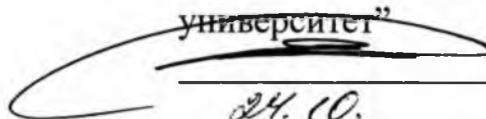


Учреждение образования  
«Белорусский государственный экономический университет»

УТВЕРЖДАЮ

Первый проректор учреждения  
образования «Белорусский  
государственный экономический  
университет»



Е.Ф.Киреева

24.10. 2022 г.

Регистрационный № УД 5322-20уч.

### Антикризисное управление

Учебная программа учреждения высшего образования  
по учебной дисциплине для специальности  
1-25 01 07 «Экономика и управление на предприятии»

Учебная программа составлена на основе типового учебного плана учреждения высшего образования по специальности 1-25 01 07 «Экономика и управление на предприятии», утвержденного 15.05.2021, регистрационный номер № 25-1-0061)

### **СОСТАВИТЕЛИ:**

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

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

### **РЕЦЕНЗЕНТЫ:**

Пацай Л.С., доцент кафедры экономики торговли и услуг учреждения образования «Белорусский государственный университет информатики и радиоэлектроники», кандидат филологических наук, доцент;

Кривко-Красько А.В., заместитель директора по учебной работе учреждения образования «Институт бизнеса» БГУ, кандидат физико-математических наук, доцент

### **РЕКОМЕНДОВАНА К УТВЕРЖДЕНИЮ:**

Кафедрой экономики и управления учреждения образования «Белорусский государственный экономический университет»  
(протокол № 2 от 22.09.2022)

Научно-методическим советом учреждения образования «Белорусский государственный экономический университет»  
(протокол № 1 от 19.10.2022)

## ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Учебная программа учебной дисциплины «Антикризисное управление» разработана для обучающихся по специальности 1-25 01 07 «Экономика и управление на предприятии» 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 компетенций: СК-31 Определять причины кризисов, принимать меры по их предотвращению,

преодолению и ликвидации негативных последствий, осуществлять финансовое оздоровление организации.

**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, в т.ч. в условиях пандемии и санкций;
- 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;
- своевременно реагировать и принимать управленческие решения в условиях социально-экономических кризисов.

**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 1-25 01 07 «Экономика и управление на предприятии» учебная программа рассчитана на 108 часа, из них аудиторных занятий 52 часа: лекций – 26 часов; практических занятий – 26 часов. 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) Республики 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.

Технология принятия управленческих решений в критических ситуациях, вызванных, например, пандемией и санкциями.

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 ниши и защиты от конкурентов в антикризисном управлении. Особенности позиционирования кризисной организации. Способы создания и поддержания ключевых компетенций. Использование маркетинговых средств и факторы, определяющие их выбор. Управление маркетинговыми расходами в условиях кризиса.

Инновационный потенциал организации. Взаимосвязь антикризисного управления, инноваций и изменений. Модели управления организационными изменениями Л. Грейнера, Ф. Ж. Гуияра и Дж. Н. Келли. Инновационные проекты и критерии их отбора.

Возможности и источники финансирования организации в условиях кризиса. Оценка инвестиционной привлекательности кризисной организации.

**УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКАЯ КАРТА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ «АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ»  
ДЛЯ ДНЕВНОЙ ФОРМЫ ПОЛУЧЕНИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ**

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	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	2	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	4				[1, 2, 13]	Устный опрос, подготовка докладов, тесты
6	Оперативные и стратегические аспекты антикризисного управления	2	4				[1, 2, 5, 13, 14]	Устный опрос, тесты, контрольная работа
7	Человеческий фактор в антикризисном управлении	2	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
	<b>Всего часов</b>	<b>26</b>	<b>26</b>					<b>Экзамен</b>

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

**УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКАЯ КАРТА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ «АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ»  
ДЛЯ ЗАОЧНОЙ ФОРМЫ ПОЛУЧЕНИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ**

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	4	1				[1, 2, 3, 15]	Устный опрос, подготовка докладов, тесты
2	Банкротство как проявление кризиса в организации и общественный институт	4					[1, 2, 6]	Устный опрос, подготовка докладов, тесты
3	Государственное антикризисное регулирование	2					[1, 2, 6]	Устный опрос, тесты
4	Диагностика кризиса в организации	4	1				[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	2	1				[1, 2, 5, 13, 14]	Устный опрос, тесты
7	Человеческий фактор в антикризисном управлении	2	1				[1, 2, 8]	Устный опрос, подготовка докладов, тесты
8	Маркетинг, инновации и инвестиции в антикризисном управлении	4					[1, 2, 9]	Рефераты
	<b>Всего часов</b>	<b>6</b>	<b>6</b>					<b>Экзамен</b>

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

**УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКАЯ КАРТА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ «АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ»  
ДЛЯ ЗАОЧНОЙ ФОРМЫ ПОЛУЧЕНИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ (на базе ССО)**

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	4	1				[1, 2, 3, 15]	Устный опрос, подготовка докладов, тесты
2	Банкротство как проявление кризиса в организации и общественный институт	4					[1, 2, 6]	Тесты
3	Государственное антикризисное регулирование	2					[1, 2, 6]	Тесты
4	Диагностика кризиса в организации	4	1				[1, 2, 4, 10]	Деловая игра
5	Содержание и технология антикризисного управления организацией	4	1				[1, 2, 13]	Устный опрос, подготовка докладов, тесты
6	Оперативные и стратегические аспекты антикризисного управления	2	1				[1, 2, 5, 13, 14]	Устный опрос, тесты
7	Человеческий фактор в антикризисном управлении	2	1				[1, 2, 8]	Тесты
8	Маркетинг, инновации и инвестиции в антикризисном управлении	4					[1, 2, 9]	Рефераты
	<b>Всего часов</b>	<b>6</b>	<b>4</b>					<b>Экзамен</b>

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

**УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКАЯ КАРТА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ «АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ»  
ДЛЯ ЗАОЧНОЙ ФОРМЫ ПОЛУЧЕНИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ (на базе высшего образования)**

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				[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					[1, 2, 6]	Подготовка докладов, тесты
4	Диагностика кризиса в организации	1	1				[1, 2, 4, 10]	Деловая игра
5	Содержание и технология антикризисного управления организацией	1	2				[1, 2, 13]	Подготовка докладов, тесты
6	Оперативные и стратегические аспекты антикризисного управления	1	1				[1, 2, 5, 13, 14]	Подготовка докладов, тесты
7	Человеческий фактор в антикризисном управлении		1				[1, 2, 8]	Подготовка докладов, тесты
8	Маркетинг, инновации и инвестиции в антикризисном управлении	1					[1, 2, 9]	Тесты
	<b>Всего часов</b>	<b>6</b>	<b>6</b>					<b>Экзамен</b>

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

**УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКАЯ КАРТА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ «АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ»  
ДЛЯ ДИСТАНЦИОННОЙ ФОРМЫ ПОЛУЧЕНИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ**

Номер раздела	Название раздела, темы	Количество часов самостоятельной работы	Литература	Форма контроля знаний
1	2	3	4	5
1.	1. Цикличность и кризисы в развитии экономики и организаций 2. Банкротство как проявление кризиса в организации и общественный институт 3. Государственное антикризисное регулирование 4. Диагностика кризиса в организации	54	[1, 2, 3,4,6, 10,15]	<b>Контрольное задание:</b> Отчет в текстовом процессоре Microsoft Word
2	5. Содержание и технология антикризисного управления организацией 6. Оперативные и стратегические аспекты антикризисного управления 7. Человеческий фактор в антикризисном управлении 8. Маркетинг, инновации и инвестиции в антикризисном управлении	54	[1, 2, 8,9]	<b>Контрольное задание:</b> Отчет в текстовом процессоре Microsoft Word
	<b>Итого</b>	108		<b>Зачет</b>

\*

## **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, 2022.

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, 2022.

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, 2022.

## ЛИТЕРАТУРА

### *Основная:*

- 1 Коротков, Э. М. Антикризисное управление : учебник для вузов : по направлению "Менеджмент" / Э. М. Коротков. - Москва : Юрайт, 2020. - 405, [1] с.
- 2 Смольский, А. П. Антикризисное управление : [учебное пособие] / А. П. Смольский. - Минск : Мисанта, 2017. - 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: ИНФРА-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.: ЮНИТИ-ДАНА, 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, Н.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.: ИНФА-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.

16 Демчук, О. Н. Антикризисное управление : учебное пособие / О. Н. Демчук, Т. А. Ефремова. – 4-е изд., стер. – Москва : ФЛИНТА, 2022. – 251 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=54542> (дата обращения: 03.10.2022). – ISBN 978-5-9765-0224-6. – Текст : электронный.

17 Гореликов, К. А. Антикризисное управление : учебник / К. А. Гореликов. – 4-е изд. – Москва : Дашков и К°, 2020. – 216 с. : ил., табл. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=621641> (дата обращения: 03.10.2022). – ISBN 978-5-394-03457-2. – Текст : электронный.

18 Антикризисное управление : учебник / И. К. Ларионов, Н. И. Брагин, А. Н. Герасин [и др.] ; под ред. И. К. Ларионова. – 4-е изд. – Москва : Дашков и К°, 2022. – 380 с. : ил., табл. – (Учебные издания для магистров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=621838> (дата обращения: 03.10.2022). – ISBN 978-5-394-04572-1. – Текст : электронный.

19 Орехов, В. И. Антикризисное управление : учебное пособие / В. И. Орехов, К. В. Балдин, Т. Р. Орехова. - 3-е изд., перераб. и доп. - Москва : НИЦ ИНФРА-М, 2022. - 378 с. - (Высшее образование: Бакалавриат (Финуниверситет)). - ISBN 978-5-16-016175-4. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1085324> (дата обращения: 03.10.2022). – Режим доступа: по подписке.

20 Васин, С. М. Антикризисное управление : учебное пособие / В. М. Васин, В. С. Шутов. — Москва : РИОР : ИНФРА-М, 2020. — 272 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-369-01557-5. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1036517> (дата обращения: 03.10.2022). – Режим доступа: по подписке.

## ПРОТОКОЛ СОГЛАСОВАНИЯ УЧЕБНОЙ ПРОГРАММЫ УВО

Название учебной дисциплины, 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)
Менеджмент	Организации и управления	<i>2/2011</i>	Одобрить программу ( <i>Протокол № 011 от 22.09.11</i> )

## ПРОТОКОЛ СОГЛАСОВАНИЯ УЧЕБНОЙ ПРОГРАММЫ УВО

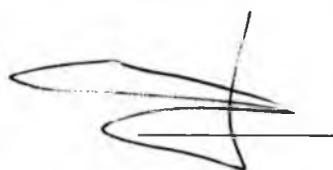
Название учебной дисциплины, которой требуется согласование	Название кафедры	Предложения об изменениях в содержании учебной программы учреждения высшего образования по учебной дисциплине	Решение, принятое кафедрой, разработавшей учебную программу (с указанием даты и номера протокола)
<p>Менеджмент</p> <p><i>Упр. с организацией</i></p>	<p>Организации и управления</p>	<p><i>нет</i></p>	<p>Протокол № 2 от 22.09.2022</p> <p><i>одобрил программу</i></p>

**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.)

И.о. заведующий кафедрой



О.Д. Колб

УТВЕРЖДАЮ  
Декан факультета

\_\_\_\_\_ С.Ю. Кричевский