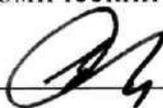


**Учреждение образования «БЕЛОРУССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

УТВЕРЖДАЮ

Ректор Учреждения образования
«Белорусский государственный
экономический университет»



В.Н. Шимов

« 08 » 06 2011 г.

Регистрационный № УД-662-11/баз.

АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Учебная программа для специальности:

1-26 02 02 «Менеджмент»

Направление специальности:

1-26 02 02-08 «Менеджмент» (инновационный)

2011 г.

СОСТАВИТЕЛИ:

Н.П. Беляцкий, заведующий кафедрой организации и управления Учреждения образования «Белорусский государственный экономический университет», доктор экономических наук, профессор

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

РЕЦЕНЗЕНТЫ:

А.А. Быков – заведующий кафедрой экономики и управления Учреждения образования «Белорусский государственный экономический университет», доктор экономических наук, доцент.

Н.П. Мыцких – заведующий кафедрой управления региональными системами АПК Академии управления при Президенте Республики Беларусь, кандидат экономических наук, доцент.

РЕКОМЕНДОВАНА К УТВЕРЖДЕНИЮ:

Кафедрой организации и управления Учреждения образования «Белорусский государственный экономический университет»
(протокол № 10 от 01.03. 2011 г.);

Научно-методическим советом Учреждения образования «Белорусский государственный экономический университет»
(протокол № 6 от 01.06. 2011 г.).

Ответственный за выпуск: А.П. Смольский

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Учебная программа разработана в соответствии с образовательным стандартом специальности «Менеджмент», утвержденным Министерством образования Республики Беларусь.

Программа предназначена для организации изучения 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 наличием особенных условий функционирования и развития организаций в переходной экономике. В связи с этим знание теоретических и методических основ, практики антикризисного регулирования экономики и управления организациями является профессиональным требованием к менеджерам и экономистам.

Целью дисциплины является формирование у студентов необходимых профессиональных знаний и умений по распознаванию и предотвращению кризисов в деятельности организаций, а также преодолению их последствий.

Задачи изучения 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 и института банкротства в Республике Беларусь;
- изучение основных элементов системы антикризисного управления организацией;
- выработка навыков выработки и обоснования управленческих решений по выводу из кризиса и предотвращению банкротства организации;
- приобретение практических навыков антикризисного управления с использованием тренинговых систем.

В результате изучения дисциплины студенты должны:

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 организации.

Курс «Антикризисное управление» базируется на знаниях макро- и микроэкономики, экономики организации (предприятия), основ менеджмента и маркетинга, бухгалтерского и управленческого учета, психологии управления, анализа хозяйственной деятельности.

Всего часов по дисциплине 72, из них всего часов аудиторных – 48, в том числе 28 часов – лекции, 20 часов – семинарские занятия.

Рекомендуемая форма контроля – зачет.

ПРИМЕРНЫЙ ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН ДИСЦИПЛИНЫ

Наименование темы	Количество часов			
	Всего	в том числе		
		лекции	семинарские занятия	самостоятельная работа
1. Цикличность и кризисы в развитии экономики и организаций	8	4	2	2
2. Банкротство как проявление кризиса в организации и общественный институт	10	4	2	4
3. Государственное антикризисное регулирование	6	2	2	2
4. Диагностика кризиса в организации	12	4	4	4
5. Содержание и технология антикризисного управления организацией	10	4	2	4
6. Оперативные и стратегические аспекты антикризисного управления	12	4	4	4
7. Человеческий фактор в антикризисном управлении	8	4	2	2
8. Маркетинг, инновации и инвестиции в антикризисном управлении	6	2	2	2
Итого	72	28	20	24

СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОГО МАТЕРИАЛА

Тема 1. Цикличность и кризисы в развитии экономики и организаций

Закономерности социально-экономического развития и системно-самоорганизационный 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: 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, неоплатности, 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 направления санации или ликвидации для собственников организации, ее работников, поставщиков, потребителей, населения региона, органов государственного управления.

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): основные положения Закона Республики Беларусь «Об экономической несостоятельности (банкротстве)» и Указа Президента Республики Беларусь «О некоторых вопросах экономической несостоятельности (банкротства)». Государственное регулирование финансового оздоровления и санации организаций. Организационно-экономические и правовые основы деятельности антикризисных управляющих. Государственное регулирование порядка и процедур финансово-экономического анализа несостоятельной организации.

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; индексы Альтмана и Бивера, показатель Аргенти. Система формализованных и неформализованных критериев для оценки возможного банкротства организации. Официальная методика анализа и оценки платежеспособности организации в Республике Беларусь. Расчет и оценка показателей финансового состояния, определение имущественного положения 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 в бюджет. Продажа предприятия должника единым имущественным комплексом и присоединение к более сильной 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. Стиль лидерства антикризисного менеджера. 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.

ИНФОРМАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

Законодательные и нормативные акты

1. О некоторых вопросах экономической несостоятельности (банкротства): Указ Президента Респ. Беларусь, 12 нояб. 2003 г., № 508 (с изм. и доп.) // Консультант Плюс: Беларусь [Электрон. ресурс] / ООО «ЮрСпектр», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2011.
2. Об экономической несостоятельности (банкротстве): Закон Респ. Беларусь, 18 июля 2000 г., № 423-3 (с изм. и доп.) // Консультант Плюс: Беларусь [Электрон. ресурс] / ООО «ЮрСпектр», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2011.
3. Об утверждении Инструкции по анализу и контролю за финансовым состоянием и платежеспособностью субъектов предпринимательской деятельности: постановление Министерства финансов Респ. Беларусь, Министерства экономики Респ. Беларусь, Министерства статистики и анализа Респ. Беларусь, 14 мая 2004 г. № 81/128/65 (с изм. и доп.) // Консультант Плюс: Беларусь [Электрон. ресурс] / ООО «ЮрСпектр», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2011.

Литература

Основная:

4. Антикризисное управление: учебник для вузов по экон. спец. / Э.М. Коротков [и др.]; под ред. Э.М. Короткова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2010.
5. Круглова, Н.Ю. Антикризисное управление: учеб. пособие / Н.Ю. Круглова. – 2-е изд. – М.: КноРус, 2010.
6. Мыцких, Н.П. Антикризисное управление: курс лекций / Н.П. Мыцких. – Минск: Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь, 2010.
7. Смольский, А.П. Антикризисное управление: учеб. пособие / А.П. Смольский. – Минск: Современная школа, 2008.

Дополнительная:

8. Адизес, И. Управление жизненным циклом корпорации: пер. с англ. / И. Адизес. – СПб.: Питер, 2006.
9. Антикризисное управление предприятием с использованием системы финансового мониторинга «Кризис-эксперт»: учебно-методическое пособие / А.А. Быков, Т.Г. Авдеева, Н.Г. Родцевич; под редакцией А.А. Быкова. – Минск: БГЭУ, 2009.
10. Балашов, В.Г. Рост и прорыв в лидеры: практикум по преодолению кризиса / В.Г. Балашов, В.А. Ириков, С.И. Иванова. – М.: Дело, 2009.
11. Беляцкий, Н.П. Основы лидерства: учебник / Н.П. Беляцкий. – Минск: БГЭУ, 2006.
12. Беляцкий, Н.П. Управление персоналом: учебник / Н.П. Беляцкий. – 2-е изд. – Минск: Современная школа, 2010.
13. Бобылева, А.З. Финансовое оздоровление фирмы: Теория и практика: учеб. пособие / А.З. Бобылева. – М.: Дело, 2003.
14. Богомоллов, В.А. Антикризисное регулирование экономики. Теория и практика: учеб. пособие для вузов / В.А. Богомоллов, А.В. Богомоллова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003.
15. Быков, А.А. Антикризисный менеджмент: Учебное пособие для слушат. прогр. Master of Business Administration / А.А. Быков, Т.Н. Беляцкая. – Минск: ИЦ БГУ, 2003.
16. Гончаров, А.И. Финансовое оздоровление предприятий: теория и практика / А. И. Гончаров, С.В. Барулин, М.В. Терентьева. – М.: Ось-89, 2004.
17. Гроув, Э. Выживают только параноики: как использовать кризис; периоды, с которыми сталкивается любая компания: пер. с англ. / Э. Гроув. – М.: Альпина паблишер, 2003.
18. Дойль, П. Маркетинг менеджмент и стратегии: пер. с англ. / П. Дойль, Ф. Штерн. – 4-е изд. – СПб.: Питер, 2007.
19. Ковалев, В.В. Финансовый менеджмент: теория и практика / В.В. Ковалев. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Проспект, 2011.
20. Кудинов, А.А. От кризиса к успеху: практич. пособие / А.А. Кудинов. – М.: Анкил, 2003.
21. Мыцких, Н.П. Инновационные стратегии в государственном антикризисном регулировании экономики: учеб.-метод. пособие / Н.П. Мыцких, В.А. Мыцких, М.А. Слонимская. – Минск: Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь, 2007.
22. Мыцких, Н.П. Профилактика экономической несостоятельности / Н.П. Мыцких. – Минск: Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь, 2005.
23. Орехов, В.И. Антикризисное управление: учеб. пособие / В.И. Орехов, К.В. Балдин, Н.П. Гапоненко. – М.: ИНФА-М, 2008.
24. Попов, Р.А. Антикризисное управление: учеб. пособие / Р.А. Попов. – М.: Высшее образование, 2009.
25. Рудый, К.В. Циклы в современной экономике / К.В. Рудый. – Минск: Новое знание, 2004.
26. Смольский, А.П. Деловой менеджмент: учебно-практическое пособие / А.П. Смольский. – Минск: Современная школа, 2011.
27. Смольский, А.П. Управление безнадежным предприятием / А.П. Смольский. – Минск: Регистр, 2009.