

Учреждение образования “Белорусский государственный экономический университет”

УТВЕРЖДАЮ

Ректор учреждения образования
“Белорусский государственный
экономический университет”

 В.Ю.Шутилин

“ 4 ” мая 2021 г.

Регистрационный № УД 4736-21 /уч.

АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

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

Учебная программа составлена на основе образовательного стандарта высшего образования ОСВО 1-26 02 02-2013, утвержденного и введенного в действие постановлением Министерства образования Республики Беларусь от 27 декабря 2013 г. № 141, учебных планов Учреждения образования «Белорусский государственный экономический университет» по специальности 1-26 02 02 «Менеджмент (по направлениям)», направления специальности: 1-26 02 02-08 «Менеджмент (инновационный)» регистрационный № 55P-13 от 18.10.2013, 1-26 02 02-02 «Менеджмент (социально-административный)» регистрационный № 127P-17 от 02.03.2017.

СОСТАВИТЕЛЬ:

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

РЕЦЕНЗЕНТЫ:

Голубев К.И., профессор кафедры маркетинга учреждения образования «Белорусский государственный экономический университет», доктор экономических наук, доцент;

Синельников В.М., декан факультета предпринимательства и управления учреждения образования «Белорусский государственный аграрный технический университет», кандидат экономических наук, доцент.

РЕКОМЕНДОВАНА К УТВЕРЖДЕНИЮ:

Кафедрой организации и управления учреждения образования «Белорусский государственный экономический университет»
(протокол № 8 от 9 марта 2021 г.);

Научно-методическим советом учреждения образования «Белорусский государственный экономический университет»
(протокол № 4 от 22.04 2021 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 основ и практики антикризисного регулирования экономики и управления организациями является профессиональным требованием к менеджерам и экономистам.

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

Задачи учебной дисциплины:

- изучить цикличность как одну из закономерностей развития социально-экономических систем и кризисы как одну из фаз делового цикла, определить причины и характеристики кризисов;

- получить представление о специфике организации как социально-экономической системы, видах и особенностях кризисов в ее развитии;

- изучить банкротство как общественный институт и проявление кризиса в деятельности организаций, уяснить его связь с неплатежеспособностью;

- овладеть навыками диагностики кризисных ситуаций на основе документов бухгалтерской (финансовой) отчетности и других источников информации с использованием экономико-математических методов и прогнозно-аналитических моделей;

- ознакомиться с функционированием системы антикризисного регулирования и института банкротства в Республике Беларусь;

- изучить основные элементы системы антикризисного управления организацией;

- выработать навыки 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-14. Принимать эффективные управленческие решения в экономической сфере;

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

-ПК-17. Анализировать, планировать и прогнозировать хозяйственную деятельность организации, используя данные оперативного, статистического, бухгалтерского и управленческого учета и отчетности, учитывая конъюнктуру рынка и производственные возможности организации;

-ПК-20. Проводить оценку финансового состояния и финансовых результатов организации;

-ПК-23. Анализировать факторы окружающей среды, оказывающие влияние на жизнедеятельность человека и экономических объектов.

-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.

В результате изучения учебной дисциплины студенты должны:

знать:

- систематизацию кризисов в развитии экономики и организаций;

- 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 и преодолению кризиса в организации;
- разработки плана финансового оздоровления (санации) организации.

Межпредметные связи:

Учебная дисциплина «Антикризисное управление» базируется на знаниях макро- и микроэкономики, теоретических основ менеджмента, экономики организации, управления организацией.

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 очной формы обучения. 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

Цикличность как одна из закономерностей социально-экономического развития и системный подход к ее изучению. 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 развитой 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 негативных 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. Денежно-кредитная и бюджетно-налоговая политика как рычаги воздействия государства на уровень экономической активности.

Система антикризисного регулирования в Республике Беларусь. Нормативно-правовое регулирование антикризисного управления. Законодательство об экономической несостоятельности (банкротстве) 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. Показатели и критерии платежеспособности. 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 доходов и 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 персоналом. 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 критерии их отбора. 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 доли 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. Гуиера 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					Инос*	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	4		2			[1, 2, 3, 15]	Устный опрос, подготовка докладов, тесты
2	Банкротство как проявление кризиса в организации и общественный институт	4		4			[1, 2, 6]	Устный опрос, подготовка докладов, тесты
3	Государственное антикризисное регулирование	4		4			[1, 2, 6]	Устный опрос, тесты, контрольная работа
4	Диагностика кризиса в организации	4		4			[1, 2, 4, 10]	Деловая игра
5	Содержание и технология антикризисного управления организацией	4		2			[1, 2, 13]	Устный опрос, подготовка докладов, тесты
6	Оперативные и стратегические аспекты антикризисного управления	4		4			[1, 2, 5, 13, 14]	Устный опрос, тесты, контрольная работа
7	Человеческий фактор в антикризисном управлении	4		2			[1, 2, 8]	Устный опрос, подготовка докладов, тесты
8	Маркетинг, инновации и инвестиции в антикризисном управлении	4		2			[1, 2, 9]	Рефераты, контрольная работа
	Всего часов	32		24				Экзамен

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

**УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКАЯ КАРТА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ «АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ»
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 УСП		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Цикличность и кризисы в развитии экономики и организаций	1		0,5			[1, 2, 3, 15]	Подготовка докладов, тесты
2	Банкротство как проявление кризиса в организации и общественный институт	1		-			[1, 2, 6]	Тесты
3	Государственное антикризисное регулирование	1		0,5			[1, 2, 6]	Подготовка докладов, тесты
4	Диагностика кризиса в организации	1		2			[1, 2, 4, 10]	Деловая игра
5	Содержание и технология антикризисного управления организацией	0,5		0,5			[1, 2, 13]	Подготовка докладов, тесты
6	Оперативные и стратегические аспекты антикризисного управления	0,5		0,5			[1, 2, 5, 13, 14]	Подготовка докладов, контрольная работа
7	Человеческий фактор в антикризисном управлении	0,5		0,5			[1, 2, 8]	Подготовка докладов, тесты
8	Маркетинг, инновации и инвестиции в антикризисном управлении	0,5		0,5			[1, 2, 9]	Подготовка докладов, тесты
	Всего часов	6		6				Экзамен

* 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 двухчасовое 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 докладами 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, 2021.

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, 2021.

3 Об экономической несостоятельности (банкротстве): Закон Республики Беларусь от 13 июля 2012 г. № 415-З: с измен. и доп. от 24.10.2016, № 439-З // Эталон – Беларусь [Электронный ресурс] / Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2021.

ЛИТЕРАТУРА

Основная:

1 Коротков, Э. М. Антикризисное управление: учебник для вузов / Э. М. Коротков. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 406 с. — (Высшее образование).

2 Смольский, А.П. Антикризисное управление: учеб. пособие / А.П. Смольский. — 3-е изд., испр. и доп. — Минск : Мисанта, 2018. — 351 с.

Дополнительная:

3 Адизес, И. Управление жизненным циклом корпорации: пер. с англ. / И. Адизес. — СПб.: Питер, 2012. — 383 с.

4 Анализ финансовой отчетности: учебник / М.А. Вахрушина [и др.]; под общ. ред. М.А. Вахрушиной. — М.: Вузовский учебник: ИИФРА-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 Беляев, А.А. Антикризисное управление: учебник / А.А. Беляев, Э.М. Коротков. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ЮПИТИ-ЦАНА, 2013. — 311 с.

7 Быков, А.А. Антикризисное управление предприятием с использованием системы финансового мониторинга «Кризис-эксперт»: учебно-методическое пособие / А.А. Быков, Т.Г. Авдеева, П.Г. Родцевич. — Минск: БГЭУ, 2009. — 71 с.

8 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.

9 Дойль, П. Маркетинг менеджмент и стратегии: пер. с англ. / П. Дойль, Ф. Штерн. — 4-е изд. — СПб.: Питер, 2007. — 544 с.

10 Ковалев, В.В. Финансовый менеджмент: теория и практика / В.В. Ковалев. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: Проспект, 2014. — 1094 с.

11 Мыцких, Н.П. Антикризисное управление: курс лекций / Н.П. Мыцких. — Минск: Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь, 2010. — 79 с.


12 Орехов, В.И. Антикризисное управление: учеб. пособие / В.И. Орехов, К.В. Балдин, Т.Р. Орехова. — 2-е изд., исправл. — М.: ИИФРА-М, 2012. — 540 с.

13 Смольский, А.П. Практический менеджмент: инструменты, стратегия и тактика управления: учеб. пособие / А.П. Смольский. — 2-е изд. — Минск: Мисанта, 2021. — 443 с.

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

15 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)
Экономика инноваций	Экономики промышленных предприятий	<i>нет</i>	 протокол заседания кафедры № 8 от 09.03.2021

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

_____ Н.П. Беляцкий

УТВЕРЖДАЮ

Декан факультета

_____ Е.В. Пстриченко