

**Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

**ФАКУЛЬТЕТ ФИНАНСОВ И БАНКОВСКОГО ДЕЛА**

*(наименование структурного подразделения (института/факультета/филиала))*

**Кафедра «Финансы, денежное обращение и кредит»**

*(наименование кафедры)*

УТВЕРЖДЕНА

Кафедрой

«Финансы, денежное обращение и  
кредит»

Факультета финансов и банковского  
дела

Протокол от «15» сентября 2016 г.

№4

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**

**Б1.В.ДВ.2.1 «Антикризисный менеджмент»**

*(индекс, наименование дисциплины (модуля), в соответствии с учебным планом)*

**38.04.02 Менеджмент**

*(код, наименование направления подготовки (специальности))*

**"Менеджмент в финансовых организациях"**

*(направленность(и) (профиль (и)/специализация(и))*

**Магистр**

*(квалификация)*

**Очная/очно-заочная**

*(форма(ы) обучения)*

**Год набора: 2016**

**Москва, 2016 г.**

**Авторы–составители:**

к.э.н., доцент, доцент кафедры «Финансы, денежное обращение и кредит» Сафонов М.С.;  
к.э.н. Белых Л.П.

**Заведующий кафедрой**

«Финансы, денежное обращение и кредит» д.э.н.. проф. Хандруев А.А.

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы.....	4
2. Объем и место дисциплины (модуля) в структуре ОП ВО.....	6
3. Содержание и структура дисциплины (модуля) .....	7
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине (модулю) .....	11
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля).....	22
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю).....	24
6.1. Основная литература.....	25
6.2.Дополнительная литература.....	25
6.3.Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы.....	25
6.4. Нормативные правовые документы. ....	25
6.5. Интернет-ресурсы. ....	26
6.6. Иные источники .....	26
7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы.....	26

**1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы**

1.1. Дисциплина Б1.В.ДВ.2.1 «Антикризисный менеджмент» обеспечивает овладение следующими компетенциями:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПК-7	Способность обобщать и критически оценивать результаты исследований актуальных проблем управления, полученные отечественными и зарубежными исследователями.	ПК-7.2 2 этап	Способность собирать, анализировать и оценивать результаты научных исследований российских и зарубежных специалистов, выявлять актуальные проблемы управления.
ПК-5	Владение методами экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде	ПК-5.2 2 этап	Способность применять бизнес решения в управлении организацией.

1.2. В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы:

ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта)	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
<b>ОТФ</b> Управление микрофинансовым и операциями в организации (подразделении) <b>ТФ</b> Разработка и внедрение продуктов микрофинансирования	ПК-5.2. ПК-7.2	<b>На уровне знаний:</b> <b>Знать:</b> Основы планирования бизнес-процесса в организации;
		<b>На уровне умений:</b> <b>Уметь:</b> Осуществлять сбор и анализ информации; Производить бизнес-планирование и стратегический анализ деятельности организации.
		<b>На уровне навыков:</b> <b>Владеть навыками:</b> Анализа рынка кредитования и микрофинансовых услуг;

<b>ОТФ</b> Управление микрофинансовым и операциями в организации (подразделении) <b>ТФ</b> Создание и развитие организационной структуры по микрофинансовым операциям	ПК-5.2. ПК-7.2	<b>На уровне знаний:</b> <b>Знать:</b> Основы теории организации и принятия решений; Основы и методы стратегического менеджмента;
		<b>На уровне умений:</b> <b>Уметь:</b> Определять основные показатели эффективности руководителей подразделений;
<b>ОТФ</b> Управление микрофинансовым и операциями в организации (подразделении). <b>ТФ</b> Методологическое сопровождение и стандартизация процессов микрофинансирования	ПК-5.2. ПК-7.2	<b>На уровне знаний:</b> <b>Знать:</b> Основы стратегического менеджмента и маркетинга; Основы и методы информационно-аналитической работы; Международные и национальные стандарты, а также лучшие практики в профессиональной сфере.
		<b>На уровне умений:</b> <b>Уметь:</b> Анализировать мировую практику микрофинансирования и выбирать лучшие технологии для применения;
		<b>На уровне навыков:</b> <b>Владеть навыками:</b> Планирования системы менеджмента качества в организации;
<b>ОТФ</b> Управление процессом предоставления услуг по кредитному брокериджу <b>ТФ</b> Трудовые функции Стандартизация бизнес-процессов	ПК-5.2. ПК-7.2	<b>На уровне знаний:</b> <b>Знать:</b> Основы стратегического менеджмента и маркетинга; Основы бизнес-планирования и прогнозирования;
		<b>На уровне умений:</b> <b>Уметь:</b> Анализировать и выносить суждение о применимости методик анализа и оценки заемщиков для отдельных категорий клиентов; Внедрять лучшие практики в сфере кредитного брокериджа.
		<b>На уровне навыков:</b> <b>Владеть навыками:</b> Создания методологии анализа платежеспособности и кредитоспособности заемщика.

<b>ТФ</b> Создание организационной структуры по обеспечению кредитного брокериджа	ПК-5.2. ПК-7.2	<b>На уровне знаний:</b> <b>Знать:</b> Теорию управления организацией и управления персоналом организации; Основы риск-менеджмента.
		<b>На уровне умений:</b> <b>Уметь:</b> Устанавливать и поддерживать деловые контакты внутри организации;
		<b>На уровне навыков:</b> <b>Владеть навыками:</b> Планирования организационной структуры и направлений деятельности подразделения;
<b>ТФ</b> Организация аппаратно- информационного обеспечения деятельности кредитных брокеров	ПК-5.2. ПК-7.2	<b>На уровне знаний:</b> <b>Знать:</b> Основные информационные технологии в профессиональной сфере;
		<b>На уровне умений:</b> <b>Уметь:</b> Анализировать данные о лучших мировых практиках и уровне аппаратно- информационного обеспечения процесса кредитного брокериджа;

## 2. Объем и место дисциплины (модуля) в структуре ОП ВО

### Объем дисциплины

Дисциплина (модуль) Б1.В.ДВ.2.1 «Антикризисный менеджмент» составляет 2 зачетных единиц, т.е. 72 академических часа.

На контактную работу с преподавателем выделено 16 часов, из них 4 часа лекций и 12 часов практических занятий, на самостоятельную работу обучающихся выделено 56 часов, в том числе 2 часа на контроль самостоятельной работы.

### Место дисциплины в структуре ОП ВО

Дисциплина (модуль) Б1.В.ДВ.2.1 «Антикризисный менеджмент» изучается на 2 курсе, в 3 семестре в соответствии с учебным планом для студентов очной и очно-заочной форм обучения.

Дисциплина (модуль) Б1.В.ДВ.2.1 «Антикризисный менеджмент» реализуется после изучения дисциплин (модулей): Б1. В.ОД.8 «Управление человеческими ресурсами», Б1. В.ОД.7 «Регулирование и надзор за финансовыми организациями», а

также факультативных дисциплин ФТД.1 «Россия в современном мире», ФТД.2. «Медиация в финансовой сфере».

Форма промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом - зачет в устной форме.

### 3. Содержание и структура дисциплины (модуля)

#### Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины, час.						Форма текущего контроля успеваемости* , промежуточно й аттестации***
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
1.	Тема 1. Факторы, воздействующие на устойчивость финансово-кредитных организаций в условиях повышенной неопределенности	24	2		4		18	НО, ПЗ, Ке, Р, Т
2.	Тема 2. Оценка качества активов и пассивов	22			4		18	НО, ПЗ, Ке, Р, Т
3.	Тема 3. Анализ практики антикризисного управления	24	2		4		18	НО, ПЗ, Ке, Р, Т
Контроль СР		2				2	2	
Промежуточная аттестация		За						За
Всего:		72	4		12	56		

#### Очно-заочная форма обучения

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины, час.						Форма текущего контроля успеваемости* *, промежуточно й аттестации***
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		

1.	Тема 1. Факторы, воздействующие на устойчивость финансово-кредитных организаций в условиях повышенной неопределенности	24	2		4		18	НО, ПЗ, Ке, Р, Т
2.	Тема 2. Оценка качества активов и пассивов	22			4		18	НО, ПЗ, Ке, Р, Т
3.	Тема 3. Анализ практики антикризисного управления	24	2		4		18	НО, ПЗ, Ке, Р, Т
Контроль СР		2				2	2	
Промежуточная аттестация		За						За
<b>Всего:</b>		<b>72</b>	<b>4</b>		<b>12</b>		<b>56</b>	

*Примечание:*

*\*\* формы текущего контроля успеваемости: тестирование (Т), реферат (Р), научное обсуждение (НО), кейс (Ке), практическое задание (ПЗ).*

*\*\*\* формы промежуточной аттестации: экзамен (Экз), зачет (За), зачет с оценкой (ЗаО) и др.*

### **Содержание дисциплины (модуля)**

#### **Тема 1. Факторы, воздействующие на устойчивость финансово-кредитных организаций в условиях повышенной неопределенности**

##### **1.1. Воздействие макроэкономических факторов**

Социально-политическая ситуация в стране: (устойчивость политики правительства, влияние оппозиции, корректировка политики правительства, социальная напряженность в регионах).

Общеэкономическое положение в стране (притоки и оттоки капитала, темпы прироста ВВП, этапы промышленного цикла, обновление основных производственных фондов, конкурентоспособность российских товаров, уровень государственного регулирования бизнеса, состояние платежного баланса страны).

Состояние финансового рынка (причины повышенной неопределенности, характерной для финансового рынка; основные финансовые риски, динамика ставок доходности денежного рынка, фондового рынка, кредитного рынка; внутренняя и внешняя устойчивость национальной валюты, темпы инфляции и инфляционные ожидания, конкуренция на рынке финансовых услуг, регулирование и надзор).

##### **1.2. Внутренние факторы, воздействующие на развитие финансово-кредитных организаций.**



Стратегия развития финансово-кредитной организации. Качество менеджмента высшего и среднего звена. Обеспеченность собственным капиталом.

Диаграмма причинно-следственных связей между факторами, воздействующими на устойчивость финансово-кредитных организаций.

1.3. Сущность антикризисного менеджмента. Основные этапы развития кризиса в финансово-кредитных организациях.

Кризис стратегии. Сущность и недостатки краткосрочной стратегии поддержания ликвидности. Стратегия «штанги». Необходимость и сущность стратегии долгосрочного развития на рынке финансовых услуг. Причины возникновения и развития кризиса стратегии. Ухудшение финансовых показателей деятельности финансово-кредитной организации. Динамика ставки доходности собственного (акционерного) капитала - точка повышенной опасности.

Кризис ликвидности. Показатели возникновения и развития кризиса ликвидности.

## **Тема 2. Оценка качества активов и пассивов.**

2.1. Политика управления кредитным портфелем.

Системный и случайный подход к формированию портфеля кредитов. Кредитный портфель как источник рисков. Точки особого внимания в формировании портфеля кредитов. Ловушки случайного подхода. Неадекватное управление кредитами, смягченные стандарты при предоставлении кредитов инсайдерам. Чрезмерное доверие к фактору обеспечения. Покупка участия в кредитах. Показатели кредитоспособности заемщика. Денежные потоки прогнозного периода компании-заемщика как обеспечение его кредитоспособности. Ликвидационная стоимость заемщика.

2.2. Политика управления фондами (активами и пассивами).

Завышенные ориентиры роста. Зависимость от нестабильных пассивов, разрыв в сроках возврата между процентно-чувствительными активами и пассивами на различных временных отрезках. Расширение активов и пассивов без соответствующего прироста собственного капитала. Неспособность диверсифицировать риски по активам и пассивам.

2.3. Инвестиционная политика финансово-кредитных организаций.

Основные цели инвестиций – обеспечение ликвидности и требуемой ставки доходности. Характеристика инвестиционного портфеля. Необходимость учета таких факторов как структура доходов, требования к ликвидности, требования к ценным бумагам как к залогом, источники финансирования операций с ценными бумагами, показатели инвестиционной привлекательности ценных бумаг.

2.4. Портфель инвестиций. Точки особого внимания.

Основные принципы формирования портфеля инвестиций (диверсификация активов, отрицательная корреляция ставок доходности активов, не допускать старения активов). Формирование оптимальной структуры инвестиционного портфеля. Определение источников финансирования. Формирование оптимальной структуры источников финансирования. Расчет средневзвешенной стоимости инвестированного капитала. Модель расчета средневзвешенной структуры инвестированного капитала (WACC). Методика расчета требуемой ставки доходности (CAPM).

## 2.5. Оценка рыночной стоимости финансово-кредитной организации.

Рыночная стоимость финансово-кредитной организации как критерий эффективности и конкурентоспособности. Основные подходы и методы к оценке рыночной стоимости финансово-кредитной организации. Доходный подход – его преимущества и недостатки. Затратный подход – его преимущества и недостатки. Сравнительный подход к оценке рыночной стоимости миноритарного пакета акций.

Основные показатели эффективности – ставка доходности собственного капитала, ставка доходности активов, мультипликатор капитала. Факторный анализ показателей, действующих на ставку доходности собственного капитала.

## **Тема 3. Антикризисное управление.**

### 3.1. Сравнительный анализ типов кризисов

Кризисы как сложный процесс приспособления финансовых систем к новым макроэкономическим условиям. Классификация кризисов. Воздействие финансовых кризисов на макроэкономический уровень. Латентный кризис, системный кризис. Несостоятельность как неспособность финансово-кредитной организации выполнять условия контракта. Анализ мирового опыта антикризисного управления финансово-кредитными организациями.

Практикум «История мировых кризисов».

### 3.2. Теоретические и правовые аспекты антикризисного управления коммерческим банком в России

Причины кризиса банковской системы в России в августе 1998г. Несовершенство структуры балансов банков. Сущность карманных банков и аффилированных между собой групп хозяйствующих субъектов. Специализированные банки. Формы и методы выхода из кризиса (плюсы и минусы действующей системы реструктуризации коммерческих банков в России).

#### 4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине (модулю)

##### 4.1. Текущий контроль успеваемости

##### 4.1.1. Формы текущего контроля успеваемости:

Тема (раздел)	Методы текущего контроля успеваемости
Тема 1. Факторы, воздействующие на устойчивость финансово-кредитных организаций в условиях повышенной неопределенности.	Вопросы для научного обсуждения, практические задания. Кейс. Тест. Темы для рефератов.
Тема 2. Оценка качества активов и пассивов.	Вопросы для научного обсуждения, практические задания. Кейс. Тест. Темы для рефератов.
Тема 3. Антикризисное управление.	Вопросы для научного обсуждения, практические задания. Кейс. Тест. Темы для рефератов.

##### 4.1.2. Материалы текущего контроля успеваемости

##### Типовые оценочные материалы к теме 1. Факторы, воздействующие на устойчивость финансово-кредитных организаций в условиях повышенной неопределенности

##### Вопросы для научного обсуждения

1. Социально-политическая ситуация в стране:
2. Общеэкономическое положение в стране.
3. Состояние финансового рынка.

##### Практическое задание

1. Соберите и проанализируйте социально-политическую ситуацию в стране по следующим направлениям: (устойчивость политики правительства, влияние оппозиции, корректировка политики правительства, социальная напряженность в регионах). Сделайте выводы о поведении бизнеса в условиях социальной напряженности.
2. Проанализируйте поведение экономических агентов в глобальной среде:

Приток и отток капитал	Темпы прироста ВВП,	Этапы промышленного цикла	Обновление основных производственных фондов,	Конкурентоспособность российских товаров,	Государственное регулирование бизнеса	Уровень государственного регулирования бизнеса
------------------------	---------------------	---------------------------	--	---	---------------------------------------	--

3. Соберите информацию и проанализируйте какие внутренние факторы, воздействуют на развитие финансово-кредитных организаций.

### Кейс

1. Выберите любую финансово-кредитную организацию и подготовьте на основе оценки результатов научных исследований российских и зарубежных специалистов стратегию развития финансово-кредитной организации.
2. Определите качество менеджмента высшего и среднего звена в России и за рубежом. В условиях зачистки банковского сектора по материалам ЦБ проанализируйте обеспеченность собственным капиталом.
3. Составьте диаграмму причинно-следственных связей между факторами, воздействующими на устойчивость финансово-кредитных организаций и примените навыки управления бизнесом.
4. Решение практических задач, по оценке рыночной стоимости коммерческого банка на основе доходного подхода. На примере балансов и формы №2 условного банка: анализ динамики структуры активов и пассивов коммерческого банка; анализ структуры и динамика совокупных доходов и расходов; анализ структуры и динамики прибыли; расчет денежных потоков прогнозного и постпрогнозного периодов; расчет требуемой ставки доходности с учетом рисков, характерных для коммерческого банка; расчет рыночной стоимости коммерческого банка с учетом возможных вариантов развития макроэкономической ситуации – оптимистического, пессимистического и усредненного вариантов.

### Темы рефератов

1. Методика создания и реализации антикризисных технологий в банке.
2. Роль капитала банка в обеспечении его устойчивости.

### Тест

#### 1. Укажите цели антикризисного управления в банке:

- а) установление неплатёжеспособности кредитной организации;
- б) финансовое оздоровление банка;
- в) реструктурирование банка;
- г) ликвидация банка.

#### 2. Банк считается неплатёжеспособным, если:

- а) стоимость его обязательств меньше стоимости его активов;
- б) стоимость активов меньше рыночной стоимости его обязательств;
- в) стоимость чистого оборотного капитала меньше нуля;
- г) неплатежи по кредитам превышают суммарный объём депозитов и вкладов.

#### 3. Причины неплатежей по ссудам - это:

- а) рыночные риски;
  - б) дефолт по всей государственной задолженности;
  - в) несоответствие между активами и пассивами банковского баланса;
  - г) кризис внешней государственной задолженности.
4. Показатели рискованной политики банка в области кредитования, могущие привести к банковскому кризису:
- а) неправильная оценка рисков, связанных с заёмщиками;
  - б) малое количество депозитов физических лиц;
  - с) невозможность составить план погашения по каждому кредиту;
  - д) большая доля кредитов, предоставленных заёмщикам, не клиентам банка.

### **Самостоятельная работа:**

1. Охарактеризуйте показатели возникновения и развития кризиса ликвидности.
2. По материалам Министерства финансов проанализируйте состояние финансового рынка (причины повышенной неопределенности, характерной для финансового рынка; основные финансовые риски, динамика ставок доходности денежного рынка, фондового рынка, кредитного рынка; внутренняя и внешняя устойчивость национальной валюты, темпы инфляции и инфляционные ожидания, конкуренция на рынке финансовых услуг, регулирование и надзор).
3. Проанализируйте по публикациям ведущих ученых страны причины возникновения и развития кризиса стратегии. Укажите причины ухудшения финансовых показателей деятельности финансово-кредитной организации. Представьте динамику ставки доходности собственного (акционерного) капитала - точка повышенной опасности.

### **Типовые оценочные материалы к теме 2. Оценка качества активов и пассивов.**

#### **Вопросы для научного обсуждения**

1. Основные принципы формирования портфеля инвестиций.
2. Формирование оптимальной структуры инвестиционного портфеля.
3. Определение источников финансирования.
4. Формирование оптимальной структуры источников финансирования.
5. Расчет средневзвешенной стоимости инвестированного капитала.
6. Модель расчета средневзвешенной структуры инвестированного капитала (WACC). Методика расчета требуемой ставки доходности (CAPM).

#### **Практическое задание**

1. Соберите, проанализируйте и оцените результаты научных исследований российских и зарубежных специалистов в области формирования политики управления кредитным портфелем по следующим направлениям:

2. Системный и случайный подход к формированию портфеля кредитов. Кредитный портфель как источник рисков. Точки особого внимания в формировании портфеля кредитов. Ловушки случайного подхода.
3. Неадекватное управление кредитами, смягченные стандарты при предоставлении кредитов инсайдерам.
4. Показатели кредитоспособности заемщика. Денежные потоки прогнозного периода компании-заемщика как обеспечение его кредитоспособности.
5. Соберите, проанализируйте и оцените результаты научных исследований российских и зарубежных специалистов в области формирования политики управления фондами (активами и пассивами) по следующим направлениям:
6. Завышенные ориентиры роста. Зависимость от нестабильных пассивов, разрыв в сроках возврата между процентно-чувствительными активами и пассивами на различных временных отрезках.
7. Расширение активов и пассивов без соответствующего прироста собственного капитала. Неспособность диверсифицировать риски по активам и пассивам.

### **Тест**

#### **1. Анализ текущей банковской деятельности – это:**

- а) оценка степени финансовой устойчивости банка;
- б) оценка степени эффективности и надёжности банковской деятельности;
- в) определение «точки невозврата» по кредитам, выданным банком за период.
- г) определение степени соответствия активов и пассивов банка по объёмам и структуре.

#### **2. Целями контроля надзорных органов за деятельностью банка являются:**

- а) обеспечение условий безопасности функционирования банка;
- б) проведение эффективной денежно-кредитной политики;
- в) обеспечение защиты вкладчиков банка.

#### **3. Основные показатели раннего определения не благополучности банка – это:**

- а) одностороннее формирование кредитного портфеля банка;
- б) быстрый рост активов;
- в) затруднения с ликвидностью;
- г) завышенные к среднему рыночному уровню ставки по кредитам.

#### **4. Оздоровление и санация проблемных банков включают в себя:**

- а) установление прямых корректирующих действий со стороны регулирующих органов;
- б) переход управления к контрольному органу;

- в) увеличение капитала банка;
- г) ликвидационные мероприятия.

### **Кейс**

1. Используя различные методики анализа поведения экономических агентов в глобальной среде проанализируйте инвестиционную политику финансово-кредитных организаций.

Обоснуйте основные цели инвестиций. Сформулируйте на конкретных примерах характеристику инвестиционного портфеля. Определите необходимость учета таких факторов как структура доходов, требования к ликвидности, требования к ценным бумагам как к залогу. Используя опыт зарубежных стран определите источники финансирования операций с ценными бумагами, показатели инвестиционной привлекательности ценных бумаг.

2. Создайте портфель инвестиций акцентируя особое внимание на:

1. Основные принципы формирования портфеля инвестиций (диверсификация активов, отрицательная корреляция ставок доходности активов, не допускать старения активов). Формирование оптимальной структуры инвестиционного портфеля.
2. Определение источников финансирования.
3. Формирование оптимальной структуры источников финансирования.
4. Расчет средневзвешенной стоимости инвестированного капитала.
5. Используя модель расчета средневзвешенной структуры инвестированного капитала (WACC) и методику расчета требуемой ставки доходности (CAPM) сделайте «Анализ параметров инвестиционного портфеля».

### **Темы рефератов**

1. Проблемы функционирования коммерческих банков в условиях кризисов.
2. Управление кредитными рисками в банке.
3. Сбалансированная система показателей эффективности работы коммерческого банка.

### **Самостоятельная работа:**

1. Проведите оценку рыночной стоимости финансово-кредитной организации и сформулируйте критерии ее эффективности и конкурентоспособности.
2. Выделите преимущества и недостатки доходного и затратного подходов.
3. Проанализируйте сравнительный подход к оценке рыночной стоимости миноритарного пакета акций.
4. Определите основные показатели эффективности – ставку доходности собственного капитала, ставку доходности активов, мультипликатор капитала.

### **Типовые оценочные материалы к теме 3. Антикризисное управление**

### **Вопросы для научного обсуждения**

1. Сравнительный анализ типов кризисов. Классификация кризисов. Латентный кризис, системный кризис.
2. Кризисы как сложный процесс приспособления финансовых систем к новым макроэкономическим условиям. Воздействие финансовых кризисов на макроэкономический уровень. Формы и методы выхода из кризиса.
3. Несостоятельность как неспособность финансово-кредитной организации выполнять условия контракта.
4. Анализ мирового опыта антикризисного управления финансово-кредитными организациями.
5. Причины кризиса банковской системы в России в августе 1998г.
6. Несовершенство структуры балансов банков. Сущность карманных банков и аффилированных между собой групп хозяйствующих субъектов. Специализированные банки.

### **Темы рефератов**

1. Антикризисная мотивация сотрудников банка
2. Оценка результатов антикризисного управления в коммерческом банке.
3. Антикризисная политика банка: создание, утверждение, реализация.

### **Тест**

#### **1. Государство может принимать участие в оказании помощи проблемным банкам через:**

- а) центральный банк;
- б) казначейство;
- в) министерство финансов.

#### **2. Для принятия решения о ликвидации проблемного банка необходимо:**

- а) рассчитать объём убытков банка;
- б) определить размер чистого дефицита;
- в) определить последствия возмещения убытков вкладчикам.

#### **3. В системе CAMEL особое внимание уделяется показателям:**

- а) достаточности капитала;
- б) соответствия активов и пассивов;
- в) прибыльности банка;
- г) качества менеджмента;
- д) структуре и уровню рисков.



**4. Система страхования вкладов с положительно выраженными гарантиями включает в себя:**

- а) наличие государственного фонда страхования депозитов;
- б) частный фонд страхования депозитов;
- в) отсутствие фондов страхования депозитов.

**Практическое задание**

1. Используя различные методики анализа поведения экономических агентов в глобальной среде проанализируйте кризисы как сложный процесс приспособления финансовых систем к новым макроэкономическим условиям.
2. По материалам ведущих российских и зарубежных исследователей проведите классификация кризисов.
3. Сделайте комплексную оценку воздействия финансовых кризисов на макроэкономический уровень.

**Кейс**

1. Выберите для исследования банк, который был подвержен санации и проанализируйте теоретические подходы и правовые аспекты антикризисного управления коммерческим банком в России.
2. Рассмотрите несостоятельность как неспособность финансово-кредитной организации выполнять условия контракта.
3. Выявлять актуальные проблемы управления и предложите собственные подходы к антикризисному управлению в банке.
4. Оценивать результаты научных исследований российских и зарубежных специалистов, полученные по результатам анализа мирового опыта антикризисного управления финансово-кредитными организациями.

**Самостоятельная работа:**

1. Сделайте сравнительный анализ типов кризиса.
2. Охарактеризуйте латентный и системный кризис.
3. Проанализируйте историю мировых кризисов.
4. сформулируйте причины кризиса банковской системы в России в августе 1998г.
5. Опишите сущность карманных банков и аффилированных между собой групп хозяйствующих субъектов.
6. Обоснуйте плюсы и минусы действующей системы реструктуризации коммерческих банков в России и предложите формы и методы выхода из кризиса.

### Критерии оценивания докладов, рефератов

Критерии оценки «зачтено»:	Критерии оценки «не зачтено»:
<ul style="list-style-type: none"> <li>- доклад представляет собой оригинальное теоретическое исследование, имеющее практическую ценность для дальнейшей научной работы студента;</li> <li>- задачи доклада сформулированы четко, непротиворечиво, основное содержание включает логически завершенное решение поставленных задач, заключение отражает итог проделанной работы;</li> <li>- структура доклада соответствует общей логике аргументации выдвинутых тезисов;</li> <li>- количество использованных источников не менее 10;</li> <li>- присутствует собственная оценка, позиция автора по аспектам исследования.</li> <li>- соблюдены требования к оформлению доклада.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- доклад не представляет собой оригинального, самостоятельного исследования (оригинальность работы менее 70% по системе «Антиплагиат»)</li> <li>- доклад содержит слабо обоснованные утверждения, присутствуют несоответствия между поставленными задачами, содержанием анализа и выводами;</li> <li>- в докладе не выдержана общая структура, изложение непоследовательно, поставленные задачи решены частично либо сформулированы некорректно;</li> <li>- не соблюдены требования к оформлению доклада.</li> </ul>

### Методические материалы, позволяющие оценивать текущие знания и умения обучающихся

#### Критерии оценивания дискуссии

Оценка «Отлично» выставляется студенту, если он дал научно обоснованный ответ на поставленный вопрос в процессе дискуссии.

Оценка «Хорошо» выставляется студенту, если он дал убедительный ответ на поставленный вопрос в процессе дискуссии.

Оценка «Удовлетворительно» выставляется студенту, если он дал недостаточно обоснованный ответ на поставленный вопрос в процессе дискуссии.

Оценка «Неудовлетворительно» выставляется студенту, если он не дал никакого ответа на дискуссионный вопрос.

#### Критерии оценивания результатов тестирования

Шкала оценивания при тестировании:

«отлично» - 90-100% правильных ответов;

«хорошо» - 75-89% правильных ответов;

«удовлетворительно» - 60-74% правильных ответов;

«неудовлетворительно» - 59% и меньше правильных ответов.

При проведении тестирования, студенту запрещается пользоваться дополнительной литературой.

#### 4.2. Промежуточная аттестация

**4.2.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы. Показатели и критерии оценивания компетенций с учетом этапа их формирования**

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПК-7	Способность обобщать и критически оценивать результаты исследований актуальных проблем управления, полученные отечественными и зарубежными исследователями.	ПК-7.2 2 этап	Способность собирать, анализировать и оценивать результаты научных исследований российских и зарубежных специалистов, выявлять актуальные проблемы управления.
ПК-5	Владение методами экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде	ПК-5.2 2 этап	Способностью применять бизнес решения в управлении организацией.

Этап освоения компетенции	Показатель оценивания	Критерий оценивания
ПК-5.2.Способность применять бизнес решения в управлении организацией.	Способность управления стоимостью проекта, использования модели зрелости как универсального ориентира совершенствования управления бизнесом.	Использует количественные и качественные методики анализа деятельности страховых компаний в глобальной среде.  Управляет стоимостью проекта, использует модель зрелости как универсальный ориентир совершенствования управления бизнесом.
ПК-7.2. Способность собирать, анализировать и оценивать результаты научных исследований российских и зарубежных специалистов, выявлять	Способность оценить значение инновационного менеджмента для мировой финансовой системы. Способность сформулировать актуальные проблемы риск-менеджмента и проектного менеджмента.  Способность определить перспективы и ключевые	Анализирует и оценивает результаты деятельности международных финансовых организаций и международных финансовых институтов.

Этап освоения компетенции	Показатель оценивания	Критерий оценивания
актуальные проблемы управления.	направления международного сотрудничества в области корпоративного управления и оценки стоимости компании.	Формулирует актуальные проблемы риск-менеджмента и проектного менеджмента.

#### **4.2.2. Форма и средства (методы) проведения промежуточной аттестации**

Зачет проводится с применением следующих методов (средств):  
устный опрос.

#### **4.2.3. Типовые оценочные средства**

##### **Список вопросов для подготовки к зачету**

1. Сущность антикризисного менеджмента. Проанализируйте основные этапы развития кризиса.
2. Сформулируйте причины возникновения и развития кризиса стратегии. Оцените недостатки краткосрочной стратегии поддержания ликвидности.
3. На основе анализа поведения экономических агентов в глобальной среде охарактеризуйте причины ухудшение финансовых показателей деятельности.
4. Показатели качества активов. Точки особого внимания при формировании портфеля активов.
5. По материалам представленными зарубежными специалистами опишите показатели возникновения и развития кризиса ликвидности.
6. Системный и случайный подход к формированию портфеля кредитов.
7. Проанализируйте кредитный портфель как источник рисков. Определите точки особого внимания в формировании портфеля кредитов.
8. Оцените показатели кредитоспособности заемщика. Денежные потоки прогнозного периода компании-заемщика как обеспечение его кредитоспособности.
9. Ликвидационная стоимость заемщика.
10. Сущность портфельного подхода к управлению фондами.
11. Общая характеристика инвестиционной политики.
12. Факторы инвестиционных рисков.
13. Факторы процентного риска.
14. Источники повышенной неопределенности на финансовых рынках.
15. Основные принципы формирования портфеля инвестиций.

16. Формирование оптимальной структуры инвестиционного портфеля.
17. Определение источников финансирования.
18. Формирование оптимальной структуры источников финансирования.
19. Расчет средневзвешенной стоимости инвестированного капитала.
20. Методика расчета требуемой ставки доходности (CAPM).
21. Методика оценки качества ценных бумаг.
22. Рыночная стоимость как критерий эффективности и конкурентоспособности.
23. Основные подходы и методы к оценке рыночной стоимости финансово-кредитной организации.
24. Доходный подход – его преимущества и недостатки.
25. Затратный подход – его преимущества и недостатки.
26. Сравнительный подход к оценке рыночной стоимости миноритарного пакета акций.
27. Сущность и методика расчета систематического риска
28. Основные принципы формирования портфеля инвестиций.
29. Основные типы банковских кризисов.
30. Основные этапы финансового оздоровления коммерческого банка
31. Основные функции и задачи антикризисного управляющего.

#### **4.3.Методические материалы**

##### **Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций промежуточной аттестации Процедура проведения зачета**

Промежуточная аттестация определяет степень достижения учебных целей и проводится в форме зачета. Зачёт проводится устно по контрольным вопросам. При выведении аттестационной отметки обязательно учитываются результаты текущего контроля и самостоятельной работы обучающегося. Текущий контроль успеваемости осуществляется во время проведения семинаров посредством проведения устных опросов, сдачи практических заданий, подготовки кейсов, докладов, рефератов. Для проведения устных и практических занятий используются и вопросы теоретической подготовки. Содержание оценочного средства- вопросы к зачету. Требования к выполнению- зачет проводится в устной форме путем ответа на вопросы из представленного перечня. Время, отведенное на процедуру – 20 минут. Результаты оглашаются по окончании опроса. Зачет проводится с учетом проведения мониторинга уровня освоения компетенций по результатам выполнения самостоятельных и практических заданий. Оценивание осуществляется в

соответствии со шкалой оценивания.

### **Шкала оценивания**

**Зачет:** Обучающийся демонстрирует глубокое познание программного материала, в полном объеме раскрывает теоретическое содержание вопросов билета (задания), увязывая его с задачами профессиональной деятельности; не затрудняется с ответом на дополнительные вопросы экзаменатора; успешно выполнил практические задания, продемонстрировав высокий уровень сформированности компетенций (готов действовать в нестандартных ситуациях нести социальную и этическую ответственность), дает четкое обоснование принятых решений, умеет самостоятельно последовательно, логично, аргументированно излагать, анализировать, обобщать изученный материал, не допуская ошибок. Способен обобщать и критически оценивать результаты исследований актуальных проблем управления, полученные отечественными и зарубежными исследователями. Владеет методами экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде.

**Не зачет:** Обучающийся усвоил только основные положения программного материала; проявил минимальный уровень сформированности компетенций (готов действовать в нестандартных ситуациях нести социальную и этическую ответственность), содержание вопросов билета излагает поверхностно, дает неполные (неточные) определения понятий, при аргументации не дает должного обоснования; допускает неточности и ошибки, нарушает последовательность в изложении материала; практические задания выполнены не в полном объеме; испытывает затруднения при ответе на дополнительные вопросы экзаменатора. Не способен обобщать и критически оценивать результаты исследований актуальных проблем управления, полученные отечественными и зарубежными исследователями. Не владеет методами экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде.

### **5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)**

Реферат магистранта - это самостоятельная письменная работа на тему, предложенную преподавателем (тема может быть предложена и обучающимся, но обязательно должна быть согласована с преподавателем). Цель реферата состоит в развитии навыков самостоятельного творческого мышления и письменного изложения собственных мыслей. Написание реферата позволит автору научиться четко, лаконично, грамотно формулировать мысли, структурировать информацию, использовать основные категории анализа, выделять причинно-следственные связи, иллюстрировать понятия

соответствующими примерами, аргументировать свои выводы; овладеть научным стилем речи.

Реферат должен содержать: четкое изложение сути поставленной проблемы, включать самостоятельно проведенный анализ этой проблемы с использованием концепций и аналитического инструментария, рассматриваемого в рамках дисциплины, выводы, обобщающие авторскую позицию по поставленной проблеме.

Также для успешного освоения дисциплины обучающийся должен ознакомиться с основной и дополнительной литературой, нормативно-правовыми документами, а также интернет-источниками.

#### **Самоподготовка к практическим занятиям**

При подготовке к практическому занятию необходимо помнить, что та или иная дисциплина тесно связана с ранее изучаемыми курсами. Более того, именно синтез полученных ранее знаний и текущего материала по курсу делает подготовку результативной и всесторонней.

На семинарских занятиях студент должен уметь последовательно излагать свои мысли и аргументированно их отстаивать.

Для достижения этой цели необходимо:

- 1) ознакомиться с соответствующей темой программы дисциплины;
- 2) осмыслить круг изучаемых вопросов и логику их рассмотрения;
- 3) изучить рекомендованную литературу по данной теме;
- 4) тщательно изучить лекционный материал;
- 5) ознакомиться с вопросами очередного семинарского занятия;
- 6) подготовить краткое выступление по каждому из вынесенных на семинарское занятие вопросу.

Изучение вопросов очередной темы требует глубокого усвоения теоретических основ дисциплины, раскрытия сущности основных экономических категорий, проблемных аспектов темы и анализа фактического материала. При презентации материала на семинарском занятии можно воспользоваться следующим алгоритмом изложения темы: определение и характеристика основных категорий, эволюция предмета исследования, оценка его современного состояния, существующие проблемы, перспективы развития.

#### **Методические рекомендации по подготовке к дискуссии (научным обсуждениям)**

Дискуссия представляет собой обсуждение заданной темы. Требуется проявить логику изложения материала, представить аргументацию, ответить на вопросы участников дискуссии.

Участвуя в дискуссии студентам следует высказываться свободно и открыто, не оглядываясь на авторитеты и устоявшиеся мнения, критично оценивать рассматриваемый материал, указывать на нечетко или непонятно сформулированные позиции, противоречия, замеченные при ознакомлении с тем или иным источником информации. При этом критика должна быть аргументированной и конструктивной. Студенту необходимо высказать именно собственную точку зрения, свое согласие или несогласие с имеющимися позициями и высказываниями по данному вопросу. Дискуссия не предполагает простого изложения полученных сведений. Участие в дискуссии быть должно быть основано на предварительном изучении обсуждаемого вопроса.

При подготовке к дискуссии необходимо внимательно прочитать вопрос и подготовить аргументированные суждения.

### **Кейсы (ситуационные задачи)**

Кейсы представляют собой особую технику обучения, использующую описание реальных управленческих ситуаций. Кейсы базируются на фактическом материале или же приближены к реальной ситуации.

Для решения кейсов необходимо внимательно изучить условия, вспомнить теоретический материал по изучаемой теме, проанализировать ситуацию, разобраться в сути проблем, предложить возможные варианты решения и выбрать лучший из них. Чем более аргументировано и обоснованно предлагаемое решение, тем легче отстаивать свою точку зрения в ходе проведения практического занятия или разбора решений.

### **Тестовые задания**

Решение тестовых заданий проводится в течение изучения дисциплины.

Преподаватель должен определить студентам исходные данные для подготовки к тестированию: назвать разделы (темы, вопросы), по которым будут задания в тестовой форме, нормативные акты и теоретические источники для подготовки.

Каждому студенту отводится на тестирование время, соответствующее количеству тестовых заданий. До окончания теста студент может еще раз просмотреть все свои ответы на задания и при необходимости внести коррективы.

При прохождении тестирования пользоваться конспектами лекций, учебниками, и иными материалами не разрешено.

### **Методические рекомендации по подготовке к промежуточной аттестации**

При подготовке к промежуточной аттестации ознакомьтесь со списком представленных вопросов. Формулируйте ответ с точки зрения применения различных методов анализа



данных. Необходимо дать аргументированный ответ, подтверждающий уровень освоения компетенции.

## **6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)**

### **6.1. Основная литература.**

1. 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. — М. : Издательство Юрайт, 2016. — 383 с. — (Серия : Бакалавр и магистр. Академический курс). <https://www.biblio-online.ru/book/2C3D28B8-307B-4A3F-A2EA-3AEC1DE2FFD6>
2. 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. — М. : Издательство Юрайт, 2016. — 221 с. — (Серия : Бакалавр и магистр. Академический курс). <https://www.biblio-online.ru/book/692A5BE1-15D1-4412-B5C8-7CB66D56BDA0>

### **6.2. Дополнительная литература.**

1. Джозеф Синки-мл. Финансовый менеджмент в коммерческом банке и в индустрии финансовых услуг [Электронный ресурс]/ Джозеф Синки-мл.— Электрон. текстовые данные.— М.: Альпина Паблишер, 2016.— 1017 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/41492.html>
2. Курс МВА по менеджменту [Электронный ресурс]/ Л.Брэдфорд Дэвид [и др.].— Электрон. текстовые данные.— М.: Альпина Паблишер, 2016.— 508 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/43677> .— ЭБС «IPRbooks»

### **6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы**

Не предусмотрено.

### **6.4. Нормативные правовые документы.**

1. ФЗ «О банках и банковской деятельности», О порядке введения в действие Закона РСФСР "О Центральном банке РСФСР (Банке России)" и Закона РСФСР "О банках и банковской деятельности в РСФСР".
2. Указание Банка России от 20.03.2006 N 1672-У О порядке формирования

кредитными организациями резервов на возможные потери.

3. Положение Банка России от 20.03.2006 О внесении изменения в Указание Банка России от 16 января 2004 года N 1379-У "Об оценке финансовой устойчивости банка в целях признания ее достаточной для участия в системе страхования вкладов".
4. Письмо Банка России от 31.10.2005 N 135-Т. О
5. Федеральный закон «О реструктуризации кредитных организаций», 8 июля 1999г. № 144-ФЗ.
6. Федеральный закон «О защите конкуренции на рынке финансовых услуг» от 23 июня 1999 г. № 117-ФЗ.
7. Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве) кредитных организаций», 25 февраля 1999 № 40-ФЗ.
8. Федеральный закон «О рынке ценных бумаг», от 22 апреля 1996 г., № 39-ФЗ.
9. Положение ЦБ РФ «О временной администрации по управлению кредитной организацией» от 14 мая 1999г. № 76-П.
10. Основные направления единой государственной денежно-кредитной политики на 2010 год., Центральный банк РФ.

#### **6.5. Интернет-ресурсы.**

Не предусмотрены.

#### **6.6. Иные источники**

1. Бирман Г., Шмидт С. «Капиталовложения. Экономический анализ инвестиционных проектов» перевод с английского Белых Л.П. – М.:ЮНИТИ-ДАНА, 2003.
2. Жарковская Е.П., Бродский Б.Е., Антикризисное управление: Диагностика состояния организации; Финансовое оздоровление организации; Программа антикризисного управления и др. для вузов Изд. 4-е, испр. - М.: Омега-Л, 2007.
3. Круглова Н.Ю. Антикризисное управление. – М.: КноРус, 2010.
4. Морсман Э. Управление кредитным портфелем. – М: Альпина Бизнес Букс, 2005.
5. Оценка бизнеса / под ред. Грязновой А.Г., Федотовой М.А. - М: Финансы и статистика, 2006.
6. «Managing the Crisis: The FDIC and RTC Experience», NY: FDIC, 1995.
7. «Bank restructuring in Practice», Basel: BIS, August - 1999.

### **7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы**

**Базы данных, информационно-справочные и поисковые системы**

1. [www.biblio-online.ru](http://www.biblio-online.ru) –Электронно-библиотечная система [ЭБС] Юрайт;
2. <http://www.iprbookshop.ru> – Электронно-библиотечная система [ЭБС] «Iprbooks»
3. <https://e.lanbook.com> - Электронно-библиотечная система [ЭБС] «Лань».
4. <https://dlib.eastview.com> - East View Information Services, Inc. Коллекции электронных научных и практических журналов.
5. <http://elibrary.ru/> - Научная электронная библиотека Elibrary.ru.

#### **Список учебно-лабораторного оборудования**

- Аудитории оборудованы компьютером с выходом в интернет.

#### **Программные, технические и электронные средства обучения и контроля знаний слушателей**

Программный продукт Microsoft Office Excel.