

Учреждение образования “Белорусский государственный экономический университет”

УТВЕРЖДАЮ

Ректор учреждения образования  
“Белорусский государственный  
экономический университет”

 В.Н.Шимов

“ 21 ” 04. 2016 г.

Регистрационный № УД 2207-16 /уч.

## АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Учебная программа учреждения высшего образования по учебной дисциплине  
для специальности 1-26 02 02 «Менеджмент» (по направлениям)

**СОСТАВИТЕЛЬ:**

Смольский А.П., доцент кафедры организации и управления учреждения образования «Белорусский государственный экономический университет», кандидат экономических наук, доцент.

**РЕЦЕНЗЕНТЫ:**

Быков А.А., заведующий кафедрой экономики и управления учреждения образования «Белорусский государственный экономический университет», доктор экономических наук, профессор;

Чайковская Ю.В., доцент кафедры логистики Института бизнеса и менеджмента технологий Белорусского государственного университета, кандидат экономических наук, доцент.

**РЕКОМЕНДОВАНА К УТВЕРЖДЕНИЮ:**

Кафедрой организации и управления учреждения образования «Белорусский государственный экономический университет»  
(протокол № 12 от 21 марта 2016 г.);

Научно-методическим советом учреждения образования «Белорусский государственный экономический университет»  
(протокол № 4 от 20.04. 2016 г.).

## ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Учебная программа учебной дисциплины «Антикризисное управление» разработана для обучающихся по специальности 1-26 02 02 «Менеджмент» (по направлениям) в соответствии с образовательным стандартом специальности.

Учебная дисциплина «Антикризисное управление» представляет собой систематизированное изложение основных положений теории и практики антикризисного управления, принципов и подходов к управлению организациями и поведением людей в изменяющихся условиях внешней и внутренней среды. Объективный характер таких изменений обусловлен спецификой современной инновационной экономики, возрастающей неопределенностью среды, а для нашей страны – также спецификой деятельности организаций в условиях переходной экономики. В связи с этим знание теоретических и методических основ, практики антикризисного регулирования экономики и управления организациями является профессиональным требованием к менеджерам и экономистам.

**Целью преподавания учебной дисциплины «Антикризисное управление»** является формирование у студентов необходимых профессиональных знаний и умений по распознаванию, предотвращению и преодолению кризисов в деятельности организаций.

### **Задачи изучения учебной дисциплины:**

- усвоение студентами знаний о закономерностях развития социально-экономических систем, причинах и характеристиках кризисов;
- получение представления о специфике организации как социально-экономической системы, видах и особенностях кризисов в ее развитии;
- овладение навыками диагностики кризисных ситуаций на основе документов бухгалтерской (финансовой) отчетности и других источников с использованием прогнозно-аналитических моделей и экономико-математических методов;
- ознакомление с функционированием системы антикризисного регулирования в Республике Беларусь и национального института банкротства;
- изучение основных элементов системы антикризисного управления организацией;
- выработка навыков принятия и обоснования управленческих решений по выводу из кризиса и предотвращению банкротства организации.

Структура программы и методика преподавания учебной дисциплины учитывают новые результаты экономических исследований и последние достижения в области педагогики и информационных технологий, ориентируя обучающихся на приобретение соответствующих профессиональных компетенций:

- ПК-1. Определять цели развития организации и разрабатывать мероприятия по их достижению;
- ПК-2. Принимать решения о выборе оптимальной формы

организационной структуры управления организации;

- ПК-4. Проводить организационно-управленческое обследование организации и выбирать наиболее эффективные формы ее адаптации к условиям внешней среды;

- ПК-5. Проводить организационные изменения, снижать возможное сопротивление переменам со стороны персонала;

- ПК-11. Разрабатывать производственную программу организации, обеспечив ее согласование с потребностями рынка, увязку с ресурсами организации, координацию деятельности подразделений организации при ее выполнении;

- ПК-14. Принимать эффективные управленческие решения в экономической сфере;

- ПК-15. Владеть знаниями по нормативно-правовому обеспечению управленческой деятельности;

- ПК-18. Осуществлять экономические расчеты издержек на производство и реализацию продукции, показателей эффективности использования основных и оборотных средств организации, трудовых ресурсов;

- ПК-25. Применять методы системного и ситуационного анализа для проектирования систем управления на предприятиях с целью эффективного их функционирования;

- ПК-28. Осуществлять поиск, систематизацию и анализ информации по перспективам развития организации, инновационным технологиям, перспективным проектам и решениям;

- ПК-30. Формировать команды инновационных проектов с учетом основных принципов менеджмента;

- ПК-31. Определять цели инноваций и способы их достижения;

- ПК-32. Разрабатывать бизнес-планы создания и внедрения новых технологий;

- ПК-33. Оценивать экономическую эффективность инноваций и инновационных проектов.

В результате изучения учебной дисциплины «Антикризисное управление» обучающийся должен:

**знать:**

- систематизацию кризисов социально-экономического развития;
- причины наступления кризисов и банкротства организаций;
- опыт преодоления кризисов в различных ситуациях;
- основы законодательства Республики Беларусь о банкротстве;
- технологию антикризисного управления организацией;
- методы финансового оздоровления организации;

**уметь:**

- анализировать и оценивать состояние организации;
- выявлять признаки кризисных ситуаций;
- применять методы диагностики банкротства;

- работать с нормативными правовыми актами в области антикризисного управления и банкротства;
- определять меры по выводу организации из кризиса;
- оценивать эффективность антикризисного управления;

**иметь навыки:**

- анализа и оценки деятельности организации, выявления кризисных ситуаций на основе документов бухгалтерской (финансовой) отчетности;
- выработки и обоснования оперативных и стратегических решений по предотвращению кризиса в организации;
- разработки плана финансового оздоровления (санации) организации.

**Межпредметные связи:**

дисциплина «Антикризисное управление» базируется на знаниях макро- и микроэкономики, экономики организации, менеджмента и маркетинга, бухгалтерского и управленческого учета, анализа хозяйственной деятельности.

В соответствии с учебным планом специальности 1-26 02 02 «Менеджмент» (по направлениям) учебная программа рассчитана на 144 часа, из них аудиторных занятий 56 часов. Распределение по видам занятий: лекций – 32 часа; семинарских занятий – 24 часа. Форма текущей аттестации – экзамен.

## **СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОГО МАТЕРИАЛА**

### **Тема 1 Цикличность и кризисы в развитии экономики и организаций**

Закономерности социально-экономического развития и системный подход к их изучению. Цикличность и фазы экономического (делового) цикла.

Понятие, классификация и характеристика кризисов. Сущность, причины и последствия экономических кризисов. Объективные и субъективные, внешние и внутренние, общие и особенные причины кризисов. Кризисы в рыночной и в переходной экономике.

Основные причины кризисов в белорусских организациях, в том числе материалоемкость и энергоемкость продукции, износ основных средств, технические и технологические проблемы, недостатки в управлении.

Организация как система и стадии ее жизненного цикла. Виды кризисов на различных стадиях развития организации. Причины кризисов в организации и их возможные последствия.

### **Тема 2 Банкротство как проявление кризиса в организации и общественный институт**

Понятие, сущность и функции банкротства. Соотношение понятий неплатежеспособности, экономической несостоятельности и банкротства.

Банкротство как проявление общего кризиса в организации и результат взаимодействия различных факторов внешней и внутренней среды. Основные причины и стадии наступления банкротства.

Эволюция взаимоотношений должника и кредиторов, возникновение и развитие банкротства как общественного института. Особенности института банкротства на различных стадиях развития и его современное состояние.

Конфликт интересов при банкротстве: противоречия интересов должника и кредиторов; положительные и отрицательные последствия выбора санации или ликвидации для собственников организации, ее работников, поставщиков, потребителей, населения региона, государства и общества в целом.

### **Тема 3 Государственное антикризисное регулирование**

Государственное антициклическое и антикризисное регулирование. Кредитно-денежная и налогово-бюджетная политика как рычаги воздействия государства на уровень экономической активности.

Система антикризисного регулирования в Республике Беларусь. Нормативно-правовое регулирование антикризисного управления. Законодательное регулирование экономической несостоятельности (банкротства) в Республике Беларусь. Особенности государственного регулирования финансового оздоровления и санации организаций.

Основные элементы национальной системы банкротства: специализированный государственный орган по санации и банкротству, судебная система, временные (антикризисные) управляющие.

#### **Тема 4 Диагностика кризиса в организации**

Источники и особенности информации, используемой для диагностики кризиса в организации. Количественная и качественная информация, данные бухгалтерского учета и отчетности, организационно-распорядительные и другие документы.

Расчет интегральных показателей финансовой устойчивости с использованием методик скорингового моделирования, многомерного рейтингового анализа, мультипликативного дискриминантного анализа.

Система формализованных и неформализованных критериев для оценки возможности банкротства организации.

Официальная методика анализа и оценки платежеспособности организации в Республике Беларусь. Расчет и оценка показателей финансового состояния, определение имущественного положения и деловой активности организации.

Достоинства и недостатки различных подходов к диагностике вероятности кризиса и банкротства организации. Интерпретация результатов анализа.

#### **Тема 5 Содержание и технология антикризисного управления организацией**

Понятие, проблематика и особенности антикризисного управления организацией. Предмет антикризисного управления, проблемы предвидения опасности, анализа симптомов, принятия мер по смягчению протекания и снижению отрицательных последствий кризиса, использованию кризиса для перехода на новый уровень развития.

Процессы управления в кризисной ситуации. Технология разработки антикризисных управленческих решений. Критерии, позволяющие принять решение об экономическом оздоровлении организации в противовес ее ликвидации.

Контроль кризисных ситуаций в технологии антикризисного управления. Методы контроля. Выявление сделок, приводящих к созданию или увеличению неплатежеспособности, банкротству организаций, и признаков криминального банкротства.

Понятие, основные факторы и подходы к оценке эффективности антикризисного управления.

## **Тема 6 Оперативные и стратегические аспекты антикризисного управления**

Соотношение оперативных и стратегических элементов антикризисного управления.

Содержание и основные подходы оперативного антикризисного управления. Методы увеличения объемов поступления денежных средств, ускорения оборачиваемости оборотных средств, реструктуризации кредиторской задолженности, снижения величины и оптимизации структуры затрат, совершенствования управления денежными средствами, уменьшения величины обязательных платежей. Продажа предприятия должника единым имущественным комплексом и присоединение к другой организации.

Разработка антикризисной стратегии развития. Необходимые условия выработки и реализации антикризисной стратегии. Реструктуризация организации и бизнеса, развитие рынков сбыта продукции, развитие продукта, использование ранее не применявшихся видов ресурсов как направления антикризисной стратегии организации.

## **Тема 7 Человеческий фактор в антикризисном управлении**

Разрешение конфликтных ситуаций в антикризисном управлении на основе использования организационно-структурных, административных и межличностных методов управления конфликтами.

Особенности современных работников и методов управления ими. Методы преодоления сопротивления сотрудников изменениям при реализации антикризисных программ.

Проблемы сокращения персонала в кризисной организации. Организационные и экономические последствия увольнений. Характеристики эффективной антикризисной кадровой политики.

Антикризисный менеджер, его команда, роли и модели действий. Требования к членам антикризисной команды и основные критерии подбора людей в нее. Основные ошибки в деятельности антикризисного менеджера, связанные с разработкой и реализацией антикризисной программы.

## **Тема 8 Маркетинг, инновации и инвестиции в антикризисном управлении**

Цели и функции маркетинга в антикризисном управлении. Маркетинговые стратегии расширения рынка и продвижения на новые рынки, удержания позиций на рынках, отстаивания рыночной ниши и защиты от конкурентов в антикризисном управлении. Особенности позиционирования кризисной организации. Способы создания и поддержания ключевых компетенций. Использование маркетинговых средств и факторы,



определяющие их выбор. Управление маркетинговыми расходами в условиях кризиса.

Инновационный потенциал организации. Взаимосвязь антикризисного управления, инноваций и изменений. Модели управления организационными изменениями Л. Грейнера, Ф. Ж. Гуияра и Дж. Н. Келли. Инновационные проекты и критерии их отбора.

Возможности и источники финансирования организации в условиях кризиса. Оценка инвестиционной привлекательности кризисной организации.

**УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКАЯ КАРТА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ «АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ»  
ДЛЯ ДНЕВНОЙ ФОРМЫ ПОЛУЧЕНИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ**

Номер раздела, темы	Название раздела, темы	Количество аудиторных часов						Иное*	Форма контроля знаний
		Лекции	Практические занятия	Семинарские занятия	Лабораторные занятия	Количество часов УСР			
						Лек- ции	ПЗ (СЗ)		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Цикличность и кризисы в развитии экономики и организаций	4		2				[1,2]	Устный опрос, тесты, рефераты
2	Банкротство как проявление кризиса в организации и общественный институт	4		4				[1,2]	Устный опрос, тесты рефераты
3	Государственное антикризисное регулирование	4		4				[1,2]	Устный опрос, тесты, контрольная работа
4	Диагностика кризиса в организации	4		4				[1,2]	Деловая игра
5	Содержание и технология антикризисного управления организацией	4		2				[1,2]	Устный опрос, тесты рефераты
6	Оперативные и стратегические аспекты антикризисного управления	4		4				[1,2]	Устный опрос, тесты контрольная работа
7	Человеческий фактор в антикризисном управлении	4		2				[1,2]	Устный опрос, тесты, рефераты
8	Маркетинг, инновации и инвестиции в антикризисном управлении	4		2				[1,2]	Рефераты, контрольная работа
	<b>Всего часов</b>	<b>32</b>		<b>24</b>					<b>Экзамен</b>

\* в разделе «Иное» записывается литература в квадратных скобках.

**УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКАЯ КАРТА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ «АНАЛИЗ ФИНАНСОВОЙ ОТЧЕТНОСТИ»  
ДЛЯ ЗАОЧНОЙ ФОРМЫ ПОЛУЧЕНИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ (СОКРАЩЕННЫЙ СРОК ОБУЧЕНИЯ)**

Номер раздела, темы	Название раздела, темы	Количество аудиторных часов					Иное*	Форма контроля знаний	
		Лекции	Практические занятия	Семинарские занятия	Лабораторные занятия	Количество часов УСР			
									Лек- ции
1	2	3	4	5	6	7	8	9	
1	Цикличность и кризисы в развитии экономики и организаций	1		0,5				[1,2]	Рефераты
2	Банкротство как проявление кризиса в организации и общественный институт	1		-				[1,2]	
3	Государственное антикризисное регулирование	1		0,5				[1,2]	Рефераты
4	Диагностика кризиса в организации	1		2				[1,2]	Деловая игра
5	Содержание и технология антикризисного управления организацией	0,5		0,5				[1,2]	Рефераты
6	Оперативные и стратегические аспекты антикризисного управления	0,5		0,5				[1,2]	Рефераты, контрольная работа
7	Человеческий фактор в антикризисном управлении	0,5		0,5				[1,2]	Рефераты
8	Маркетинг, инновации и инвестиции в антикризисном управлении	0,5		0,5				[1,2]	Рефераты
	<b>Всего часов</b>	<b>6</b>		<b>6</b>					<b>Тест, экзамен</b>

\* в разделе «Иное» записывается литература в квадратных скобках.

**УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКАЯ КАРТА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ «АНАЛИЗ ФИНАНСОВОЙ ОТЧЕТНОСТИ»  
ДЛЯ ЗАОЧНОЙ ФОРМЫ ПОЛУЧЕНИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ (ВТОРОЕ ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ)**

Номер раздела, темы	Название раздела, темы	Количество аудиторных часов					Иное*	Форма контроля знаний
		Лекции	Практические занятия	Семинарские занятия	Лабораторные занятия	Количество часов УСР		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Цикличность и кризисы в развитии экономики и организаций	1		0,5			[1,2]	Рефераты
2	Банкротство как проявление кризиса в организации и общественный институт	1		-			[1,2]	
3	Государственное антикризисное регулирование	1		0,5			[1,2]	Рефераты
4	Диагностика кризиса в организации	1		2			[1,2]	Деловая игра
5	Содержание и технология антикризисного управления организацией	0,5		0,5			[1,2]	Рефераты
6	Оперативные и стратегические аспекты антикризисного управления	0,5		0,5			[1,2]	Рефераты, контрольная работа
7	Человеческий фактор в антикризисном управлении	0,5		0,5			[1,2]	Рефераты
8	Маркетинг, инновации и инвестиции в антикризисном управлении	0,5		0,5			[1,2]	Рефераты
	<b>Всего часов</b>	<b>6</b>		<b>6</b>				<b>Тест, экзамен</b>

\* в разделе «Иное» записывается литература в квадратных скобках.

## **ИНФОРМАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ**

### ***Методические рекомендации по организации самостоятельной работы студентов по учебной дисциплине «Антикризисное управление»***

В овладении знаниями учебной дисциплины важным этапом является самостоятельная работа студентов. Рекомендуется бюджет времени для самостоятельной работы в среднем 2-2,5 часа на 2-х часовое аудиторное занятие.

Основными направлениями самостоятельной работы студента являются:

- первоначально подробное ознакомление с программой учебной дисциплины;
- ознакомление со списком рекомендуемой литературы по дисциплине в целом и ее разделам, наличие ее в библиотеке и других доступных источниках, изучение необходимой литературы по теме, подбор дополнительной литературы;
- изучение и расширение лекционного материала преподавателя за счет специальной литературы, консультаций;
- подготовка к практическим занятиям с изучением основной и дополнительной литературы, в том числе подготовка к выступлениям с рефератами по заданной тематике;
- подготовка к выполнению диагностических форм контроля (тесты, контрольные работы, устные опросы и т.п.);
- подготовка к экзамену.

### ***Законодательные и нормативные акты***

1 Инструкция о порядке расчета коэффициентов платежеспособности и проведения анализа финансового состояния и платежеспособности субъектов хозяйствования: утв. постановлением Министерства финансов Республики Беларусь от 27 декабря 2011 г. № 140/206: с измен. и доп. от 22.02.2016, № 9/10 // Эталон – Беларусь [Электронный ресурс] / Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2016.

2 Об определении критериев оценки платежеспособности субъектов хозяйствования: постановление Совета Министров Республики Беларусь от 12 декабря 2011 г. № 1672: с измен. и доп. от 22.01.2016, № 48 // Эталон – Беларусь [Электронный ресурс] / Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2016.

3 Об экономической несостоятельности (банкротстве): Закон Республики Беларусь от 13 июля 2012 г. № 415-З: с измен. и доп. от 04.01.2014, № 104-З // Эталон – Беларусь [Электронный ресурс] / Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2016.

## ЛИТЕРАТУРА

### *Основная:*

- 1 Беляев, А.А. Антикризисное управление: учебник / А.А. Беляев, Э.М. Коротков. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – 311 с.
- 2 Смольский, А.П. Антикризисное управление: учеб. пособие / А.П. Смольский. – Минск: Амалфея : Мисанта, 2013. – 333 с.

### *Дополнительная:*

- 3 Адизес, И. Управление жизненным циклом корпорации: пер. с англ. / И. Адизес. – СПб.: Питер, 2007. – 384 с.
- 4 Анализ финансовой отчетности: учебник / М.А. Вахрушина [и др.]; под общ. ред. М.А. Вахрушиной. – М.: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2011. – 431 с.
- 5 Балашов, В.Г. Рост и прорыв в лидеры. Практикум по преодолению кризиса: учеб. пособие / В.Г. Балашов, В.А. Ириков, С.И. Иванова. – М.: Дело, 2009. – 336 с.
- 6 Бобылева, А.З. Финансовое оздоровление фирмы: Теория и практика: учеб. пособие / А.З. Бобылева. – М.: Дело, 2003. – 256 с.
- 7 Быков, А.А. Антикризисное управление предприятием с использованием системы финансового мониторинга «Кризис-эксперт»: учебно-методическое пособие / А.А. Быков, Т.Г. Авдеева, Н.Г. Родцевич. – Минск: БГЭУ, 2009. – 71 с.
- 8 Быков, А.А. Антикризисная стратегия предприятия: теория и методология исследования / Быков А.А.; ред. Шимов В.Н. – Минск: БГЭУ, 2005. – 167 с.
- 9 Гроув, Э. Выживают только параноики: как использовать кризис; периоды, с которыми сталкивается любая компания: пер. с англ. / Э. Гроув. – М.: Альпина паблишер, 2003. – 200 с.
- 10 Дойль, П. Маркетинг менеджмент и стратегии: пер. с англ. / П. Дойль, Ф. Штерн. – 4-е изд. – СПб.: Питер, 2007. – 544 с.
- 11 Ковалев, В.В. Финансовый менеджмент: теория и практика / В.В. Ковалев. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Проспект, 2014. – 1094 с.
- 12 Мыцких, Н.П. Антикризисное управление: курс лекций / Н.П. Мыцких. – Минск: Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь, 2010. – 79 с.
- 13 Мыцких, Н.П. Профилактика экономической несостоятельности: монография / Н.П. Мыцких. – Минск: Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь, 2005. – 229 с.
- 14 Орехов, В.И. Антикризисное управление: учеб. пособие / В.И. Орехов, К.В. Балдин, Т.Р. Орехова. – 2-е изд., исправл. – М.: ИНФА-М, 2012. – 540 с.
- 15 Смольский, А.П. Практический менеджмент: инструменты, стратегия и тактика управления: учеб. пособие / А.П.Смольский. – Минск: Амалфея, Мисанта, 2016. – 444 с.

16 Смольский, А.П. Управление безнадежным предприятием / А.П. Смольский. – Минск: Регистр, 2009. – 172 с.

17 Стейнберг, С. Кризис – это возможность: 10 стратегий, которые позволят вам процветать в эпоху перемен / С. Стейнберг. – Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2015. – 302 с.

18 Финансовая диета: реформы государственных финансов Беларуси: [монография / К. В. Рудый [и др.]; под научной редакцией К. В. Рудого]. – Минск: Звезда, 2016. – 461 с.

## ДОПОЛНЕНИЯ И ИЗМЕНЕНИЯ К УЧЕБНОЙ ПРОГРАММЕ УВО

на \_\_\_\_ / \_\_\_\_ учебный год

№ п/п	Дополнения и изменения	Основание

Учебная программа пересмотрена и одобрена на заседании кафедры  
организации и управления (протокол № \_\_\_\_ от \_\_\_\_ 2016 г.)  
(название кафедры)

Заведующий кафедрой  
организации и управления

\_\_\_\_\_  
(ученая степень, ученое звание)

\_\_\_\_\_  
(подпись)

Беляцкий Н.П.  
(И.О.Фамилия)

УТВЕРЖДАЮ  
Декан факультета

\_\_\_\_\_  
(ученая степень, ученое звание)

\_\_\_\_\_  
(подпись)

Симхович В.А.  
(И.О.Фамилия)