс реализации.
40. Финансовое планирование: понятие, задачи, принципы, виды. Характеристика финансового плана.
41. Бюджетирование как финансовый механизм стабилизации: понятие и задачи. Состав бюджетов и принципы их формирования.
42. Инвестиционная политика в антикризисном управлении.
43. Источники инвестиций при ограниченных финансовых ресурсах.
44. Использование потенциала инноваций в антикризисном управлении.
45. Сущность и классификация рисков.
46. Характеристика финансовых рисков.
47. Риск-менеджмент: сущность, принципы, организация на предприятии.
48. Методы оценки и управления рисками.
49. Способы снижения финансовых рисков.
50. Управление персоналом в условиях кризиса.

Модуль 2. Управление рисками

1. Понятие и содержание категории риск.
2. Риск как форма проявления неопределенности.
3. Структурные характеристики риска.
4. Место и роль рисков в экономической деятельности организации.
5. Степень риска экономической деятельности.
6. Критерии классификации рисков по характеристике опасности.
7. Критерии классификации по характеристике подверженности риску.
8. Критерии классификации рисков по характеристике уязвимости.
9. Критерии классификации по характеристике взаимодействия с другими рисками.
10. Критерии классификации по характеристике имеющейся информации о риске.
11. Классификация по величине риска.
12. Однородные риски.
13. Понятие риск-менеджмента.
14. Объект и субъект управления в риск-менеджменте
15. Функции риск-менеджмента.
16. Стратегия управления рисками на предприятии.
 2. Этапы процесса управления рисками в организации.
 3. Концепция адаптивного динамического управления рисками.
 4. Интегрированный подход к структуре службы риск-менеджмента.
 5. Рассеянный подход к структуре службы риск-менеджмента.
 6. Содержание идентификации и анализа рисков.
 7. Этапы идентификации и анализа рисков.

8. Принципы информационного обеспечения системы управления риском.
9. Источники информации для идентификации риска.
10. Визуализация рисков.
11. Концепция приемлемого риска.
12. Методы трансформации рисков.
13. Методы финансирования рисков.
14. Программа управления рисками.
15. Основные разделы руководства по разработке, контролю и пересмотру программы управления рисками.
16. Структура информации в программе по управлению рисками.
17. Процедуры разработки, контроля и пересмотра программы управления рисками.
18. Мониторинг программ управления рисками.
19. Отчетность в процессе управления рисками.
20. Контроль в процессе управления рисками.
21. Классификация финансовых рисков.
22. Риски развития.
23. Риски активов.
24. Процентные риски.
25. Инвестиционные риски.
26. Кредитные риски.
27. Валютные риски.
28. Страхование рисков.
29. Хеджирование рисков.
30. Ошибки в риск-менеджменте.

Темы докладов для самостоятельной подготовки

Модуль 1. Антикризисное управление

1. Понятие и классификация кризисов. Причины возникновения кризисов.
2. Специфика экономических кризисов, их виды.
3. Теории макроэкономических циклов.
4. Содержание антикризисного управления, его необходимость.
5. Эффективность антикризисного управления.
6. Диагностика кризисов.
7. Государственное регулирование кризисных ситуаций.
8. Кризисы в системе государственного управления.
9. Кризисы в развитии организации.
10. Содержание анализа финансового состояния предприятия, его виды.

Модуль 2. Управление рисками

11. Риск: сущность риска, событие риска, последствия риска.
12. Условия риска как объективные условия деятельности и развития организации.
13. Основные этапы эволюции теории управления рисками.
14. Определение риска с позиции теории рационального поведения человека.
15. Взаимосвязь риска и неопределенности в управлении.
16. Классификация ситуаций разработки и реализации управленческих решений по степени риска.
17. Существенные признаки рисков. Влияние риска на эффективность управления.
18. Управление рисками и регулирование рисков.
19. Организация как объект управления рисками.
20. Классификация факторов риска по степени непосредственного воздействия на эффективность управления.

Задания для самостоятельной подготовки Модуль 1. Антикризисное управление

Задание 1.

Согласно договорам на планируемый год, кирпичный завод должен поставить 2 332 тыс. шт. керамического кирпича двух видов: облицовочного и обычного М-100, при этом облицовочный кирпич по объему составляет 6 % от объема кирпича М-100. 85 % всего объема керамического кирпича будет поставлено специализированным строительным организациям и 15 % – индивидуальным застройщикам. Строительные организации 20 % кирпича израсходуют на производственное строительство, а 80 % – на жилищное. Индивидуальные застройщики приобретают кирпич для жилищного строительства. Составьте план сбыта продукции в натуральных единицах (тыс. шт.) по ассортименту, потребителям и назначению.

Задание 2.

Объем выпуска продукции в отчетном году составил 8 302 тыс. р. Среднегодовая производительность труда рабочего – 2 800 р. В планируемом году предусматривается увеличение объема производства продукции на 2 % к уровню отчетного года, а рост производительности труда – 3 %. Определите: 1) плановую численность рабочих; 2) коэффициент соотношения плановой и фактической численности рабочих.

Задание 3.

Составьте плановый баланс рабочего времени и определите эффективный фонд рабочего времени одного рабочего за год в днях и часах, учитывая следующее: 1) календарная продолжительность года – 365 дн., праздничных дней – 11, выходных – 104; 2) 60 % рабочих пользуются очередным отпуском продолжительностью 24 рабочих дня, 25 % – продолжительностью 36 рабочих дней и 15 % имеют отпуск 42 рабочих дня; 3) отпуск в связи с родами составляет 0,2 % рабочего времени, дни неявок по болезни – 1,6 %, неявок в связи с выполнением государственных и общественных обязанностей – 0,6 % рабочего времени; 4) плановые потери рабочего времени в течение рабочего дня составляют 0,15 ч.

Задание 4.

По отчету предприятия за прошлый год среднемесячная зарплата одного рабочего составила 13 780 р., а служащего – 15 246 р. Численность персонала предприятия – 54 чел. Соотношение между численностью рабочих и служащих характеризуется как 8 : 1. В планируемом году предусматривается рост средней заработной платы с 1 мая на 5 % и с 1 октября – на 7 %. Определите: 1) годовой фонд заработной платы рабочих; 2) годовой фонд заработной платы служащих; 3) годовой фонд заработной платы персонала предприятия.

Задание 5.

Планом предприятия на год предусматривается выпуск трех видов продукции: А – в количестве 3 000 ед. (расход зарплаты на единицу – 1 012 р.), В – 1 200 ед. (расход зарплаты – 428 р./ед.), С – 7 500 ед. (расход зарплаты – 245 р./ед.). Доплаты к тарифному фонду – 40 %. Дополнительная заработная плата – 25 %. Годовой фонд заработной платы вспомогательных рабочих составляет 15 % от годового фонда заработной платы основных рабочих. Численность служащих планируется 8 чел. Среднемесячная зарплата одного служащего – 15 800 р. Определите фонд годовой заработной платы персонала предприятия.

Задание 6.

Годовая плановая потребность предприятия в воде составляет 20 000 м³. Для подготовки ее к использованию задействованы основные фонды стоимостью 218 750 р. Среднегодовая норма амортизации – 8 %. Затраты на 1 000 м³ воды составляют: химикаты и материалы 1 180 р.; электроэнергия 450 кВт · ч; заработная плата 624 р. Стоимость 1 кВт · ч электроэнергии планируется в размере 0,80 р. Отчисления на

социальные нужды – 30 %. Общая сумма прочих расходов – 24 980 р. Составьте смету затрат на производство и определите производственную себестоимость 1 м³ воды.

Модуль 2. Управление рисками

Задача 7

По данным инвестиционной компании «ФИНАМ» о фактической доходности акций и доходности на индекс РТС за период с января 2008 по май 2009 г. (таблица) определить ожидаемую доходность, риск и параметры рыночных моделей (α - и β -коэффициенты) для акций Газпрома (GAZP), Сбербанка (SBER) и Роснефти (ROSN). По результатам расчета построить график зависимостей доходности акций от доходности на индекс РТС.

Таблица

Индекс РТС и котировки акций на конец месяца

Год	Месяц	RTS	GASP	SBER	ROSN
2015	Январь	1910	300	90	175
	Февраль	2070	314	85	200
	Март	2100	310	75	220
	Апрель	2150	320	82	240
	Май	2500	370	90	295
	Июнь	2400	350	80	280
	Июль	1900	280	70	260
	Август	1800	250	60	230
	Сентябрь	1300	230	50	210
	Октябрь	700	170	25	160
	Ноябрь	600	150	23	140
	Декабрь	580	148	22	142
2016	Январь	478	155	14	143
	Февраль	487	157	11	168
	Март	600	167	17	188
	Апрель	750	187	24	208
	Май	830	210	35	218

6. Критерии оценивания результатов освоения дисциплины (модуля)

6.1. Оценочные средства и критерии оценивания для текущей аттестации

Виды текущего контроля, предусмотренные рабочей программой дисциплины:

- устный опрос;

2. подготовка докладов;
3. подготовка рефератов;
4. выполнение тестовых заданий
5. выполнение практических заданий
6. составление тестовых заданий

1. Требования к устному ответу на вопросы семинарского (практического) занятия

Ответы студенты должны иллюстрировать конкретными примерами, опираться на нормативно-правовую базу, прослеживать связи между теоретическими и практическими положениями учебной дисциплины, применять теоретические знания к решению вопросов.

Устный ответ предполагает:

- грамотность устной речи;
- уверенность устной речи;
- убедительность устной речи;
- ясность, точность;
- строгая последовательность, иллюстрация.

Критерии оценки устного ответа

При оценке ответа учитывается:

- полнота и правильность ответа;
- степень осознанности и понимания изученного;
- уровень оформления ответа.

Зачтено («отлично») ставится, если студент:	обстоятельно и достаточно полно излагает материал; обнаруживает полное понимание материала, может обосновать свои суждения, привести примеры; строит ответ последовательно
Зачтено («хорошо») ставится, если студент обнаруживает знание и понимание материала, однако:	допускает единичные ошибки, но исправляет их самостоятельно после замечаний преподавателя; не всегда может убедительно обосновать свое суждение; допускает отдельные погрешности
Зачтено («удовлетворительно») ставится, если студент обнаруживает знание и понимание основных теоретических положений темы, но:	излагает материал недостаточно полно; не может обосновать свои суждения и привести необходимые примеры; нарушает последовательность в изложении материала
Не зачтено («неудовлетворительно») ставится, если студент:	обнаружил незнание большей части темы (раздела, вопроса); при ответе на вопрос искажает его смысл; излагает материал беспорядочно и неуверенно

Оценка может быть поставлена студенту как за одновременный ответ, так и за ответ, рассредоточенный во времени, т.е. за сумму ответов, данных в процессе занятий.

2. Темы докладов и требования к докладам и критерии их оценки

Темы докладов

Модуль 1. Антикризисное управление

21. Система показателей финансового состояния фирмы, их взаимосвязь.
22. Диагностика банкротства предприятия. Модели прогнозирования банкротства.
23. Признаки и порядок установления банкротства предприятия.
24. Виды и порядок осуществления реорганизационных процедур.
25. Сущность и классификация рисков
26. Содержание риск-менеджмента и его роль в антикризисном управлении.
27. Методы оценки рисков, способы снижения и страхования рисков.
28. Стратегия и тактика антикризисного управления.
29. Сущность и классификация инвестиций. Инвестиционная деятельность предприятия.
30. Управление инвестиционным портфелем фирмы.
31. Управление реальными инвестициями. Методы оценки эффективности реальных инвестиционных проектов.
32. Техничко-экономическое обоснование инвестиционных проектов.
33. Управление финансовыми инвестициями. Теория портфеля.
34. Инновации в антикризисном управлении.
35. Человеческий фактор в антикризисном управлении.
36. Роль профсоюзов в антикризисном управлении.

Модуль 2. Управление рисками

1. Структурные и процессуальные факторы риска: проблемы идентификации и оценки.
2. Использование теории жизненного цикла организации при анализе и планировании рисков.
3. Подходы к управлению рисками: интенсивный, экстенсивный.
4. Классификации рисков в управлении: признаки классификации, принципы использования.
5. Взаимосвязь структурных и процессных рисков в управлении организацией.
6. Аксиоматика управления рисками.
7. Виды деятельности по управлению рисками.
8. Взаимосвязь планирования в управлении рисками и планирования развития организации.
9. Метод избежания рисков.
10. Метод принятия рисков на себя.
11. Метод предотвращения убытков.
12. Метод уменьшения размера убытков.
13. Метод страхования.
14. Метод самострахования.
15. Метод передачи рисков.
16. Принципы использования и комбинирования методов управления рисками.
17. Методологические принципы оценки рисков.
18. Количественные методы оценки рисков.
19. Качественные методы оценки рисков.
20. Использование моделирования в управлении рисками.
21. Уточнение стратегии организации при разработке программы управления рисками.
22. Предварительный отбор рисков при разработке программы управления рисками.
23. Разработка плана превентивных мероприятий программы управления рисками.
24. Анализ рисков как этап разработки программы управления рисками.
25. Контроль и пересмотр программы управления рисками.
26. Оценка эффективности программы управления рисками.
27. Особенности управления рисками в финансовой и инвестиционной сферах деятельности организации.
28. Риск в управлении прямыми и портфельными инвестициями.
29. Распределение рисков между участниками проекта.
30. Классификация рисков производственной деятельности.
31. Области применения статистических методов при анализе рисков.

32. Сущность статистических методов анализа рисков.
33. Оценка степени риска по совокупности статистических критериев.
34. Области применения анализа безубыточности в риск-менеджменте.
35. Сущность анализа безубыточности в оценке рисков.
36. Оценка степени риска предпринимательского проекта.
37. Выбор оптимального проекта развития предприятия в условиях неопределенности и риска минимаксными методами.

Требования к подготовке докладов

Работа по подготовке устного выступления начинается с формулировки или выбора темы. Само выступление должно состоять из трех частей: вступления (10-15% общего времени), основной части (60-70%) и заключения (20-25%). После выступления нужно быть готовым к ответам на возникшие у аудитории вопросы. Регламент устного публичного выступления – не более 10 минут.

Задачи:

- собрать и изучить литературу по теме;
- составить план или графическую структуру сообщения;
- выделить основные понятия;
- ввести в текст дополнительные данные, характеризующие объект изучения;
- оформить текст письменно;
- озвучить в установленный срок.

Критерии и показатели оценки выступлений и докладов

Критерии	Показатели	Баллы (1 – «Да»; 0 – «Нет»)
Структура	Соответствие теме	1/0
	Собственная точка зрения на проблему	1/0
Логика и аргументация изложения материала	Раскрытие актуальности выбранной темы	1/0
	Аргументы логически структурированы	1/0
	Факты представлены точно	1/0
	Строгий критический анализ ключевых понятий (концепций)	1/0
Новизна	Оригинально и творчески	1/0
Стиль	Аккуратное письмо	1/0
	Концентрированный текст	1/0
Оформление (доклады)	Четко и хорошо оформленная работа	1/0
	Объем (от 1 до 2 стр. печатного текста)	1/0
Грамотность	Грамматически правильные предложения	1/0
	Нет орфографических ошибок	1/0
	Эффективное использование схем / таблиц для подтверждения аргументов	1/0
Источники	Адекватное использование источников	1/0

Количество Балов	Оценка
Более 10	отлично
8-10	хорошо
5-7	удовлетворительно
От 0 до 10	неудовлетворительно

3. Темы рефератов, требования к реферату, критерии оценки

Темы рефератов

Модуль 1. Антикризисное управление

1. Сущность кризисов и их проявление в экономических системах.
2. Основные причины возникновения кризисов.
3. Роль кризисов в социально-экономическом развитии.
4. Общепринятая классификация экономических кризисов.
5. Экономические кризисы на микро- и макроуровне.
6. Диагностика и оценка финансового состояния.
7. Антикризисный маркетинг.
8. Антикризисное бизнес-планирование.
9. Санация предприятия.
10. Содержание и организация государственного антикризисного регулирования.
11. Государственная финансовая поддержка неплатежеспособных предприятий.
12. Влияние налоговой политики на преодоление кризисного состояния предприятия.
13. Общая характеристика законодательства о банкротстве в РФ.
14. Особенности проведения процедур банкротства на предприятии.
15. Особенности несостоятельности кредитных организаций.
16. Методы диагностики вероятности банкротства.
17. Механизм диагностики финансового состояния.
18. Виды рисков. Оценка и нейтрализация.
19. Способы снижения степени риска.
20. Внутренняя и внешняя инвестиционная политика в условиях кризиса.
21. Инвестиционные проекты в условиях кризиса.
22. Модели антикризисных стратегий.
23. Формирование антикризисной стратегии.
24. Защитная и наступательная тактика антикризисных мероприятий.
25. Технический прогресс и износ производственных фондов.
26. Реструктуризация предприятия.
27. Кадровая стратегия кризисной организации.
28. Мотивация персонала в условиях неопределенности.
29. Управление конфликтами.
30. Управление долговыми обязательствами.
31. Процедуры банкротства в РФ.
32. Человеческий фактор антикризисного управления.
33. Политика управления реальными инвестициями на предприятии.
34. Политика управления портфелем финансовых инвестиций.
35. Инновации в антикризисном управлении.

Модуль 2. Управление рисками

1. Различия между традиционным и современным подходом к управлению рисками.
2. Сравнение трех основных методик организации риск-менеджмента на нефинансовых предприятиях.
3. Организация процесса риск-менеджмента на нефинансовых предприятиях.
4. Построение рискографии нефинансовой компании.
5. Методы качественной оценки рисков.
6. Основные методы количественной оценки рисков.
7. Способы минимизации операционных рисков.
8. Оценочные резервы как способ минимизации рисков.
9. Особенности выбора метода минимизации рисков.
10. Особенности и трудности применения VAR при оценке рыночных рисков.
11. Стоимостные метрики риска: EaR, CFaR – методика их измерения.

12. Измерение валютных операционных рисков.
13. Маркетинговые стратегии управления валютными операционными рисками.
14. Параметры ликвидного рынка.
15. Факторы, влияющие на динамику ликвидности рынка.
16. Виды рисков ликвидности и особенности их учёта.
17. Источники риска неплатежеспособности корпорации.
18. Проблемы в оценке операционных рисков.
19. Источники операционного риска. Анализ и способы определения операционного риска.
20. Методы оценки и управления операционным риском.
21. Особенности управления стратегическим риском компании.
22. Сбалансированная система показателей и стратегический риск.
23. Дельта нормальный метод расчета VaR.
24. Метод исторического моделирования расчета VaR.
25. Расчет VaR методом Монте-Карло.
26. Хеджирование с помощью форвардов и фьючерсов
27. Хеджирование с помощью опционов.
28. Стратегии хеджирования валютных рисков.
29. Методы хеджирования рисков процентных ставок.
30. Методы управления кредитным риском.
31. Модель расчета кредитного риска CreditMetrics.
32. Модель Мертона расчета риска дефолта.
33. Кредитные деривативы.
34. Оценка эффективности размещения капитала с учетом риска с помощью RAROC.

Требования к рефератам

1. В качестве темы реферата студент по своему усмотрению выбирает одну из предложенных в перечне тем или совместно с преподавателем формулирует свою, но соответствующую программному материалу курса.

2. Структура реферата должна включать титульный лист (на титульном листе студент указывает название вуза, кафедры, полное наименование темы реферата, свою фамилию и инициалы, а также ученую степень, звание, фамилию и инициалы научного руководителя, год написания работы); содержание; введение, в котором кратко обосновывается актуальность, научная и практическая значимость избранной темы; основную часть, содержащую суть проблемы и пути ее решения; заключение, где формулируются выводы и предложения; библиографический список.

3. Реферат выполняется студентом самостоятельно. Изложение материала должно быть кратким, точным, последовательным. Необходимо употреблять термины, свойственные данной науке, избегать непривычных понятий и символов, сложных грамматических оборотов. Термины, отдельные слова и словосочетания допускается заменять принятыми текстовыми сокращениями, смысл которых ясен из контекста. Рекомендуется включать в реферат схемы и таблицы, если они помогают раскрыть основное содержание проблемы и сокращают объем реферата. Приводимые в тексте цитаты должны быть точными, их необходимо давать в кавычках с обязательным указанием источника (автора, названия работы, издательства, года издания и номера страницы).

4. Объем реферата – от 5 до 10 страниц печатного текста. Требования к оформлению: шрифт Times New Roman, размер шрифта – 14, интервал – полуторный; поля: верхнее и нижнее – 2, правое – 3, левое – 1 или 1,5; сноски подстрочные. Страницы должны быть пронумерованы.

5. Реферат оценивается преподавателем по пятибалльной шкале. При получении отрицательной оценки работа отдается студенту на доработку и с учетом замечаний возвращается для повторной проверки.

Критерии и показатели оценки выступлений

Критерии	Показатели	Баллы (1 – «Да»; 0 – «Нет»)
Структура	Соответствие теме	1/0
	Собственная точка зрения на проблему	1/0
Логика и аргументация изложения материала	Раскрытие актуальности выбранной темы	1/0
	Аргументы логически структурированы	1/0
	Факты представлены точно	1/0
	Строгий критический анализ ключевых понятий (концепций)	1/0
Новизна	Оригинально и творчески	1/0
Стиль	Аккуратное письмо	1/0
	Концентрированный текст	1/0
Оформление (доклады)	Четко и хорошо оформленная работа	1/0
	Объём (от 1 до 2 стр. печатного текста)	1/0
Грамотность	Грамматически правильные предложения	1/0
	Нет орфографических ошибок	1/0
	Эффективное использование схем / таблиц для подтверждения аргументов	1/0
Источники	Адекватное использование источников	1/0

Количество Балов	Оценка
Более 10	отлично
8-10	хорошо
5-7	удовлетворительно
От 0 до 10	неудовлетворительно

4. Примерные тестовые задания и критерии оценки итогового теста по дисциплине

Модуль 1. Антикризисное управление

Промежуточные тесты

- В какой стране впервые появились кризисы в 1825 году?
 А) Германия
 Б) Англия
 В) Франция
- В каком году был первый экономический кризис?
 А) 1920
 Б) 1857
 В) 1767
- Финансовая паника – это?
 А) психологическая причина кризиса
 Б) финансовая причина кризиса
 В) социальная причина кризиса
- Какая теория связана со сжатием банковского кредита?
 А) теория недопотребления
 Б) теория чрезмерного инвестирования
 В) денежная теория

5. Какая теория определяет циклы пессимистического и оптимистического настроения?
- А) теория недопотребления
 - Б) психологическая теория
 - В) теория нововведений
6. Какая теория объясняет циклы нововведений?
- А) теория недопотребления
 - Б) теория чрезмерного инвестирования
 - В) теория нововведений
7. На какой фазе кризиса происходит сокращение объёмов производства, деловой активности, падение цен, затаривание, растёт безработица и увеличивается количество банкротств?
- А) подъем
 - Б) депрессия
 - В) оживление
 - Г) кризис
8. Какая фаза кризиса характеризуется приспособлением к новым условиям, к новым потребностям и достижением равновесия?
- А) подъем
 - Б) депрессия
 - В) оживление
 - Г) кризис
9. На какой фазе кризиса появляются инвестиции, увеличивается производство, занятость населения, процентные ставки, цены?
- А) подъем
 - Б) депрессия
 - В) оживление
 - Г) кризис
10. На какой фазе кризиса экономика выходит на новый уровень развития, появляются новые предприятия, новые товары, растут инвестиции, курсы акций, заработные платы и цены?
- А) подъем
 - Б) депрессия
 - В) оживление
 - Г) кризис
- Ключ к тесту: 1-Б,2-Б,3-А,4-В,5-Б,6-В,7-Г,8-Б,9-В,10-А

Модуль 2. Управление рисками

Промежуточные тесты

1. Что подразумевается под понятием «риск»?
- А) Понятие, отражающее поведение товаропроизводителя на рынке, его готовность произвести (предложить) какое-либо количество товара за определённый период времени при определённых условиях.
 - Б) Отражение влияния неопределённости на итоговые результаты деятельности предприятия.
 - В) Поступательное движение вперёд, улучшение в процессе развития
2. Что из перечисленного является синонимом риска?
- А) Потери, убытки.
 - Б) Невозможность
 - В) Безопасность

3. На какие виды подразделяются источники риска?
- А) Необъективные и реальные обстоятельства
 Б) Объективные и субъективные обстоятельства.
 В) Фактические и необъективные обстоятельства
4. Что является основной причиной риска?
- А) Дезинформация
 Б) Недостаточный стартовый капитал
 В) Неопределенность.
5. Какие виды неопределённости существуют?
- А) Количественная, информационная, стоимостная, профессиональная.
 Б) Временная, фиксированная, масштабная, структурная
 В) Неточная, определённая, устойчивая, национальная
6. Последствия риска могут быть:
- А) Скорее положительными
 Б) Как положительными, так и отрицательными.
 В) Только отрицательными
7. Какие виды потерь существуют?
- А) Потеря работников, потеря арендуемого места
 Б) Невостребованность, потеря ресурсов, получение результата с повышенными затратами, потери дохода.
 В) Ограниченность, невостребованность продукции, ограниченность во времени
8. Что является причиной потери ресурсов?
- А) Не правильное управление, хищения.
 Б) Большие затраты, забастовки работников
 В) Слабая маркетинговая политика, ошибки в планировании
9. Что является причиной невостребованности товаров и услуг?
- А) Потери ценных бумаг, ущерб репутации
 Б) Ущерб здоровью, потери сырья
 В) Снижение качества продукции, дополнительные затраты на хранение.
10. Какие Потери можно отнести к финансовым рискам?
- А) Потери ценных бумаг, выплата штрафа, уплата дополнительных налогов.
 Б) Потери сырья
 В) Невыполнение сроков сдачи объекта

Ключ к тесту:

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
а	а	б	в	а	б	б	а	в	а

Критерии оценки тестов

Оценка	Характеристики ответа студента
Отлично	90% и более правильных ответов
Хорошо	Более 80% правильных ответов
Удовлетворительно	Более 50% правильных ответов

Не удовлетворительно	Менее 50% правильных ответов
----------------------	------------------------------

5. Примерные задания и критерии их оценки

Модуль 1. Антикризисное управление

Задание 1.

Составить баланс компании на 6 января при следующих данных: денежные средства = 13300 тыс. руб., товарно-материальные запасы = 3800 тыс. руб., счета кредиторов = 2000 тыс. руб., выданные векселя = 5000 тыс. руб., акционерный капитал = 10000 тыс. руб., нераспределенная прибыль = 100 тыс. руб. 7 января было продано готовой продукции на сумму 800 тыс. руб. наличными. При этом на ее производство было израсходовано товарно-материальных ценностей на сумму 500 тыс.р. Составить баланс на 7 января и определить показатели ликвидности, величину работающего капитала.

Задание 2.

6 января денежные средства компании составили 13300 тыс.руб., товарно-материальные запасы = 3800 тыс.руб., счета кредиторов = 2000 тыс.руб., векселя выданные = 5000тыс.руб., акционерный капитал = 10000 тыс.руб., нераспределенная прибыль = 100 тыс.руб. 7 января было продано готовой продукции на сумму 800 тыс. руб. наличными. При этом на ее производство было израсходовано товарно-материальных ценностей на сумму 500 тыс.р. Проанализировать, каким образом изменятся показатели ликвидности и величина работающего капитала.

Задание 3.

Составить баланс при следующих исходных данных: основные средства = 6000 тыс. р., акционерный капитал = 10000 тыс.р., нераспределенная прибыль = 500 тыс. р., денежные средства = 4000тыс.р., материально-производственные запасы = 3000 тыс. р., краткосрочные обязательства = 2500 тыс. р. Известно, рентабельность капитала составляет 30%, размер выручки от реализации – 3600 тыс. р. Определить: коэффициенты ликвидности, показатели структуры капитала, показатели оборачиваемости и рентабельности продаж.

Задание 4.

По данным финансовой отчетности определите за отчетный период и дайте смысловую интерпретацию значений следующих показателей: 1) доходность активов организации; 2) доходность совокупных расходов; 3) доходность расходов по обычным видам деятельности; 4) коэффициент оборачиваемости собственного капитала; 5) коэффициент оборачиваемости активов организации; 6) коэффициент оборачиваемости текущих активов; 7) период оборота текущих активов; 8) коэффициент оборачиваемости материальных оборотных средств; 9) период оборота запасов товарно-материальных ценностей; 10) коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности; 11) период оборота дебиторской задолженности; 12) длительность операционного цикла; 13) коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности; 14) период оборота кредиторской задолженности; 15) длительность финансового цикла; 16) рентабельность совокупных активов по прибыли до налогообложения; 17) чистую рентабельность активов; 18) чистую рентабельность собственного капитала; 19) рентабельность собственного капитала, рассчитанного по уточненному варианту; 20) рентабельность полных расходов на реализацию продукции, то варов, работ и услуг.

Задание 5.

Планом предприятия на год предусматривается выпуск трех видов продукции: А – в количестве 3 000 ед. (расход зарплаты на единицу – 1 012 р.), В – 1 200 ед. (расход зарплаты – 428 р./ед.), С – 7 500 ед. (расход зарплаты – 245 р./ед.). Доплаты к тарифному фонду – 40 %. Дополнительная за- работная плата – 25 %. Годовой фонд заработной платы вспомогательных рабочих составляет 15 % от годового фонда заработной платы основных рабочих. Численность служащих планируется 8 чел. Среднемесячная зарплата одного

служащего – 15 800 р. Определите фонд годовой заработной платы персонала предприятия.

Задание 6.

Годовая плановая потребность предприятия в воде составляет 20 000 м³. Для подготовки ее к использованию задействованы основные фонды стоимостью 218 750 р. Среднегодовая норма амортизации – 8 %. Затраты на 1 000 м³ воды составляют: химикаты и материалы 1 180 р.; электроэнергия 450 кВт · ч; заработная плата 624 р. Стоимость 1 кВт · ч электроэнергии планируется в размере 0,80 р. Отчисления на социальные нужды – 30 %. Общая сумма прочих расходов – 24 980 р. Составьте смету затрат на производство и определите производственную себестоимость 1 м³ воды.

Задание 7.

На производство 4 000 электродвигателей планируется израсходовать материалов на сумму 976 тыс. р., электроэнергии на технологические цели – на сумму 80 тыс. р. Зарплата производственных рабочих – 75 150 тыс. р. Общепроизводственные расходы составляют 400 тыс. р., обще- хозяйственные – 33 % от общепроизводственных расходов. Коммерческие расходы приняты в размере 2 % от производственной себестоимости. Отчисление на социальные нужды – 30 %. Определите: 1) цеховую, производственную и полную себестоимость одного электродвигателя по плану; 2) составьте плановую калькуляцию себестоимости электродвигателей.

Задание 8.

В планируемом году предусмотрен объем товарной продукции 4 690 тыс. р. Остатки нереализованной товарной продукции на начало года составили 320 тыс. р., на конец года предусматриваются остатки товарной продукции в размере пятидневного запаса. Себестоимость реализованной продукции запланирована в размере 4 385 тыс. р. Ликвидационная стоимость физически и морально устаревшего оборудования составляет 300 тыс. р., его остаточная стоимость – 240 тыс. р. Прибыль от внереализационной деятельности – 150 тыс. р., убытки от уценки производственных запасов – 280 тыс. р. Среднегодовая стоимость основных производственных фондов – 1 250 тыс. р., оборотных средств – 470 тыс. р. Определите плановую рентабельность предприятия.

Задание 9.

Планом предприятия предусмотрена реализация продукции на 33 120 тыс. р. Себестоимость реализованной продукции составляет 26 720 тыс. р., в том числе амортизационные отчисления – 4 010 тыс. р. В планируемом году предусмотрено приобретение оборудования на сумму 6 820 тыс. р., планируется привлечь кредит на один год на сумму 850 тыс. р. под 16 % годовых. Налог на прибыль – 20 %. Отчисления в резерв – 10 % от суммы чистой прибыли. Требуется: 1) составить план движения денежных средств на год; 2) определить остаток денежных средств на конец года, если на начало года он составил 369 тыс. р.

Задание 10.

Величина производственных запасов по отчету на начало года составила 1 300 тыс. р., в том числе излишних – 300 тыс. р. На конец года – 1 100 тыс. р., в том числе излишних – 100 тыс. р. Сумма излишних запасов на планируемый год не изменилась. Материальные затраты в составе плановой выручки составляют 6 600 тыс. р.; а в фактической – 5 400 тыс. р. Планирование осуществляется на год. Условия не изменяются. Определите: 1) плановую величину производственных запасов на год; 2) прирост производственных запасов к уровню отчетного года.

Задание 11.

Движение денежных средств на планируемый год характеризуют следующие данные: выручка от реализации продукции с НДС – 4 580 тыс. р., в том числе НДС – 699 тыс. р.; себестоимость реализованной продукции – 2 862 тыс. р., в том числе амортизационные отчисления – 243 тыс. р. Налог на прибыль – 20 %. Оплата приобретенного оборудования – 730 тыс. р.; поступления от продажи активов – 50 тыс. р.;

кредит – 200 тыс. р.; погашение кредита – 140 тыс. р., в том числе уплата процента за пользование кредитом – 40 тыс. р. Выплата дивидендов предусмотрена в размере 370 тыс. р. Составьте план движения денежных средств на год по видам деятельности предприятия.

Задание 12.

Составьте плановый баланс доходов и расходов на год. Данные приведены в таблице. Выручка от реализации продукции (без НДС) 12 350 тыс. р. Себестоимость реализованной продукции 10 515 тыс. р. Среднегодовая стоимость основных фондов 12 700 тыс. р. Средняя годовая норма амортизации 12 % Норматив оборотных средств отчетного года 1 100 тыс. р. Норматив оборотных средств на планируемый год 1 250 тыс. р. Кредит на обновление оборудования (на 2 года) 850 тыс. р. Плата за кредит за год 18 % Налог на прибыль 20 % Расходы на содержание детей в детских дошкольных учреждениях, всего 124 тыс. р. в том числе оплата родителями 32 тыс. р. Инвестиции в оборудование 2 500 тыс. р. Арендная плата (полученная) 180 тыс. р. Отчисления в резервный фонд 89 тыс. р.

Задание 13.

Кейс Антикризисное управление в компании US AIRWAYS Американская компания US Airways стала очередной жертвой кризиса мировых авиаперевозок, разразившегося после терактов 11 сентября 2001 года. Ей, как и многим другим авиакомпаниям, предстояло потратить значительную сумму на введение новых мер безопасности. В то же время, спрос на билеты продолжал падать. Такая ситуация вынудила представителей американской национальной авиакомпании US Airways разработать план спасения фирмы, пострадавшей от мирового кризиса авиаперевозок.

Причины кризиса

Признаки рецессии в мировой гражданской авиации наметились задолго до сентябрьской трагедии в США, которая лишь ускорила этот процесс. Экономическое развитие носит циклический характер, и авиация не является исключением. После пика производства самолетов в 1998-1999 годах авиастроительные компании планировали снижение объемов. Еще до событий 11 сентября как в индустрии авиаперевозок как США, так и Европы существовали немалые излишние мощности. Причем - на фоне общего ослабления конъюнктуры на рынке пассажирских авиаперевозок. Так что обанкротившихся европейских авиакомпаний резкое сокращение количества пассажиров после 11 сентября стало просто той каплей, которая переполнила чашу. То есть уже существовавший в отрасли структурный кризис и резкий отток пассажиров после трагедии 11 сентября и привели к тому, что эти компании были вынуждены покинуть рынок.

Проявление кризиса

После терактов 11 сентября в Нью-Йорке US Airways не удалось справиться с кризисом авиаперевозок. Выросшие в 2004 году цены на нефть и отказ профсоюзов US Airways пойти на сокращение фонда заработной платы привели авиакомпанию к повторному банкротству. Эксперты считают, что это для US Airways станет фатальным и авиакомпанию ждет ликвидация. Получив статус банкрота, компания сможет избежать нападков кредиторов, требующих выплатить все долги. Заявить о банкротстве US Airways вынудили высокие цены на нефть, которые в свою очередь увеличили стоимость авиакеросина.

Протянуть руку помощи US Airways оказался не готов даже собственный акционер компании - пенсионный фонд Retirement Systems of Alabama. Акционеры считают, что для начала руководству авиакомпании необходимо договориться с профсоюзами о сокращении фонда заработной платы на 800 млн. долларов. Однако в ходе переговоров стало ясно, что профсоюзы не пойдут на уступки. Банкротство US Airways станет вторым в истории компании. Первое произошло в 2002 году, когда до банкротства авиаперевозчика довели теракты 11 сентября в Нью-Йорке, вспышка атипичной

пневмонии в Юго-Восточной Азии и разразившаяся война в Ираке. US Airways особенно сильно пострадала от последствий терактов, так как большинство ее рейсов осуществляется именно из аэропортов Восточного побережья США. А война в Ираке вызвала новое сокращение пассажирских перевозок, обострилась конкуренция с «дешевыми» авиакомпаниями, резко выросли цены на топливо.

Пути выхода из кризиса

В 2002 году, несмотря на процедуру банкротства, авиакомпании удалось выйти из кризиса. На реструктуризацию компании пошли 900 млн. долларов государственного кредита, а также деньги, сэкономленные на сокращении зарплат сотрудникам. Компания также получила 500 млн. долларов на поддержание текущей деятельности и реорганизацию бизнеса, а также инвестиции на 200 млн. долларов. При этом финансовые потери US Airways, седьмой по величине авиакомпании страны, составили в 2001 году 2,1 млрд. долларов США. Банкротство компании US Airways не означает ее краха.

Получив защиту от кредиторов, президент компании Дэвид Сигел отправил в бессрочный отпуск около пяти тысяч сотрудников. Из 49 тысяч человек, работавших в авиакомпании до терактов 11 сентября, на своих местах осталось 35 тысяч сотрудников. «Отпускники» перешли в разряд уволенных. На сокращениях персонала Дэвид Сигел останавливаться не стал. Следующим ходом стало уменьшение зарплатного фонда сотрудников на 1 млрд. долларов.

Антикризисные меры

Дэвида Сигела помогли US Airways год назад завершить процедуру банкротства и вернуться к работе. US Airways оказалась единственной компанией, успешно завершившей процедуру банкротства и вернувшейся к нормальной работе, сократив затраты на 1,9 млрд. долл. в год и получив новое финансирование на 1,24 млрд. долл. - правительственный заем на сумму 1 млрд. долларов, а также инвестиции на сумму 240 млн. долларов от государственного пенсионного фонда Retirement Systems of Alabama, который, таким образом, превратился в крупнейшего акционера компании. Оказавшись вновь в кризисной ситуации, US Airways собиралась подать иск по статье 7 федерального законодательства: ликвидация по причине невозможности привлечь дополнительные инвестиции. Но в последний момент в компании решили, что статья 11 - о банкротстве - станет наиболее подходящей.

Главные акционеры авиакомпании - Retirement Systems - даже надеются, что банкротство может спасти US Airways от ликвидации. Таким образом, учитывается тот факт, что американское законодательство о банкротствах предусматривает, что компания, подавшая соответствующий иск, получает защиту от требований кредиторов на время реализации плана по оздоровлению бизнеса. И если компании удастся принять экстренные меры, то процедура ликвидации не коснется US Airways.

Вопросы к кейсу:

Можете ли Вы дополнить перечень причин, вызвавших кризис компании US Airways?

Какие еще авиакомпании, находящиеся в настоящее время в состоянии кризиса, Вам известны? Дайте характеристику их кризисного положения. Чем оно вызвано ?

Какие меры по выведению авиакомпании US Airways Вы могли бы предложить?

Модуль 2. Управление рисками

Задание 1. Провести оценку риска двух инвестиционных проектов. Первый с вероятностью 0,7 обеспечивает прибыль 150 тыс. руб., однако с вероятностью 0,3 можно потерять 16,7 тыс. руб. Для второго проекта с вероятностью 0,6 можно получить прибыль 180 тыс. руб. и с вероятностью 0,4 потерять 20,0 тыс. руб. Какой проект выбрать?

Задача 2. Рассматриваются два инвестиционных проекта. Первый с вероятностью 0,65 обеспечивает доход в 10 млн. руб., однако с вероятностью 0,35 убытки могут

составить 6 млн. руб. Для второго проекта с вероятностью 0,7 можно получить доход 8 млн. руб., с вероятностью 0,3 убытки 4 млн. руб. Какой из проектов следует реализовать? Ответ аргументировать.

Задача 3. Рассматриваются два инвестиционных проекта. Срок реализации каждого – 3 года. Вероятности поступления наличности проекта А по периодам реализации составляют 0,2; 0,6; 0,2. Объем наличных поступлений по проекту А соответственно – 40, 50, 60 млн. руб. Вероятности проекта Б – 0,4; 0,2; 0,4. Наличные поступления по проекту Б соответственно 0, 50, 100 млн. руб. Фирма имеет обязательства в 80 млн. руб. Какой из проектов следует реализовать?

Задача 4. На предприятии свободные денежные средства составляют 50 млн. руб. Имеются следующие возможности для их использования: 1) разместить на банковском депозите под 25% годовых; 2) реализовать проект по техническому перевооружению производства. Стоимость проекта 10 млн. руб., а его реализация позволит получить ежегодную чистую прибыль в размере 5 млн. руб.; 3) приобрести акции надежного эмитента на сумму 25 млн. руб. Ежегодные дивиденды в сумме составят 7,6 млн. руб.; 4) участвовать в совместном

проекте с другим предприятием, размер участия – 20 млн. руб., ожидаемый ежегодный доход составит 5 млн. руб.; 5) приобрести облигации государственного займа на сумму 15 млн. руб., ежегодный купонный доход составит сумму 3 млн. руб.

Требуется определить оптимальную структуру инвестиционного портфеля, обеспечивающего получение максимального дохода. Риск по вариантам оценивается экспертами следующим образом: 1) бан-ковский депозит 0,20; 2) техническое перевооружение 0,32; 3) акции стороннего эмитента 0,15; 4) участие в совместном проекте 0,18; 5) государственные облигации 0,05.

Задача 5. Известно, что при вложении капитала в мероприятие А из 120 случаев:

- прибыль 25 тыс.руб. была получена в 48 случаях,
- прибыль 20 тыс.руб. была получена в 36 случаях,
- прибыль 30 тыс.руб. была получена в 36 случаях.

При вложении капитала в мероприятие Б:

- прибыль 40 тыс.руб. была получена в 36 случаях,
- прибыль 30 тыс.руб. была получена в 60 случаях,
- прибыль 15 тыс.руб. была получена в 24 случаях.

Определить степень риска при вложении капитала в мероприятия А и Б.

Критерии оценки заданий

Оценка	Характеристики ответа студента	
Отлично	34-40 баллов	Правильность полученного ответа, аккуратность расчётов – от 0 до 10 баллов; правильность хода решения – от 0 до 10 баллов; обоснованность решения, чёткость пояснений – от 0 до 10 баллов; знание и умение использовать терминологию, понятийный аппарат курса – от 0 до 10 баллов.
Хорошо	30-33 балла	
Удовлетворительно	21-29 баллов	
Неудовлетворительно	20 и менее баллов	

6. Основные требования и критерии оценки разработанных тестовых заданий

При подготовке к занятиям студентам необходимо самостоятельно разработать тестовые задания по темам курса.

Основные требования к тестовым заданиям

1.Содержание тестового задания должно быть ориентировано на получение от тестируемого однозначного заключения.

2. Основные термины тестового задания должны быть явно и ясно определены.
3. Тестовые задания должны быть прагматически корректными и рассчитаны на оценку уровня учебных достижений студентов.
4. Тестовые задания должны формулироваться в виде кратких суждений.
5. В содержании тестового задания определяющий признак должен быть необходимым и достаточным.
6. Среднее время заключения испытуемого на тестовое задание не должно превышать 2,5 минуты.

На один вопрос тестового задания может быть один и более вариантов правильно ответа. Возможно применение открытых вопросов и заданий на соответствие. По каждой теме должно быть составлено 10 тестовых заданий.

Критерии оценки тестового задания

Оценка	Характеристики выполненного задания
Зачтено	Составлено 10 грамотных вопросов по каждой теме
Не зачтено	Более 5 из 10 вопросов по каждой теме составлены не корректно

6.2. Оценочные средства и критерии оценивания для промежуточной аттестации

Форма промежуточной аттестации – экзамен.

Для определения уровня сформированности компетенций применяется процедура независимой оценки.

Вопросы для подготовки к экзамену

Модуль 1. Антикризисное управление

1. Понятие кризиса и особенности его возникновения.
2. Причины, факторы и симптомы кризиса. Последствия кризиса.
3. Классификация кризисов.
4. Тенденции циклического развития организации.
5. Понятие несостоятельности (банкротства). Фиктивное и преднамеренное банкротство.
6. Признаки банкротства организации.
7. Сущность антикризисного управления.
8. Функции антикризисного управления и факторы, определяющие его эффективность.
9. Государственное антикризисное регулирование: сущность, принципы, инструменты.
10. Участники антикризисного регулирования.
11. Классификация мер антикризисного регулирования, применяемых к организациям. Общая характеристика.
12. Реструктуризация организации: понятие, цели, виды.
13. Реорганизация: понятие, формы.
14. Нормативно-правовые документы, регламентирующие правовые основы несостоятельности (банкротства) организаций.
15. Процедуры банкротства, применяемые в РФ. Общая характеристика.
16. Особенности процедуры конкурсного производства.
17. Финансовый анализ как метод научного исследования.
18. Анализ финансового состояния организации как составляющая финансового анализа: сущность, виды, источники информации.
19. Оценка имущественного потенциала организации.
20. Оценка ликвидности и платежеспособности организации.
21. Оценка финансовой устойчивости организации на основе расчёта абсолютных показателей.
22. Оценка финансовой устойчивости организации на основе расчёта относительных показателей.

23. Оценка эффективности деятельности организации.
24. Оценка деловой активности организации.
25. Диагностика кризиса: сущность, задачи, цель, методы. Требования, предъявляемые к диагностированию.
26. Особенности экспресс- и фундаментальной диагностики банкротства.
27. Общая характеристика источников финансовых средств организации.
28. Антикризисное финансовое управление: сущность, цель, задачи, принципы.
29. Последовательность процесса реализации антикризисного финансового управления в организации.
30. Внутренние механизмы финансовой стабилизации. Общая характеристика.
31. Сущность тактического механизма финансовой стабилизации организации.
32. Финансовое прогнозирование: сущность, методы, процесс реализации.
33. Финансовое планирование: понятие, задачи, принципы, виды. Характеристика финансового плана.
34. Бюджетирование как финансовый механизм стабилизации: понятие и задачи. Состав бюджетов и принципы их формирования.
35. Инвестиционная политика в антикризисном управлении.
36. Источники инвестиций при ограниченных финансовых ресурсах.
37. Использование потенциала инноваций в антикризисном управлении.
38. Риск-менеджмент: сущность, принципы, организация на предприятии.
39. Методы оценки и управления рисками.
40. Способы снижения финансовых рисков.

Модуль 2. Управление рисками

1. Понятие и содержание категории риск. Риск как форма проявления неопределенности.
2. Структурные характеристики риска.
3. Место и роль рисков в экономической деятельности организации.
4. Степень риска экономической деятельности.
5. Критерии классификации рисков по характеристике опасности, по характеристике подверженности риску.
6. Критерии классификации рисков по характеристике уязвимости, по характеристике взаимодействия с другими рисками.
7. Критерии классификации по характеристике имеющейся информации о риске, по величине риска.
8. Однородные риски.
9. Понятие риск-менеджмента. Объект и субъект управления в риск-менеджменте. Функции риск-менеджмента.
10. Стратегия управления рисками на предприятии.
11. Этапы процесса управления рисками в организации.
12. Содержание идентификации и анализа рисков.
13. Принципы информационного обеспечения системы управления риском.
14. Источники информации для идентификации риска.
15. Визуализация рисков.
16. Концепция приемлемого риска.
17. Методы трансформации рисков.
18. Методы финансирования рисков.
19. Программа управления рисками.
20. Основные разделы руководства по разработке, контролю и пересмотру программы управления рисками.
21. Структура информации в программе по управлению рисками.
22. Процедуры разработки, контроля и пересмотра программы управления рисками.
23. Мониторинг программ управления рисками.

24. Отчетность в процессе управления рисками.
25. Контроль в процессе управления рисками.
26. Классификация финансовых рисков.
27. Риски развития.
28. Риски активов.
29. Процентные риски.
30. Инвестиционные риски.
31. Кредитные риски.
32. Валютные риски.
33. Страхование рисков.
34. Хеджирование рисков.
35. Ошибки в риск-менеджменте.

Критерии оценки устного ответа на экзамене

- полнота раскрытия темы;
- структурированность;
- свободное владение материалом;
- наличие примеров.

Оценка	Характеристики ответа студента
Отлично	90% и более правильных ответов
Хорошо	Более 80% правильных ответов
Удовлетворительно	Более 60% правильных ответов
Не удовлетворительно	Менее 60% правильных ответов

Критерии оценки ситуационной задачи

Оценка	Характеристики ответа студента	
Отлично	34-40 баллов	Правильность полученного ответа, аккуратность расчётов – от 0 до 10 баллов; правильность хода решения – от 0 до 10 баллов; обоснованность решения, чёткость пояснений – от 0 до 10 баллов; знание и умение использовать терминологию, понятийный аппарат курса – от 0 до 10 баллов.
Хорошо	30-33 балла	
Удовлетворительно	21-29 баллов	
Неудовлетворительно	20 и менее баллов	

ПОРЯДОК ФОРМИРОВАНИЯ ИТОГОВОЙ ОЦЕНКИ

Определение итоговой оценки за экзамен

$$\text{Оценка за экзамен} = \text{Оценка за вопрос 1} * 0,5 + \text{Оценка за вопрос 2} * 0,5 + \text{Оценка за ситуационную задачу}$$

Максимальный балл – 10 баллов

Оценка	Баллы
отлично	10
	9
	8

хорошо	7 6
удовлетворительно	5 4
неудовлетворительно	3 2 1

0 баллов получает студент, если он не приступал к выполнению домашней проверочной работы (и/или не предоставил ее к экзамену), не ответил правильно ни на один вопрос экзаменационного теста или не приступал к тестированию, а также при обнаружении нарушений, предусмотренных нормативными документами СмолГУ о Порядке промежуточной аттестации студентов, таких как списывание письменных работ, плагиат в письменных работах, подлоги при выполнении работ.

7. Перечень основной и дополнительной учебной литературы

7.1. Основная литература

1. Коротков, Э. М. Антикризисное управление : учебник для вузов / Э. М. Коротков. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 406 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-01066-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/488675>
2. Антикризисное управление: механизмы государства, технологии бизнеса в 2 ч. Часть 1 : учебник и практикум для вузов / А. З. Бобылева [и др.] ; под общей редакцией А. З. Бобылевой. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 284 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-08675-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/494683>
3. Антикризисное управление: механизмы государства, технологии бизнеса в 2 ч. Часть 2 : учебник и практикум для вузов / А. З. Бобылева [и др.] ; под общей редакцией А. З. Бобылевой. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 279 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-08676-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/494684>
4. Воронцовский, А. В. Управление рисками : учебник и практикум для вузов / А. В. Воронцовский. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 485 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-12206-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/489580>
5. Белов, П. Г. Управление рисками, системный анализ и моделирование в 3 ч. Часть 1 : учебник и практикум для вузов / П. Г. Белов. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 211 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-02606-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/490634>

7.2. Дополнительная литература

1. Антикризисное управление : учебник и практикум для вузов / Н. Д. Корягин [и др.] ; под редакцией Н. Д. Корягина. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 367 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00539-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/489131>
2. Черненко, В. А. Антикризисное управление : учебник и практикум для вузов / В. А. Черненко, Н. Ю. Шведова. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство

Юрайт, 2022. — 459 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14956-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/489493>

3. Шкурко, В. Е. Управление рисками проекта: учебное пособие для вузов / В. Е. Шкурко; под научной редакцией А. В. Гребенкина. — 2-е изд. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 182 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-05843-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/493673>

4. Белов, П. Г. Управление рисками, системный анализ и моделирование в 3 ч. Часть 2: учебник и практикум для вузов / П. Г. Белов. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 250 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-02608-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/490635>

5. Белов, П. Г. Управление рисками, системный анализ и моделирование в 3 ч. Часть 3: учебник и практикум для вузов / П. Г. Белов. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 272 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-02609-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/490636>

Нормативно-правовые акты:

1. Гражданского кодекса Российской Федерации
2. Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)» от 26.10.2002 г. № 127-ФЗ (с последующими доп. и изм.).
3. Федеральный закон «О саморегулируемых организациях» от 01.12.2007 г. №315-ФЗ (с последующими доп. и изм.).
4. Постановление Правительства Российской Федерации от 25.06.2003 г. № 367 «Об утверждении правил проведения арбитражным управляющим финансового анализа».
5. ГОСТ Р МЭК 61160-2006. Менеджмент риска. Формальный анализ проекта (утв. приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 8 августа 2006 г. № 150-ст.)
6. ГОСТ Р 51901.16-2005. Менеджмент риска. Повышение надежности. Статистические критерии и методы оценки (утв. приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 30 сентября 2005 г. № 235-ст).
7. ГОСТ Р 51901.4-2005. Менеджмент риска. Руководство по применению при проектировании (утв. приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 6 сентября 2005 г. № 220-ст).
8. ГОСТ Р 51897-2002. Менеджмент риска. Термины и определения (принят постановлением Госстандарта РФ от 30 мая 2002 г. № 223-ст).

Периодические издания:

1. Экономический журнал
2. Проблемы управления
3. Эффективное антикризисное управление
4. Экономический анализ: теория и практика
5. Управление финансовыми рисками
6. Управление рисками

7.3. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

1. <http://biblioteka.smolgu.ru> – электронный каталог библиотеки НОУ ВО СмолГУ
2. <http://www.vopreco.ru/> - Журнал «Вопросы экономики»
3. <http://www.expert.ru/> - Журнал «Эксперт»
4. <http://www.akdi.ru/> - Интернет-сервер «АКДИ Экономика и жизнь»

5. <http://www.consultant.ru/> - Консультант-Плюс
6. <http://www.informika.ru/> - Образовательный портал «Информика»
7. <http://economicus.ru/> - Проект института «Экономическая школа»
8. <http://www.ipu.ru/period/ru> Журнал «Проблемы управления»
9. <http://www.hr-portal.ru/> Сайт "Психология и управление персоналом"

8. Материально-техническое обеспечение

Учебная аудитория для проведения занятий лекционного и семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации: 214000, г. Смоленск, ул. Пржевальского, д.4, уч. корпус № 2, ауд. 510.

Стандартная учебная мебель (60 учебных посадочных места), стол и стул для преподавателя – по 1 шт.

Кафедра для лектора – 1 шт.

Доска настенная трехэлементная – 1 шт.

Проекционный экран LUMA – 1 шт.

Мультимедиапроектор Acer – 1 шт.

Ноутбук HP 530 – 1шт.

Колонки Genius – 1 шт.

Помещение для самостоятельной работы: 214000, г. Смоленск, ул. Пржевальского, д.4, уч. корпус №2, ауд. 520 (компьютерная лаборатория с выходом в Интернет)

Компьютерный студенческий стол – 15 шт.

Компьютерный стол для преподавателя – 1 шт.

Интерактивная доска IQBoard

Мультимедиа проектор Optima PX 329 DLP

16 персональных компьютеров с выходом в Интернет

Стандартная учебная мебель (16 учебных посадочных мест).

9. Программное обеспечение

Kaspersky Endpoint Security для бизнеса Стандартный АО «Лаборатория Касперского».

Microsoft Open License в составе:

– Microsoft Windows Professional XP, 7, 8, Server Russian;

– Microsoft Office 2003-2016 Russian.

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат: 03B6A3C600B7ADA9B742A1E041DE7D81B0
Владелец: Артеменков Михаил Николаевич
Действителен: с 04.10.2021 до 07.10.2022