



РОССИЙСКО-АРМЯНСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ
БИЗНЕС ШКОЛА

Программа курса

«Антикризисное управление»

Автор: кандидат технических наук (СССР), доцент РАУ
Месробян Арутюн Левонович

Ереван 2020г.

Содержание

Аннотация.....	3
Цели и задачи курса.....	3
Раздел 1. Формы контроля по курсу. Критерии оценки знаний, умений, навыков.	4
Раздел 2. Содержание курса.....	5
2.1. Тематический план курса.....	5
2.2. Содержание курса	5
2.3. Самостоятельная работа слушателей.....	9
2.4. Экзамен	9
i. Список вопросов для подготовки к экзамену.....	9
Раздел 3. Список рекомендуемой основной и дополнительной литературы:.....	11
а) Учебные материалы	11

Аннотация

Данная программа знакомит с сущностью как кризиса, так и управления, а также раскрывает их органический синтез – антикризисное управление. В качестве наглядного примера рассматривается антикризисное управление в кредитных организациях на реальных ситуациях, приведенных в виде кейсов.

В кризисных ситуациях особенно важное значение имеет умение в ускоренном режиме максимально адекватно оценивать сложившееся положение вещей и, как следствие, принимать максимально оптимальные и эффективные решения по выходу из кризиса. В этой связи приводятся методики ускоренной генерации решений и достижения поставленных задач при антикризисном управлении конкретной организации.

В практической плоскости, на конкретных примерах из реальной жизни, поясняются те шаги, которые необходимо делать в организациях любого профиля, попавших в кризисную ситуацию, начиная с первых шагов, вплоть до завершения антикризисного управления, а также описываются способы оздоровления или, в крайнем случае, обеспечения максимально возможного безболезненного банкротства.

В программе, в начальной стадии и по ходу всего курса, поясняются основные термины и понятия кризиса вообще, управления и антикризисного управления на армянском, русском и английском языках.

В программе предусмотрено проведение специального теста на предмет определения индивидуальных предпочтений и предрасположенностей каждого конкретного слушателя в вопросах собственного участия в процессах антикризисного управления.

Цели и задачи курса

Основная цель курса – в интерактивном режиме преподавания научить методам ускоренной адекватной идентификации кризисной ситуации в организациях любого профиля, с определением основных характерных и отличительных его черт, а также разработке комплекса практических мероприятий по выходу из кризиса.

Раздел 1. Формы контроля по курсу. Критерии оценки знаний, умений, навыков.

Оценивание знаний осуществляется в соответствии с системой и шкалой оценок МВА РАУ.

Итоговый контроль.

Для контроля степени усвоения данного курса предусмотрен экзамен, который проводится в форме письменного экзамена. Вес экзаменационной оценки в оценке итогового контроля составляет 40%.

Текущий контроль.

В процессе изучения курса выполняются 6 промежуточных контроля:

– самостоятельная работа (индивидуальная): анализ (проектирование) по 3 кейсам (кейсы задает лектор), где вес каждого текущего контроля этого вида в оценке итогового контроля составляет 10%;

– работа в классе (индивидуальная): обсуждение 3-х конкретных ситуаций (ситуации предусмотрены Программой), где вес каждого текущего контроля этого вида в оценке итогового контроля составляет 10%.

Ответы по кейсам в объеме одного печатного листа (формат А4, фонт Times New Roman, размер 12, межстрочное расстояние 1) должны быть отправлены до 20.00 следующего дня на e-mail: mesrobyanhl@yahoo.com. Электронное письмо в зоне “Тема” должно содержать словосочетание: “NBA-1: *имя и фамилия*” для 1-го кейса; “NBA-2: *имя и фамилия*” для 2-го кейса; “NBA-3: *имя и фамилия*” для 3-го кейса. Наименование прикрепленного к письму файла должно полностью совпадать с текстом в зоне “Тема”.

Выполнение всех заданий является обязательным для всех слушателей. Слушатели, не выполнившие в полном объеме все эти задания, не допускаются к сдаче экзамена.

Компоненты, влияющие на итоговую оценку (могут меняться в зависимости от дисциплины)	Самостоятельная работа	Работа на занятиях	Экзамен	ИТОГОВАЯ ОЦЕНКА	
				Буквенное выражение	
ДАННЫЕ О СТУДЕНТЕ: (ИФО)	30%	30%	40%		100%

Раздел 2. Содержание курса

Общая трудоемкость курса (аудиторные занятия) без учета самостоятельной работы студентов – 30 академических часов.

2.1. Тематический план курса

Наименование тем
Тема 1. Суть, основные понятия и термины кризис-управления
Тема 2. Причины возникновения кризиса и закономерности его протекания
Тема 3. Особенности кризиса в банках и кредитных организациях <u>Тест:</u> Что Вы учитываете, когда принимаете решение? <u>Конкретная ситуация I</u> <u>Кейс I:</u> Выявление характерных особенностей кризиса в банках и кредитных организациях.
Тема 4. Раннее распознавание кризисов в банках и кредитных организациях
Тема 5. Внешнее управление и робастный подход
Тема 6. Цели кризис-управления банков и кредитных организаций <u>Конкретная ситуация II</u> <u>Кейс II:</u> Выбор цели кризис-управления банков и кредитных организаций.
Тема 7. Управление полным оздоровлением
Тема 8. Управление частичным оздоровлением
Тема 9. Управление “безболезненным” банкротством <u>Конкретная ситуация III</u> <u>Кейс III:</u> Пример антикризисного управления банка.

2.2. Содержание курса

Тема 1. Суть, основные понятия и термины кризис-управления

Кризис. Управление. Руководство. Регулирование. Субъект управления. Объект управления. Система управления. Окружающая среда.
Система. Многопараметричность. Многомерность. Многосвязность. Наблюдаемость. Риски. Неопределенность. Модель объекта управления.
Устойчивость. Стабильность. Оптимальность. Эффективность. Целеполагание. Целевая функция. Минимум.
Система ценностей. Критерии. Миссия. Видение. Стратегия. Тактика.
Полезный сигнал. “Белый” шум. Информационное “кольцо”. Обратная связь. Контроль. Надзор. “Холодное” и “горячее” сопровождения.

Список рекомендуемой литературы:

1. Лекция
2. Презентация А.Л.Месрбяна
3. В.И.Кнорринг: Теория, практика и искусство управления. – М.: Изд-во Норма, 2001

Тема 2. Причины возникновения кризиса и закономерности его протекания

Переходной процесс. Перерегулирование. Колебания.

Проблема быстрого роста. Несоответствие сложности объекта управления и субъекта управления. Степень отклонения между объектом управления и моделью объекта управления. Неадекватность обратной связи. Нарушение принципа “полупрозрачной мембраны”.

Предкризис. Кризис. Посткризис. “Западня” мнимой стабильности. Точка бифуркации. Оздоровление. Коллапс.

Список рекомендуемой литературы:

1. Лекция
2. Презентация А.Л.Месробяна
3. В.И.Кнорринг: *Теория, практика и искусство управления*. – М.: Норма, 2001
4. Ad A.H.Damen: *Modern Control Theory*. – Eindhoven University of Technology, 2002

Тема 3. Особенности кризиса в банках и кредитных организациях

Управление рисками. Подавление неопределенности. Соотношение “прибыльность-риски”. Управление балансом: капитал; привлечение; размещение; привлечение-размещение; ликвидность. Управление внебалансом.

Управления персоналом. Аффилированность.

Список рекомендуемой литературы:

1. Лекция
2. Презентация А.Л.Месробяна
3. Дж.Ф.Синки (мл.): *Управление финансами в коммерческих банках*. – М.: Catallaxy, 1994
4. А.М.Тавасиев: *Антикризисное управление кредитными организациями*. – М.: Юнити-Дана, 2006
5. А.Л.Месробян: *Чтобы система была управляемой, она должна быть наблюдаемой*. – *Деловой экспресс* No 33. – Ереван, 2006

Тест: Что Вы учитываете, когда принимаете решение?

Конкретная ситуация I: Один из коммерческих банков РА специализировался на обслуживании телекоммуникационных организаций. Их обслуживание, в основном, происходило в режиме платежей по текущим счетам. В области кредитования банк присутствовал в различных сферах экономики. Более 50% капитала банка принадлежало телекоммуникационным организациям. На рынке привлечений банк работал как с юридическими, так и физическими лицами. Активность привлечений от физических лиц была невысока. **Вопрос:** какие сценарии развития событий наиболее опасны для этого банка?

Кейс I: Выявление характерных особенностей кризиса в банках и кредитных организациях.

Тема 4. Раннее распознавание кризисов в банках и кредитных организациях

Существенные изменения параметров банковского инструментария: объемы; процентные ставки; срочность; обменные курсы и т.д. Амплитуда маржевых колебаний. ГЭП-разрывы и удлинение валютных позиций.

Агрессивная политика по привлечению ресурсов с рынка. Условия приобретения межбанковских кредитов. Учащение кредитования акционеров и/или других аффилированных лиц. Поиск новых инвесторов.

Структурная и кадровая “оптимизация”.

Список рекомендуемой литературы:

1. Лекция
2. Презентация А.Л.Месробяна
3. Дж.Ф.Синки (мл.): *Управление финансами в коммерческих банках*. – М.: Catallaxy, 1994
4. А.М.Тавасиев: *Антикризисное управление кредитными организациями*. – М.: Юнити-Дана, 2006
5. Под ред. Э.М.Короткова: *Антикризисное управление*. – М.: Инфра-М, 2009

Тема 5. Внешнее управление и робастный подход

Законодательные нормы фиксации неплатежеспособности в РА. Суть внешнего управления. Зарубежный опыт внешнего управления.

Первые действия внешнего управляющего. Правило “30-ти процентов”.

Суть робастного подхода. Способы подавления неопределенности. Жесткое (защищенное) управление рисками.

Список рекомендуемой литературы:

1. Лекция
2. Презентация А.Л.Месрбяна
3. Т.Коупленд и др.: *Стоимость компаний: оценка и управление.* – М.: Олимп-Бизнес, 1999
4. L.Rollins: *Robust Control Theory.* – Carnegie Mellon University, 1999
5. О.А.Косоруков: *Исследование операций.* – М.: Экзамен, 2003
6. А.Л.Месрбян, К.В.Арутюнова: *Элементы робастного управления в банковской сфере Армении.* – Деньги и кредит No 2. – М.: Центральный Банк России, 2009

Тема 6. Цели кризис-управления банков и кредитных организаций

Метод “кост-анализа”. Возможные изменения структуры активов и пассивов. Аффилированность – как возможность взаимозачета обязательств и срочных активов.

Применение пессимистических и оптимистических подходов для определения цели кризис-управления.

Список рекомендуемой литературы:

1. Лекция
2. Презентация А.Л.Месрбяна
3. Т.Коупленд и др.: *Стоимость компаний: оценка и управление.* – М.: Олимп-Бизнес, 1999
4. Smith, J Timothy, Harper, Charlene: *AMIfs Bank Cost Analysis Model (BCAM) implementing activity-based cost management in a financial institution.* – *Journal of Performance Management*, 2001

Конкретная ситуация II: Один из коммерческих банков РА выдал крупные кредиты агропромышленным компаниям сроком на 10 лет с погашением процентов и основной суммы в конце срока. В области сервиса он специализировался на обслуживании органов местного самоуправления, а также различных фондов. На рынке привлечений банк работал как с юридическими, так и физическими лицами. Незадолго до проблем с неплатежеспособностью, банк поднял процентные ставки по вкладам, что привело, с одной стороны, к дополнительному притоку вкладов, а с другой – к пролонгации уже существующих. **Вопрос:** Каковыми должны быть первые действия внешнего управляющего?

Кейс II: Выбор цели кризис-управления банков и кредитных организаций.

Тема 7. Управление полным оздоровлением

Бюджетное планирование.

Анализ балансовых и внебалансовых активов и обязательств, а также их предисторий. Модульный подход по вскрытию скрытой аффилированности. Оценка положительных и отрицательных денежных потоков.

Взаимозачет обязательств и срочных активов. Погашение обязательств имуществом. Оценка возможности замены “токсичных” активов.

Достижение формальной балансовой прибыли. Поиск инвесторов.

Список рекомендуемой литературы:

1. Лекция
2. Презентация А.Л.Месрбяна
3. Т.Коупленд и др.: *Стоимость компаний: оценка и управление.* – М.: Олимп-Бизнес, 1999

4. *Smith, J Timothy, Harper, Charlene: AMI's Bank Cost Analysis Model (BCAM) implementing activity-based cost management in a financial institution. – Journal of Performance Management, 2001*
5. *А.Л.Месробян, К.В.Арутюнова, Л.Х.Амбарцумян: Концепция модульного банковского надзора в посткризисный период. – Банковское дело No 6. – М.: Ассоциация Российских Банков, 2010*
6. *Э.Гроув: Выживают только параноики. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004*
7. *Л.Якокка: Карьера менеджера. – Минск: Попурри, 2002*

Тема 8. Управление частичным оздоровлением

Анализ балансовых и внебалансовых активов и обязательств. Критерии разделения активов и обязательств на здоровые и “токсичные”.

Частичное банкротство. “Бридж” банк.

Список рекомендуемой литературы:

1. *Лекция*
2. *Презентация А.Л.Месробяна*
3. *Т.Коупленд и др.: Стоимость компаний: оценка и управление. – М.: Олимп-Бизнес, 1999*
4. *Smith, J Timothy, Harper, Charlene: AMI's Bank Cost Analysis Model (BCAM) implementing activity-based cost management in a financial institution. – Journal of Performance Management, 2001*
5. *А.Л.Месробян, К.В.Арутюнова, Л.Х.Амбарцумян: Концепция модульного банковского надзора в посткризисный период. – Банковское дело No 6. – М.: Ассоциация Российских Банков, 2010*
6. *А.В.Турбанов, Н.Н.Евстратенко: Ключевые принципы для эффективных систем страхования депозитов и российская система страхования вкладов. Деньги и кредит No 10. – М.: Центральный Банк России, 2008*

Тема 9. Управление “безболезненным” банкротством

Обеспечение соответствия положительных и отрицательных денежных потоков. Заинтересованность собственника.

Список рекомендуемой литературы:

1. *Лекция*
2. *Презентация А.Л.Месробяна*
3. *Т.Коупленд и др.: Стоимость компаний: оценка и управление. – М.: Олимп-Бизнес, 1999*
4. *Smith, J Timothy, Harper, Charlene: AMI's Bank Cost Analysis Model (BCAM) implementing activity-based cost management in a financial institution. – Journal of Performance Management, 2001*

Конкретная ситуация III: Один из коммерческих банков РА находился в режиме внешнего управления. ЦБ РА пытался различными финансовыми и юридическими схемами спасти ситуацию. Ситуация осложнялась тем, что этот банк являлся системообразующим банком еще с времен СССР, имел большую филиальную сеть и клиентскую базу, охватывающие всю территорию Армении. В банке находилось большое количество вкладов физических лиц. Акционерами были несколько тысяч физических лиц. До введения внешнего управления, банк осуществлял значительные по объемам операции на межбанковском рынке (в т.ч. межбанковские кредиты) и кредитовании крупных заемщиков. **Вопрос:** Какой сценарий и какую последовательность основных шагов необходимо было предпринять внешнему управляющему?

Кейс III: Пример антикризисного управления банка.

2.3. Самостоятельная работа слушателей

Изучение раздаточных материалов, выполнение заданий по кейс-стади.

2.4. Экзамен

Экзамен проводится в письменной форме и состоит из одного результирующего вопроса, являющегося композицией из трех подвопросов – по одному из каждого раздела тематического плана.

Ответы по экзамену в объеме одного печатного листа (формат А4, фонт Times New Roman, размер 12, межстрочное расстояние 1) должны быть отправлены до 20.00 следующего дня на e-mail: mesrobyanhl@yahoo.com. Электронное письмо в зоне “Тема” должно содержать словосочетание “НВА-4: имя и фамилия”. Наименование прикрепленного к письму файла должно полностью совпадать с текстом в зоне “Тема”.

і. Список вопросов для подготовки к экзамену

Раздел I: Кризис	Раздел II: Распознавание	Раздел III: Управление
<ol style="list-style-type: none">1. Кризис.2. Управление. Руководство. Регулирование.3. Субъект управления. Объект управления. Система управления. Окружающая среда.4. Система. Многопараметричность. Многомерность. Многосвязность.5. Наблюдаемость.6. Риски. Неопределенность.7. Модель объекта управления.8. Устойчивость. Стабильность.9. Оптимальность. Эффективность.10. Целеполагание. Целевая функция. Минимум.11. Система ценностей. Критерии.12. Миссия. Видение. Стратегия. Тактика.13. Полезный сигнал. “Белый” шум. Информационное “кольцо”. Обратная связь.14. Контроль. Надзор.15. “Холодное” и “горячее” сопровождения.16. Переходной процесс. Перерегулирование. Колебания.17. Проблема быстрого роста.18. Несоответствие сложности объекта управления и субъекта управления.19. Степень отклонения между объектом управления и моделью объекта управления.20. Неадекватность обратной	<ol style="list-style-type: none">1. Существенные изменения параметров банковского инструментария: объемы; процентные ставки; срочность; обменные курсы и т.д.2. Амплитуда маржевых колебаний.3. ГЭП-разрывы и удлинение валютных позиций.4. Агрессивная политика по привлечению ресурсов с рынка.5. Условия приобретения межбанковских кредитов.6. Учащение кредитования акционеров и/или других аффилированных лиц.7. Поиск новых инвесторов.8. Структурная и кадровая “оптимизация”.9. Законодательные нормы фиксации неплатежеспособности в РА.10. Суть внешнего управления.11. Зарубежный опыт внешнего управления.12. Первые действия внешнего управляющего.13. Правило “30-ти процентов”.14. Суть робастного подхода.15. Способы подавления неопределенности.16. Жесткое (защищенное) управление рисками.17. Метод “кост-анализа”.18. Возможные изменения структуры активов и пассивов.19. Аффилированность – как возможность взаимозачета обязательств и срочных	<ol style="list-style-type: none">1. Бюджетное планирование.2. Анализ балансовых и внебалансовых активов и обязательств, а также их предисторий.3. Модульный подход по вскрытию скрытой аффилированности.4. Оценка положительных и отрицательных денежных потоков.5. Взаимозачет обязательств и срочных активов.6. Погашение обязательств имуществом.7. Оценка возможности замены “токсичных” активов.8. Достижение формальной балансовой прибыли.9. Поиск инвесторов.10. Анализ балансовых и внебалансовых активов и обязательств.11. Критерии разделения активов и обязательств на здоровые и “токсичные”.12. Частичное банкротство.13. “Бридж” банк.14. Обеспечение соответствия положительных и отрицательных денежных потоков.15. Заинтересованность собственника.

<p>связи.</p> <p>21. Нарушение принципа “полупрозрачной мембраны”.</p> <p>22. Предкризис. Кризис. Посткризис. “Западня” мнимой стабильности. Точка бифуркации. Оздоровление. Коллапс.</p> <p>23. Управление рисками. Подавление неопределенности.</p> <p>24. Соотношение “прибыльность-риски”.</p> <p>25. Управление балансом: капитал; привлечение; размещение; привлечение-размещение; ликвидность. Управление внебалансом.</p>	<p>активов.</p> <p>20. Применение пессимистических и оптимистических подходов для определения цели кризис-управления.</p>	
--	--	--

Раздел 3. Список рекомендуемой основной и дополнительной литературы:

а) Учебные материалы

1. Презентация А.Л.Месробяна
2. А.В.Турбанов, Н.Н.Евстратенко: Ключевые принципы для эффективных систем страхования депозитов и российская система страхования вкладов. Деньги и кредит No 10. – М.: Центральный Банк России, 2008
3. А.Л.Месробян, К.В.Арутюнова, Л.Х.Амбарцумян: Концепция модульного банковского надзора в посткризисный период. – Банковское дело No 6. – М.: Ассоциация Российских Банков, 2010
4. А.Л.Месробян, К.В.Арутюнова: Элементы робастного управления в банковской сфере Армении. – Деньги и кредит No 2. – М.: Центральный Банк России, 2009
5. А.Л.Месробян: Чтобы система была управляемой, она должна быть наблюдаемой. – Деловой экспресс No 33. – Ереван, 2006
6. А.М.Тавасиев: Антикризисное управление кредитными организациями. – М.: Юнити-Дана, 2006
7. В.И.Кнорринг: Теория, практика и искусство управления. – М.: Изд-во Норма, 2001
8. Дж.Ф.Синки (мл.): Управление финансами в коммерческих банках. – М.: Catallaxy, 1994
9. Л.Якокка: Карьера менеджера. – Минск: Попурри, 2002
10. Лекция
11. О.А.Косоруков: Исследование операций. – М.: Экзамен, 2003
12. Под ред. Э.М.Короткова: Антикризисное управление. – М.: Инфра-М, 2009
13. Презентация А.Л.Месробяна
14. Т.Коупленд и др.: Стоимость компаний: оценка и управление. – М.: Олимп-Бизнес, 1999
15. Э.Гроув: Выживают только параноики. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004
16. Ad A.H.Damen: Modern Control Theory. – Eindhoven University of Technology, 2002
17. L.Rollins: Robust Control Theory. – Carnegie Mellon University, 1999
18. Smith, J Timothy, Harper, Charlene: AMifs Bank Cost Analysis Model (BCAM) implementing activity-based cost management in a financial institution. – Journal of Performance Management, 2001