

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

УТВЕРЖДАЮ

Ректор Учреждения образования
«Белорусский государственный
экономический университет»


_____ В.Н. Шимов

«09» _____ 06 _____ 2011 г.

Регистрационный № УД-719-11/баз.

АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ И СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

**Учебная программа для специальности:
1-26 01 01 «Государственное управление»**

2011 г.

СОСТАВИТЕЛИ:

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 образовательными стандартами по экономическим специальностям, утвержденными Министерством образования Республики Беларусь.

Программа предназначена для организации изучения основных положений теории и практики антикризисного управления и стратегического менеджмента, 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, разработки и реализации оптимальной стратегии развития является профессиональным требованием к менеджерам и экономистам.

Целью дисциплины является формирование у студентов необходимых профессиональных знаний и умений по распознаванию, предотвращению и преодолению последствий кризисов в деятельности организаций, представлений о целях и способах разработки стратегии управления организацией, необходимых для выбора и обоснованию оптимального пути ее развития.

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;
- рассмотрение подходов и методологии стратегического управления в организации, основных конкурентных стратегий;
- выработка навыков выработки и обоснования управленческих решений по выводу из кризиса и предотвращению банкротства организации;
- приобретение практических навыков антикризисного управления с использованием тренинговых систем.
- определение путей совершенствования деятельности организации;
- выработка умения ориентироваться в изменяющейся рыночной ситуации;
- освоение технологии методов стратегического анализа внешней и внутренней среды, планирования и реализации стратегии развития организации.

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;
- задачи стратегического управления;
- содержание и порядок разработки стратегического плана компании;
- характеристику и влияние внешней среды на деятельность организаций;
- направления и способы анализа внутренней среды организаций;
- виды основных конкурентных стратегий;
- способы реализации выбранной стратегии;
- механизмы адаптации организаций к изменениям внешней и внутренней среды.

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;
- проводить стратегический анализ положения организации;
- обосновывать необходимость выбора конкретной стратегии развития;
- согласовывать выбранную стратегию и существующее положение организации;
- разработать комплекс мер по адаптации организации к изменениям внешней и внутренней среды.

иметь навыки:

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

Курс «Антикризисное управление и стратегический менеджмент» базируется на знаниях экономической теории, государственного регулирования экономики, экономики организации (предприятия), управления организацией, финансов, маркетинга, бухгалтерского учета и аудита.

Всего часов по дисциплине 224, из них всего часов аудиторных – 120, в том числе 60 часов – лекции, 60 часов – семинарские занятия.

Рекомендуемая форма контроля – экзамен.

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	16	4	4	8
2. Банкротство как проявление кризиса в организации и общественный институт	14	4	2	8
3. Государственное антикризисное регулирование	16	4	4	8
4. Диагностика кризиса в организации	22	6	8	8
5. Содержание и технология антикризисного управления организацией	16	4	4	8
6. Оперативное антикризисное управление	16	4	4	8
7. Концепция стратегического менеджмента	8	2	2	4
8. Основные элементы стратегического менеджмента	14	4	4	6
9. Анализ конкурентной среды и положения организации	26	8	8	10
10. Стратегии развития организации и их реализация	28	8	8	12
11. Стратегии развития организации в антикризисном управлении	10	2	2	6
12. Человеческий фактор в антикризисном и стратегическом менеджменте	16	4	4	8
13. Маркетинг, инновации и инвестиции в антикризисном и стратегическом менеджменте	22	6	6	10
Итого	224	60	60	104

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. Оперативное антикризисное управление

Содержание и основные подходы оперативного антикризисного управления. Методы увеличения объемов поступления денежных средств, ускорения оборачиваемости оборотных средств, 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. Реструктуризация кредиторской задолженности как одно из направлений санации (финансового оздоровления) организации. Реструктуризация задолженности, основанная на изменении срока ее погашения (рассрочка и отсрочка), изменении порядка начисления процентов и выплаты долга, одностороннем отказе от исполнения обязательств, изменении способа погашения долга (новация, отступное, перевод долга, уступка требования, зачет, прощение долга).

Тема 7. Концепция стратегического менеджмента

Понятие и этапы развития стратегического менеджмента. Сущность стратегического менеджмента. Современная организация и ее поведение на рынке. Конкурентные преимущества. Цепочка ценности. Объекты и проблемы стратегического менеджмента. Организация как объект стратегического менеджмента. Стратегический менеджмент в общей системе управления компанией. Понятия и задачи стратегии. Принципы разработки стратегии. Методы и технологии стратегического менеджмента.

Тема 8. Основные элементы стратегического менеджмента

Развитие организационных структур управления и стратегический менеджмент. Стратегическая единица бизнеса и типы стратегий. Корпоративная, деловая, функциональная и оперативная стратегии, их основные характеристики.

Стратегическое управление как процесс. Основные этапы процесса стратегического управления. Стратегическое планирование. Формирование стратегического видения и миссии организации. Постановка целей развития организации (стратегической единицы бизнеса). Анализ внешней и внутренней среды. Выбор стратегических альтернатив. Разработка стратегии развития организации (стратегической единицы бизнеса). Факторы, определяющие выбор стратегии.

Тема 9. Анализ конкурентной среды и положения организации

Цели и методы анализа внешней среды организации. Основные составляющие и факторы внешней среды. Экономические, политические, технологические, социально-культурные и международные факторы, методика PEST-анализа. Анализ отрасли и конкуренции. Определение основных экономических показателей развития отрасли, характера конкуренции и интенсивности различных конкурентных сил, факторов изменения конкуренции и привлекательности отрасли. Влияние и взаимодействие с поставщиками и потребителями, рынком рабочей силы. Анализ внутренней среды и состояния организации. Управленческое обследование в сферах маркетинга, производства, финансов и бухгалтерского учета, персонала, культуры и имиджа организации. Определение эффективности существующей стратегии, сильных и слабых сторон организации, внешних возможностей и угроз. Методика SWOT-анализа. Выявление конкурентоспособности организации по издержкам и ценам. Конкурентная позиция и стратегические проблемы организации.

Портфельный анализ, его логика и методы. Модель BCG, ее развитие, сильные и слабые стороны. Модель GE/McKinsey, ее структура, сильные и слабые стороны. Вариации модели GE/McKinsey (Г. Дэй и Д. Мониенсон). Модель ADL/LC и новое обращение к концепции жизненного цикла, ее сильные и слабые стороны. Модель Shell/DPM, ее структура, сильные и слабые стороны.

Тема 10. Стратегии развития организации и их реализация

Основные конкурентные стратегии. Стратегия лидерства на основе издержек. Стратегия дифференциации. Стратегия наилучшей стоимости. Стратегия концентрации на основе низких издержек. Стратегия концентрации на основе дифференциации. Типовые стратегии (концентрированного роста, интегрированного роста, диверсифицированного роста и сокращения) и условия их выбора. Разработка продуктово-маркетинговой стратегии, стратегий отдельных бизнесов и функциональных стратегий (производство, персонал, финансы, инвестиции, исследования и разработки). Реализация стратегии на основе формирования эффективной организации. Бюджеты и стратегия. Политика, процедуры и системы, способствующие реализации стратегии.

Тема 11. Стратегии развития организации в антикризисном управлении

Соотношение оперативных и стратегических элементов антикризисного управления. 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 12. Человеческий фактор в антикризисном и стратегическом менеджменте

Мотивация, культура и лидерство в стратегическом и антикризисном менеджменте. Особенности современных работников и методов управления ими для улучшения стратегических позиций организации, предотвращения и преодоления кризисов. Разрешение конфликтных ситуаций в антикризисном управлении на основе использования организационно-структурных, административных и межличностных методов управления конфликтами. Методы преодоления сопротивления сотрудников изменениям при реализации стратегий развития или антикризисных программ. Проблемы сохранения и обновления человеческого капитала. Организационные и экономические последствия сокращения персонала в кризисной организации. 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 13. Маркетинг, инновации и инвестиции в антикризисном и стратегическом менеджменте

Цели и функции маркетинга в стратегическом и антикризисном управлении. Маркетинговые стратегии расширения рынка и продвижения на новые рынки. удержания позиций на рынках, отстаивания рыночной ниши и защиты от конкурентов в стратегическом и 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 стратегического и антикризисного управления с инновациями и изменениями. Модели управления организационными изменениями Л. Грейнера, Ф. Ж. Гуияра и Дж. Н. Келли. Инновационные проекты и критерии их отбора. Оценка инвестиционной привлекательности организации. Возможности и источники финансирования организации при реализации стратегии развития и в условиях кризиса.

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. Велесько, Е.И. Стратегический менеджмент: пособие для студентов вузов / Е.И. Велесько, А.А. Неправский. – Минск: БГЭУ, 2009.
6. Гапоненко, А.Л. Стратегическое управление: учебник для высших учебных заведений / А.Л. Гапоненко, А.П. Панкрухин. – М.: Омега-Л, 2011.
7. Касперович, С.А. Стратегический менеджмент: пособие / С.А. Касперович, Е. И. Иванова. – Минск: Акад. Упр. при Президенте Респ. Беларусь, 2010.
8. Мыцких, Н.П. Антикризисное управление: курс лекций / Н.П. Мыцких. – Минск: Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь, 2010.
9. Смольский, А.П. Антикризисное управление: учеб. пособие / А.П. Смольский. – Минск: Современная школа, 2008.

Дополнительная:

10. Аакер, Д. Стратегическое рыночное управление: пер. с англ. / Д. Аакер. – 7-е изд. – СПб.: Питер, 2006.
11. Адизес, И. Управление жизненным циклом корпорации: пер. с англ. / И. Адизес. – СПб.: Питер, 2006.
12. 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.
13. Балашов, В.Г. Рост и прорыв в лидеры: практикум по преодолению кризиса / В.Г. Балашов, В.А. Ириков, С.И. Иванова. – М.: Дело, 2009.
14. Баринов, В.А. Стратегический менеджмент: учеб. пособие / В.А. Баринов, В.Л. Харченко. – М.: Инфра-М, 2010.

15. Беляцкий, Н.П. Основы лидерства: учебник / Н.П. Беляцкий. – Минск: БГЭУ, 2006.
16. Беляцкий, Н.П. Управление персоналом: учебник / Н.П. Беляцкий. – Минск: Современная школа, 2009.
17. Виханский, О.С. Стратегическое управление: учебник / О.С. Виханский. – М.: Экономистъ, 2008.
18. Гроув, Э. Выживают только параноики: как использовать кризис; периоды, с которыми сталкивается любая компания: пер. с англ. / Э. Гроув. – М.: Альпина публицер, 2003.
19. Дойль, П. Маркетинг менеджмент и стратегии: пер. с англ. / П. Дойль, Ф. Штерн. – 4-е изд. – СПб.: Питер, 2007.
20. Зайцев, Л.Г. Стратегический менеджмент: учебник / Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова. – М.: Магистр, 2010.
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. Орехов, В.И. Антикризисное управление: учеб. пособие / В.И. Орехов, К.В. Балдин, Н.П. Гапоненко. – М.: ИНФА-М, 2008.
23. Смольский, А.П. Деловой менеджмент: учебно-практическое пособие / А.П. Смольский. – Минск: Современная школа, 2011.
24. Смольский, А.П. Управление безнадежным предприятием / А.П. Смольский. – Минск: Регистр, 2009.
25. Стратегический менеджмент. Основы стратегического управления / [М. А. Чернышев и др.]: учеб. пособие. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2009.
26. Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа: учеб. пособие: пер. с англ. / А.А. Томпсон-мл., А.Дж. Стрикленд III. – М.: Вильямс, 2009.

Беларускі дзяржаўны эканамічны ўніверсітэт. Бібліятэка.
Белорусский государственный экономический университет. Библиотека.
Belarus State Economic University. Library.

<http://www.bseu.by>