

Документы
Информация о владельце: "Самарский государственный экономический университет"
ФИО: Кандрашина Елена Александровна
Должность: И.о. ректора ФГАОУ ВО «Самарский государственный экономический университет»
Дата подписания: 22.07.2026 14:32:38
Уникальный программный ключ:
2db64eb9605ce27edd3b8e8fdd32c70e0674ddd2

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ) «ФИНАНСОВЫЕ АСПЕКТЫ РЕОРГАНИЗАЦИИ БИЗНЕСА»

Уровень высшего образования: бакалавриат

Направление подготовки: 38.03.02 Менеджмент

Направленность (профиль) подготовки: Предпринимательство и управление проектами

Квалификация (степень) выпускника: бакалавр

Форма обучения: очная

Год набора (приема на обучение): 2026

Срок получения образования: 4 года

Объем:
в зачетных единицах: 4 з.е.
в академических часах: 144 ак.ч.

г. Самара, 2026

Разработчики:

Гуенько Н. Н.

Рабочая программа дисциплины (модуля) составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, утвержденного приказом Минобрнауки от 12.08.2020 № 970, с учетом трудовых функций профессиональных стандартов: "Специалист по работе с инвестиционными проектами", утвержден приказом Минтруда России от 23.09.2024 № 497н.

Согласование и утверждение

№	Подразделение или коллегиальный орган	Ответственное лицо	ФИО	Виза	Дата, протокол (при наличии)
1	Институт менеджмента	Заведующий кафедрой, руководитель подразделения, реализующего ОП	Трошина Е. П.	Рассмотрено	27.05.2026, № 7

1. Цель и задачи освоения дисциплины (модуля)

Цель освоения дисциплины - формирование результатов обучения, обеспечивающих достижение планируемых результатов освоения образовательной программы.

Задачи изучения дисциплины:

- Изучить правовые и финансовые механизмы реорганизации и освоить методы количественной оценки стоимости бизнеса при различных формах реструктуризации, чтобы принимать обоснованные экономические решения о выборе оптимальной схемы реорганизации в зависимости от рыночной конъюнктуры и целей собственников.;
- Освоить инструменты анализа синергетического эффекта и интеграционных рисков, позволяющие на основе финансовых моделей принимать обоснованные решения о целесообразности сделки и способах нивелирования негативных последствий.;
- Разрабатывать сценарии развития и проводить стресс-тестирование финансовой модели на чувствительность к ключевым факторам, чтобы в составе экспертного заключения предложить обоснованные рекомендации по улучшению показателей (оптимизация структуры капитала, налоговое планирование, сокращение дублирующих затрат)..

2. Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Компетенции, индикаторы и результаты обучения

УК-10 Способен принимать обоснованные экономические решения в различных областях жизнедеятельности

УК-10.2 Принимает и реализует обоснованные экономические решения в различных областях жизнедеятельности

Знать:

УК-10.2/Зн1 - Ключевые понятия и классификацию форм реорганизации (слияние, поглощение, присоединение, разделение, выделение, преобразование) и их финансово-правовые последствия. - Методы оценки стоимости бизнеса (доходный, сравнительный, затратный подходы) и их применимость в условиях реструктуризации. - Принципы формирования синергетического эффекта (операционная, финансовая, управленческая синергия) и способы его количественной оценки. - Налоговые и бухгалтерские аспекты реорганизации (порядок переноса убытков, переоценка активов, налоговые льготы и обязательства). - Методы анализа инвестиционной привлекательности объединённой или разделённой компании и критерии их интерпретации. - Структуру и источники финансирования сделок (собственные, заёмные, смешанные схемы) и их влияние на стоимость капитала.

Уметь:

УК-10.2/Ум1 - Анализировать финансовую отчётность участников реорганизации для выявления проблемных мест и скрытых резервов стоимости. - Рассчитывать прогнозные денежные потоки объединённой структуры с учётом интеграционных затрат, экономии на масштабе и изменений в оборотном капитале. - Оценивать риски реорганизационного проекта (финансовые, операционные, рыночные) и проводить сценарный анализ / стресс-тестирование ключевых показателей. - Сравнивать альтернативные схемы реорганизации по критериям эффективности, ликвидности и налоговой нагрузки, выбирая экономически обоснованный вариант. - Формулировать аргументированные выводы о целесообразности сделки, учитывая не только финансовые, но и стратегические, социальные и регуляторные ограничения. - Обосновывать решения по оптимизации структуры капитала и дивидендной политики пост-реорганизационной компании.

Владеть:

УК-10.2/Нв1 - Навыки построения финансовых моделей реорганизации в специализированных программных средах (моделирование баланса, отчёта о прибылях и убытках, денежного потока). - Методики комплексной оценки эффективности интеграционных проектов с учётом фактора времени, стоимости денег и неопределённости. - Способы учёта влияния реорганизации на ключевые финансовые показатели. - Навыки подготовки аналитических записок и презентаций для стейкхолдеров (собственников, кредиторов, инвесторов) с обоснованием предлагаемых решений. - Техники принятия решений в условиях ограниченной информации и временного давления, с использованием методов дерева решений и анализа чувствительности.

ПК-3 Способен сформировать экспертное заключение о возможности реализации инвестиционного проекта, включая рекомендации по улучшению его показателей и дальнейшему развитию

ПК-3.1 Формирует экспертное заключение о возможности реализации инвестиционного проекта

Знать:

ПК-3.1/Зн1 - Структура и требования к экспертному заключению по инвестиционному проекту (состав, логика, целевая аудитория, нормативные и внутренние регламенты). - Критерии оценки эффективности инвестиционных проектов реорганизационного типа и их пороговые значения для принятия положительного решения. - Методы прогнозирования денежных потоков в условиях реорганизации. - Инструменты анализа рисков и способы их интерпретации в заключении. - Подходы к обоснованию рекомендаций по улучшению показателей (оптимизация операционных расходов, управление оборотным капиталом, реструктуризация долга, налоговое планирование, диверсификация) и стратегическому развитию (выход на новые рынки, продуктовые линии). - Принципы учёта внешних факторов (макроэкономические индикаторы, отраслевые тренды, регуляторные ограничения) при формировании выводов.

Уметь:

ПК-3.1/Ум1 - Собирать и систематизировать необходимую информацию для подготовки заключения. - Строить финансовую модель инвестиционного проекта реорганизации с детализацией по периодам, позволяющую рассчитать ключевые показатели эффективности. - Проводить анализ чувствительности и сценарный анализ для оценки устойчивости проекта к изменению ключевых параметров. - Формулировать обоснованные выводы о реализуемости проекта. - Разрабатывать рекомендации по улучшению показателей проекта и по его дальнейшему развитию. - Оформлять экспертное заключение в структурированном виде, с чётким разделением на вводную, аналитическую и рекомендательную части, с визуализацией данных.

Владеть:

ПК-3.1/Нв1 - Навыки комплексного финансового моделирования инвестиционных проектов реорганизации с учётом налоговых и бухгалтерских последствий. - Методики количественной и качественной оценки рисков и интеграции результатов в итоговые выводы. - Приёмы аргументации и убедительного изложения экспертной позиции для различных стейкхолдеров. - Навыки подготовки рекомендательных разделов заключения, содержащих экономически обоснованные предложения по улучшению операционной и финансовой эффективности проекта. - Навык адаптации структуры и глубины заключения в зависимости от требований заказчика и стадии реализации проекта. - Навыки критической оценки корректности исходных данных и допущений, а также готовностью корректировать заключение при изменении внешних условий.

ПК-3.2 Составляет рекомендации по улучшению показателей проекта, его дальнейшему развитию на рынке

Знать:

ПК-3.2/Зн1 - Ключевые финансовые и операционные показатели эффективности бизнеса (рентабельность, ликвидность, оборачиваемость, долговая нагрузка) и методы их расчёта, интерпретации и бенчмаркинга. - Инструменты улучшения финансовых результатов в пост-реорганизационный период: сокращение дублирующих функций, оптимизация цепочек поставок, централизация управления, налоговое планирование, реструктуризация долгового портфеля. - Стратегии рыночного развития реорганизованной компании: расширение ассортимента, выход на новые географические рынки, вертикальная интеграция, диверсификация, создание партнёрских экосистем. - Методы оценки экономического эффекта от рекомендаций и принципы их сравнения между альтернативными сценариями. - Принципы формирования дорожной карты развития (поэтапные цели, промежуточные KPI, сроки реализации, требуемые ресурсы, ответственные лица) с учётом рыночных трендов и конкурентной среды. - Основы маркетингового анализа (рыночные доли, потребительские сегменты, ценовые эластичности) для обоснования р

Уметь:

ПК-3.2/Ум1 - Проведение диагностики финансового состояния реорганизованного бизнеса и выявлять «точки роста» — направления, где улучшение показателей даст максимальный прирост стоимости. - Разработка конкретных, измеримых и реалистичных рекомендаций по повышению эффективности операционной деятельности, управлению затратами, оптимизации структуры активов и пассивов. - Обоснование рекомендуемых мер количественными расчётами (прогнозные модели, анализ чувствительности), демонстрируя их влияние на итоговые показатели. - Формирование сценария рыночного развития (консервативный, базовый, оптимистичный) и оценка их финансовой реализуемости, учитывая внешние риски и возможности. - Формирование рекомендаций в виде чётких дорожных карт с указанием этапов, ответственных, сроков и требуемых инвестиций.

Владеть:

ПК-3.2/Нв1 - Навыки построения финансовых моделей для оценки предлагаемых улучшений (проформа-отчётность, сценарное моделирование, расчёт приростных показателей). - Методики приоритизации рекомендаций для выбора наиболее перспективных направлений развития. - Приёмы разработки убедительных презентаций и аналитических записок, содержащих аргументированные предложения для руководства и инвесторов. - Техники управления изменениями, необходимыми для внедрения рекомендаций (планирование изменений, оценка организационной готовности, коммуникационная поддержка). - Навыки мониторинга и корректировки рекомендованных мероприятий в зависимости от рыночной динамики и промежуточных результатов. - Навык интеграции финансовых рекомендаций с общей стратегией развития компании, учитывая не только экономическую, но и конкурентную, технологическую и социальную составляющие.

3. Место дисциплины в структуре ОП

Дисциплина (модуль) «Финансовые аспекты реорганизации бизнеса» относится к формируемой участниками образовательных отношений части образовательной программы и изучается в семестре(ах): 8.

В процессе изучения дисциплины студент готовится к решению типов задач профессиональной деятельности, предусмотренных ФГОС ВО и образовательной программой.

Компетенция	Предшествующие дисциплины	Последующие дисциплины
ПК-3 - Способен сформировать экспертное заключение о возможности реализации инвестиционного проекта, включая рекомендации по улучшению его показателей и дальнейшему развитию		
ПК-3.1 Формирует экспертное заключение о возможности реализации инвестиционного проекта	Выполнение и защита выпускной квалификационной работы, Инновационный менеджмент, Оценка стоимости бизнеса, Проектный консалтинг, Производственная практика: преддипломная практика, Производственная практика: технологическая (проектно-технологическая) практика, Управление рисками, Финансовая безопасность бизнеса, Финансовый менеджмент	Выполнение и защита выпускной квалификационной работы, Проектный консалтинг, Производственная практика: преддипломная практика, Финансовая безопасность бизнеса
ПК-3.2 Составляет рекомендации по улучшению показателей проекта, его дальнейшему развитию на рынке	Антикризисное управление, Выполнение и защита выпускной квалификационной работы, Оценка стоимости бизнеса, Практики бизнеса, Проектный консалтинг, Производственная практика: преддипломная практика, Производственная практика: технологическая (проектно-технологическая) практика, Управление рисками, Финансовая безопасность бизнеса	Антикризисное управление, Выполнение и защита выпускной квалификационной работы, Проектный консалтинг, Производственная практика: преддипломная практика, Финансовая безопасность бизнеса
УК-10 - Способен принимать обоснованные экономические решения в различных областях жизнедеятельности		

УК-10.2 Принимает и реализует обоснованные экономические решения в различных областях жизнедеятельности	Внутрифирменное бюджетирование, Выполнение и защита выпускной квалификационной работы, Международные аспекты финансовых расчетов, Основы финансовых расчетов, Управление запасами и поставками, Управление затратами и себестоимостью, Учебная практика: ознакомительная практика, Финансовая безопасность бизнеса, Финансовая и налоговая система РФ, Финансовый менеджмент, Ценообразование, Экономика организации, Экономическая история, Экономическая теория	Выполнение и защита выпускной квалификационной работы, Финансовая безопасность бизнеса
---	---	--

4. Объем дисциплины (модуля) и виды учебной работы

Период обучения	Общая трудоемкость (часы)	Общая трудоемкость (ЗЕТ)	Контактная работа (часы, всего)	Лекционные занятия (часы)	Практические занятия (часы)	Индивидуальная контактная работа (часы)	Самостоятельная работа (часы)	Промежуточная аттестация
Восьмой семестр	144	4	36	18	18	0,15	89,85	Зачет
Всего	144	4	36	18	18	0,15	89,85	18

5. Содержание дисциплины (модуля)

5.1. Разделы, темы дисциплины и виды занятий

(часы промежуточной аттестации не указываются)

Наименование раздела, темы	Всего	Лекционные занятия	Практические занятия	Самостоятельная работа
Раздел 1. Финансовое обоснование и экспертиза реорганизационных проектов	126	18	18	89,85
Тема 1.1. Экономическая сущность и классификация форм реорганизации бизнеса	14	2	2	10

Тема 1.2. Правовое и нормативное регулирование реорганизационных процедур	14	2	2	10
Тема 1.3. Методы оценки стоимости бизнеса в условиях реорганизации	14	2	2	10
Тема 1.4. Анализ синергетического эффекта и интеграционных рисков	14	2	2	10
Тема 1.5. Финансовое моделирование денежных потоков при реорганизации	14	2	2	10
Тема 1.6. Критерии оценки эффективности инвестиционного проекта реорганизации	14	2	2	10
Тема 1.7. Анализ чувствительности и сценарное моделирование для обоснования решений	14	2	2	10
Тема 1.8. Структура и содержание экспертного заключения о возможности реализации инвестиционного проекта	14	2	2	10
Тема 1.9. Разработка рекомендаций по улучшению показателей и стратегии пост-реорганизационного развития	14	2	2	9,85

5.2. Контрольные мероприятия по дисциплине

Вид контроля	Форма контроля/Оценочное средство
Текущий контроль	Тестирование
Промежуточная аттестация	Зачет

№ п/п	Наименование раздела	Вид контроля/ используемые оценочные материалы	
		Текущий	Промежут. аттестация
1	Финансовое обоснование и экспертиза реорганизационных проектов	Тестирование	Зачет

6. Оценочные материалы текущего контроля

1. Финансовое обоснование и экспертиза реорганизационных проектов Тестирование

№ п/п	Содержание вопроса		Компетенция
		Правильный ответ (ключ ответа)	

1	Оценка эффективности реорганизации бизнеса как инвестиционного проекта проводится на основе: Оценка эффективности реорганизации бизнеса как инвестиционного проекта проводится на основе: А) Сравнения стоимости предприятия до и после реорганизации Б) Только анализа бухгалтерского баланса В) Оценки только нематериальных активов Г) Анализа кадрового потенциала	ПК-3
	Ответ: А) Сравнения стоимости предприятия до и после реорганизации	
2	При формировании рекомендаций по улучшению показателей инвестиционного проекта в первую очередь анализируются: А) Возможности оптимизации капитальных и операционных затрат Б) Изменение фирменного стиля компании В) Пересмотр миссии организации Г) Увеличение штата сотрудников	ПК-3
	Ответ: А) Возможности оптимизации капитальных и операционных затрат	
3	Какая ставка дисконтирования чаще всего используется при оценке инвестиционных проектов реорганизации бизнеса? А) Ключевая ставка Центрального банка Б) Средневзвешенная стоимость капитала (WACC) В) Ставка рефинансирования Г) Процент по банковским депозитам	ПК-3
	Ответ: Б) Средневзвешенная стоимость капитала (WACC)	
4	Индекс рентабельности инвестиций (PI) рассчитывается как: А) Отношение дисконтированных денежных поступлений к дисконтированным затратам Б) Отношение чистой прибыли к выручке В) Отношение заёмного капитала к собственному Г) Отношение текущих активов к текущим обязательствам	ПК-3
	Ответ: А) Отношение дисконтированных денежных поступлений к дисконтированным затратам	
5	Какой показатель является основным критерием принятия инвестиционного решения при использовании метода дисконтированных денежных потоков? А) Срок окупаемости (PP) Б) Чистая приведённая стоимость (NPV) В) Балансовая стоимость активов Г) Коэффициент текущей ликвидности	ПК-3
	Ответ: Б) Чистая приведённая стоимость (NPV)	
6	Соотнесите показатель оценки инвестиционного проекта с его характеристикой. 1. NPV (чистая приведённая стоимость) 2. IRR (внутренняя норма доходности) 3. PI (индекс рентабельности) 4. DPP (дисконтированный срок окупаемости) 5. ROI (рентабельность инвестиций) Характеристика: А. Период, за который дисконтированные денежные поступления полностью покрывают инвестиции Б. Отношение дисконтированных доходов к дисконтированным затратам В. Ставка дисконтирования, при которой NPV становится равным нулю Г. Абсолютная величина чистой прибыли за вычетом инвестиционных затрат, приведённая к текущей стоимости Д. Отношение средней годовой прибыли к сумме инвестиций (бухгалтерский показатель)	ПК-3
	Ответ: 1-Г, 2-В, 3-Б, 4-А, 5-Д.	
7	Соотнесите вид риска инвестиционного проекта с его примером. Вид риска: 1. Рыночный риск 2. Финансовый риск 3. Операционный риск 4. Юридический риск 5. Макроэкономический риск Пример: А. Рост ключевой ставки Центрального банка, влияющий на стоимость заёмного капитала Б. Снижение спроса на продукцию из-за появления нового конкурента В. Сбой в производственной линии, приведший к задержке поставок Г. Изменение налогового законодательства в части обложения прибыли Д. Иск о нарушении авторских прав на используемое ПО	ПК-3
	Ответ: 1-Б, 2-А, 3-В, 4-Д, 5-Г.	

8	Соотнесите этап формирования экспертного заключения с его содержанием. Этап: 1. Сбор исходных данных 2. Расчёт финансовых показателей 3. Анализ чувствительности и рисков 4. Оценка альтернативных вариантов 5. Формулировка выводов и рекомендаций Содержание: А. Определение наиболее уязвимых факторов и разработка мер реагирования Б. Сравнение базового проекта с возможными сценариями (например, с изменением объёма инвестиций) В. Изучение бизнес-плана, маркетинговых исследований, прогнозов денежных потоков Г. Расчёт NPV, IRR, PI, срока окупаемости Д. Заключительное решение о целесообразности реализации и предложения по корректировке		ПК-3
	Ответ:	1-В, 2-Г, 3-А, 4-Б, 5-Д.	
9	Установите правильную последовательность действий при проведении анализа чувствительности инвестиционного проекта. А) Определение критических факторов, влияющих на результат проекта Б) Расчёт NPV для каждого сценария изменения фактора В) Построение графика чувствительности и выявление наиболее рискованных параметров Г) Выбор базовых значений ключевых переменных (объём продаж, цена, затраты) Д) Формулировка рекомендаций по управлению выявленными рисками		ПК-3
	Ответ:	Г → А → Б → В → Д.	
10	Установите правильную последовательность этапов сценарного анализа инвестиционного проекта. А) Разработка пессимистичного сценария с учётом негативных факторов Б) Определение ключевых переменных и диапазонов их изменения В) Сравнение результатов по трём сценариям и оценка устойчивости проекта Г) Формирование оптимистичного сценария с учётом благоприятных факторов Д) Расчёт показателей эффективности (NPV, IRR) для каждого сценария		ПК-3
	Ответ:	Б → А → Г → Д → В.	
11	При оценке эффективности реорганизации вы сравниваете итоговую стоимость компании с суммой стоимостей отдельных частей. Как называется величина превышения?		ПК-3
	Ответ:	Синергетическая добавленная стоимость Обоснование: Именно эта добавленная стоимость служит обоснованием для проведения реорганизации и должна быть чётко выделена в заключении.	
12	В экспертное заключение вы включаете раздел, где описываете, как изменения валютного курса могут повлиять на денежные потоки. Как называется этот вид риска?		ПК-3
	Ответ:	Валютный риск Обоснование: Валютный риск особенно важен для проектов с экспортно-импортными операциями, и его необходимо количественно оценивать и предлагать меры защиты.	
13	Вы рекомендуете перенести часть капитальных затрат на следующий год, чтобы улучшить текущий денежный поток. Как называется такой приём в управлении проектом?		ПК-3
	Ответ:	Сдвиг инвестиций Обоснование: Перераспределение во времени может повысить NPV за счёт снижения дисконтированных затрат, но требует оценки влияния на сроки и риски.	
14	В расчётах денежного потока вы включаете экономию по налогу на прибыль за счёт амортизации нового оборудования. Как называется этот налоговый эффект?		ПК-3
	Ответ:	Налоговый щит Обоснование: Амортизационный налоговый щит увеличивает чистый денежный поток и должен быть учтён при расчёте FCF для точной оценки инвестиционной привлекательности.	
15	При слиянии двух компаний ожидается снижение операционных расходов на 15% за счёт объединения закупок. Как называется этот положительный эффект, учитываемый в оценке инвестиционной привлекательности сделки?		ПК-3
	Ответ:	Синергетический эффект Обоснование: Синергия – ключевой драйвер стоимости при реорганизации, её количественная оценка напрямую влияет на прогноз денежных потоков и итоговое экспертное заключение.	
16	Компания реорганизуется путём консолидации нескольких юридических лиц в одно. Ожидаемая экономия на налоге на прибыль за счёт оптимизации составит 1,2 млн руб. в год, но разовые затраты на реорганизацию — 4 млн руб. Ставка дисконтирования — 10%. Через какой период времени реорганизация станет экономически оправданной (без учёта дисконтирования)? А) 2 года Б) 3 года В) 3,5 года Г) 4 года		УК-10
	Ответ:	Г) 4 года (Период окупаемости = $4 / 1,2 \approx 3,33$ года, т.е. 4 года с учётом целого числа)	

17	При оценке эффективности реорганизации бизнес-процесса были получены данные: NPV = 2,5 млн руб., IRR = 18%, срок окупаемости — 4 года, индекс рентабельности — 1,2. Ставка дисконтирования — 14%. Какое решение следует принять, если у компании есть альтернативный проект с NPV = 3,0 млн руб. и таким же риском? А) Принять текущий проект, так как IRR выше ставки Б) Принять альтернативный проект, так как его NPV выше В) Отклонить оба проекта Г) Принять текущий проект, так как $PI > 1$ Ответ: Б) Принять альтернативный проект, так как его NPV выше	УК-10
18	При реорганизации компании рассматривается вопрос о выходе из совместного предприятия. Доля компании оценивается в 8 млн руб., но выход потребует штрафных санкций в размере 1,5 млн руб. Альтернатива — сохранить долю и получать ежегодный дивиденд 0,8 млн руб. в течение 5 лет (ставка дисконтирования — 12%). Какое решение более выгодно экономически? А) Выйти, так как чистая стоимость выхода 6,5 млн руб. больше текущей стоимости дивидендов Б) Остаться, так как текущая стоимость дивидендов выше чистой стоимости выхода В) Выйти, так как штраф меньше годового дохода Г) Остаться, так как дивиденды гарантированы Ответ: Б) Остаться, так как текущая стоимость дивидендов выше чистой стоимости выхода	УК-10
19	В процессе реорганизации выяснилось, что один из продуктовых направлений имеет отрицательную маржинальную прибыль. Однако его закрытие приведёт к потере 30% загрузки производственных мощностей, что увеличит средние постоянные затраты на оставшиеся продукты. Какое экономическое решение является обоснованным? А) Закрыть направление, так как оно убыточно Б) Сохранить направление, если его вклад в покрытие постоянных затрат положителен В) Закрыть направление только в том случае, если его доля в выручке менее 5% Г) Продать направление стороннему инвестору по остаточной стоимости Ответ: Б) Сохранить направление, если его вклад в покрытие постоянных затрат положителен	УК-10
20	При слиянии двух компаний прогнозируется сокращение административных расходов на 1,2 млн руб. в год за счёт объединения дублирующих функций. Однако для этого потребуется уволить 20% сотрудников с выплатой компенсаций 2 млн руб. одновременно. Какое решение является экономически обоснованным при сроке горизонта планирования 3 года и ставке дисконтирования 10%? А) Провести сокращение, так как NPV экономии положительная Б) Отказаться от сокращения, чтобы избежать социальной напряжённости В) Провести сокращение, только если это предусмотрено стратегией Г) Отложить решение на год для оценки последствий Ответ: А) Провести сокращение, так как NPV экономии положительная	УК-10
21	Соотнесите стадию жизненного цикла предприятия с типичной экономической стратегией. Стадия жизненного цикла: 1. Зарождение (стартап) 2. Рост 3. Зрелость 4. Спад (упадок) 5. Возрождение (реорганизация) Экономическая стратегия: А. Оптимизация затрат, управление денежным потоком, поиск новых ниш Б. Агрессивное инвестирование в рост и захват рынка В. Максимизация прибыли и дивидендов, удержание доли Г. Сокращение инвестиций, продажа активов, выход из рынка Д. Привлечение стартового капитала, минимально жизнеспособный продукт Ответ: 1-Д, 2-Б, 3-В, 4-Г, 5-А.	УК-10
22	Соотнесите вид экономического риска с инструментом управления им. Вид риска: 1. Валютный риск 2. Кредитный риск контрагента 3. Операционный риск (сбои производства) 4. Риск изменения процентных ставок 5. Товарный риск (колебания цен на сырьё) Инструмент: А. Заключение форвардных или фьючерсных контрактов Б. Проверка платёжеспособности партнёров и установление лимитов В. Хеджирование процентными свопами Г. Создание резервных запасов или диверсификация поставщиков Д. Использование опционов на сырьевые товары Ответ: 1-А, 2-Б, 3-Г, 4-В, 5-Д.	УК-10

23	Соотнесите тип затрат с подходом к управлению при принятии экономических решений. 1. Постоянные затраты 2. Переменные затраты 3. Альтернативные издержки 4. Безвозвратные затраты (уже понесённые) 5. Маржинальные (предельные) затраты Подход: А. Игнорировать при принятии решений о будущем Б. Учитывать при оценке эффективности использования ресурсов В. Контролировать в долгосрочном периоде через масштабирование Г. Оптимизировать через аутсорсинг или замену технологий Д. Использовать для расчёта оптимального объёма производства		УК-10
	Ответ:	1-В, 2-Г, 3-Б, 4-А, 5-Д.	
24	Установите правильную последовательность этапов выбора оптимальной структуры капитала при реорганизации. А) Оценка текущей структуры капитала и стоимости его компонентов (стоимость собственного и заёмного капитала) Б) Выбор целевой структуры, обеспечивающей минимальное WACC В) Анализ влияния различных долей заёмного капитала на финансовый риск и рентабельность Г) Расчёт WACC для нескольких вариантов соотношения собственного и заёмного капитала Д) Учёт отраслевых норм и стратегических ограничений (кредитные рейтинги, ковенанты)		УК-10
	Ответ:	А → В → Г → Д → Б.	
25	Установите правильную последовательность шагов при принятии решения о реструктуризации задолженности предприятия. А) Анализ текущего долгового портфеля и структуры обязательств Б) Оценка альтернатив рефинансирования (новые кредиты, облигации) В) Определение финансового состояния компании и её платёжеспособности Г) Переговоры с кредиторами о реструктуризации условий Д) Выбор оптимального варианта и заключение новых соглашений		УК-10
	Ответ:	В → А → Б → Г → Д.	
26	Вы принимаете решение о выводе убыточного продукта с рынка. При этом его производство использует уникальное оборудование, которое невозможно продать. Какой критерий будет определяющим при принятии решения?		УК-10
	Ответ:	Покрытие постоянных затрат Обоснование: Если продукт покрывает хоть часть постоянных затрат (маржинальная прибыль положительна), его сохранение может быть выгоднее закрытия, так как постоянные затраты останутся.	
27	При реорганизации вы хотите снизить зависимость от кредиторов и улучшить финансовую устойчивость. Какое решение по структуре капитала будет способствовать этому?		УК-10
	Ответ:	Уменьшение долга Обоснование: Снижение доли заёмного капитала уменьшает финансовый риск и повышает кредитный рейтинг, но может снизить рентабельность капитала (ROE) за счёт эффекта финансового рычага.	
28	Вы сравниваете два варианта финансирования реорганизации: кредит под 14% годовых и выпуск облигаций под 11%. Налог на прибыль – 20%. Какой вид финансирования обеспечит более низкую посленалоговую стоимость?		УК-10
	Ответ:	Облигации Обоснование: Посленалоговая стоимость долга: для кредита $14\% \times (1 - 0,2) = 11,2\%$, для облигаций $11\% \times 0,8 = 8,8\%$, следовательно, облигации дешевле.	
29	При реорганизации вы планируете объединить закупки двух компаний, что снизит стоимость сырья на 8%. Как называется этот эффект, учитываемый в оценке экономической целесообразности сделки?		УК-10
	Ответ:	Затратная синергия Обоснование: Снижение операционных затрат за счёт масштаба – один из основных источников создания стоимости при слияниях и поглощениях.	
30	При реорганизации вы обнаружили, что один из продуктов имеет отрицательную маржинальную прибыль, но его производство загружает оборудование, которое нельзя продать. Какое решение следует принять?		УК-10
	Ответ:	Сохранить производство Обоснование: Если продукт покрывает часть постоянных затрат (даже при отрицательной маржинальной прибыли), его сохранение может быть выгоднее закрытия, так как постоянные затраты останутся неизменными.	

7. Оценочные материалы промежуточной аттестации

Зачет восьмой семестр

№ п/п	Содержание вопроса		Компетенция
		Правильный ответ (ключ ответа)	
1	Какие меры по управлению рисками вы рекомендуете включить в экспертное заключение для проекта с высокой волатильностью денежных потоков и как они могут улучшить итоговые показатели?		ПК-3

	Ответ: Для проектов с высокой неопределённостью рекомендуется предложить комплекс мер: создание резервных фондов, диверсификацию поставщиков и рынков сбыта, а также использование производных финансовых инструментов (хеджирование валютных и ценовых рисков). Кроме того, целесообразно включить в заключение рекомендацию о поэтапной реализации с возможностью выхода после достижения промежуточных контрольных точек (реальные опционы). Эти меры повышают устойчивость проекта, улучшают его кредитный рейтинг и могут увеличить NPV за счёт снижения стоимости капитала (уменьшение премии за риск).	
2	Опишите, как инфляция должна учитываться при расчёте показателей эффективности инвестиционного проекта, и какие корректирующие рекомендации вы можете дать в экспертном заключении. Ответ: Инфляция влияет как на денежные потоки (рост выручки и затрат), так и на ставку дисконтирования, поэтому важно обеспечить их согласованность: номинальные потоки дисконтируются по номинальной ставке, реальные – по реальной. В заключении следует провести анализ чувствительности к уровню инфляции и, при необходимости, рекомендовать включение в контракты механизмов индексации цен или использование твёрдых валют для международных проектов. Также можно предложить пересмотреть прогнозы с использованием пессимистичного сценария с более высокой инфляцией, чтобы оценить запас прочности проекта.	ПК-3
3	Как следует учитывать синергетический эффект при формировании экспертного заключения по проекту слияния (присоединения) и какие рекомендации можно дать для его максимизации? Ответ: В экспертном заключении синергетический эффект должен быть количественно оценён как прирост денежных потоков за счёт снижения затрат (операционная синергия) или роста выручки (доходная синергия), и включён в прогноз объединённой компании. Для максимизации синергии рекомендуется разработать детальный план интеграции с указанием сроков и ответственных, а также провести анализ возможных потерь (например, оттока клиентов или ключевых сотрудников). В заключении целесообразно представить два сценария – с учётом синергии и без неё, чтобы показать обоснованность премии за контроль.	ПК-3
4	Какие рекомендации по улучшению финансовых показателей инвестиционного проекта вы можете включить в экспертное заключение, если проект имеет положительный NPV, но низкий запас прочности? Ответ: Рекомендации могут включать снижение переменных затрат через автоматизацию или смену поставщиков, пересмотр ценовой политики для увеличения маржи, а также оптимизацию структуры капитала за счёт замены дорогого заёмного финансирования на более дешёвое (рефинансирование). Для повышения устойчивости целесообразно предусмотреть создание резервных фондов или поэтапную реализацию с возможностью корректировки после достижения промежуточных вех. Важно также предложить меры по диверсификации рынков сбыта и хеджированию валютных/сырьевых рисков, что повысит надёжность прогнозов и доверие инвесторов.	ПК-3
5	У компании есть свободный денежный поток 10 млн руб. Руководство рассматривает два варианта: направить средства на выплату дивидендов (что повысит текущую доходность акционеров) или реинвестировать в новый проект с ожидаемой доходностью 16% при стоимости капитала 12%. Как принять обоснованное решение, учитывая интересы акционеров? Ответ: Решение основывается на правиле максимизации стоимости: если доходность реинвестирования превышает стоимость капитала ($16\% > 12\%$), то реинвестирование увеличивает стоимость компании и долгосрочное благосостояние акционеров. Однако следует учесть предпочтения акционеров: часть из них может нуждаться в текущих дивидендах, поэтому оптимальным может быть комбинированный подход – часть средств направить на дивиденды, часть – на инвестиции. Также важно оценить риск проекта: если он значительно выше среднего, требуемая доходность может быть выше 16%, и тогда выплата дивидендов будет более обоснованной.	УК-10
6	При слиянии двух компаний оценка синергии показала, что объединённая компания будет стоить 120 млн руб., а сумма отдельных стоимостей – 100 млн руб. Однако покупатель должен заплатить премию 15 млн руб. сверх рыночной цены целевой компании (которая оценивается в 40 млн руб.). Стоит ли проводить слияние с точки зрения акционеров покупателя? Ответ: Чистая выгода для покупателя = синергия – премия = $20 - 15 = 5$ млн руб., поэтому слияние выгодно, так как увеличивает стоимость покупателя. При этом важно убедиться, что прогноз синергии реалистичен и учтены возможные интеграционные затраты, а также сроки достижения синергии. Для обоснованного решения следует провести анализ чувствительности синергии к ключевым переменным и рассмотреть альтернативные варианты (например, стратегическое партнёрство без полного слияния).	УК-10
7	Компания решает, приобрести новое оборудование за 10 млн руб. (срок службы 5 лет) или взять его в лизинг с ежегодной платой 2,5 млн руб. на 5 лет. Ставка дисконтирования – 12%, налог на прибыль – 20%, амортизация начисляется линейно. Какое решение является экономически более обоснованным и почему?	УК-10

	Ответ: Необходимо сравнить приведённую стоимость затрат по каждому варианту с учётом налогового щита по амортизации (для покупки) и по лизинговым платежам (для лизинга). Для покупки: ежегодная амортизация = 2 млн руб., налоговый щит = 0,4 млн руб. в год, приведённая стоимость затрат = $10 - 0,4 \times 3,604$ (аннуитет 5 лет при 12%) $\approx 10 - 1,44 = 8,56$ млн руб. Для лизинга: посленалоговая стоимость платежа = $2,5 \times (1 - 0,2) = 2,0$ млн руб. в год, приведённая стоимость = $2,0 \times 3,604 \approx 7,21$ млн руб. Лизинг оказывается дешевле, поэтому его следует выбрать, если другие условия (возможность выкупа, обслуживание) одинаковы.	
8	При реорганизации системы снабжения компании рассматриваются два варианта: 1) сохранить несколько поставщиков с общими затратами на закупки 100 млн руб., но без риска сбоев; 2) перейти к одному поставщику, который даёт скидку 5%, но повышает риск перебоев, страхование которого стоит 3 млн руб. в год. Какое решение является экономически обоснованным, если учесть также возможные потери от остановки производства (оценены в 10 млн руб. при сбое, вероятность 10%)? Ответ: Необходимо сравнить чистую выгоду от перехода: экономия от скидки – 5 млн руб., затраты на страхование – 3 млн руб., ожидаемые потери от сбоев – $10 \text{ млн} \times 10\% = 1 \text{ млн}$ руб. Итого чистая экономия = $5 - 3 - 1 = 1 \text{ млн}$ руб. в год, что делает переход к одному поставщику экономически обоснованным. Однако дополнительно следует оценить возможность заключения контракта с условиями штрафов за срывы и диверсификации логистических маршрутов, чтобы минимизировать риски. Если вероятность сбоя превысит 20%, переход станет невыгодным, поэтому важно регулярно пересматривать прогнозы.	УК-10
9	Компания А рассматривает поглощение компании Б. Рыночная капитализация А – 80 млн руб., Б – 30 млн руб. Ожидаемая годовая синергия от объединения – 5 млн руб. в течение 5 лет, ставка дисконтирования – 10%. Компания А предлагает премию 25% к рыночной цене Б. Какова чистая выгода для акционеров А? Сформируйте заключение о целесообразности сделки и дайте рекомендации по улучшению условий, если чистые выгоды окажутся неудовлетворительными. Ответ: Стоимость синергии = $5 \times 3,791$ (аннуитет 5 лет при 10%) = 18,95 млн руб. Премия = $30 \times 25\% = 7,5$ млн руб. Чистая выгода для А = $18,95 - 7,5 = 11,45$ млн руб., что положительно, значит, сделка целесообразна. Однако следует учесть, что синергия может проявиться не полностью; рекомендуется провести анализ чувствительности (при снижении синергии до 3 млн – выгода станет отрицательной). Поэтому в заключении стоит рекомендовать: 1) понизить премию до 20% (тогда выгода = $18,95 - 6 = 12,95$); 2) структурировать сделку с отложенным платежом (earn-out), зависящим от фактической синергии, что снизит риски переплаты. Также можно рассмотреть стратегическую альтернативу – органический рост, если он даёт сравнимый NPV.	ПК-3, УК-10
10	При реорганизации компании рассматриваются два альтернативных способа финансирования приобретения нового оборудования: кредит в банке под 16% годовых на 3 года (сумма 8 млн руб., погашение равными долями) или выпуск облигаций с купоном 12% на те же 3 года (номинал 8 млн руб., размещение по цене 95% от номинала). Налог на прибыль – 20%. Оцените стоимость каждого источника с учётом налогового щита и расходов на размещение, сформируйте заключение о предпочтительном варианте и дайте рекомендации по оптимизации структуры капитала компании. Ответ: Для кредита: процентные платежи (в среднем за 3 года) – примерно 16% от остатка, но для упрощения используем посленалоговую ставку $16\% \times (1 - 0,2) = 12,8\%$ – это стоимость кредита. Для облигаций: фактическая цена размещения – 95% от 8 млн = 7,6 млн; купонные выплаты 12% от номинала = 0,96 млн в год; погашение номинала 8 млн. Найдём IRR денежного потока: приток 7,6; оттоки: купоны $0,96 \times 3$ + погашение 8 = 10,88. IRR примерно 15,5% до налогов, посленалоговая = $15,5\% \times (1 - 0,2) = 12,4\%$. Таким образом, облигации немного дешевле ($12,4\% < 12,8\%$). Рекомендация: выбирать облигации, но также рассмотреть комбинацию (часть кредит, часть облигации) для диверсификации рисков; дополнительно – провести переговоры о снижении банковской ставки. Также в заключении следует указать, что при росте долга WACC снижается, но необходимо контролировать финансовый рычаг.	ПК-3, УК-10

7.1. Уровни овладения

Компетенция: УК-10 Способен принимать обоснованные экономические решения в различных областях жизнедеятельности.

Индикатор достижения компетенции: УК-10.2 Принимает и реализует обоснованные экономические решения в различных областях жизнедеятельности.

Уровень	Характеристика	Оценка в баллах
Повышенный	Достигнуто полное овладение знаниями, умениями и навыками. Студент свободно владеет терминологией, умеет применять теоретические знания в различных ситуациях для решения поставленных задач.	81-100

Базовый	Достигнуто достаточное овладение знаниями, умениями и навыками. Студент уверенно владеет терминологией, умеет применять теоретические знания в различных ситуациях для решения поставленных задач.	61-80
Пороговый	Достигнуто овладение минимально необходимыми знаниями, умениями и навыками. Студент владеет основной терминологией, умеет применять теоретические знания для решения поставленных задач в стандартных ситуациях.	41-60
Ниже порогового	Компетенция не освоена	0-40

Компетенция: ПК-3 Способен сформировать экспертное заключение о возможности реализации инвестиционного проекта, включая рекомендации по улучшению его показателей и дальнейшему развитию.

Индикатор достижения компетенции: ПК-3.1 Формирует экспертное заключение о возможности реализации инвестиционного проекта.

Уровень	Характеристика	Оценка в баллах
Повышенный	Достигнуто полное овладение знаниями, умениями и навыками. Студент свободно владеет терминологией, умеет применять теоретические знания в различных ситуациях для решения поставленных задач.	81-100
Базовый	Достигнуто достаточное овладение знаниями, умениями и навыками. Студент уверенно владеет терминологией, умеет применять теоретические знания в различных ситуациях для решения поставленных задач.	61-80
Пороговый	Достигнуто овладение минимально необходимыми знаниями, умениями и навыками. Студент владеет основной терминологией, умеет применять теоретические знания для решения поставленных задач в стандартных ситуациях.	41-60
Ниже порогового	Компетенция не освоена	0-40

Индикатор достижения компетенции: ПК-3.2 Составляет рекомендации по улучшению показателей проекта, его дальнейшему развитию на рынке.

Уровень	Характеристика	Оценка в баллах
Повышенный	Достигнуто полное овладение знаниями, умениями и навыками. Студент свободно владеет терминологией, умеет применять теоретические знания в различных ситуациях для решения поставленных задач.	81-100
Базовый	Достигнуто достаточное овладение знаниями, умениями и навыками. Студент уверенно владеет терминологией, умеет применять теоретические знания в различных ситуациях для решения поставленных задач.	61-80

Пороговый	Достигнуто овладение минимально необходимыми знаниями, умениями и навыками. Студент владеет основной терминологией, умеет применять теоретические знания для решения поставленных задач в стандартных ситуациях.	41-60
Ниже порогового	Компетенция не освоена	0-40

8. Материально-техническое и учебно-методическое обеспечение дисциплины

8.1. Перечень основной и дополнительной учебной литературы

Основная литература

1. Куприянов, Ю. В. Бизнес-системы. Основы теории управления: учебник для вузов / Ю. В. Куприянов. - 3-е изд. - Москва: Юрайт, 2026. - 217 с - 978-5-534-14352-2. - Текст: электронный // ИКО Юрайт: [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/586300> (дата обращения: 21.05.2026). - Режим доступа: по подписке

Дополнительная литература

1. Касьяненко, Т. Г. Оценка стоимости бизнеса + приложение: учебник для вузов / Т. Г. Касьяненко, Г. А. Маховикова. - 2-е изд. - Москва: Юрайт, 2026. - 373 с - 978-5-534-01446-4. - Текст: электронный // ИКО Юрайт: [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/582947> (дата обращения: 21.05.2026). - Режим доступа: по подписке

2. Бизнес-модели компаний и устойчивое развитие / Е. М. Каз., И. В. Краковецкая., Е. В. Нехода., Н. А. Редчикова.; под редакцией Е. В. Неходы. - Бизнес-модели компаний и устойчивое развитие - Томск: Издательство Томского государственного университета, 2020. - 214 с. - 978-5-94621-943-3. - Текст: электронный // IPR SMART: [сайт]. - URL: <https://www.iprbookshop.ru/116853.html> (дата обращения: 21.05.2026). - Режим доступа: по подписке

3. Куприянов, Ю. В. Модели и методы диагностики состояния бизнес-систем: учебник для вузов / Ю. В. Куприянов, Е. А. Кутлунин. - 2-е изд. - Москва: Юрайт, 2026. - 128 с - 978-5-534-08500-6. - Текст: электронный // ИКО Юрайт: [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/586301> (дата обращения: 21.05.2026). - Режим доступа: по подписке

4. Фролов, Ю. В. Стратегический менеджмент. Формирование стратегии и проектирование бизнес-процессов: учебник для вузов / Ю. В. Фролов, Р. В. Серышев. - 2-е изд. - Москва: Юрайт, 2026. - 154 с - 978-5-534-09015-4. - Текст: электронный // ИКО Юрайт: [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/585127> (дата обращения: 21.05.2026). - Режим доступа: по подписке

5. Вяткин, В. Н. Финансовые решения в управлении бизнесом: учебник и практикум для вузов / В. Н. Вяткин, В. А. Гамза, Д. Д. Хэмптон. - 4-е изд. - Москва: Юрайт, 2026. - 254 с - 978-5-534-21667-7. - Текст: электронный // ИКО Юрайт: [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/584617> (дата обращения: 21.05.2026). - Режим доступа: по подписке

8.2. Профессиональные базы данных и ресурсы «Интернет», к которым обеспечивается доступ обучающихся

Профессиональные базы данных

1. <https://minfin.gov.ru/> - Министерство финансов Российской Федерации (Минфин России)
 2. <http://pravo.gov.ru/> - Государственная система правовой информации «Официальный интернет-портал правовой информации»
 3. <https://www.fedstat.ru/> - Единая межведомственная информационно-статистическая система (ЕМИСС)

4. <http://www.gks.ru/> - Профессиональная база данных «Официальная статистика» (Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики)

Ресурсы «Интернет»

Не используются.

8.3. Программное обеспечение и информационно-справочные системы, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине

Перечень программного обеспечения

(обновление производится по мере появления новых версий программы)

1. "Astra Linux Special Edition" РУСБ.10015-01;
2. МойОфис Стандартный 2.;

Перечень информационно-справочных систем

(обновление выполняется еженедельно)

1. КонсультантПлюс;
2. Справочно-правовая система "Гарант-Максимум";

8.4. Специальные помещения, лаборатории и лабораторное оборудование

Учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа	Комплекты ученической мебели Мультимедийный проектор Доска Экран
Учебные аудитории для проведения практических занятий (занятий семинарского типа)	Комплекты ученической мебели Мультимедийный проектор Доска Экран Компьютеры с выходом в сеть «Интернет» и ЭИОС СИ
Учебные аудитории для групповых и индивидуальных консультаций	Комплекты ученической мебели Мультимедийный проектор Доска Экран Компьютеры с выходом в сеть «Интернет» и ЭИОС СИ
Учебные аудитории для текущего контроля и промежуточной аттестации	Комплекты ученической мебели Мультимедийный проектор Доска Экран Компьютеры с выходом в сеть «Интернет» и ЭИОС СИ
Помещения для самостоятельной работы	Комплекты ученической мебели Мультимедийный проектор Доска Экран Компьютеры с выходом в сеть «Интернет» и ЭИОС СИ
Помещения для хранения и профилактического обслуживания оборудования	Комплекты специализированной мебели для хранения