

Учреждение образования “Белорусский государственный экономический университет”

УТВЕРЖДАЮ

Ректор учреждения образования  
“Белорусский государственный  
экономический университет”

 В.Н.Шимов

“ 21 ” 04. 2016 г.

Регистрационный № УД 2218-16 /уч.

## **РИСК-МЕНЕДЖМЕНТ И АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ**

Учебная программа учреждения высшего образования по учебной дисциплине  
для магистрантов по специальности 1-26 81 01 «Бизнес-администрирование»

**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 «Риск-менеджмент и антикризисное управление» разработана для обучающихся на второй ступени высшего образования (магистратура) по специальности 1-26 81 01 «Бизнес-администрирование» в соответствии с образовательным стандартом специальности.

Учебная дисциплина «Риск-менеджмент и антикризисное управление» представляет собой систематизированное изложение основных положений теории и практики эффективного управления в условиях кризиса, неопределенности и риска, 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 наличием особенных условий функционирования и развития организаций в переходной экономике. В связи с этим знание теории и методологии, практики антикризисного регулирования экономики и управления организациями с учетом рисков является профессиональным требованием к магистрам бизнес-администрирования.

**Целью преподавания учебной дисциплины «Риск-менеджмент и антикризисное управление»** является формирование у магистрантов необходимых профессиональных знаний и умений по идентификации рисков и управлению ими, распознаванию, предотвращению и преодолению кризисов в деятельности организаций.

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

- развитие знаний о закономерностях развития социально-экономических систем, причинах и характеристиках кризисов;
- улучшение системных знаний о рисках в деятельности хозяйственных систем, способах их выявления и методах управления;
- углубление представления о специфике организации как социально-экономической системы, видах и особенностях кризисов в ее развитии;
- расширение знаний и навыков диагностики кризисных ситуаций на основе документов бухгалтерской (финансовой) отчетности и других источников с использованием прогнозно-аналитических моделей и экономико-математических методов;
- развитие навыков выработки 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-3. Разрабатывать инновационные решения для стратегических, тактических и операционных вопросов посредством креативного использования информации и знаний об организации;

- ПК-4. Очерчивать, проектировать, структурировать и моделировать финансовые и экономические возможности и риски на базе как количественных, так и качественных данных;

- ПК-5. Проектировать, создавать и поддерживать в активном состоянии программу постоянных улучшений;

- ПК-6. Создавать комплексные планы действий, построенные на реальных данных, нацеленные на достижение измеримых результатов;

- ПК-7. Проектировать организационную структуру, осуществлять распределение полномочий и ответственности.

В результате изучения учебной дисциплины «Риск-менеджмент и антикризисное управление» обучающийся должен:

**знать:**

- теоретические и методологические основы риск-менеджмента;  
- содержание, стратегии и приемы управления рисками в предпринимательской деятельности;

- механизм функционирования подсистемы риск-менеджмента в системе управления;

- систематизацию кризисов социально-экономического развития;

- причины наступления и опыт преодоления кризисов и банкротства организаций;

- опыт преодоления кризисов в различных ситуациях;

- законодательство Республики Беларусь о банкротстве;

- технологию антикризисного управления организацией;

- методы финансового оздоровления организации;

**уметь:**

- формулировать цели и разрабатывать стратегии управления рисками;

- идентифицировать, анализировать и оценивать риск и степень его влияния на эффективность реализации управленческих решений;

- управлять риском, используя различные методики и приемы;

- организовать подсистему риск-менеджмента и оценивать ее эффективность;

- 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:**

- проведения математических расчетов при анализе и оценке рисков в деятельности организаций;

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

**Межпредметные связи:**

дисциплина «Риск-менеджмент и антикризисное управление» базируется на знаниях теории вероятности и математической статистики, макро- и микроэкономики, экономики организации, менеджмента и маркетинга, бухгалтерского и управленческого учета, анализа хозяйственной деятельности.

В соответствии с учебным планом специальности 1-26 81 01 «Бизнес-администрирование» учебная программа рассчитана на 244 часа, из них аудиторных занятий 72 часа. Распределение по видам занятий: лекций – 42 часа; практических занятий – 30 часов. Форма текущей аттестации – экзамен.

# **СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОГО МАТЕРИАЛА**

## **Тема 1 Риски и неопределенность в деятельности организаций**

Понятия риска и неопределенности, соотношения риска и доходности. Определения риска, его содержание и черты. Формирование парадигмы риска.

Основные причины неопределенности, которые являются источниками экономического риска. Понятие риска как экономической категории и аспекты делового риска.

Классификация рисков.

## **Тема 2 Система управления рисками в организации**

Характеристика риск-менеджмента как особой сферы управленческой деятельности. Принципы, функции и процесс управления рисками.

Стратегии предпринимательского поведения в условиях риска и неопределенности. Методы управления рисками.

Формирование системы управления рисками и оценка ее на адекватность рисковому профилю, задачам стратегического развития. Формирование рискового менталитета.

Эффективность системы управления рисками и критерии оценки.

Выбор структуры служб риск-менеджмента в небольших, средних и крупных компаниях. Разработка программы управления рисками и оценка ее эффективности.

## **Тема 3 Анализ и оценка рисков**

Идентификация рисков и основные направления их анализа.

Качественный анализ рисков. Количественный анализ рисков.

Содержание и область применения различных методов оценки рисков. Построение дерева решений, сценарные, имитационные методы, анализ чувствительности, оценка показателей предельного уровня.

Концепция приемлемого риска.

## **Тема 4 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 5 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 6 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 7 Диагностика кризиса в организации**

Источники и особенности информации, используемой для диагностики кризиса. 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; индексы Альтмана и Бивера, показатель Аргенти.

Система формализованных и неформализованных критериев для оценки возможности банкротства.

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. Интерпретация результатов анализа.

## **Тема 8 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 9 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 10 Зарубежная практика антикризисного управления и риск-менеджмента**

Зарубежные тенденции в развитии института банкротства, методов антикризисного регулирования и антикризисного управления, управления рисками.

Государственное антикризисное регулирование в США, Европейском Союзе, странах Юго-Восточной Азии и СНГ.

Системы несостоятельности в США, Великобритании, Франции и Германии. Практика работы государственных органов по банкротству зарубежных стран. Развитие законодательства о банкротстве и практики его применения в странах СНГ. Общие и отличительные характеристики систем несостоятельности в различных странах.

Понятие, критерии и системы трансграничной несостоятельности.





## **· ИНФОРМАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ**

### ***Методические рекомендации по организации самостоятельной работы магистрантов по учебной дисциплине «Риск-менеджмент и антикризисное управление»***

В овладении знаниями учебной дисциплины важным этапом является самостоятельная работа магистрантов. Рекомендуются бюджет времени для самостоятельной работы в среднем 4-5 часов на 2-х часовое аудиторное занятие.

Основными направлениями самостоятельной работы магистранта 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;
- подготовка к выполнению диагностических форм контроля (тесты, индивидуальные задания, устные опросы, деловая игра 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 Вяткин, В.Н. Риск-менеджмент: учебник / В.Н. Вяткин, В.А. Гамза, Ф.В. Маевский. – Москва: Юрайт, 2015. – 352 с.
- 3 Смольский, А.П. Антикризисное управление: учеб. пособие / А.П. Смольский. – Минск: Амалфея : Мисанта, 2013. – 333 с.
- 4 Фомичев, А.Н. Риск-менеджмент: учебник / А.Н. Фомичев. – М.: Дашков и К°, 2011. – 374 с.

### *Дополнительная:*

- 5 Адизес, И. Управление жизненным циклом корпорации: пер. с англ. / И. Адизес. – СПб.: Питер, 2007. – 384 с.
- 6 Анализ финансовой отчетности: учебник / М.А. Вахрушина [и др.]; под общ. ред. М.А. Вахрушиной. – М.: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2011. – 431 с.
- 7 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.
- 8 Бобылева, А.З. Финансовое оздоровление фирмы: Теория и практика: учеб. пособие / А.З. Бобылева. – М.: Дело, 2003. – 256 с.
- 9 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.
- 10 Быков, А.А. Антикризисная стратегия предприятия: теория и методология исследования / Быков А.А.; ред. Шимов В.Н. – Минск: БГЭУ, 2005. – 167 с.
- 11 Гончаренко, Л.П. Риск-менеджмент: учебное пособие / Л.П. Гончаренко, С.А. Филин. – М.: КноРус, 2010. – 215 с.
- 12 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.
- 13 Дойль, П. Маркетинг менеджмент и стратегии: пер. с англ. / П. Дойль, Ф. Штерн. – 4-е изд. – СПб.: Питер, 2007. – 544 с.
- 14 Ковалев, В.В. Финансовый менеджмент: теория и практика / В.В. Ковалев. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Проспект, 2014. – 1094 с.
- 15 Мыцких, Н.П. Профилактика экономической несостоятельности: монография / Н.П. Мыцких. – Минск: Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь, 2005. – 229 с.
- 16 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.



17 Смольский, А.П. Практический менеджмент: инструменты, стратегия и тактика управления: учеб. пособие / А.П.Смольский. – Минск: Амалфея, Мисанта, 2016. – 444 с.

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

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

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

## ПРОТОКОЛ СОГЛАСОВАНИЯ УЧЕБНОЙ ПРОГРАММЫ УВО

Название учебной дисциплины, которой требуется согласование	Название кафедры	Предложения об изменениях в содержании учебной программы учреждения высшего образования по учебной дисциплине	Решение, принятое кафедрой, разработавшей учебную программу (с указанием даты и номера протокола)
Макроэкономика	Кафедра экономики и управления	<p style="text-align: center;">нет</p> 	протокол № 10 от 17 марта 2016 г.
Микроэкономика	Кафедра экономики и управления	<p style="text-align: center;">нет</p> 	протокол № 10 от 17 марта 2016 г.

## ДОПОЛНЕНИЯ И ИЗМЕНЕНИЯ К УЧЕБНОЙ ПРОГРАММЕ УВО

на \_\_\_\_ / \_\_\_\_ учебный год

№ п/п	Дополнения и изменения	Основание

Учебная программа пересмотрена и одобрена на заседании кафедры  
\_\_\_\_\_ (протокол № \_\_\_\_ от \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.)

Заведующий кафедрой

\_\_\_\_\_

УТВЕРЖДАЮ  
Декан факультета

\_\_\_\_\_