

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

**УТВЕРЖДАЮ**

Ректор Учреждения образования  
«Белорусский государственный  
экономический университет»

\_\_\_\_\_ В.Н. Шимов

«12» 06 2012 г.

Регистрационный № УД 891-12 /баз.

**РИСК-МЕНЕДЖМЕНТ И АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ**

**Учебная программа для магистрантов по специальностям:  
1-26 81 01 «Бизнес-администрирование» и 1-25 81 02 «Экономика»**

2012 г.

## **СОСТАВИТЕЛЬ:**

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, профессор.

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

## **РЕКОМЕНДОВАНА К УТВЕРЖДЕНИЮ:**

Кафедрой организации и управления Учреждения образования «Белорусский государственный экономический университет»  
(протокол № 11 от 6 марта 2012 г.);

Научно-методическим советом Учреждения образования «Белорусский государственный экономический университет»  
(протокол № 5 от 12.04. 2012 г.).

Ответственный за редакцию: А.П. Смольский  
Ответственный за выпуск: А.П. Смольский

## ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Программа предназначена для организации изучения 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 особых 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 менеджерам и экономистам высшей квалификации.

*Целью дисциплины* является развитие у магистрантов необходимых профессиональных знаний и умений по идентификации рисков и управлению ими, распознаванию, предотвращению и преодолению кризисов в деятельности организаций.

*Задачи изучения дисциплины:*

- развитие знаний о закономерностях развития социально-экономических систем, причинах и характеристиках кризисов;
- улучшение системных знаний о рисках в деятельности организаций, 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 выходу из кризиса и предотвращению банкротства организации.

В результате изучения дисциплины магистранты должны:

*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;
- 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 организации;
  - разработки плана финансового оздоровления организации.

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

Всего часов по дисциплине:

для специальности «Экономика» – 156 часов, из них всего часов аудиторных – 54, в том числе 36 часов – лекции, 18 часов – семинарские занятия;

для специальности «Бизнес-администрирование» – 164 часа, из них всего часов аудиторных – 56, в том числе 36 часов – лекции, 20 часов – семинарские занятия.

Рекомендуемая форма контроля – экзамен.

# ПРИМЕРНЫЙ ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН ДИСЦИПЛИНЫ

*Для специальности «Экономика»*

Наименование темы	Количество часов			
	Всего	в том числе		
		лекции	семинарские занятия	самостоятельная работа
1. Риски и неопределенность в деятельности организаций	14	2	2	10
2. Система управления рисками в организации	14	4	2	8
3. Анализ и оценка рисков	18	4	2	12
4. Цикличность и кризисы в развитии экономики и организаций	16	4	2	10
5. Банкротство как проявление кризиса в организации и общественный институт	16	4	2	10
6. Государственное антикризисное регулирование	16	4	2	10
7. Диагностика кризиса в организации	16	4	2	10
8. Содержание и технология антикризисного управления организацией	12	2	2	8
9. Оперативные и стратегические аспекты антикризисного управления	16	4	2	10
10. Зарубежная практика антикризисного управления и риск-менеджмента	18	4		14
Итого	156	36	18	102

*Для специальности «Бизнес-администрирование»*

Наименование темы	Количество часов			
	Всего	в том числе		
		лекции	семинарские занятия	самостоятельная работа
1. Риски и неопределенность в деятельности организаций	14	2	2	10
2. Система управления рисками в организации	16	4	2	10
3. Анализ и оценка рисков	20	4	2	14
4. Цикличность и кризисы в развитии экономики и организаций	16	4	2	10
5. Банкротство как проявление кризиса в организации и общественный институт	16	4	2	10
6. Государственное антикризисное регулирование	16	4	2	10
7. Диагностика кризиса в организации	18	4	2	12
8. Содержание и технология антикризисного управления организацией	12	2	2	8
9. Оперативные и стратегические аспекты антикризисного управления	18	4	2	12
10. Зарубежная практика антикризисного управления и риск-менеджмента	18	4	2	12
Итого	164	36	20	108



## **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 системно-самоорганизационный подход к их изучению. Цикличность и фазы 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 5. 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 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): 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 7. 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 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 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 10. Зарубежная практика антикризисного управления и риск-менеджмента**

Зарубежные тенденции в развитии института банкротства, методов антикризисного управления организациями и 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

### 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, 2012.
2. Об экономической несостоятельности (банкротстве): Закон Респ. Беларусь, 18 июля 2000 г., № 423-З (с изм. и доп.) // Консультант Плюс: Беларусь [Электрон. ресурс] / ООО «ЮрСпектр», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2012.
3. Об определении критериев оценки платежеспособности субъектов хозяйствования: постановление Совета Министров Респ. Беларусь, 12 дек. 2011 г., № 1672 // Консультант Плюс: Беларусь [Электрон. ресурс] / ООО «ЮрСпектр», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2012.
4. Об утверждении Инструкции о порядке расчета коэффициентов платежеспособности и проведения анализа финансового состояния и платежеспособности субъектов хозяйствования: постановление Министерства финансов Респ. Беларусь и Министерства экономики Респ. Беларусь, 27 дек. 2011 г. № 140/206 // Консультант Плюс: Беларусь [Электрон. ресурс] / ООО «ЮрСпектр», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2012.

### Литература

#### *Основная:*

5. 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.
6. Гончаренко, Л.П. Риск-менеджмент: учебное пособие / Л.П. Гончаренко, С.А. Филин; под редакцией Е.А. Олейникова. – М.: КноРус, 2010.
7. Мыцких, Н.П. Антикризисное управление: курс лекций / Н.П. Мыцких. – Минск: Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь, 2010.
8. Смольский, А.П. Антикризисное управление: учеб. пособие / А.П. Смольский. – Минск: Современная школа, 2012.
9. Фомичев, А.Н. Риск-менеджмент: учебник / А.Н. Фомичев. – М.: Дашков и К°, 2011.

#### *Дополнительная:*

10. Адизес, И. Управление жизненным циклом корпорации: пер. с англ. / И. Адизес. – СПб.: Питер, 2006.
11. 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.
12. Балашов, В.Г. Рост и прорыв в лидеры: практикум по преодолению кризиса / В.Г. Балашов, В.А. Ириков, С.И. Иванова. – М.: Дело, 2009.
13. Беляцкий, Н.П. Управление персоналом: учебник / Н.П. Беляцкий. – 2-е изд. – Минск: Современная школа, 2010.

14. Бобылева, А.З. Финансовое оздоровление фирмы: Теория и практика: учеб. пособие / А.З. Бобылева. – М.: Дело, 2003.
15. Гончаров, А.И. Финансовое оздоровление предприятий: теория и практика / А. И. Гончаров, С.В. Барулин, М.В. Терентьева. – М.: Ось-89, 2004.
16. Догиль, Л.Ф. Управление хозяйственным риском: учеб. пособие / Л.Ф. Догиль. – Минск: Книжный Дом, Мисанта, 2005.
17. Дойль, П. Маркетинг менеджмент и стратегии: пер. с англ. / П. Дойль, Ф. Штерн. – 4-е изд. – СПб.: Питер, 2007.
18. Ковалев, В.В. Финансовый менеджмент: теория и практика / В.В. Ковалев. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Проспект, 2011.
19. 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.
20. Орехов, В.И. Антикризисное управление: учеб. пособие / В.И. Орехов, К.В. Балдин, Н.П. Гапоненко. – М.: ИНФА-М, 2008.
21. Смольский, А.П. Управление безнадежным предприятием / А.П. Смольский. – Минск: Регистр, 2009.

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

<http://www.bseu.by>