Учреждение образования
«Полоцкий государственный университет имени Евфросинии Полоцкой»

УТВЕРЖДАЮ
Ректор учреждения образования
«Полоцкий государственный университет
имени Евфросинии Полоцкой»
_____Ю.Я. Романовский
«13» 12 2025 г.
Регистрационный № УД-457/25/уч.

АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Учебная программа учреждения образования
по учебной дисциплине для специальности
6-05-0412-02 «Бизнес-администрирование»
с профилизацией «Бизнес-администрирование в организации»

2025 г.

Учебная программа составлена на основе образовательного стандарта по специальности высшего образования ОСВО 6-05-0412-02-2023 «Бизнес-администрирование» с профилизацией «Бизнес-администрирование в организации» и учебного плана по специальности 6-05-0412-02 «Бизнес-администрирование». Регистрационный № 10-23/уч. ФЭФ от 04.04.2023 г.

СОСТАВИТЕЛЬ:
Марина Владимировна Гайдова, старший преподаватель кафедры экономики учреждения образования «Полоцкий государственный университет имени Евфросинии Полоцкой»

РЕКОМЕНДОВАНА К УТВЕРЖДЕНИЮ:

Кафедрой экономики учреждения образования «Полоцкий государственный университет имени Евфросинии Полоцкой»
(протокол № 14 от 14.11.2025 г.);

Научно-методическим советом учреждения образования «Полоцкий государственный университет имени Евфросинии Полоцкой»
(протокол № 3 от 15.12.2025)

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Учебная дисциплина «Антикризисное управление» предназначена для обучающихся, получающих общее высшее образование, и является дисциплиной «Специализированного модуля 1».

Цель преподавания учебной дисциплины «Антикризисное управление» - сформировать целостное представление о концепции антикризисного управления в рыночной экономике на основе изучения закономерностей развития экономических систем, теоретических основ антикризисного управления, методологии распознавания, диагностики, принятия и реализации управленческих решений по предотвращению или преодолению кризиса организации.

Достижение поставленной цели предполагает решение следующих **задач**:

- ознакомление с понятийным аппаратом в области антикризисного управления;
- освоение основных подходов к обоснованию причин возникновения кризисных явлений в экономике;
- изучение этапов, механизмов, форм и методов реализации инструментов антикризисного менеджмента на различных стадиях жизненного цикла организации;
- овладение навыками диагностики кризисных ситуаций на основе документов бухгалтерской (финансовой) отчетности и других источников с использованием прогнозно-аналитических моделей, и экономико-математических методов;
- овладение стратегией и тактикой антикризисного управления современными организациями;
- освоение практики и процедур разработки, экспертизы и реализации планов санации, реструктуризации и ликвидации субъектов хозяйствования, находящихся в кризисной ситуации;
- приобретение студентами практических знаний и навыков по обоснованию и оценке антикризисных мер управления.

В результате изучения учебной дисциплины «Антикризисное управление» формируются следующие **компетенции:**

универсальная:

проявлять инициативу и адаптироваться к изменениям в профессиональной деятельности;

специализированная: организовывать и вести социально-ответственный бизнес, управлять проектной деятельностью организации, с применением инновационных и антикризисных технологий;

В результате изучения учебной дисциплины студент должен

знать:

- теории циклов, причины и типологии кризисов в социально-экономических системах;
- сущность, цели и задачи антикризисного менеджмента;

- внесудебные и судебные технологии антикризисного менеджмента;
- методические подходы к обоснованию антикризисных стратегий;
- правовые основы проведения процедур несостоятельности;

уметь:

- выявлять причины кризиса на основе применения целесообразных аналитических методов;
- обосновывать антикризисные меры;
- ориентироваться в нормативно-правовой базе, регламентирующей осуществление судебных процедур несостоятельности;
- работать с персоналом организации в кризисной ситуации;
- публично излагать результаты выполненной исследовательской работы;
- применять на практике методы и приемы разработки и реализации антикризисных мер в организации;

владеть навыками:

- анализа и прогнозирования кризисных ситуаций в организации;
- оценки уровня платежеспособности и финансовой устойчивости организации;
- плана финансового оздоровления организации.

Связи с другими учебными дисциплинами

Учебная дисциплина, для усвоения которой необходимо для изучения данной учебной дисциплины - «Менеджмент». Данная учебная дисциплина является базовой для изучения дисциплины «Риск-менеджмент».

Форма получения образования – дневная.

В соответствии с учебным планом на изучение учебной дисциплины отводятся: общее количество учебных часов – 108 (3 з.е.), аудиторных – 68 часов, из них лекции – 34 часа (из них 16 часов УСРС), практические занятия – 34 часа (из них 16 часов УСРС).

Самостоятельная работа студента – 40 часов.

Учебная дисциплина изучается в 6 семестре.

Форма промежуточной аттестации – зачет.

СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОГО МАТЕРИАЛА

Тема 1. Экономический кризис и кризис в организации: понятие, классификация и причина возникновения

Устойчивость организаций, функционирование и развитие социально-экономической системы. Сущность и закономерности экономических кризисов. Кризис как закономерное и случайное явление в экономике организации. Признаки кризиса: распознавание и преодоление. Классификация кризисов по масштабам проявления, причинам возникновения, степени воздействия, времени воздействия, в зависимости от стадии стратегического развития организации, в зависимости от целей, находящихся под угрозой. Внешние и внутренние факторы кризиса. Причины, симптомы, последствия кризиса в организации. Фазы цикла и их проявление. Стадии кризисов. Роль кризисов в социально-экономическом развитии. Причины наступления кризиса в субъектах хозяйствования Республики Беларусь. Дискуссионные и проблемные вопросы причин экономических кризисов в современных исследованиях.

Тема 2. Концепция антикризисного менеджмента

Понятие, проблематика и особенности антикризисного менеджмента. Предмет антикризисного менеджмента, проблемы предвидения опасности, анализа симптомов, принятия мер по смягчению протекания и снижению отрицательных последствий кризиса, использованию кризиса для перехода на новый уровень развития. Отличительные признаки антикризисного менеджмента. Место антикризисного менеджмента в общем менеджменте. Взаимосвязь и взаимодействие антикризисного, производственного, финансового менеджмента, управления персоналом и маркетинговой деятельностью. Роль антикризисного менеджмента в системе управления организацией. Факторы, определяющие эффективность антикризисного менеджмента. Современные концепции антикризисного менеджмента.

Тема 3. Антикризисное регулирование в Республике Беларусь

Роль государства в регулировании кризисных ситуаций. Формы государственного регулирования кризисных процессов: нормативно-законодательная деятельность, финансовое регулирование, регулирование в сфере производства, в социальной сфере. Антикризисное управление в современных условиях в Республике Беларусь. Органы государственного управления, занимающиеся вопросами антикризисного управления. Взаимосвязь государственного антикризисного управления и менеджмента организации. Методы и инструменты государственного антикризисного регулирования экономики. Антикризисная экономическая политика. Государственное регулирование отношений несостоятельности (банкротства). Анализ существующих зарубежных систем правового регулирования несостоятельности.

Тема 4. Методы диагностики банкротства организации

Общие понятия о банкротстве и его предупреждение. Правовое регулирование процедур экономической несостоятельности. Содержание и структура Закона Республики Беларусь "Об урегулировании неплатежеспособности". Признаки банкротства организаций в Республике Беларусь. Процедуры несостоятельности: наблюдение, финансовое оздоровление, внешнее управление, конкурсное производство, мировое соглашение. Меры по восстановлению платежеспособности должника. Диагностика как процесс определения состояния экономической системы. Цель диагностики в системе антикризисного менеджмента. Комплексная диагностика организации, включающая ситуационный, организационно-управленческий, финансово-экономический, производственно-хозяйственный анализ, анализ кадрового потенциала. Этапы и методы диагностики кризиса. Критерии оценки финансового состояния субъектов хозяйствования Республики Беларусь. Модели прогнозирования банкротства. Проблемы прогнозирования несостоятельности и пути их решения.

Тема 5. Антикризисные меры при угрозе банкротства

Процессы управления в кризисной ситуации. Технология разработки антикризисных управленческих решений. Контроль кризисных ситуаций в технологии антикризисного управления. Выявление сделок, приводящих к созданию или увеличению неплатежеспособности, банкротству организаций, и признаков криминального банкротства. Понятие, основные факторы и подходы к оценке эффективности антикризисного менеджмента. Понятие и классификация антикризисных мероприятий. Продажа организации-должника единым имущественным комплексом и присоединение к более сильной организации. Реструктурирование и его виды в процессе санации. Техники реструктурирования в процессе санации и их виды. Реструктуризация кредиторской задолженности как одно из направлений 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. Управление дебиторской задолженностью. Управление издержками организации.

Тема 6. Стратегия и тактика антикризисного менеджмента

Модели поведения организации в кризисных ситуациях. Роль стратегии в антикризисном менеджменте. Реактивное и плановое управление организацией. Разработка антикризисной стратегии управления организацией: формирование целей антикризисной стратегии, разработка антикризисных программ, ресурсное обеспечение антикризисных программ. Реализация выбранной антикризисной стратегии: тактика управления, организационная структура реализации антикризисной стратегии. Принципиальная схема проведения антикризисных процедур в рамках действующего законодательства. Факторы антикризисного управления на его различных стадиях. Основные компоненты реструктуризации

белорусских организаций и их характеристика. Планирование реструктуризации. Стратегическое планирование как средство достижения целей организации. Элементы стратегического планирования: распределение ресурсов, адаптация к внешней среде, внутренняя координация, организационно-стратегическое предвидение.

Тема 7. Управление персоналом в условиях кризиса

Причины и последствия кризиса персонала. Кризис персонала организации: управленческий кризис, инновационный кризис, репутационный кризис, переходный кризис, кризис стабильности. Деструктивное поведение персонала. Проблемы сопротивления персонала, возникающие в процессе реализации антикризисной стратегии в организации. Система антикризисного управления персоналом. Последовательность реализации концепции антикризисного управления персоналом организации. Мобилизация кадрового потенциала кризисной организации. Методы работы с персоналом в режиме антикризисного управления.

Тема 8. Разработка плана финансового оздоровления кризисной организации

Критерии, позволяющие принять решение об экономическом оздоровлении организации, в противовес ее ликвидации. Понятие санации организации. Цели, задачи, принципы процедуры санации. Виды санации. Самостоятельная санация. Государственное регулирование процесса санации. Функции временного управляющего при проведении досудебной санации и санации, назначенной хозяйственным судом. Аналитическое обеспечение разработки проекта санации. Бюджетирование: цели, задачи, сущность. Бюджеты капитальных затрат. Бюджеты текущих операций. Задачи разработки плана финансового оздоровления организаций. Содержание и этапы разработки плана финансового оздоровления организации. Внутренние и внешние источники финансирования мероприятий финансового оздоровления. Проблемы обоснования и реализации мероприятий плана финансового оздоровления организации.

Тема 9. Меры по предупреждению кризисных ситуаций

Система раннего предупреждения кризисных ситуаций. Внутренние и внешние антикризисные коммуникации. Экспресс диагностика кризисных явлений в финансовой деятельности организации. Своевременное реагирование на кризисные явления. Адекватность затрат и мероприятий по устранению кризисной ситуации в соответствии со степенью реальной угрозы финансовому равновесию организации. Полная мобилизация и использование ресурсов организации для проведения мероприятий по выходу из кризиса. Бенчмаркинг кризисной организации. Сущность и задачи реинжиниринга бизнес-процессов. Виды реинжиниринга. Этапы реинжиниринга бизнеса и их характеристика. Принципы перепроектирования бизнес-процессов..

Учебно-методическая карта учебной дисциплины «Антикризисное управление»
Дневная форма получения высшего образования

Номер темы	Название темы	Всего часов по дисциплине				Литература	Формы контроля знаний
		аудиторных		УСРС			
		лекции	Практические занятия	лекции	Практические занятия		
1	2	3	4			8	9
1.	*Экономический кризис и кризис в организации: понятие, классификация и причина возникновения* Устойчивость организаций, функционирование и развитие социально-экономической системы. Сущность и закономерности экономических кризисов. Кризис как закономерное и случайное явление в экономике организации. Признаки кризиса: распознавание и преодоление. Классификация кризисов по масштабам проявления, причинам возникновения, степени воздействия, времени воздействия, в зависимости от стадии стратегического развития организации	2				[2-4, 6, 9]	Дискуссия
			2				Тест
1.	*Экономический кризис и кризис в организации: понятие, классификация и причина возникновения* Внешние и внутренние факторы кризиса. Причины, симптомы, последствия кризиса в организации. Фазы цикла и их проявление. Стадии кризисов. Роль кризисов в социально-экономическом развитии. Причины наступления кризиса в субъектах хозяйствования Республики Беларусь. Дискуссионные и проблемные вопросы причин экономических кризисов в современных исследованиях			2		[2-4, 6, 9]	Тест
					2		Отчет по этапу проекта

2.	*Концепция антикризисного менеджмента* Понятие, проблематика и особенности антикризисного менеджмента. Предмет антикризисного менеджмента, проблемы предвидения опасности, анализа симптомов, принятия мер по смягчению протекания и снижению отрицательных последствий кризиса, использованию кризиса для перехода на новый уровень развития. Отличительные признаки антикризисного менеджмента. Место антикризисного менеджмента в общем менеджменте. Взаимосвязь и взаимодействие антикризисного, производственного, финансового менеджмента, управления персоналом и маркетинговой деятельностью	2				[2-4, 7, 8]	Дискуссия
			2				Устный опрос
2.	*Концепция антикризисного менеджмента* Роль антикризисного менеджмента в системе управления организацией. Факторы, определяющие эффективность антикризисного менеджмента. Современные концепции антикризисного менеджмента: превентивное или упреждающее антикризисное управление, реактивное (экстренное) антикризисное управление, реабилитационное антикризисное управление, провокативное (провоцирующее) антикризисное управление			2		[2-4, 7, 8]	Тест
					2		Отчет по этапу проекта
3.	*Антикризисное регулирование в Республике Беларусь* Роль государства в регулировании кризисных ситуаций. Формы государственного регулирования кризисных процессов: нормативно-законодательная деятельность, финансовое регулирование, регулирование в сфере производства, в социальной сфере. Антикризисное управление в современных	2				[1, 8-10,11]	Дискуссия
			2				Реферат*

	условиях в Республике Беларусь. Органы государственного управления, занимающиеся вопросами антикризисного управления						
3.	*Антикризисное регулирование в Республике Беларусь* Взаимосвязь государственного антикризисного управления и менеджмента организации. Методы и инструменты государственного антикризисного регулирования экономики. Антикризисная экономическая политика. Реформы как средство антикризисного управления. Государственное регулирование отношений несостоятельности (банкротства). Анализ существующих зарубежных систем правового регулирования несостоятельности			2		[1, 8-10,11]	Реферат
					2		Отчет по этапу проекта
4.	*Методы диагностики банкротства организации* Общие понятия о банкротстве и его предупреждение. Правовое регулирование процедур экономической несостоятельности. Содержание и структура Закона Республики Беларусь "Об урегулировании неплатежеспособности". Признаки банкротства организаций в Республике Беларусь. Процедуры несостоятельности: наблюдение, финансовое оздоровление, внешнее управление, конкурсное производство, мировое соглашение. Меры по восстановлению платежеспособности должника			2		[1, 4, 8-10,11]	Тест
					2		Отчет по этапу проекта
4.	*Методы диагностики банкротства организации* Диагностика как процесс определения состояния экономической системы. Цель диагностики в	2				[1, 4, 8-10,11]	Тест

	системе антикризисного менеджмента. Комплексная диагностика организации, включающая ситуационный, организационно-управленческий, финансово-экономический, производственно-хозяйственный анализ, анализ кадрового потенциала. Этапы и методы диагностики кризиса. Критерии оценки финансового состояния субъектов хозяйствования Республики Беларусь. Модели прогнозирования банкротства. Проблемы прогнозирования несостоятельности и пути их решения		2				Кейс 1*
5.	*Антикризисные меры при угрозе банкротства* Процессы управления в кризисной ситуации. Технология разработки антикризисных управленческих решений. Контроль кризисных ситуаций в технологии антикризисного управления. Выявление сделок, приводящих к созданию или увеличению неплатежеспособности, банкротству организаций, и признаков криминального банкротства. Понятие, основные факторы и подходы к оценке эффективности антикризисного менеджмента. Понятие и классификация антикризисных мероприятий. Продажа организации-должника единым имущественным комплексом и присоединение к более сильной организации	2				[1- 4, 8-10,11]	Дискуссия
			2				Тест
5.	*Антикризисные меры при угрозе банкротства* Реструктурирование и его виды в процессе санации. Техники реструктурирования в процессе санации и их виды. Реструктуризация кредиторской задолженности как одно из направлений финансового оздоровления организации. Реструктуризация задолженности, основанная на изменении срока ее погашения, одностороннем отказе от исполнения обязательств, изменении способа погашения долга. Управление дебиторской задолженностью. Управление издержками			2		[1-4, 8-10,11]	Тест
					2		Отчет по этапу проекта

	организации						
6.	*Стратегия и тактика антикризисного менеджмента* Модели поведения организации в кризисных ситуациях. Роль стратегии в антикризисном менеджменте. Реактивное и плановое управление организацией. Разработка антикризисной стратегии управления организацией: формирование целей антикризисной стратегии, разработка антикризисных программ, ресурсное обеспечение антикризисных программ. Реализация выбранной антикризисной стратегии: тактика управления, организационная структура реализации антикризисной стратегии	2				[1-4, 5, 7]	Дискуссия
			2				Кейс
6.	*Стратегия и тактика антикризисного менеджмента* Принципиальная схема проведения антикризисных процедур в рамках действующего законодательства. Факторы антикризисного управления на его различных стадиях. Основные компоненты реструктуризации белорусских организаций и их характеристика. Планирование реструктуризации. Стратегическое планирование как средство достижения целей организации. Элементы стратегического планирования: распределение ресурсов, адаптация к внешней среде, внутренняя координация, организационно-стратегическое предвидение			2		[1-4, 5, 7]	Тест
					2		Отчет по этапу проекта
7.	*Управление персоналом в условиях кризиса* Причины и последствия кризиса персонала. Кризис персонала организации: управленческий кризис, инновационный кризис, репутационный кризис,	2				[1-4, 5-7]	Тест

	переходный кризис, кризис стабильности. Деструктивное поведение персонала. Проблемы сопротивления персонала, возникающие в процессе реализации антикризисной стратегии. Система антикризисного управления персоналом. Последовательность реализации концепции антикризисного управления персоналом. Мобилизация кадрового потенциала кризисной организации. Методы работы с персоналом в режиме антикризисного управления		2				Кейс
8.	*Разработка плана финансового оздоровления кризисной организации* Критерии, позволяющие принять решение об экономическом оздоровлении организации, в противовес ее ликвидации. Понятие санации организации. Цели, задачи, принципы и процедуры санации. Виды санации. Самостоятельная санация. Государственное регулирование процесса санации. Функции временного управляющего при проведении досудебной санации и санации. Аналитическое обеспечение разработки проекта санации			2		[1-4, 5-8]	Реферат
					2		Отчет по этапу проекта
8.	*Разработка плана финансового оздоровления кризисной организации* Бюджетирование: цели, задачи, сущность. Бюджеты капитальных затрат. Бюджеты текущих операций. Анализ проекта санации. Санация кадрового потенциала. Задачи разработки плана финансового оздоровления организаций. Содержание и этапы разработки плана финансового оздоровления организации. Внутренние и внешние источники финансирования мероприятий финансового оздоровления, совместное финансирование мероприятий плана финансового оздоровления. Проблемы обоснования и реализации мероприятий плана финансового оздоровления организации	2				[1-4, 5-8]	Тест
			2				Кейс 2 *

9.	*Меры по предупреждению кризисных ситуаций* Система раннего предупреждения кризисных ситуаций. Внутренние и внешние антикризисные коммуникации. Экспресс диагностика кризисных явлений в финансовой деятельности организации. Своевременное реагирование на кризисные явления. Полная мобилизация и использование ресурсов организации для проведения мероприятий по выходу из кризиса. Бенчмаркинг кризисной организации.			2		[2, 4, 6, 7]	Дискуссия
					2		Защита проекта
9	*Меры по предупреждению кризисных ситуаций* Сущность и задачи реинжиниринга бизнес-процессов. Виды реинжиниринга. Этапы реинжиниринга бизнеса и их характеристика. Принципы перепроектирования бизнес-процессов. Методики разработки процесса реинжиниринга: традиционные, интегрированные, объектно-ориентированные	2				[2, 4, 6, 7]	Тест
			2				Защита проекта
	Итого по дисциплине	**18**	**18**	**16**	**16**		

* - мероприятия текущего контроля

ИНФОРМАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

Литература

Основная:

1. Об урегулировании неплатежеспособности: Закон Республики Беларусь от 13 декабря 2022 г. № 227-З – Текст электронный // Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь, 17.12.2022, 2/2947. – URL: https://pravo.by/document/?guid=3961&p0=H12200227
2. Антикризисное управление: учебник/ И. К. Ларионов, Н. И. Брагин, А. Н. Герасин [и др.] ; под ред. И. К. Ларионова. – Москва: Дашков и К°, 2022. – 380 с.– Текст электронный. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=621838
3. Арсенов, В.В. Управление экономическими рисками: учебное пособие / В. В. Арсенов; Академия управления при Президенте Республики Беларусь. - Минск: Акад. упр. при Президенте РБ, 2021. - 200 с.
4. Митрахович, О.А. Управление персоналом и кадровая безопасность организации: пособие / О. А. Митрахович, Н. В. Азарёнок, В. Н. Кивайко; Академия управления при Президенте Республики Беларусь. - 2-е издание, стереотипное. - Минск: Акад. упр. при Президенте РБ, 2021. - 235 с.

Дополнительная:

5. Микроэкономический анализ и политика: учебное пособие / А. М. Филипцов. - Минск: Белорусский государственный экономический университет, 2025. - 398 с.
6. Антикризисное управление социально-экономическими системами/ А. В. Борщева, Д. А. Ермилина, М. С. Санталова, И. В. Соклакова ; под науч. ред. М. С. Санталовой. – Москва : Дашков и К°, 2022. – 236 с. : ил., табл. – Текст электронный. - URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=698189
7. Антикризисное управление : учебное пособие/ Н. В. Мирошниченко, Н. В. Еременко, С. И. Луговской [и др.] ; Ставропольский государственный аграрный университет, Кафедра государственного и муниципального управления и права. – Ставрополь : Ставропольский государственный аграрный университет (СтГАУ), 2021. – 140 с. – Текст электронный. - URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=700580
8. Мишланова, М. Ю. Антикризисное управление : учебно-методическое пособие / М. Ю. Мишланова, В. С. Канхва, Г. А. Сызранцев ; Национальный исследовательский московский государственный строительный университет. – Москва : МИСИ–МГСУ, 2020. – 53 с. – Текст электронный. - URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=577595
9. Диагностика кризисного состояния организации: учебное пособие / Е. В. Еременко, О. В. Жданова, А. А. Каменецкая [и др.] ; Ставропольский

Гурнова Е.В.

государственный аграрный университет. – Ставрополь : Ставропольский государственный аграрный университет (СтГАУ), 2022. – 148 с. Текст электронный. - URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=708821

10. Управление потенциалом предприятия в условиях кризиса [Электронный ресурс] / В. В. Горлов, Е. Ю. Кузьмина, И. В. Соклакова, В. И. Сурат ; под науч. ред. И. В. Соклаковой. – Москва : Дашков и К°, 2022. – 194 с. – Текст электронный. - URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=698249
11. Гражданский кодекс Республики Беларусь: Кодекс Республики Беларусь от 7 декабря 1998 г. № 218-З / Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь. – Текст электронный. - URL: https://pravo.by/document/?guid=11031&p0=HK9800218.
12. Об изменении кодексов Закон Республики Беларусь от 13 ноября 2023 г. № 312-З [Электронный ресурс] / Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь, 18.11.2023, 2/3032. – Текст электронный. - URL: https://pravo.by/document/?guid=3961&p0=H12300312.

ПЕРЕЧЕНЬ ЗАДАНИЙ
УПРАВЛЯЕМОЙ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ

Тема	Задание по УСР	Форма контроля
Тема «Экономический кризис и кризис в организации: понятие, классификация и причина возникновения» лекция	Внешние и внутренние факторы кризиса. Причины, симптомы, последствия кризиса в организации. Фазы цикла и их проявление. Стадии кризисов. Роль кризисов в социально-экономическом развитии. Причины наступления кризиса в субъектах хозяйствования Республики Беларусь. Дискуссионные и проблемные вопросы причин экономических кризисов в современных исследования Проект: «Бенчмаркинг в кризисной организации» Этап 1	тест
Тема: «Экономический кризис и кризис в организации: понятие, классификация и причина возникновения» Практическое занятие	Проект: «Бенчмаркинг в кризисной организации» Этап 1	Отчет по этапу проекта
Тема «Концепция антикризисного менеджмента Лекция	Роль антикризисного менеджмента в системе управления организацией. Факторы, определяющие эффективность антикризисного менеджмента. Современные концепции антикризисного менеджмента: превентивное или упреждающее антикризисное управление, реактивное (экстренное) антикризисное управление, реабилитационное антикризисное управление, провокативное (провоцирующее) антикризисное управление	Тест
Тема Концепция антикризисного менеджмента Практическое занятие	Проект «Бенчмаркинг в кризисной организации » Этап 2	Отчет по Этапу проекта
Тема : Антикризисное регулирование в Республике Беларусь Лекция	Взаимосвязь государственного антикризисного управления и менеджмента организации. Методы и инструменты государственного антикризисного регулирования экономики. Антикризисная экономическая политика. Реформы как средство антикризисного управления. Государственное регулирование отношений несостоятельности (банкротства). Анализ существующих зарубежных систем правового регулирования несостоятельности	Реферат
Тема : Антикризисное регулирование в Республике Беларусь Практическое занятие	Проект «Бенчмаркинг кризисной организации» Этап 4	Отчет по этапу проекта

Тема	Задание по УСР	Форма контроля
Тема: Методы диагностики банкротства организации. Лекция	Содержание и структура Закона Республики Беларусь "Об урегулировании неплатежеспособности". Признаки банкротства организаций в Республике Беларусь. Процедуры несостоятельности: наблюдение, финансовое оздоровление, внешнее управление, конкурсное производство, мировое соглашение. Меры по восстановлению платежеспособности должника	Тест
Тема: Методы диагностики банкротства организации Практическое занятие	Проект «Бенчмаркинг в кризисной организации» Этап 5	Отчет по Этапу проекта
Тема: Антикризисные меры при угрозе банкротства Лекция	Реструктурирование и его виды в процессе санации. Техники реструктурирования в процессе санации и их виды. Реструктуризация кредиторской задолженности как одно из направлений финансового оздоровления организации. Реструктуризация задолженности, основанная на изменении срока ее погашения, одностороннем отказе от исполнения обязательств, изменении способа погашения долга. Управление дебиторской задолженностью.	Тест
Тема: Антикризисные меры при угрозе банкротства Практическое занятие	Проект «Бенчмаркинг в кризисной организации» Этап 6	Отчет по этапу проекта
Тема Стратегия и тактика антикризисного менеджмента Лекция	Принципиальная схема проведения антикризисных процедур в рамках действующего законодательства. Факторы антикризисного управления на его различных стадиях. Основные компоненты реструктуризации белорусских организаций и их характеристика. Планирование реструктуризации. Стратегическое планирование как средство достижения целей организации. Элементы стратегического планирования: распределение ресурсов, адаптация к внешней среде, внутренняя координация, организационно-стратегическое предвидение	Тест
Тема Стратегия и тактика антикризисного менеджмента Практическое занятие	Проект «Бенчмаркинг в кризисной организации» Этап 7	Отчет по этапу
Тема Разработка плана финансового оздоровления кризисной организации Лекция	Критерии, позволяющие принять решение об экономическом оздоровлении организации, в противовес ее ликвидации. Понятие санации организации. Цели, задачи, принципы и процедуры санации. Виды санации. Самостоятельная санация. Государственное регулирование процесса санации. Функции временного управляющего при проведении досудебной	Реферат

Тема	Задание по УСР	Форма контроля
	санации и санации. Аналитическое обеспечение разработки проекта санации	
Тема Разработка плана финансового оздоровления кризисной организации Практическое занятие	Проект «Бенчмаркинг в кризисной организации» Этап 8, 9	Отчет по этапам проекта
Тема Меры по предупреждению кризисных ситуаций Лекция	Система раннего предупреждения кризисных ситуаций. Внутренние и внешние антикризисные коммуникации. Экспресс диагностика кризисных явлений в финансовой деятельности организации. Своевременное реагирование на кризисные явления. Полная мобилизация и использование ресурсов организации для проведения мероприятий по выходу из кризиса. Бенчмаркинг кризисной организации	тест
Тема Меры по предупреждению кризисных ситуаций Практическое занятие	Проект «Бенчмаркинг в кризисной организации» 10 этап	Защита проекта

Учебный проект «БЕНЧМАРКИНГ В КРИЗИСНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ»

Проектный метод направлен на развитие творческих и познавательный процессов, критического мышления, умения самостоятельно получать знания и применять их в практической деятельности, ориентироваться в информационном пространстве.

Цель проекта: использование технологий бенчмаркинга в процессе антикризисного управления организацией; разработка системы мер по финансовому оздоровлению конкретной организации в условиях нестабильности внешней среды.

Вид проекта: практико-ориентированный; индивидуальная творческая работа.

Срок: среднесрочный (16 часов).

Этапы проекта:

1 этап. Сущность техники бенчмаркинга. Изучаются виды, методы, технологии бенмаркинга, проводится экспресс-анализ конкретной организации.

2 этап. Определение объекта бенчмаркинга. Оценка организации и определение областей для улучшений - предполагает диагностику организации, определение ключевых показателей деятельности. Устанавливаются потребности организации в изменениях, улучшении; проводится оценка эффективности ее деятельности; выделяются

и изучаются основные операции, влияющие на результат деятельности организации, а также способ количественного измерения характеристик; устанавливается, насколько глубоким должен быть бенчмаркинг.

3 этап. Выбор партнера по бенчмаркингу. Определение предмета эталонного сопоставления. Необходимо установить, каким будет бенчмаркинг – внешним или внутренним; провести поиск организаций Республики Беларусь (зарубежных компаний), которые являются эталонными; сформулировать критерии, по которым будет производиться оценка и анализ. Подходящие партнеры должны быть не только первоклассными сами по себе, но и должны иметь по возможности высокую степень сопоставимости с анализируемой организацией.

4 этап. Поиск информации. Необходимо собрать информацию о своем предприятии и партнерах по бенчмаркингу. Для этого используются как первичные, так и вторичные данные. Полученная информация должна быть всесторонне проверена.

5 этап. Анализ показателей организаций-партнеров. определение ограничений по реализации проекта и разработка плана внедрения - получив количественную и качественную информацию относительно деятельности эталонной компании, ее ключевых показателей, процессов, используемых методов необходимо проанализировать полученные данные, определить, какой блок информации может помочь в улучшении работы, и подготовить проект внедрения опыта эталонной компании.

6 этап. Применение техники бенчмаркинга. Обсуждение результатов бенмаркинга со специалистами исследуемой организации (круглый стол).

7 этап. Планирование и внедрение полученных результатов анализа. Разработка плана внедрения, процедуры контроля, оценка и анализ процесса внедрения: изменяемые процессы должны достичь наивысшей эффективности.

8 этап. Контроль за процессом внедрения антикризисных мер. Мониторинг хода выполнения работ и оценка конечных результатов формируют пакет информации для повторной самооценки и анализа улучшений. Корректировка результатов эталонного сопоставления и повышение эффективности нового процесса или метода производится через «обратную связь» руководствуясь циклом PDCA (Plan – планирование совершенствования; Do – выполнение совершенствования; Check – проверка результатов совершенствования; Act – действие, направленное на стандартизацию или перепланирование). Цикл PDCA (или цикл Шухарта / Деминга) является ключевым подходом к построению системы всеобщего управления качеством – TQM

9 этап. Разработка мер по предупреждению кризисных ситуаций в будущем. Формирование "плана непредвиденных действий".

10 этап. Защита проекта. Подведение итогов реализации проекта (круглый стол).

ПЕРЕЧЕНЬ ТЕМ РЕФЕРАТОВ

Макроэкономический и институциональный уровень

1. Эволюция системы антикризисного регулирования в Республике Беларусь: от плановой экономики к рыночным механизмам. *Анализ изменений в подходах государства к кризисам на разных этапах развития белорусской экономики.*

2. Роль Национального банка Республики Беларусь в обеспечении финансовой стабильности в условиях кризисов. *Исследование монетарных инструментов (курсовая политика, ставка рефинансирования, нормативы) в антикризисном управлении.*

3. Бюджетно-налоговая политика как инструмент антикризисного регулирования: белорусская практика. *Оценка эффективности мер налогового стимулирования, госрасходов и дефицита бюджета в периоды спадов.*

4. Антикризисное регулирование внешнеэкономической деятельности и платежного баланса Беларуси. *Анализ мер по поддержке экспорта, импортозамещению и управлению валютными рисками в нестабильных условиях.*

5. Международная финансовая помощь и ее роль в стабилизации экономики Беларуси (на примере кредитов МВФ, ЕАБР, кредитов от стран-партнеров). *Изучение условий, последствий и эффективности привлечения внешних займов для преодоления кризисных явлений.*

Отраслевой и корпоративный уровень

6. Антикризисное управление на государственных предприятиях: специфика, проблемы и пути совершенствования. *Анализ таких мер, как реструктуризация, санация, приватизация на примере конкретных предприятий или отраслей (МАЗ, БелАЗ, др.).*

7. Поддержка малого и среднего предпринимательства в кризисные периоды: меры государства и их эффективность. *Исследование программ льготного кредитования, налоговых каникул, упрощения административных процедур для МСП.*

8. Антикризисное регулирование в агропромышленном комплексе Республики Беларусь. *Анализ государственной поддержки АПК через субсидии, ценовое регулирование и меры по обеспечению продовольственной безопасности.*

9. Влияние кризисов на банковскую систему Беларуси и меры по ее оздоровлению. *Изучение проблем "плохих" долгов, санации банков, повышения доверия к финансовому сектору.*

Социальный аспект и новые вызовы

10. Социальная защита населения как элемент антикризисного регулирования: система поддержки доходов и занятости в Беларуси. *Анализ эффективности мер по предотвращению безработицы, индексации пенсий и пособий, адресной социальной помощи.*

11. Регулирование рынка труда в условиях экономического кризиса:

сохранение занятости и программы переобучения. *Исследование практики использования гибких форм занятости, поддержки системообразующих предприятий для недопущения массовых увольнений.*

12. Антикризисные меры в контексте экономических санкций: адаптация белорусской экономики к новым внешним условиям. *Анализ стратегии переориентации товарных и финансовых потоков, развития национальных технологий и логистических маршрутов.*

13. Цифровизация экономики как фактор антикризисной устойчивости: опыт и перспективы Беларуси. *Изучение роли ПВТ, развития IT-сектора, внедрения цифровых технологий в госуправлении и бизнесе для повышения гибкости экономики.*

Теоретико-прикладные аспекты

14. Оценка эффективности антикризисных программ государственного развития в Республике Беларусь: методология и практика. *Разработка или анализ критериев (экономических, социальных) для оценки успешности принимаемых антикризисных мер.*

15. Сравнительный анализ моделей антикризисного регулирования в Беларуси и странах ЕАЭС (Россия, Казахстан). *Выявление общих черт и различий в подходах, инструментах и результативности антикризисной политики в рамках интеграционного объединения.*

ПЕРЕЧЕНЬ ВОПРОСОВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ЗАЧЕТА

1. Устойчивость организаций, функционирование и развитие социально-экономической системы. Сущность и закономерности экономических кризисов. Кризис как закономерное и случайное явление в экономике организации.

2. Признаки кризиса: распознавание и преодоление. Классификация кризисов по масштабам проявления, причинам возникновения, степени воздействия, времени воздействия, в зависимости от стадии стратегического развития организации, в зависимости от целей, находящихся под угрозой. Внешние и внутренние факторы кризиса.

3. Причины, симптомы, последствия кризиса в организации. Фазы цикла и их проявление. Стадии кризисов.

4. Роль кризисов в социально-экономическом развитии. Причины наступления кризиса в субъектах хозяйствования Республики Беларусь. Дискуссионные и проблемные вопросы причин экономических кризисов в современных исследованиях.

5. Понятие, проблематика и особенности антикризисного менеджмента. Предмет антикризисного менеджмента, проблемы предвидения опасности, анализа симптомов, принятия мер по смягчению протекания и снижению отрицательных последствий кризиса, использованию кризиса для перехода на новый уровень развития.

6. Отличительные признаки антикризисного менеджмента. Место антикризисного менеджмента в общем менеджменте. Взаимосвязь и взаимодействие антикризисного, производственного, финансового менеджмента, управления персоналом и маркетинговой деятельностью.

7. Роль антикризисного менеджмента в системе управления организацией. Факторы, определяющие эффективность антикризисного менеджмента.

8. Современные концепции антикризисного менеджмента: превентивное или упреждающее антикризисное управление, реактивное (экстренное) антикризисное управление, реабилитационное антикризисное управление, провокативное (провоцирующее) антикризисное управление.

9. Роль государства в регулировании кризисных ситуаций. Формы государственного регулирования кризисных процессов: нормативно-законодательная деятельность, финансовое регулирование, регулирование в сфере производства, в социальной сфере.

10. Антикризиснос управление в современных условиях в Республике Беларусь. Органы государственного управления, занимающиеся вопросами антикризисного управления.

11. Взаимосвязь государственного антикризисного управления и менеджмента организации. Методы и инструменты государственного антикризисного регулирования экономики. Антикризисная экономическая политика. Реформы как средство антикризисного управления.

12. Государственное регулирование отношений несостоятельности (банкротства). Анализ существующих зарубежных систем правового регулирования несостоятельности.

13. Общие понятия о банкротстве и его предупреждение. Правовое регулирование процедур экономической несостоятельности. Содержание и структура Закона Республики Беларусь "Об урегулировании неплатежеспособности". Признаки банкротства организаций в Республике Беларусь.

14. Процедуры несостоятельности: наблюдение, финансовое оздоровление, внешнее управление, конкурсное производство, мировое соглашение. Меры по восстановлению платежеспособности должника.

15. Диагностика как процесс определения состояния экономической системы. Цель диагностики в системе антикризисного менеджмента. Комплексная диагностика организации. Этапы и методы диагностики кризиса. Критерии оценки финансового состояния субъектов хозяйствования Республики Беларусь.

16. Модели прогнозирования банкротства. Проблемы прогнозирования несостоятельности и пути их решения.

17. Процессы управления в кризисной ситуации. Технология разработки антикризисных управленческих решений. Контроль кризисных ситуаций в технологии антикризисного управления. Выявление сделок, приводящих к созданию или увеличению неплатежеспособности, банкротству организаций, и признаков криминального банкротства.

18. Понятие, основные факторы и подходы к оценке эффективности антикризисного менеджмента. Понятие и классификация антикризисных мероприятий. Продажа организации-должника единым имущественным комплексом и присоединение к более сильной организации.

19. Реструктурирование и его виды в процессе санации. Реструктуризация кредиторской задолженности как одно из направлений 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.

20. Модели поведения организации в кризисных ситуациях. Роль стратегии в антикризисном менеджменте. Реактивное и плановое управление организацией. Разработка антикризисной стратегии управления организацией: формирование целей антикризисной стратегии, разработка антикризисных программ, ресурсное обеспечение антикризисных программ.

21. Реализация выбранной антикризисной стратегии: тактика управления, организационная структура реализации антикризисной стратегии. Принципиальная схема проведения антикризисных процедур в рамках действующего законодательства. Факторы антикризисного управления на его различных стадиях.

22. Основные компоненты реструктуризации белорусских организаций и их характеристика. Планирование реструктуризации. Стратегическое

планирование как средство достижения целей организации. Элементы стратегического планирования: распределение ресурсов, адаптация к внешней среде, внутренняя координация, организационно-стратегическое предвидение.

23. Причины и последствия кризиса персонала. Кризис персонала организации: управленческий кризис, инновационный кризис, репутационный кризис, переходный кризис, кризис стабильности. Деструктивное поведение персонала. Проблемы сопротивления персонала, возникающие в процессе реализации антикризисной стратегии в организации.

24. Система антикризисного управления персоналом. Последовательность реализации концепции антикризисного управления персоналом организации. Мобилизация кадрового потенциала кризисной организации. Методы работы с персоналом в режиме антикризисного управления.

25. Критерии, позволяющие принять решение об экономическом оздоровлении организации, в противовес ее ликвидации. Понятие санации организации. Цели, задачи, принципы и процедуры санации. Виды санации. Самостоятельная санация. Государственное регулирование процесса санации.

26. Функции временного управляющего при проведении досудебной санации и санации, назначенной хозяйственным судом. Аналитическое обеспечение разработки проекта санации.

27. Бюджетирование: цели, задачи, сущность. Бюджеты капитальных затрат. Бюджеты текущих операций. Анализ проекта санации. Санация кадрового потенциала. Задачи разработки плана финансового оздоровления организаций. Содержание и этапы разработки плана финансового оздоровления организации.

28. Внутренние и внешние источники финансирования мероприятий финансового оздоровления, совместное финансирование мероприятий плана финансового оздоровления. Проблемы обоснования и реализации мероприятий плана финансового оздоровления организации.

29. Система раннего предупреждения кризисных ситуаций. Внутренние и внешние антикризисные коммуникации. Экспресс диагностика кризисных явлений в финансовой деятельности организации. Своевременное реагирование на кризисные явления.

30. Адекватность затрат и мероприятий по устранению кризисной ситуации в соответствии со степенью реальной угрозы финансовому равновесию организации. Полная мобилизация и использование ресурсов организации для проведения мероприятий по выходу из кризиса.

31. Бенчмаркинг кризисной организации. Сущность и задачи реинжиниринга бизнес-процессов. Виды реинжиниринга. Этапы реинжиниринга бизнеса и их характеристика. Принципы перепроектирования бизнес-процессов. Методики разработки процесса реинжиниринга.

ОРГАНИЗАЦИЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ

Дополнительное информационно-методическое обеспечение самостоятельной работы

Медиатека кафедры: методические материалы, тесты, лекционный материал по дисциплине, размещенные на образовательной платформе Moodle.

Интернет-ресурсы:

- Университетская библиотека он-лайн: https://biblioclub.ru/index.php?page=book_blocks&view=main_ub
- Административно-управленческий портал www.aup.ru.
- Информационные справочные системы: Консультант Плюс - справочная правовая система
- Официальный канал Национальный центр правовой информации Республики Беларусь (НЦПИ) https://www.youtube.com/@NCPIBELARUS

Самостоятельная работа студентов организуется в соответствии с Положением о самостоятельной работе студентов, разрабатываемым учреждением высшего образования.

Цель самостоятельной работы студентов – повышение конкурентоспособности выпускников учреждений высшего образования посредством формирования у них компетенций самообразования.

Содержание самостоятельной работы студентов

Вид самостоятельной работы	Тема	Количество часов
Углубленное изучение тем дисциплины	Экономический кризис и кризис в организации: понятие, классификация и причина возникновения [2-4, 6, 9] Концепция антикризисного менеджмента [2-4, 7, 8] Антикризисное регулирование в Республике Беларусь [1, 8-10,11] Антикризисные меры при угрозе банкротства [1- 4, 8-10,11] Стратегия и тактика антикризисного менеджмента [1-4, 5, 7] Разработка плана финансового оздоровления кризисной организации [1-4, 5-8] Меры по предупреждению кризисных ситуаций [2, 4, 6, 7]	10
Подготовка к опросам	По темам: 2. Концепция антикризисного менеджмента 3. Антикризисное регулирование в Республике Беларусь. [1, 4, 8-10,11]	5
Подготовка к тестовым заданиям	Экономический кризис и кризис в организации: понятие, классификация и причина возникновения Концепция антикризисного менеджмента Методы диагностики банкротства организации Антикризисные меры при угрозе банкротства Управление персоналом в условиях кризиса Разработка плана финансового оздоровления кризисной организации Меры по предупреждению кризисных ситуаций [1-4, 5- 8]	5
Подготовка *рефератов*	Тема 1 Антикризисное регулирование в Республике Беларусь [1, 8-10,11]	5
Подготовка к анализу конкретных ситуаций и кейсов	Методы диагностики банкротства организации [1, 4, 8-10,11] Стратегия и тактика антикризисного менеджмента 1-4, 5, 7] Управление персоналом в условиях кризиса [1-4, 5-7]	5

Вид самостоятельной работы	Тема	Количество часов
	Разработка плана финансового оздоровления кризисной организации [1-4, 5-8]	
Подготовка к зачету		10
Всего часов		**40**

КОНТРОЛЬ КАЧЕСТВА УСВОЕНИЯ ЗНАНИЙ

Диагностика качества усвоения знаний проводится в форме текущего контроля и промежуточной аттестации.

Для диагностики результатов учебной деятельности используются:

- кейс,
- реферат,

Текущий контроль осуществляется в течение семестра.

Таблица – Мероприятия текущего контроля по дисциплине

Мероприятия текущего контроля	Наименование тем (разделов) дисциплины
Реферат ($Т_1$)	Антикризисное регулирование в Республике Беларусь
Кейс 1 ($Т_2$)	Методы диагностики банкротства организации.
Кейс 2 ($Т_3$)	Разработка плана финансового оздоровления кризисной организации

Отметка по результатам текущего контроля в 6 семестре определяется по формуле:

$Т = 0,4Т_1 + 0,3\ Т_2 + 0,3\ Т_3$,

где Т – результат текущего контроля, $Т_1$ -$Т_3$ – отметки по мероприятиям текущего контроля.

Для обучающего, пропустившего мероприятие текущего контроля по уважительной причине, кафедрой устанавливаются дополнительные сроки.

Обучающемуся, пропустившему мероприятие текущего контроля без уважительной причины, выставляется 1 (один) балл за данное мероприятие.

Форма промежуточной аттестации – зачет.

Методика формирования итоговой отметки

В случае, если Т больше или равно 6 баллам, то студенту выставляется отметка «зачтено».

В случае, если Т меньше 6 балов, то промежуточная аттестация проводится в форме зачета в тестовой форме.

Итоговая отметка (И) учитывает отметку по результатам текущего контроля (Т) и отметку, полученную на зачете (З – отметка, полученная студентом на зачете за тестовое задание).

Итоговая отметка по дисциплине определяется по формуле:

$И = 0,6Т + 0,4З$

Отметка «зачтено» выставляется студенту, если И равна 4 баллам и выше.

ПРОТОКОЛ СОГЛАСОВАНИЯ УЧЕБНОЙ ПРОГРАММЫ С ДРУГИМИ УЧЕБНЫМИ ДИСЦИПЛИНАМИ СПЕЦИАЛЬНОСТИ

Название учебной дисциплины, изучение с 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)
1	2	3	4
Стратегический Менеджмент	Кафедра экономики	нет	
Риск-менеджмент	Кафедра экономики	нет	

Заведующий кафедрой экономики,
к.э.н., доцент _____ И.В. Зенькова