

*Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования «Российский университет дружбы народов»*

*Экономический факультет
Кафедра национальной экономики*

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ И РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ

Рекомендуется для направления подготовки/специальности

38.04.01 «ЭКОНОМИКА»

Направленность программы (профиль)

«ЭКОНОМИКА ФИРМЫ И ОТРАСЛЕВЫХ РЫНКОВ»

Квалификация (степень) выпускника: магистр

Рассмотрено и утверждено
на заседании кафедры
Протокол № 1
от 02.09.2020 г.

Москва

2020

1. Цели и задачи дисциплины:

Цель: обеспечить приобретение студентами расширенного комплекса экономических знаний в области антикризисного управления, углубленное изучение технологий выявления и преодоления кризисов в деятельности сложных социально-экономических систем.

Задачи курса:

- формирование способности к абстрактному мышлению, анализу и синтезу, быстрому переходу от глубокого всестороннего анализа сложных ситуаций к простому решению;
- формирование готовности действовать в нестандартных (кризисных) ситуациях, нести социальную и этическую ответственность за решение по выбору антикризисных и других стратегий;
- формирование способности принимать организационно-управленческие решения в нестандартных и кризисных ситуациях;
- развитие коммуникативных и лидерских качеств, необходимых в научной и управленческой деятельности.

2. Место дисциплины в структуре ООП:

Вариативная часть: *Б.1.В.6.* - «Антикризисное управление и реструктуризация». Дисциплина опирается на знания, полученные в результате общеэкономической подготовки по блокам макро- и микроэкономики, а также на знания, полученные в процессе изучения дисциплин «Экономика предприятия», «Менеджмент», «Информационные технологии в менеджменте», «Теория организации». «Методы анализа рыночной деятельности компании», «Финансовый менеджмент», «Стратегический менеджмент».

В таблице № 1 приведены предшествующие и последующие дисциплины, направленные на формирование компетенций дисциплины в соответствии с матрицей компетенций ОП ВО.

Таблица № 1

Предшествующие и последующие дисциплины, направленные на формирование компетенций

Шифр и наименование компетенции	Предшествующие дисциплины	Последующие дисциплины
Общекультурные компетенции		
ОК-1 способностью к абстрактному мышлению, анализу, синтезу	Микроэкономика (продвинутый курс), Макроэкономика (продвинутый курс), Эконометрика (продвинутый курс), Экономика и организация отраслевых рынков, Оценка бизнеса и управление стоимостью фирмы, Бизнес-планирование и ТЭО инвестиционных проектов, <i>Курсовые работы:</i> Оценка бизнеса и управление стоимостью фирмы, Экономика и организация отраслевых рынков, НИРМ	-
ОК-2 готовностью действовать в нестандартных ситуациях, нести социальную и этическую ответственность за принятые решения	Микроэкономика (продвинутый курс), Макроэкономика (продвинутый курс), <i>Курсовые работы:</i> Оценка бизнеса и управление стоимостью фирмы	Преддипломная практика
Общепрофессиональные компетенции		

ОПК-3 способностью принимать организационно-управленческие решения	Микроэкономика (продвинутый курс), Макроэкономика (продвинутый курс), Экономика и организация отраслевых рынков, Оценка бизнеса и управление стоимостью фирмы, Бизнес-планирование и ТЭО инвестиционных проектов, <i>Курсовые работы:</i> Оценка бизнеса и управление стоимостью фирмы, Экономика и организация отраслевых рынков	-
Профессиональные компетенции (вид профессиональной деятельности: организационно-управленческая, информационно-аналитическая, предпринимательская)		
ПК-1 способность обобщать и критически оценивать результаты, полученные отечественными и зарубежными исследователями, выявлять перспективные направления, составлять программу исследований	Экономика и организация отраслевых рынков, Бизнес-планирование и ТЭО инвестиционных проектов, <i>Курсовые работы:</i> Экономика и организация отраслевых рынков, НИРМ	-
ПК-2 способность обосновывать актуальность, теоретическую и практическую значимость избранной темы научного исследования	Экономика и организация отраслевых рынков, Бизнес-планирование и ТЭО инвестиционных проектов, <i>Курсовые работы:</i> Экономика и организация отраслевых рынков, НИРМ	-
ПК-5 способность самостоятельно осуществлять подготовку заданий и разрабатывать проектные решения с учетом фактора неопределенности, разрабатывать соответствующие методические и нормативные документы, а также предложения и мероприятия по реализации разработанных проектов и программ	Микроэкономика (продвинутый курс), Макроэкономика (продвинутый курс), Оценка бизнеса и управление стоимостью фирмы, <i>Курсовые работы:</i> Оценка бизнеса и управление стоимостью фирмы	Преддипломная практика
ПК-6 способность оценивать эффективность проектов с учетом фактора неопределенности	Микроэкономика (продвинутый курс), Макроэкономика (продвинутый курс), Экономика и организация отраслевых рынков, Бизнес-планирование и ТЭО инвестиционных проектов, <i>Курсовые работы:</i> Оценка бизнеса и управление стоимостью фирмы	-

3. Требования к результатам освоения дисциплины:

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций:

Общекультурные компетенции (ОК):

- способностью к абстрактному мышлению, анализу, синтезу (ОК-1);
- готовностью действовать в нестандартных ситуациях, нести социальную и этическую ответственность за принятые решения (ОК-2).

Общепрофессиональные компетенции (ОПК):

- способностью принимать организационно-управленческие решения (ОПК-3).

Профессиональные компетенции (ПК):

научно-исследовательская деятельность:

- способностью обобщать и критически оценивать результаты, полученные отечественными и зарубежными исследователями, выявлять перспективные направления, составлять программу исследований (ПК-1);
- способностью обосновывать актуальность, теоретическую и практическую значимость избранной темы научного исследования (ПК-2);
проектно-экономическая деятельность:
- способностью самостоятельно осуществлять подготовку заданий и разрабатывать проектные решения с учетом фактора неопределенности, разрабатывать соответствующие методические и нормативные документы, а также предложения и мероприятия по реализации разработанных проектов и программ (ПК-5);
- способностью оценивать эффективность проектов с учетом фактора неопределенности (ПК-6);

В результате изучения дисциплины студент должен:

Знать:

- ✓ теорию и методики антикризисного управления, реструктуризации промышленного предприятия;
- ✓ экономическую и правовую сущность антикризисных процедур в рамках законодательства о несостоятельности (банкротстве);
- ✓ принципы принятия и реализации экономических и управленческих решений в условиях антикризисного управления.

Уметь:

- ✓ определять внутренние и внешние причины кризиса на предприятии;
- ✓ применять на практике показатели диагностики неплатежеспособности предприятия и делать аналитические выводы при оценке этих показателей;
- ✓ осуществлять проверку и учет финансового состояния предприятия, анализировать результаты хозяйственной деятельности предприятия;
- ✓ применить методы управления компанией, находящейся в сложной финансовой ситуации.

Владеть:

- ✓ практическими навыками системного и процессного подходов к системе антикризисных мер для проектирования мероприятий по развитию организации;
- ✓ практическими навыками использования инструментов и ресурсов антикризисного подхода к управлению материальными, финансовыми, информационными потоками.

4. Объем дисциплины и виды учебной работы

Общая трудоемкость дисциплины составляет 4 зачетных единицы.

Вид учебной работы	Всего часов	Модули			
		1	2	3	4
Аудиторные занятия (всего)	51			51	
В том числе:					
Лекции	17			17	
Семинары (С)	34			34	
Лабораторные работы (ЛР)					
Самостоятельная работа (всего)	93			93	
В том числе:					

Самостоятельное изучение рекомендуемой литературы	20			20	
Творческая работа	20			20	
Самостоятельная работа с кейсами	20			20	
Подготовка к рубежным и итоговой аттестациям	33			33	
Вид промежуточной аттестации (зачет, экзамен)					
Общая трудоемкость	144	час			
	4	зач. ед.			

5. Содержание дисциплины

5.1. Темы дисциплины:

Тема 1. Теоретические и правовые основы антикризисного управления.

Исходные методологические понятия. Цели и место антикризисного управления в экономической стратегии предприятия. Основы действующего законодательства РФ (гражданского, трудового, предпринимательского и договорного права, основ законодательства о несостоятельности (банкротстве) предприятий) и механизм государственного регулирования кризисного состояния предприятия.

Тема 2. Механизм возникновения кризисного состояния производственной системы.

Основные понятия, факторы и признаки кризисных явлений в экономике предприятий. Экономический механизм возникновения кризисного состояния, неплатежеспособности и банкротства российских предприятий.

Тема 3. Диагностика экономического состояния и оценка перспектив развития неплатежеспособного предприятия.

Сканирование внешней и внутренней среды предприятия для раннего обнаружения угрозы кризиса. Финансовый анализ неплатежеспособного предприятия. Выбор миссии предприятия. Оценка недвижимости, машин и оборудования. Оценка бизнеса. Определение путей приспособления предприятия к неблагоприятным условиям хозяйствования.

Тема 4. Реструктуризация и санация (финансовое оздоровление) предприятия.

Цели и особенности реструктуризации, реконструкции и реорганизации предприятий. Опыт реформирования предприятий. Сущность и порядок введения процедуры досудебной санации (финансового оздоровления) предприятия. Управление должником в ходе финансового оздоровления. Бизнес-план финансового оздоровления предприятия.

Тема 5. Разработка антикризисных стратегий и тактические мероприятия по их реализации.

Изучение емкости рынка, ассортимента и структуры продаж, ценовой политики

предприятия. Рационализация ассортиментной и ценовой политики, совершенствование организации сбыта в процессе санации. Методология разработки инвестиционной стратегии в условиях ресурсных ограничений. Стратегия организации антикризисного производства. Стратегия поведения антикризисного управляющего. Принципы и методы управления персоналом кризисного предприятия.

Тема 6. Учет риска в антикризисном управлении.

Неопределенность и риск в предпринимательстве. Методы их оценки при выработке стратегии и тактики антикризисного управления. Объективная необходимость и рациональные границы риска, принципы его снижения в антикризисном управлении предприятием.

Тема 7. Банкротство и ликвидация неплатежеспособных предприятий

Процедуры банкротства и отраслевые особенности их применения. Особенности оценки ликвидационной стоимости предприятий. Определение затрат, связанных с ликвидацией предприятия. Опыт реформирования предприятий, организации конкурсного производства.

Тема 8. Мировой опыт и перспективы совершенствования стратегии и тактики антикризисного управления в России

Особенности антикризисного управления в странах с развитой рыночной экономикой. Наиболее рациональные аспекты законодательства о банкротстве, механизме санации и организации антикризисного управления по странам Европы. Возможности использования автоматизированных экспертно-аналитических систем антикризисного управления по странам Европы. Возможности использования автоматизированных экспертно-аналитических систем антикризисного управления предприятием.

5.2. Разделы дисциплин и виды занятий

№ п/п	Наименование раздела	Лекции	Практические занятия и лабораторные работы			СРС	Всего
			ПЗ/С	ЛР	из них в ИФ		
1.	Теоретические и правовые основы антикризисного управления. Механизм возникновения кризисного состояния производственной системы.	4	8		6	24	36
2.	Диагностика экономического состояния и оценка перспектив развития неплатежеспособного	4	8		4	23	35

	предприятия. Реструктуризация и санация (финансовое оздоровление) предприятия.						
3	Разработка антикризисных стратегий и тактические мероприятия по их реализации. Учет риска в антикризисном управлении.	4	8		8	23	35
4	Банкротство и ликвидация неплатежеспособных предприятий. Мировой опыт и перспективы совершенствования стратегии и тактики антикризисного управления в России.	5	10		6	23	38
		17	34		24	93	144

5.3. Описание интерактивных занятий

П/П	№ раздела	Тема интерактивного занятия	Вид занятия	Трудоемкость (час.)
1	1	Диагностика экономического состояния и оценка перспектив развития неплатежеспособного предприятия.	Кейс-метод	2
2	1	Разработка антикризисных стратегий и тактические мероприятия по их реализации.	Деловая игра	2
3	2	Мировой опыт и перспективы совершенствования стратегии и тактики антикризисного управления в России.	Дискуссия	2
4	2	Учет риска в антикризисном управлении.	Кейс-метод	2
5	3	Банкротство и ликвидация неплатежеспособных предприятий.	Деловая игра	2

6. Лабораторный практикум: Не предусмотрен.

7. Практические занятия (семинары)

№ п/п	№ раздела дисциплины	Тематика практических занятий (семинаров)	Трудоемкость (час.)
1.	1	Теоретические и правовые основы антикризисного управления.	2
2.	1	Механизм возникновения кризисного состояния производственной системы.	2
3	2	Диагностика экономического состояния и оценка	2

		перспектив развития неплатежеспособного предприятия.	
4	2	Реструктуризация и санация (финансовое оздоровление) предприятия.	2
5	3	Разработка антикризисных стратегий и тактические мероприятия по их реализации.	2
6	3	Учет риска в антикризисном управлении.	2
7	4	Банкротство и ликвидация неплатежеспособных предприятий.	2
8	4	Мировой опыт и перспективы совершенствования стратегии и тактики антикризисного управления в России.	2

8. Материально-техническое обеспечение дисциплины:

- учебные аудитории (кабинеты) с рабочими местами для проведения лекций (по числу студентов в потоке) и для проведения семинаров (по числу студентов в отдельных группах);
- доска;
- стационарный персональный компьютер с пакетом Microsoft Office;
- мультимедийный проектор;
- допускается использование переносной аппаратуры – ноутбук и проектор;
- экран (стационарный или переносной настольный).

№ ауд.	Наименование	Наименование
17	Учебная аудитория	Мультимедиа проектор – 2 шт., звуковая трибуна – 1 шт., экран – 2 шт.
101	Учебная аудитория	Мультимедиа проектор – 2 шт., звуковая трибуна – 1 шт., экран -2 шт.
27	Учебная аудитория	Мультимедиа проектор - 1 шт., экран - 1 шт.

9. Информационное обеспечение дисциплины:

Программное обеспечение:

- Учебно-научный информационный библиотечный центр (Научная библиотека) - <http://lib.rudn.ru/>
 - Электронные ресурсы для учебной деятельности - <http://lib.rudn.ru/8>
 - Электронно-библиотечные системы (ЭБС) - <http://lib.rudn.ru/7#EBSUrait>
1. Электронно-библиотечная система (ЭБС РУДН) - <http://lib.rudn.ru/MegaPro/Web>
 2. ЭБС "Университетская библиотека ONLINE" - <http://biblioclub.ru/>
 3. ЭБС издательства «Юрайт» - <https://www.biblio-online.ru/>
 4. ЭБС Издательства «Лань» - <https://e.lanbook.com/>

Ко всем электронно-библиотечным системам предусмотрен удаленный доступ - при условии входа в личный кабинет ЭБС РУДН. Подробнее - в описании к каждой ЭБС по ссылке: <http://lib.rudn.ru/7>

Мобильное приложение Юрайт.Библиотека - <https://www.biblio-online.ru/apps>

10. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины:

Основная литература:

- 1) Кочеткова, А. И. Антикризисное управление. Инструментарий: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / А. И. Кочеткова, П. Н. Кочетков. — М.: Издательство Юрайт, 2020 — 440 с. Режим доступа: <https://www.biblio-online.ru/viewer/antikrizisnoe-upravlenie-instrumentariy-414391#page/1>
- 2) Кочеткова, А. И. Основы управления в условиях хаоса. Антикризисное управление. В 2 ч. Часть 1 : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / А. И. Кочеткова, П. Н. Кочетков. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 383 с. — (Серия : Бакалавр и магистр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-01883-7. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://www.biblio-online.ru/bcode/400486>
- 3) Кочеткова, А. И. Основы управления в условиях хаоса. Антикризисное управление. В 2 ч. Часть 2 : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / А. И. Кочеткова, П. Н. Кочетков. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 221 с. — (Серия : Бакалавр и магистр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-02133-2. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://www.biblio-online.ru/bcode/400661>

Дополнительная литература:

- 1) Государственное антикризисное управление в нефтяной отрасли: монография / А. З. Бобылева [и др.]; под ред. А. З. Бобылевой, О. А. Львовой. — М.: Издательство Юрайт, 2019 — 326 с.: <https://www.biblio-online.ru/viewer/gosudarstvennoe-antikrizisnoe-upravlenie-v-neftyanoy-otrasli-411877#page/1>
- 2) Гореликов, К.А. Антикризисное управление [Электронный ресурс] : учебник / К.А. Гореликов. — Электрон. дан. — Москва : Дашков и К, 2019. — 216 с. — Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/77290>
- 3) Гохан, П.А. Слияния, поглощения и реструктуризация компаний [Электронный ресурс] / П.А. Гохан ; пер. А. Шматова. — Электрон. дан. — Москва : Альпина Паблишер, 2019. — 741 с. — Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/95304>
- 4) Кузнецов, С.Ю. Антикризисное управление. Курс лекций [Электронный ресурс]: учебное пособие / С.Ю. Кузнецов. — Электрон. дан. — Москва: Финансы и статистика, 2018. — 200 с. — Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/91211>

11. Методические рекомендации по организации изучения дисциплины:

Весь процесс обучения является интерактивным. Проведение семинарских занятий предполагает: индивидуальную работу по экономическому анализу деятельности промышленных предприятий ключевых отраслей экономики, анализ и обсуждение конкретных ситуаций, проблемные дискуссии, решение ситуационных задач, деловые игры, индивидуальные и групповые презентации творческих работ, тестирование.

Формы контроля семинарских (практических) занятий и усвоения разделов и тем рабочей программы включают: устный опрос; проверку домашних заданий, творческих работ, внутрисеместровые контрольные работы в форме письменных тестов.

Внеаудиторная самостоятельная работа студента включает следующие виды деятельности: чтение рекомендованной литературы (обязательной и дополнительной), подготовка к устным выступлениям, подготовка к письменным контрольным работам (рубежным, итоговым испытаниям), написание эссе, рефератов, изучение тем теоретического

курса, запланированных для самостоятельного освоения.

Лекции	Аудиторная форма занятий, в которой даются основные положения учебной дисциплины. Конечная цель лекций – достижение студентами необходимой для дальнейшей профессиональной деятельности степени овладения изучаемыми теоретическими знаниями. Форма лекции может быть как традиционной, так и интерактивной.
Семинары	Аудиторная диалоговая форма занятий по одной из тем курса, предполагающая активное участие студентов (всех или некоторых из них), направленная на формирование у них навыков самостоятельного теоретического анализа рассматриваемых в курсе проблем, в том числе путем изучения текстов первоисточников, накопление практического опыта решения типовых профессиональных задач.
Индивидуальные консультации	Внеаудиторная форма работы преподавателя с отдельным студентом, подразумевающая обсуждение тех разделов дисциплины, которые оказались для студента неясными, или же вызванная желанием студента работать над написанием курсовой или выпускной квалификационной работы по изучаемому курсу.
Самостоятельная работа	Чтение рекомендованной литературы (обязательной и дополнительной), подготовка к устным выступлениям, подготовка к письменным контрольным работам (рубежным, итоговым испытаниям), написание рефератов, эссе, курсовых и выпускных квалификационных работ; а также иные виды работы, необходимые для выполнения учебной программы

Система оценок по курсу - балльно-рейтинговая система

Итоговая оценка определяется суммой баллов, полученных студентами за различные виды работы в течение всего периода обучения предусмотренного учебной программой.

Максимальная сумма баллов (S_{max}) - **100 балла**.

Количество кредитов	Оценка ECTS	Неудовл.		Удовл.		Хорошо С (4)	Отлично	
		F(2)	FX (2+)	E(3)	D(3+)		B (5)	A (5+)
3	100	менее 31	31-50	51-60	61-68	69-85	86- 94	95- 100

	Перечень работ	Количество баллов
ноябрь	Работа на занятии в виде устного опроса по текущей теме	10
	Контрольная работа по разделу	4
	Работа на интерактивном занятии	5
	Промежуточная аттестация	24

Промежуточная аттестация		
декабрь	Работа на занятии в виде устного опроса по текущей теме	8
	Контрольная работа по разделу	5
	Творческая работа	10
	Общекультурные компетенции	4
	Итоговая аттестация	30
ИТОГО		100

12. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине

Краткий перечень примерных контрольных вопросов и заданий для самостоятельной работы:

- ✓ Принципы формирования стратегии антикризисного управления предприятием.
- ✓ Концепции стратегии и тактики антикризисного управления предприятием.
- ✓ Методика диагностики и раннего обнаружения кризисного состояния предприятия.
- ✓ Инновационные стратегии в антикризисном менеджменте фирмы.
- ✓ Отраслевая специфика банкротства предприятий в РФ (отрасль по выбору).
- ✓ Особенности антикризисного управления предприятий в условиях обостряющегося мирового финансового кризиса.
- ✓ Факторы и механизм санации (финансового оздоровления) предприятия.
- ✓ Разработка стратегии антикризисного управления предприятием в современных условиях ресурсных ограничений.
- ✓ Сущность, классификация и причины возникновения кризисной ситуации на предприятии.
- ✓ Реинжиниринг бизнес-процессов в антикризисном менеджменте
- ✓ Возможности и ограничения санации (финансового оздоровления) предприятий в современной России.
- ✓ Особенности и проблемы процедур банкротства различных категорий должников.

Примеры задач

Задача 1.

Покупатель рассматривает вопрос приобретение «по дешёвке» убыточной компании. Установлено, что при реализации пакета антикризисных мер, через 3 года можно будет добиться устойчивой прибыли на уровне 20 млн руб./год в сегодняшних ценах, что будет продолжаться на протяжении последующих 10 лет. После этого активы предприятия будут изношены полностью и для продолжения деятельности их нужно будет заменять на новые.

Расходы на антикризисные мероприятия оцениваются 30 млн за каждый год в течение 3-х лет.

Определить максимально допустимую стоимость покупки такого предприятия.

Доходность инвестиций в данном сегменте рынка оценивается в 10%

Задача 2.

Оценить обоснованную рыночную стоимость закрытой компании, если известно, что:

- рыночная стоимость одной акции компании – ближайшего аналога равна 157 руб.;

- общее количество акций компании-аналога, указанное в ее опубликованном финансовом отчете, составляет 250 000 акций, из них 32 000 выкуплено компанией и 68 000 ранее выпущенных акций приобретено, но еще не оплачено;
- доли заемного капитала оцениваемой компании и компании-аналога в их балансовой стоимости совокупного капитала одинаковы, а общие абсолютные размеры их задолженности составляют соответственно 8,2 и 12,6 млн руб.;
- средние ставки процента по кредитам, которыми пользуются рассматриваемые фирмы, таковы, что средняя кредитная ставка по оцениваемой компании в 3,1 раз выше, чем по компании-аналогу;
- сведений о налоговом статусе (в частности, о налоговых льготах) компании не имеется;
- объявленная прибыль компании-аналога до процентов и налогов равна 0,9 млн. руб., процентные платежи этой компании в отчетном периоде были 99 000 руб., уплаченные налоги на прибыль 406 000 руб.;
- прибыль оцениваемой компании до процентов и налогов равна 1,4 млн. руб., процентные платежи этой компании в отчетном периоде были 195 000 руб., уплаченные налоги с прибыли - 325 000 руб.

Подробные ФОС по дисциплине «Антикризисное управление и реструктуризация» представлены в соответствующем УМК по дисциплине.

Разработчик:

доцент кафедры национальной экономики,
к.э.н.

Черняев М.В.

Руководитель ООП:

профессор кафедры национальной экономики,
д.э.н.

Черняев М.В.

Заведующий кафедрой национальной экономики,
д.э.н., проф.

Мосейкин Ю.Н.