

местных властей в ее продвижении, а также снижением затрат федерального бюджета. Долговые обязательства Российской Федерации могут быть выражены в следующих пяти формах.

Государственный заем (заимствование) – это передача в собственность России денежных средств, которые они обязуются возвратить в той же сумме с уплатой процента (платы) на сумму займа. Государственные заимствования РФ – это займы и кредиты, привлекаемые от физических и юридических лиц, иностранных государств, международных финансовых организаций, по которым возникают долговые обязательства РФ как заемщика или гаранта погашения займов другими заемщиками. Законодатель определяет государственные внешние заимствования РФ и государственные внутренние заимствования РФ.

Выпуск государственных займов осуществляется посредством эмиссии ценных бумаг соответствующего уровня. Государственные долговые обязательства, составляющие внутренний долг, должны быть выражены и оплачиваться в валюте РФ. В целях оформления государственных внутренних займов выпускаются ценные бумаги различных видов: облигации, казначейские обязательства, бескупонные облигации и другие, относящиеся к эмиссионным ценным бумагам.

Третьей формой государственного долга являются **договоры и соглашения** о получении соответствующим заемщиком бюджетных ссуд и бюджетных кредитов от бюджетов других уровней бюджетной системы РФ. Способы обеспечения исполнения обязательств по возврату бюджетного кредита могут быть только банковские гарантии, поручительства, залог имущества, в том числе в виде акций, иных ценных бумаг, паев, в размере не менее 100 % предоставляемого кредита.

Самостоятельной формой государственного долга являются также договоры о **предоставлении РФ муниципальных гарантий**. Государственной гарантией признается способ обеспечения гражданско-правовых обязательств, в силу которого соответственно РФ, как гарант, дает письменное обязательство отвечать за исполнение лицом, которому дается государственная гарантия, обязательства перед третьими лицами полностью или частично. Гарантии предоставляются, как правило, на конкурсной основе.

Пятой формой государственных федеральных долговых обязательств являются **соглашения и договоры**, в том числе международные, заключенные от имени России, о **пролонгации и реструктуризации долговых обязательств РФ** прошлых лет. **Реструктуризация долга** – это основанное на соглашении прекращение долговых обязательств, составляющих государственный, с заменой указанных долговых обязательств иными долговыми обязательствами, предусматривающими другие условия обслуживания и погашения обязательств.

Долговые обязательства государства могут различаться не только по форме, но и по продолжительности. Различают: краткосрочные (до 1 года), среднесрочные (от 1 года до 5 лет) и долгосрочные (от 5 до 30 лет) обязательства. Сроки погашения долга определяются конкретными условиями внутреннего государственного займа. В любом случае срок погашения государственных долговых обязательств не может превышать 30 лет, а муниципальных – 10 лет.

В России в зависимости от субъекта, осуществляющего привлечение средств, заимствования подразделяются на *государственные заимствования Российской Федерации, государственные заимствования субъектов РФ и муниципальные заимствования*.

Государственные и муниципальные заимствования могут быть внутренними и внешними. *Внутренние* заимствования проводятся на национальном рынке и в национальной валюте, *внешние* — осуществляются на внешних рынках и в иностранных валютах. При этом в России право внешних заимствований закреплено за Российской Федера-

цией и субъектами Российской Федерации. Государственные заимствования могут проводить органы государственной власти субъектов Российской Федерации.

Займы и кредиты проводятся в двух формах: государственных и муниципальных зай-

мов и прямых кредитов.

Государственный долг, с материальной точки зрения представляющий собой общую сумму задолженности государства по непогашенным долговым обязательствам и невыплаченным по ним процентам. Такой долг называется капитальным государственным долгом. Выделяют еще текущий государственный долг, представляющий собой сумму расходов государства по всем долговым обязательствам, срок погашения которых уже наступил.

Муниципальный внутренний долг представляет собой общую сумму задолженности муниципального образования по непогашенным долговым обязательствам и невыплаченным по ним процентам.

Структура государственного (муниципального) долга.

Долговые обязательства Российской Федерации могут существовать в виде обязательств по:

- 1) кредитам, привлеченным от имени Российской Федерации как заемщика от кредитных организаций, иностранных государств, в том числе по целевым иностранным кредитам (заимствованиям), международных финансовых организаций, иных субъектов международного права, иностранных юридических лиц;
- 2) государственным ценным бумагам, выпущенным от имени Российской Федерации;
- 3) бюджетным кредитам, привлеченным в федеральный бюджет из других бюджетов бюджетной системы Российской Федерации;
- 4) государственным гарантиям Российской Федерации;
- 5) иным долговым обязательствам, ранее отнесенным в соответствии с законодательством Российской Федерации на государственный долг Российской Федерации.

Под управлением государственным внутренним долгом понимается совокупность мероприятий государства по выплате доходов кредиторам и погашению займов, а также порядок, условия выпуска (выдачи) и размещения долговых обязательств РФ.

К основным методам управления государственным долгом следует отнести:

- **Рефинансирование** — погашение старой государственной задолженности путем выпуска новых займов.
- **Конверсия** — изменение размера доходности займа, например, снижение или повышение процентной ставки дохода, выплачиваемого государством своим кредиторам.
- **Консолидация** — увеличение срока действия уже выпущенных займов.
- **Унификация** — объединение нескольких займов в один.
- **Отсрочка погашения займа** проводится в условиях, когда дальнейшее активное развитие операций по выпуску новых займов не эффективно для государства.
- **Аннулирование долга** — отказ государства от долговых обязательств.
- **Реструктуризация долга** — погашение долговых обязательств с одновременным осуществлением заимствований (принятием на себя других долговых обязательств) в объемах погашаемых долговых обязательств с установлением иных условий обслуживания долговых обязательств и сроков их погашения. В Бюджетном кодексе РФ отмечается, что реструктуризация долга может быть осуществлена с частичным списанием (сокращением) суммы основного долга.

Цикл управления государственным долгом состоит из трех стадий:

1. Управление **привлеченным** долгом может базироваться как на прямом государственном управлении, так и на косвенных методах, включающих выдачу государственных гарантий и нормативно-административное регулирование привлечения не га-

рантированных займов фирмами.

2. Управление **размещением** государ-

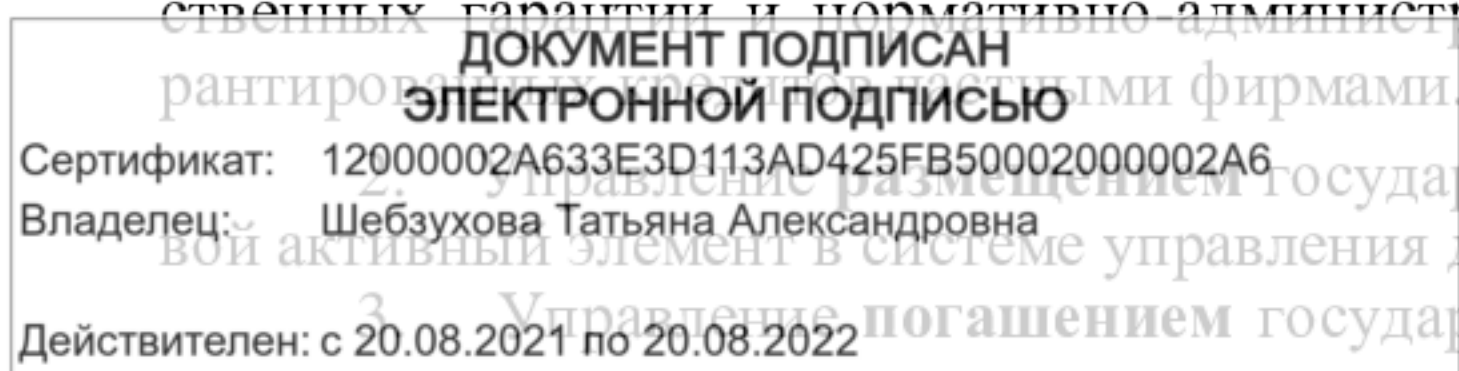
ственного долга характеризуется как ключе-

вой активный элемент в системе управления

долгом.

3. Управление **погашением** государ-

ственного долга. Погашение долга произво-



дится из трех основных источников: из бюджета; за счет золотовалютных резервов, собственности; из новых заимствований.

Перечень дискуссионных тем для круглого стола

1. Охарактеризуйте понятие «депрессивность» применительно к территориальному образованию?
2. Каковы основные признаки депрессивных территорий?
3. В чем состоит основное отличие между депрессивной и слаборазвитой территорией?
4. Сформулируйте основные принципы государственного управления кризисными территориями?
5. Какова роль заимствований в финансировании государственных расходов?
6. Перечислите формы, в которых выражаются государственные заимствования.
7. По каким признакам классифицируются элементы государственного (муниципального) долга?
1. Опишите систему показателей, формирующих статистический подход к выделению депрессивных регионов.
2. Каковы основные критерии отнесения территорий к категории депрессивных в соответствии с проектом ФЗ «Об основах федеральной поддержки депрессивных территорий»
3. Определите условия применения отдельных инструментов санации депрессивных территорий.
4. Опишите целесообразность применения рефинансирования как метода управления государственным долгом
5. Постройте цикл управления государственным долгом
6. В чем разница между консолидацией и реструктуризацией государственного долга?

Рекомендуемая литература:

Основная литература:

1. Антикризисное управление : учебник / И.К. Ларионов, Н.И. Брагин, А.Н. Герасин, О.Н. Герасина, Ю.А. Герасина. - 2-е изд. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2019. - 380 с. : ил. - (Учебные издания для магистров). - <http://biblioclub.ru/>. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-394-03072-7
2. Мишланова, М. Ю. Антикризисное управление Электронный ресурс / Мишланова М. Ю., Канхва В. С., Сызранцев Г. А. : учебно-методическое пособие. - Москва : МИСИ – МГСУ, 2020. - 53 с. - ISBN 978-5-7264-2083-7

Дополнительная литература:

1. Курлыков, О. И. Антикризисное управление Электронный ресурс / Курлыков О. И., Волконская А. Г., Казакова Е. С. : учебное пособие. - Самара : СамГАУ, 2018. - 127 с. - ISBN 978-5-88575-538-2
2. Хашева, З.М. Антикризисное управление Электронный ресурс : учебно-методическое пособие / сост. З.М. Хашева. - Краснодар, Саратов : Южный институт менеджмента, Ай Пи Эр Медиа, 2018. - 51 с. - Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks.

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ	
Сертификат:	12000002A633E3D113AD425FB50002000002A6
Владелец:	Шебзухова Татьяна Александровна
Действителен: с 20.08.2021 по 20.08.2022	

Раздел 4. Антикризисное регулирование

Практическое занятие 9

Реализация государственных антикризисных программ. Территориальное управление

Цель: формирование представления о системе инструментов реализации государственной антикризисной политики, эффективности муниципальных программ

Организационная форма: круглый стол

Формируемые компетенции: ОПК-2, ПК-4

Актуальность темы: Эффективность государственной антикризисной программы напрямую зависит от адекватных инструментов ее реализации с учетом специфики территории

Теоретическая часть

Антикризисное регулирование со стороны государства осуществляется посредством ряда инструментов организационно-экономического и нормативно-правового воздействия, которые направлены на защиту предприятий от кризисных явлений (ситуаций), а также на предотвращение банкротства или их ликвидацию. К таким инструментам относятся:

- нормативно-законодательная деятельность, базирующаяся на ряде законодательных актов таких, как «Гражданский кодекс РФ», «Конституция РФ», Закон РФ «О несостоятельности (банкротстве)»;
- финансовое регулирование представляет собой управление совокупностью денежных средств, находящихся в распоряжении государства (бюджет), а также источниками доходов, статьями расходов, порядком их формирования и использования;
- регулирование производства осуществляется посредством внедрения достижений научно-технического прогресса, изменений в направлениях экспорта, финансовой поддержкой промышленных предприятий, государственными заказами, разработкой специальных программ развития производства;
- перераспределение дохода предполагает предотвращение абсолютной бедности и массовой безработицы, поддержание уровня жизни бедных слоев населения не ниже прожиточного минимума, назначение пенсий, стипендий, пособий.

Основными направлениями *государственного антикризисного регулирования* являются:

- совершенствование законодательной базы о несостоятельности (банкротстве) предприятий;
- осуществление мер по оздоровлению жизнеспособных предприятий, включая оказание государственной поддержки неплатежеспособным предприятиям и привлечение инвесторов, участвующих в оздоровлении этих предприятий;
- принятие правительством РФ мер, направленных на преодоление кризиса неплатежей;
- приватизация и добровольная ликвидация предприятий-должников
- создание института арбитражных и конкурсных управляющих.

При постановке целей и задач необходимо обеспечить возможность проверки и

подтверждения принятых решений. Для этого рекомендуется сформировать показатели (индикаторы), из которых принципы необходимости и достаточности для достижения целей муниципальной программы.

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ
Сертификат: 12000002A633E3D113AD425FB50002000002A6
Владелец: Шебзухова Татьяна Александровна
Действителен: с 20.08.2021 по 20.08.2022

Систему показателей (индикаторов) следует выстраивать таким образом, чтобы к каждой задаче муниципальной программы (подпрограммы - при наличии) был сформирован как минимум один *индикатор*, характеризующий ее решение.

В число используемых показателей (индикаторов) целесообразно включать:

а) показатели, содержащиеся в Указах Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 г. №№ 596-606;

б) показатели для оценки эффективности деятельности органов местного самоуправления, определенные правовыми актами Российской Федерации, субъекта Российской Федерации, правовыми актами муниципального образования.

В общем виде процедуры антикризисного управления территорией можно разделить на две группы (рисунок 14.1): *внешние*, проводимые федеральными или региональными органами власти, и *внутренние*, не требующие вмешательства со стороны. Каждая из этих процедур закреплена законодательно и применяется в России

В России применяют следующие основные *методы реорганизации* муниципальных образований:

Объединение представляет собой территориальное соединение муниципальных образований, в результате которого образуется новое муниципальное образование. Объединяющиеся муниципальные образования утрачивают свой статус и исключаются из Реестра административно-территориальных образований и населенных пунктов субъекта федерации.

Присоединение представляет собой территориальное присоединение одного муниципального образования к другому, в результате чего присоединяющееся муниципальное образование утрачивает свой статус, исключается из Реестра административно-территориальных образований и населенных пунктов субъекта федерации и становится частью другого муниципального образования. Муниципальное образование, к которому присоединяется другое муниципальное образование, сохраняет свой статус.

Разделение представляет собой территориальное разделение одного муниципального образования на два или более муниципальных образования, в результате чего разделяющееся муниципальное образование утрачивает свой статус и исключается из Реестра административно-территориальных образований и населенных пунктов субъекта федерации.

Выделение представляет собой территориальное выделение из муниципального образования одного или нескольких входящих в его состав территориальных образований, в результате чего последние приобретают статус муниципальных образований. Выделение из муниципального образования одного или нескольких муниципальных образований не влечет за собой упразднения муниципального образования, из которого они выделились, или изменения его статуса.

Преобразование представляет собой изменение статуса муниципального образования. Порядок реорганизации административно-территориальных образований в форме преобразования применяется также к включению в их состав населенных пунктов и иных территорий, не являющихся административно-территориальными образованиями субъекта федерации, установлению и перенесению административных центров районов, изменению их границ.

В соответствии с Программой антикризисных мер Правительства Российской Федерации *антикризисное управление на региональном уровне* представляет собой единую

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат: 12000002A633E3D113AD425FB50002000002A6

Владелец: Шебзухова Татьяна Александровна

Действителен: с 20.08.2021 по 20.08.2022

бюджетов с целью безусловного исполнения обязательств перед гражданами, выплаты заработной платы работникам бюджетной сферы, оплаты первоочередных расходов; содействие занятости населения, сохранение и создание рабочих мест.

Конечной целью антикризисного управления региональным развитием также является повышение благосостояния населения региона, но его достижение основывается, прежде всего, на поддержке системообразующих производств и стимулировании экономического роста.

Кризисные явления в регионах проявляются и на муниципальном уровне. Финансирование многих муниципальных образований в рамках антикризисных мер стало осуществляться через систему межбюджетных трансфертов, что повысило зависимость муниципалитетов от региональных властей.

Основные мероприятия антикризисных программ муниципальных образований осуществляются по нескольким ключевым направлениям. Административно-управленческие меры включают в себя разработку программ антикризисного развития, формирование антикризисных комиссий, мониторинг ключевых показателей состояния экономики муниципальных образований. Довольно эффективны мероприятия муниципального уровня, направленные на поддержку реального сектора экономики, главным образом малого и среднего бизнеса. Оптимизация расходов муниципального образования предусматривает стандартизацию и регламентацию муниципальных услуг, включая межмуниципальную кооперацию, использование муниципального заказа и прозрачность расходов бюджета.

Перечень дискуссионных тем для круглого стола

1. Перечислите основные инструменты антикризисного регулирования государства
2. Опишите процесс формирования отчета о реализации государственной программы
3. Какова группировка процедур антикризисного управления территорией в соответствии с законодательством РФ?
4. В чем состоит основа процедуры реорганизации муниципалитетов и какова практика ее применения в России?
5. Проведите сравнительную характеристику основных методов реорганизации муниципальных образований
 1. Какие нормативные акты применяются для установления индикаторов качества программы?
 2. Перечислите основные направления оценки эффективности расходов по муниципальным программам.
 3. Охарактеризуйте имеющийся опыт федерального вмешательства в зарубежных странах
 4. Несостоятельность муниципалитетов: причины и последствия

Рекомендуемая литература:

Основная литература:

1. Антикризисное управление : учебник / И.К. Ларионов, Н.И. Брагин, А.Н. Герасин, О.Н. Герасина, Ю.А. Герасина. - 2-е изд. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2019. - 380 с. : ил. - (Учебные издания для магистров). - <http://biblioclub.ru/>. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-394-03072-7

2. Мишляева Т. В. Антикризисное управление Электронный ресурс : учебно-методическое пособие. - Москва : МИСИ - МПСУ, 2020. - 53 с. - ISBN 978-5-7264-2083-7

Сертификат: 12000002A633E3D113AD425FB50002000002A6
Владелец: Шебзухова Татьяна Александровна

Действителен: с 20.08.2021 по 20.08.2022

Дополнительная литература:

1. Курлыков, О. И. Антикризисное управление Электронный ресурс / Курлыков О. И., Волконская А. Г., Казакова Е. С. : учебное пособие. - Самара : СамГАУ, 2018. - 127 с. - ISBN 978-5-88575-538-2
2. Хашева, З.М. Антикризисное управление Электронный ресурс : учебно-методическое пособие / сост. З.М. Хашева. - Краснодар, Саратов : Южный институт менеджмента, Ай Пи Эр Медиа, 2018. - 51 с. - Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks.

Практическое занятие 10

Инновационный подход в антикризисном управлении

Цель: формирование представления о целесообразности реформирования систем управления; об управляемых и неуправляемых процессах, происходящих в системе.

Организационная форма: собеседование

Формируемые компетенции: ОПК-2, ПК-4

Актуальность темы: Инновации являются неотъемлемым элементом антикризисного управления, позволяющим через реформирование совершенствовать управленческий процесс.

Теоретическая часть

Реформы осуществляются как эволюционное развитие общества, с опорой на традиции, сложившиеся государственно-общественные устои, это преобразования прогрессивно-консервативного характера, когда часть «прошлого» сохраняется не ради прошлого, но ради будущего. Если реформы по своим методам и средствам приводят к прерыванию эволюционного развития, разрыву традиций, такая ускоренная модернизация может быть определена как «революция сверху». Она, однако, неизбежно ведет к расколу общества на сторонников и противников реформ (или методов, какими они проводятся) и способна «взорвать» социальное пространство, привести к политической катастрофе.

В последнее десятилетие XX в. Россия в очередной раз вступила и полосу радикальных социально-экономических и политических реформ.

Частью социально-политических преобразований, проводимых «сверху», являются административные реформы. Они проводятся во всех странах как ответ на потребности внутреннего развития системы государственной власти и адаптация к изменившимся факторам внешней среды.

В России в процессе административных реформ ставились следующие задачи:

- организационная перестройка в сторону сокращения госаппарата, четкое определение функций различных структур всех уровней по вертикали и горизонтали, обеспечение механизма административной взаимозависимости и соподчиненности, размежевание в функциях, объеме власти, сферах власти между госструктурами и негосударственными институтами, налаживание горизонтальных связей на всех этажах власти;
- определение концепции преобразований в сфере государственного управления (во имя чего, для чего, какие услуги должны предоставляться государством обществу и т. д.), выделение основополагающих приоритетов внутри- и внешнеполитической деятельности, на основе которой можно было бы создать модель государственного управления с определенными принципами, структурой и т. п.;
- обеспечение правовой базы и механизма передачи управленческих функций новым негосударственным структурам и рыночным образованиям;

фискат: 12000002A633E3D113AD425FB50002000002A6
 илец: Шебзухова Татьяна Александровна

**ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ**

Сертификат: 12000002A633E3D113AD425FB50002000002A6
Владелец: Шебзухова Татьяна Александровна

Действителен: с 20.08.2021 по 20.08.2022

действия и обеспечение функций политического руководства защитой суверенитета и целостности страны, правопорядка, гарантий прав свобод и законных интересов граждан;

- становление начал федеративных отношений нового типа управляемой децентрализации, расширения прав и полномочий субъектов Федерации, налаживания их политических и экономических взаимоотношений. Соответственно и в структуре органов государственного управления

Необходимым элементом антикризисного управления являются **инновации**. Существует широкий спектр инноваций, присущих всякому управлению. Но для антикризисного управления наибольшее значение имеют *инновации продуктовые*, определяющие материальный результат управления, *инновации процессные*, изменяющие все процессы функционирования организации, и *инновации реорганизационные*, связанные с перераспределением ресурсов. Их иногда называют аллокационными инновациями.

Особая роль этих видов инноваций определяется их влиянием на инвестиционную деятельность организации.

Процессные инновации антикризисного управления включают следующие нововведения:

1. Нововведения в процессах взаимодействия организации с внешней средой (организация сбытовой и закупочной деятельности, схемы сотрудничества, выбор партнеров и пр.).

2. Нововведения в процессах управления движением материальных запасов и денежных средств (логистические инновации).

3. Нововведения в процессах информационно-аналитического обеспечения управления (оперативность, достоверность, своевременность, аналитическая ценность и пр.).

4. Технологические нововведения в процессах производства продукта, услуги и пр.

5. Организационные нововведения в процессах взаимодействия функций, персонала, целевых групп и пр.

Процессные инновации ориентированы на экономию всех видов издержек и времени, повышение качества работы. В этом случае они могут быть непосредственным источником дополнительной прибыли.

Особенностью процессных инноваций является краткосрочность их окупаемости, доступность в проектировании и реализации.

Продуктовые инновации заключаются в выборе и освоении новых видов продуктов и услуг. Конечно, для этого необходимо разработать новые технологии или приобрести какие-либо новые технические решения и права на их реализацию. Это можно сделать путем покупки изобретения или приглашения на работу новых работников, способных разработать новые технологии, или своими силами, мобилизуя интеллектуальные ресурсы, найти новые технические решения.

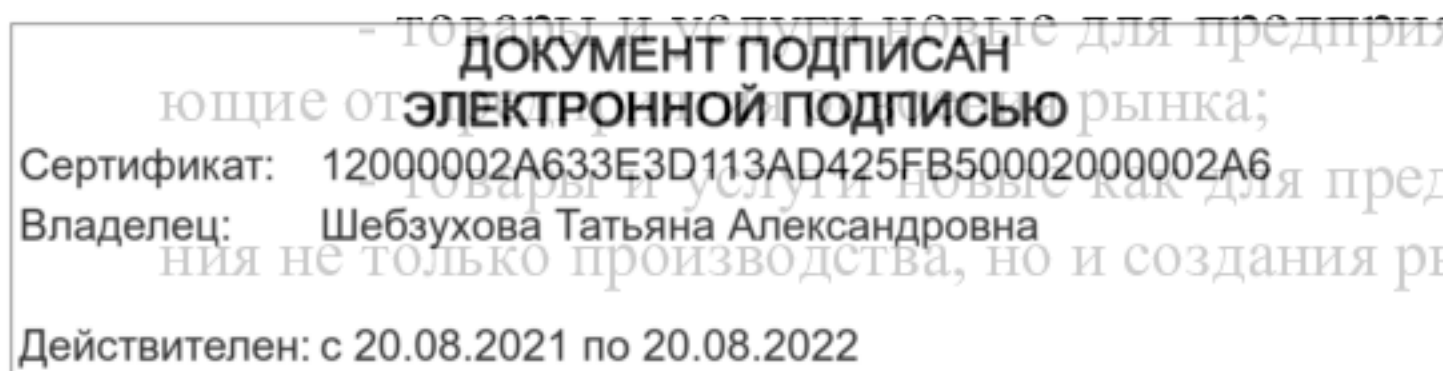
При разработке продуктовых инноваций в процессах антикризисного управления всегда возникает необходимость выбора таких, которые окажутся наиболее приемлемыми в конкретных условиях функционирования предприятия, его положения на рынке, конкурентоспособности и ресурсоемкости.

Диапазон выбора новых товаров и услуг определяется следующими видами продуктовых инноваций:

- товары и услуги не новые для предприятия, но новые для рынка, на котором работает предприятие;

- товары и услуги не новые для предприятия, но производимые для нового рынка, на котором может работать предприятие;

- товары и услуги новые для предприятия, но не новые для рынка и поэтому требующие освоения отечественного рынка;
- товары и услуги новые как для предприятия, так и для рынка, требующие освоения не только производства, но и создания рынка.



Возможна классификация продуктовых инноваций не только по критериям новизны для предприятия и рынка, но и по другим критериям.

По жизненному циклу продукта или услуги можно выделить следующие инновации:

- продуктовые инновации с длительным жизненным циклом,
- продуктовые инновации с коротким жизненным циклом,
- инновации в продуктах и услугах, требующих значительного научно-технического задела,
- капиталоемкие продуктовые инновации,
- некапиталоемкие продуктовые инновации,
- инновации с коротким сроком окупаемости,
- инновации с длительным сроком окупаемости.

Эти виды различных инноваций, как правило, существуют в определенном сочетании своих типологических свойств. И это сочетание играет важную роль в различных ситуациях антикризисного управления.

Продуктовые инновации играют решающую роль в реализации антикризисного управления.

Аллокационные инновации состоят, как правило, в реконструкции основных факторов функционирования предприятия. Они включают:

- реорганизацию предприятия в различных факторах его функционирования: управление, организация производства, работа с персоналом и пр.;
- перераспределение или реструктуризацию материальных, а также нематериальных ресурсов;
- перераспределение ответственности должностных лиц и полномочий менеджеров различного уровня, укрепление дисциплины, повышение организационной четкости работы всех звеньев управления.

Аллокационные инновации непосредственно не приносят дополнительных прибылей. Но они являются необходимым условием реализации всех инновационных проектов продуктового типа, всех инноваций увеличения продаж и снижения себестоимости.

В то же время аллокационные инновации, как и все другие, требуют определенных затрат, проходят подчас весьма болезненно в социально-психологическом отношении и медленно окупаются. Они характеризуют стратегический аспект антикризисного управления.

Если оценить различные виды инноваций по их окупаемости и их доступности относительно стартовых инвестиций, то можно их ранжировать следующим образом. Наиболее доступными и оперативными являются процессные новшества. Продуктовые выступают среднесрочными и среднекапиталоемкими. Самыми долгосрочными и дорогостоящими являются аллокационные инновации. По вероятности рисков в осуществлении инноваций их расположение остается таким же.

С позиций инноваций можно утверждать, что простая финансовая санация является лишь частью антикризисного управления и отличается от него тем, что последнее включает обычно комплекс разнообразных инноваций, систематизируемых по проекту продуктовых инноваций. В совокупности инноваций всегда существуют ведущие и системообразующие. Аллокационные инновации в антикризисном управлении играют различную роль в зависимости от состояния фирмы по отношению к возможному или реальному (наступившему) кризису.

Вопросы для собеседования:

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ Сертификат: 12000002A633E3D113AD425FB50002000002A6 Владелец: Шебзухова Татьяна Александровна Действителен: с 20.08.2021 по 20.08.2022	1. Какую роль играют инновации в антикризисном управлении? 2. Какие инновации можно считать антикризисными? В чем их особенность? 3. Как разрабатываются антикризисные инновации? 4. Какие существуют механизмы антикризисных инноваций?
---	---

1. Проведите сравнительный анализ иностранного опыта применения инноваций в антикризисном управлении экономикой.
2. Охарактеризуйте наиболее успешные, на Ваш взгляд, реформы, проводимые государством.
3. В чем особенность функционирования инновационной инфраструктуры как инструмента управления экономикой в условиях кризиса?

Рекомендуемая литература:

Основная литература:

1. Антикризисное управление : учебник / И.К. Ларионов, Н.И. Брагин, А.Н. Герасин, О.Н. Герасина, Ю.А. Герасина. - 2-е изд. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2019. - 380 с. : ил. - (Учебные издания для магистров). - <http://biblioclub.ru/>. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-394-03072-7
2. Мишланова, М. Ю. Антикризисное управление Электронный ресурс / Мишланова М. Ю., Канхва В. С., Сызранцев Г. А. : учебно-методическое пособие. - Москва : МИСИ – МГСУ, 2020. - 53 с. - ISBN 978-5-7264-2083-7

Дополнительная литература:

1. Курлыков, О. И. Антикризисное управление Электронный ресурс / Курлыков О. И., Волконская А. Г., Казакова Е. С. : учебное пособие. - Самара : СамГАУ, 2018. - 127 с. - ISBN 978-5-88575-538-2
2. Хашева, З.М. Антикризисное управление Электронный ресурс : учебно-методическое пособие / сост. З.М. Хашева. - Краснодар, Саратов : Южный институт менеджмента, Ай Пи Эр Медиа, 2018. - 51 с. - Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks.

Практическое занятие 11

Анализ экономической эффективности инвестиционного проекта

Цель: приобретение навыков оценки экономической эффективности объектов инвестиционной политики органов государственной власти и местного самоуправления

Организационная форма: решение разноуровневых и проблемных задач

Формируемые компетенции: ОПК-2, ПК-4

Актуальность темы: Государственная политика в части выбора приоритетных инвестиционных проектов базируется на подробном аналитическом расчете их экономической эффективности.

Теоретическая часть

Оценка эффективности инвестиционных проектов включает два основных аспекта – финансовый и экономический. Международная практика разделяет задачи и методы финансовой и экономической оценок. Оба указанных подхода дополняют друг друга.

В первом случае анализируется ликвидность проекта в ходе его реализации. Финансовая оценка (оценка финансовой состоятельности) предполагаемого объекта инвести-

ций является частью инвестиционного процесса. Инвестор не будет иметь финансовое состояние которого ему не из-

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ
Сертификат: 12000002A633E3D113AD425FB50002000002A6
Владелец: Шебзухова Татьяна Александровна
При оценке экономической эффективности
Действителен: с 20.08.2021 по 20.08.2022

При оценке экономической эффективности акцент делается на потенциальную ценность вложенных средств и обеспечить достаточный темп их прироста. Данный анализ

строиться на определении различных показателей эффективности инвестиционных проектов, которые являются интегральными показателями.

Методы, используемые при оценке экономической эффективности инвестиционных проектов, можно объединить в две основные группы – простые и сложные (динамические).



Рис. 1 – Классификация методов инвестиционного анализа

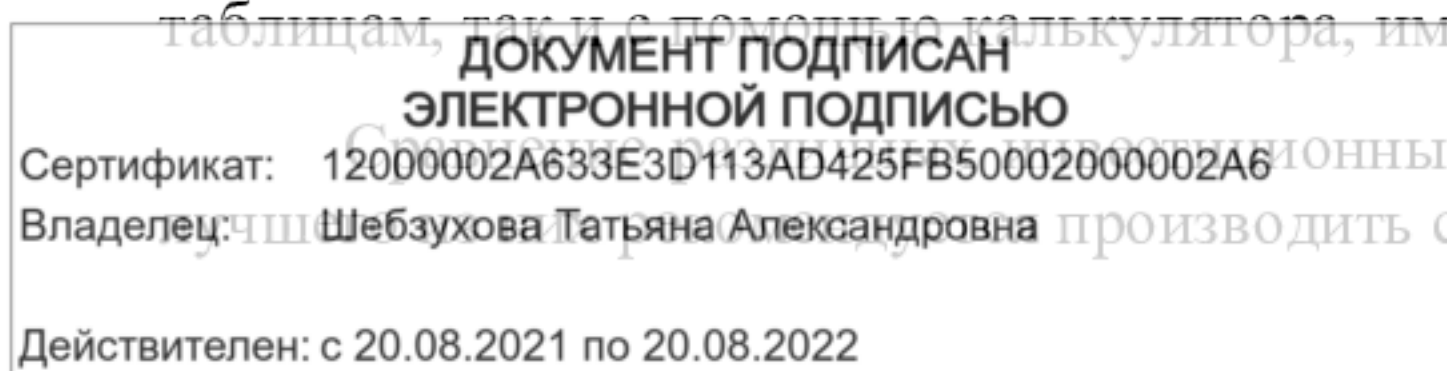
К простым методам оценки относятся те методы, которые оперируют отдельными, точечными значениями исходных данных, но при этом не учитываются вся продолжительность срока жизни проекта и неравнозначность денежных потоков, возникающих в различные моменты времени. Эти методы просты в расчете и достаточно иллюстрированы, вследствие чего довольно часто используются для быстрой оценки проектов на предварительных стадиях их анализа.

Для получения верной оценки инвестиционной привлекательности проекта, связанного с долгосрочными вложениями денежных средств, необходимо определить, насколько будущие поступления оправдывают сегодняшние затраты. Иначе говоря, необходимо откорректировать все показатели будущей деятельности инвестиционного проекта с учетом снижения ценности денежных потоков по мере отдаления во времени связанных с ними операций. Это может быть произведено путем приведения всех величин, имеющих отношение к финансовой стороне проекта, в "сегодняшний масштаб" цен и носит название дисконтирования.

Непосредственным объектом инвестиционного анализа являются денежные потоки, формируемые как разновременные платежи, приведенные к базовой дате. В основе этого подхода лежит расчет, позволяющий определить, сколько надо иметь ресурсов сегодня, чтобы в будущем обеспечить определенный доход. Он получил название *дисконтирования* и осуществляется по формуле, обратной формуле сложного процента:

$$PW = \frac{FV}{(1+k)^t} = FV \frac{1}{(1+k)^t}$$

где $(1+k)^t$ — коэффициент текущей стоимости (present value faktor). Он характеризует текущую стоимость 1 денежной единицы, которая будет получена в конце периода t при ставке за период k . Этот коэффициент может быть определен как по специальным таблицам, так и с помощью калькулятора, имеющего встроенную функцию y^x .



Способы расчета экономической эффективности инвестиционных проектов (или вариантов проекта) и выбор показателей для оценки эффективности с использованием различных показателей:

- *чистый дисконтированный доход* (net present value — NPV) или интегральный эффект (чистая текущая или современная стоимость);
- *индекс доходности* (индекс прибыльности profitability index — PI);
- *внутренняя норма доходности* (внутренняя норма прибыли, рентабельности, возврата инвестиций, internal rate of return — IRR);
- *срок окупаемости* (payback method — PP);
- другие показатели, отражающие интересы участников или специфику проекта.

При использовании показателей для сравнения различных инвестиционных проектов (вариантов проекта) они должны быть приведены к сопоставимому виду.

Чистый дисконтированный доход (NPV) определяется как разница между дисконтированными доходами и расходами (инвестициями) от реализации инвестиционного проекта.

Если принять во внимание, что поток доходов является разновременным, а вложения (инвестиции) были только первоначальным и формируется после завершения капитального строительства или в период его окончания, то можно представить в развернутом виде, показав величину чистого приведенного дохода как разность между приведенными потоками доходов и инвестиционными расходами:

$$NPV = \sum_{t=1}^T \frac{CF_t}{(1+k)^t} - I_0$$

В качестве k могут служить средневзвешенная стоимость капитала, ставка банковского процента, желаемая норма доходности.

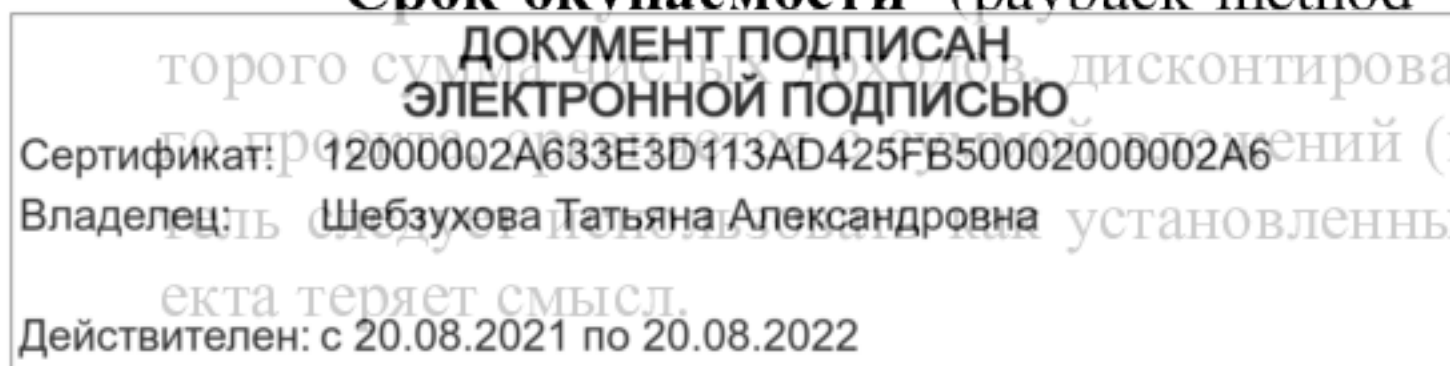
Если чистая текущая стоимость проекта будет положительна, то это свидетельствует о выгодности данного инвестиционного проекта, чем больше NPV, тем эффективнее проект. Если инвестиционный проект будет осуществлен при отрицательном NPV, инвестор понесет убытки, т.е. проект неэффективен.

Внутренняя норма доходности. Чистый приведенный доход в соответствии с правилом дисконтирования имеет максимум при нулевой норме дисконтирования и будет падать по мере ее увеличения, достигнув в определенный момент нулевого значения. Величина ставки дисконтирования, при которой чистый приведенный доход равен нулю, называется внутренней нормой доходности (internal rate of return — IRR).

$$\sum_{t=1}^T \frac{CF_t}{(1+k)^t} - I_0 = 0$$

В отличие от NPV все поступления и затраты приводятся к настоящей стоимости не на основе задаваемой извне ставки дисконтирования, а на основе рентабельности самого проекта. Поэтому IRR является пограничной ставкой процента при оценке проекта как эффективного или неэффективного.

Срок окупаемости (payback method — PP), т. е. временной отрезок, в течение ко-



торого сумма дисконтированных доходов (инвестиций) равна сумме дисконтированных расходов (инвестиций). Таким образом, данный показатель устанавливает установленный предел, выше которого рассмотрение про-

екта теряет смысл.

Для определения срока окупаемости можно воспользоваться следующей формулой:

$$PP = \sum_1^t \frac{I_0}{CFt^{(\Sigma)}}$$

Здесь I_0 — первоначальные инвестиции;

CFt — годовая сумма денежных поступлений от реализации инвестиционного проекта.

Индекс доходности — бухгалтерская рентабельность, (profitability index — PI). Он равен отношению приведенных доходов к приведенным на ту же дату расходам и рассчитывается по формуле:

$$PI = \frac{\sum_{t=t_s}^T \frac{CFt}{(1+k)^t}}{\sum_{t=1}^{tf} \frac{I_0}{(1+k)^t}}$$

Из данной формулы видно, что, если $PI=1$, а норма дисконтирования установлена, то приведенные расходы равны приведенным доходам по данному проекту, а чистый приведенный доход равен нулю, и норма дисконтирования является внутренней нормой доходности ($k=IRR$). Таким образом, при норме дисконтирования, меньшей IRR ($k < IRR$), $PI > 1$, т. е. проект является доходным. Если $PI < 1$ ($k > IRR$), то проект будет неэффективным. Этот метод используется для быстрой отбраковки проектов.

Пример расчета

По инвестиционному проекту известны данные о суммах инвестиционных вложений и прогнозируемой величине денежного **потока** от производственной деятельности (млн. руб.);

Показатель	Шаги расчета (год)					
	0	1	2	3	4	5
Инвестиции (I)	15	55				
Денежный поток от производственной деятельности (CF)			125	118	120	120

Рассчитать показатели эффективности инвестиционного проекта: чистый дисконтированный доход, индекс доходности, срок окупаемости и внутреннюю норму рентабельности. Ставку дисконта (k) принять равной 10 %.

Решение

Дальнейшие расчеты удобнее выполнять в таблице следующего вида:

Показатель		Шаги расчета (год) (t)					
		0	1	2	3	4	5
Инвестиции (I)		15	55				
Денежный поток от производственной деятельности (CF)				125	118	120	120

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ
Сертификат: 12000002A633E3D113AD425FB50002000002A6
Владелец: Шебзухова Татьяна Александровна
Действителен с 20.08.2021 по 20.08.2022

3. Коэффициент дисконта $1/(1+k)^t$	1	0,909	0,826	0,751	0,683	0,621
4. Поток реальных денег от инвестиционного проекта (стр.2-стр.1)	-15	-55	125	118	120	120
5. Дисконтированный поток реальных денег (стр.3 х стр.4) $CF/(1+k)^t$	-15	-49,995	103,25	88,618	81,96	74,52
6. Накопленный поток реальных денег от инвестиционного проекта (по стр.4 нарастающим итогом)	-15	-70	55	173	293	413
7. Накопленный дисконтированный поток реальных денег (по стр.5 нарастающим итогом)	-15	-64,995	38,255	126,87	208,83	283,35

1. Чистый дисконтированный доход определяем по формуле:

$$NPV = \sum_{t=1}^T \frac{CF_t}{(1+k)^t} - I_0$$

$$NPV = 103,25 + 88,618 + 81,96 + 74,52 - 15 - 49,995 = 348,348 - 64,995 = 283,35 \text{ млн. руб.}$$

NPV данного проекта значительно выше 0, следовательно, проект по данному показателю эффективен.

2. Индекс доходности находим по формуле:

$$PI = \frac{\sum_{t=t_s}^T \frac{CF_t}{(1+k)^t}}{\sum_{t=1}^{t_f} \frac{I_0}{(1+k)^t}}$$

$$PI = 348,348 / 64,995 = 5,36$$

Индекс доходности выше 1, данный проект обеспечивает отдачу 5,36 руб. на каждый вложенный в проект рубль.

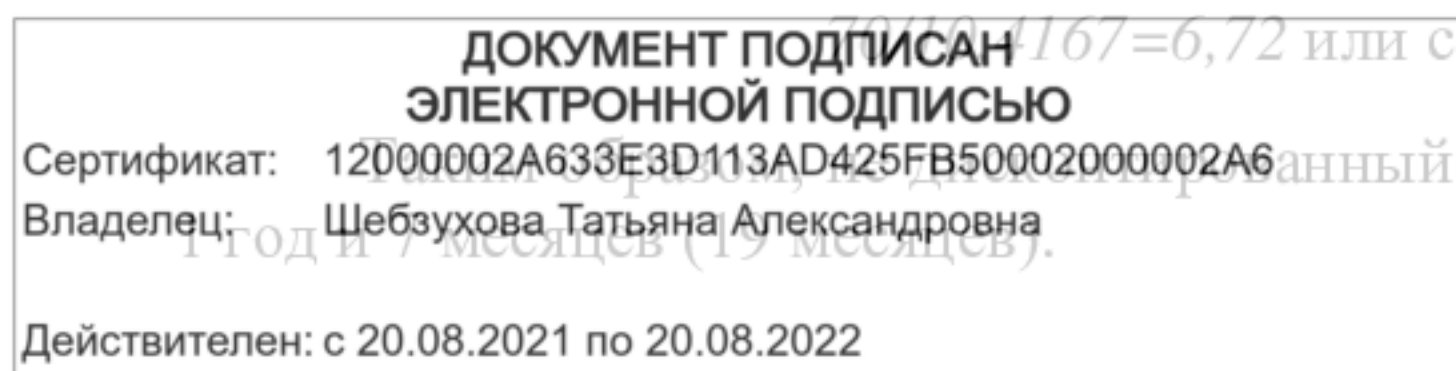
3. Срок окупаемости определяем с использованием данных по стр. 6 и стр. 7. Момент изменения знака в накопленном денежном потоке с минуса на плюс показывает срок окупаемости в годах. По стр. 6 определяем не дисконтированный срок окупаемости. Он равен 1 год и несколько месяцев. Для определения точной величины срока окупаемости предполагаем, что денежный поток равномерен в течение года и используем метод интерполяции. В начале определяем величину денежных средств, которые обеспечивает проект за месяц:

$$(70 + 55) / 12 = 10,4167 \text{ млн. руб.}$$

Затем определяем, за какое количество месяцев накопленный денежный поток перестанет быть отрицательным:

$$70 / 10,4167 = 6,72 \text{ или с округлением } 7 \text{ месяцев.}$$

срок окупаемости по данному проекту равен



Дисконтированный срок окупаемости определяем аналогично, используя данные стр.7:

$$(64,995+38,255)/12 = 8,604$$

$$64,995/8,604 = 7,554 \text{ или с округлением } 8 \text{ месяцев.}$$

Дисконтированный срок окупаемости для данного проекта равен 1 год 8 месяцев (20 мес.). Как видно из расчетов дисконтированный срок окупаемости всегда больше и точнее.

4. Для расчета внутренней нормы доходности необходимо использовать финансовый калькулятор или специальные компьютерные программы. В случае их отсутствия IRR находят простым подбором вариантов, постепенно увеличивая ставку дисконта и получения NPV=0.

Для данного проекта наиболее близкий к 0 результат получается при ставке дисконта 131%:

Показатель	Шаги расчета (год)					
	0	1	2	3	4	5
1. Коэффициент дисконта (при ставке дисконта 131%)	1	0,433	0,187	0,081	0,035	0,015
2. Поток реальных денег от инвестиционного проекта	-15	-55	125	118	120	120
3. Дисконтированный поток реальных денег	-15	-23,809	23,425	9,572	4,214	1,824
4. Накопленный дисконтированный поток реальных	-15	-38,81	-15,38	-5,81	-1,598	0,228

Следовательно, IRR данного инвестиционного проекта равна 131%, что значительно выше ставки дисконта выбранной по проекту (10%), следовательно, и по этому показателю проект эффективен.

Задачи для самостоятельного решения

Базовый уровень:

Задача 1.

По инвестиционному проекту известны данные о суммах инвестиционных вложений и прогнозируемой величине денежного потока от производственной деятельности (млн. руб.). Необходимо рассчитать:

1. чистый дисконтированный доход,
2. индекс доходности,
3. срок окупаемости
4. внутреннюю норму рентабельности.

Ставку дисконта принять равной **A** %.

Задача 2

Оформляется величина показателей (задача 1) при изменении ставки дисконта	
ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ	
Сертификат:	12000002A633E3D113AD425FB50002000002A6
Владелец:	Шебзухова Татьяна Александровна
Действителен: с 20.08.2021 по 20.08.2022	

Вариант 1

1. Рассчитать показатели эффективности инвестиционного проекта: чистый дисконтированный доход, индекс доходности, срок окупаемости и внутреннюю норму рентабельности. Ставку дисконта принять равной 14 %.
 2. Определить, как изменится величина перечисленных показателей при изменении ставки дисконта до 20 %.
- Сделать выводы.

Показатель	Шаги расчета (год)					
	0	1	2	3	4	5
Инвестиции, млн.руб.	15	5				
Денежный поток от производственной деятельности, млн.руб.			5	8	10	10

Вариант 2

1. Рассчитать показатели эффективности инвестиционного проекта: чистый дисконтированный доход, индекс доходности, срок окупаемости и внутреннюю норму рентабельности. Ставку дисконта принять равной 13%.
2. Определить, как изменится величина перечисленных показателей при изменении ставки дисконта до 19 %.
3. Сделать выводы.

Показатель	Шаги расчета (год)					
	0	1	2	3	4	5
Инвестиции, млн.руб.	10	5				
Денежный поток от производственной деятельности, млн.руб.			5	6	7	7

Вариант 3

1. Рассчитать показатели эффективности инвестиционного проекта: чистый дисконтированный доход, индекс доходности, срок окупаемости и внутреннюю норму рентабельности. Ставку дисконта принять равной 11 %.
2. Определить, как изменится величина перечисленных показателей при изменении ставки дисконта до 21 %.
3. Сделать выводы.

Показатель	Шаги расчета (год)					
	0	1	2	3	4	5
Инвестиции, млн.руб.	1	5				
Денежный поток от производственной деятельности, млн.руб.			3	3	4	4

**ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ**

Сертификат: 12000002A633E3D113AD425FB50002000002A6

Владелец: Шебзухова Татьяна Александровна

Действителен: с 20.08.2021 по 20.08.2022

Вариант 4

1. Рассчитать показатели эффективности инвестиционного проекта: чистый дисконтированный доход, индекс доходности, срок окупаемости и внутреннюю норму рентабельности. Ставку дисконта принять равной 10%.
2. Определить, как изменится величина перечисленных показателей при изменении ставки дисконта до 18%.
3. Сделать выводы.

Показатель	Шаги расчета (год)					
	0	1	2	3	4	5
Инвестиции, млн.руб.	2	3				
Денежный поток от производственной деятельности, млн.руб.			1	3	5	5

Вариант 5

1. Рассчитать показатели эффективности инвестиционного проекта: чистый дисконтированный доход, индекс доходности, срок окупаемости и внутреннюю норму рентабельности. Ставку дисконта принять равной 5%.
2. Определить, как изменится величина перечисленных показателей при изменении ставки дисконта до 10%.
3. Сделать выводы.

Показатель	Шаги расчета (год)					
	0	1	2	3	4	5
Инвестиции, млн.руб.	12	2				
Денежный поток от производственной деятельности, млн.руб.			4	5	7	7

Вариант 6

1. Рассчитать показатели эффективности инвестиционного проекта: чистый дисконтированный доход, индекс доходности, срок окупаемости и внутреннюю норму рентабельности. Ставку дисконта принять равной 6%.
2. Определить, как изменится величина перечисленных показателей при изменении ставки дисконта до 15%.
3. Сделать выводы.

Показатель	Шаги расчета (год)					
	0	1	2	3	4	5
Инвестиции, млн.руб.	1	3				
Денежный поток от производственной деятельности, млн.руб.			2	5	6	6

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат: 12000002A633E3D113AD425FB50002000002A6

Владелец: Шебзухова Татьяна Александровна

Действителен: с 20.08.2021 по 20.08.2022

Вариант 7

1. Рассчитать показатели эффективности инвестиционного проекта: чистый дисконтированный доход, индекс доходности, срок окупаемости и внутреннюю норму рентабельности. Ставку дисконта принять равной 20%.

2. Определить, как изменится величина перечисленных показателей при изменении ставки дисконта до 25%.

1. Сделать выводы.

Показатель	Шаги расчета (год)					
	0	1	2	3	4	5
Инвестиции, млн.руб.	2	4				
Денежный поток от производственной деятельности, млн.руб.			4	5	8	8

Вариант 8

1. Рассчитать показатели эффективности инвестиционного проекта: чистый дисконтированный доход, индекс доходности, срок окупаемости и внутреннюю норму рентабельности. Ставку дисконта принять равной 23%.

2. Определить, как изменится величина перечисленных показателей при изменении ставки дисконта до 28%.

3. Сделать выводы.

Показатель	Шаги расчета (год)					
	0	1	2	3	4	5
Инвестиции, млн.руб.	3	1				
Денежный поток от производственной деятельности, млн.руб.			2	4	4	4

Вариант 9

1. Рассчитать показатели эффективности инвестиционного проекта: чистый дисконтированный доход, индекс доходности, срок окупаемости и внутреннюю норму рентабельности. Ставку дисконта принять равной 24%.

2. Определить, как изменится величина перечисленных показателей при изменении ставки дисконта до 30%.

3. Сделать выводы.

Показатель	Шаги расчета (год)					
	0	1	2	3	4	5
Инвестиции, млн.руб.	11	3				
Денежный поток от производственной деятельности, млн.руб.			5	9	11	11

**ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ**

Сертификат: 12000002A633E3D113AD425FB50002000002A6

Владелец: Шебзухова Татьяна Александровна

Действителен: с 20.08.2021 по 20.08.2022

- | Показатель | Шаги расчета (год) | | | | | |
|---|--------------------|---|---|---|---|---|
| | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Инвестиции, млн.руб. | 4 | 3 | | | | |
| Денежный поток от производственной деятельности, млн.руб. | | | 2 | 5 | 5 | 6 |

Задача 2.

1. Название проекта
2. Цель реализации проекта
3. Прогнозируемый эффект
4. Статус проекта
5. Бюджет проекта
6. Показатели проекта
7. График капитальных вложений
8. Инициатор проекта

1. Что понимается под инвестициями и инвестиционным процессом?
2. Какие основные источники инвестиций могут быть привлечены? В чем особенность их привлечения?
3. В чем состоит основной принцип классификации методов инвестиционного анализа?
4. Каковы основные простые методы оценки эффективности инвестиций?

1. В чем состоит экономический смысл процедуры дисконтирования денежных потоков по инвестиционному проекту?
2. Каковы основные принципы формирования инвестиционной политики субъекта рынка?
3. Охарактеризуйте основные риски, сопровождающие инвестиционное проектирование.

Основная литература:

- | | |
|--|---|
| <p>Документ подписан
Электронной подписью</p> <p>Сертификат: 12000002A633E3D113AD425FB50002000002A6</p> <p>Владелец: Шебзухова Татьяна Александровна</p> <p>Действителен: с 20.08.2021 по 20.08.2022</p> | <p>Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°»,
агистров). - http://biblioclub.ru/. - Библиогр. в кн. -</p> |
|--|---|

2. Мишланова, М. Ю. Антикризисное управление Электронный ресурс / Мишланова М. Ю., Канхва В. С., Сызранцев Г. А. : учебно-методическое пособие. - Москва : МИСИ – МГСУ, 2020. - 53 с. - ISBN 978-5-7264-2083-7

Дополнительная литература:

1. Курлыков, О. И. Антикризисное управление Электронный ресурс / Курлыков О. И., Волконская А. Г., Казакова Е. С. : учебное пособие. - Самара : СамГАУ, 2018. - 127 с. - ISBN 978-5-88575-538-2
2. Хашева, З.М. Антикризисное управление Электронный ресурс : учебно-методическое пособие / сост. З.М. Хашева. - Краснодар, Саратов : Южный институт менеджмента, Ай Пи Эр Медиа, 2018. - 51 с. - Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks.

Практическое занятие 12

Субъективный подход к процессу управления кризисом. Социальное партнерство в антикризисном управлении

Цель: формирование знаний об особенностях поведения руководителя и персонала в условиях кризиса субъекта рынка; приобретение знаний относительно эффективности управления кризисами посредством применения механизма социального партнерства

Организационная форма: круглый стол

Формируемые компетенции: ОПК-2, ПК-4

Актуальность темы: Осуществление необходимых изменений в ситуации кризиса производится исключительно через персонал системы, поэтому степень его готовности влияет на результат антикризисного управления деятельностью системы. Обязательным условием осуществления процедуры банкротства субъекта рынка является регулирование трудовых отношений с персоналом с привлечением профсоюза.

Теоретическая часть

Приступая к организационным преобразованиям в состоянии кризиса, менеджеры склонны полагать, что им предстоит решить ряд производственных задач, успех которых обеспечит изменение состояния дел. При этом они не осознают, что им также придется иметь дело с небывалым эмоциональным напором и динамикой человеческих отношений.

Конечно, управление кризисами в любой структуре не сводится исключительно к работе с человеческими ресурсами. Это всего лишь один из трех существенных компонентов, необходимых для успешного выхода из кризиса. Современные исследователи и создатели теории лидерства считают, что эмоциональная информация поддается строгому и рациональному истолкованию. Подобный подход позволяет выявлять и определять отдельные эмоциональные проявления, анализировать их влияние на экономические результаты деятельности и формировать стратегию и тактику работы с ними.

Сбор и анализ информации эмоционального свойства не только возможен, но и необходим на каждом этапе прохождения кризиса.

1 этап: осознание и диагностика ситуации.

2 этап: подготовка.

3 этап: реализация.

4 этап: завершение кризисной ситуации.

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН

ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат: 12000002A633E3D113AD425FB50002000002A6

Владелец: Шебзухова Татьяна Александровна

Действителен: с 20.08.2021 по 20.08.2022

Преодоление кризисной ситуации подразумевает под собой объединение всех организационных структур, их комплексную работу и взаимодействие.

Немаловажную роль здесь играет персонал, от работы которого во многом зависит качество реализации выбранной антикризисной стратегии.

Управление персоналом – это комплексная организация управленческими структурами, включающая в себя, помимо вопросов производственного характера, следующие основные части:

- 1) подбор необходимых кадров и их распределение;
- 2) выделение карьерных линий и направлений;
- 3) обучение персонала, повышение квалификации;
- 4) создание благоприятных условий работы и оплаты труда;
- 5) возможность креативного подхода и инновационных предложений.

Антикризисное управление имеет более сложный механизм, так как, помимо вышеперечисленных направлений, в него также входят социально-психологические факторы. Это связано с тем, что при наличии кризисной ситуации повышается стрессовое состояние людей, а это может привести к снижению эффективности работы и производства. Причинами являются нестабильное положение на предприятии или в организации, задержка выплаты заработной платы, страх перед возможным сокращением кадров.

В системе антикризисного управления персоналом можно выделить следующие стратегические направления.

1. Кадровые программы, как правило, разрабатываются для каждой социально-экономической системы индивидуально и в зависимости от целей могут состоять из следующих пунктов:

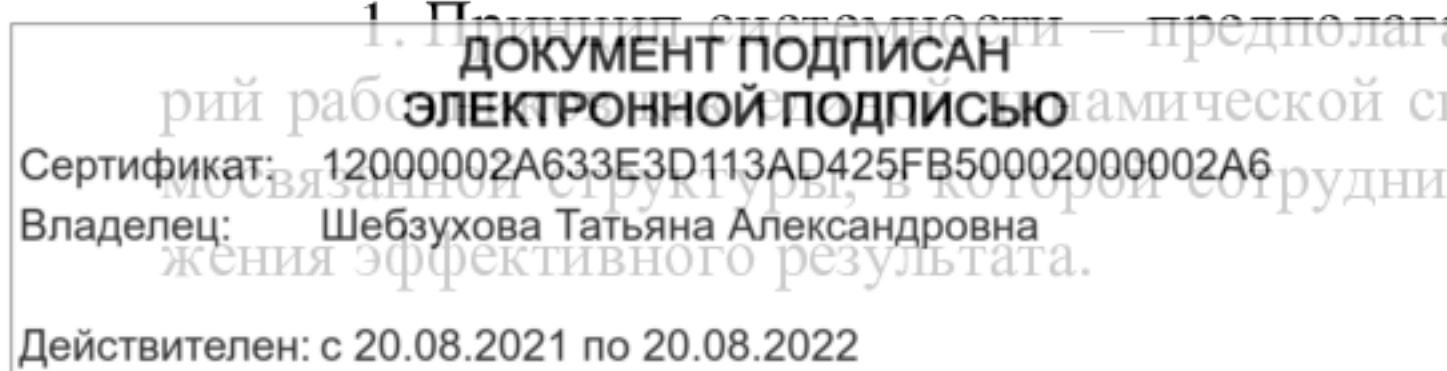
- 1) сотрудничество с кадровыми агентствами по подбору персонала;
- 2) поиск сотрудников на старших курсах высших и средних учебных заведений (возможность совмещения учебы и работы);
- 3) поиск на конкурсной основе новых сотрудников с интересными проектами;
- 4) сотрудничество с зарубежными компаниями в обмене и стажировке сотрудников;
- 5) использование системы лизинга – «перенос» части персонала из одной организации в другую на основании условий заключаемого договора или соглашения;
- 6) открытие учебных заведений и курсов при организации, что позволит готовить специалистов необходимого профиля и уровня для их дальнейшей работы в организации.

2. Определение профессиональных направлений – заключается в выявлении оптимального уровня подготовки сотрудника для определенной должности и последующем наборе таких сотрудников. Все это зависит от целей деятельности и задач организации. Нужно отметить, что в этом вопросе следует проявить особое внимание, потому что от эффективности работы сотрудников зависит уровень функционирования организации, а это определяется подготовкой и навыками; моральные и психологические качества должны быть тем выше, чем выше занимаемая человеком должность.

3. Создание и налаживание связей руководитель – менеджер – сотрудник. Очень важно создать прочный информационный и производственный канал между сотрудниками и управлением. Он осуществляется за счет менеджеров. Именно в их функции входит непосредственная реализация и выполнение выбранного плана или стратегии путем постановки задач перед отделами и сотрудниками. Предпочтительнее создать такие связи еще на начальном этапе существования фирмы, потому что при наступлении кризисной ситуации исход во многом определяется скоростью выполнения задач и слаженной командной работой.

Принципы антикризисного управления персоналом.

1. Принцип системности – предполагает рассмотрение всех сотрудников и категорий работников в рамках экономической системы. Предусматривается построение взаимосвязанной структуры, в которой сотрудники взаимодействуют между собой для достижения эффективного результата.



2. Принцип правовой и социальной защиты – предусматривает неукоснительное соблюдение государственного законодательства и правовых актов. Предполагает знание руководством, менеджерами и сотрудниками норм трудового, гражданского, административного, уголовного и других частей права. Организация должна отстаивать интересы своих сотрудников в конфликтных ситуациях.

3. Принцип равных возможностей – создание одинаковых условий для различных социальных, национальных и половых групп. В российской экономике этот вопрос стоит очень остро. К примеру, женщины очень долго доказывали свое право на руководящие должности и место в деловой сфере. К слову сказать, по статистическим данным, в России женщины-руководители в настоящее время доминируют над мужчинами, однако на административном уровне этот вопрос по-прежнему стоит остро.

4. Принцип командности – для успешного осуществления деятельности и реализации новых проектов практикуется создание команд (групп специалистов, объединенных общей идеей и взаимодействующих внутри себя для достижения цели). Члены команды несут определенную ответственность и выполняют различные функции. В период кризиса создание команд часто является необходимым, поскольку руководителю бывает очень сложно принять решение в одиночку, кроме того, ему требуется информация о состоянии организации в различных ее структурных подразделениях. Члены команды в такой ситуации как раз и занимаются сбором, обработкой и обсуждением данных с дальнейшим формированием плана и стратегии.

5. Принцип индивидуального подхода к каждому сотруднику лежит в основе организации успешной деятельности. Определение индивидуальных возможностей и навыков, поощрение и создание условий для развития, защита – все это должно быть включено в управленческую политику персоналом.

Кадровая политика – это совокупность целей, идей, принципов, потребностей и задач, определяющих структуру управления персоналом в процессе всего существования социально-экономической системы. По сути дела, это работа и мероприятия с персоналом, направленные на развитие организации. Целью кадровой политики является оптимальное сочетание сохранения и обновления кадров в соответствии с потребностями организации.

Состав кадровой политики:

- 1) выделение общих принципов кадровой политики, разработка задач и целей;
- 2) кадрово-организационная политика – формирование структуры персонала, создание трудовых резервов;
- 3) финансовая политика – формирование системы оплаты труда, распределения средств, создание материально-денежных стимулов для эффективной деятельности сотрудников;
- 4) информационная политика – организация контроля за деятельностью персонала, изменением в его развитии;
- 5) политика развития кадров – разработка системы развития и адаптации сотрудников, организация карьерных линий, формирование команд, программы по повышению квалификации сотрудников;
- 6) подведение итогов – анализ проведенной работы и текущей деятельности сотрудников, выявление трудностей и оценка потенциала персонала.

В условиях кризисной ситуации различные управленческие структуры ведут себя по-разному. Поэтому можно выделить следующие виды кадровой политики в условиях кризисной ситуации в социально-экономической системе.

1. Активная кадровая политика. Управление на предприятии осуществляется с по-

ложительным влиянием на производство, как правило, имеет четкое представление о состоянии трудового процесса, причем как на административном, так и на производственном уровне. Активно используются программы по диагностике и прогнозированию кадровой ситуации.

Документ подписан
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ
Сертификат: 12000002A633E3D113AD425FB50002000002A6
Владелец: Шебзухова Татьяна Александровна
Действителен с 20.08.2021 по 20.08.2022

2. Реактивная кадровая политика. В сфере такой политики осуществляется постоянный контроль за симптомами кризиса и рассмотрение возможных его факторов. При обнаружении симптомов кризиса принимаются немедленные меры, такие как выявление источников (причин) кризиса и их устранение.

3. Превентивная кадровая политика. Управление имеет информацию о ситуации и прогнозы относительно ее дальнейшего развития, однако не может каким-либо способом воздействовать на состояние организации.

4. Пассивная кадровая политика. У руководства отсутствует стратегия действий в отношении персонала, поэтому в условиях кризиса все меры сводятся уже к устранению последствий кризиса. Отсутствует также система прогнозирования кадрового развития.

Кадровый потенциал – это совокупность всех сотрудников организации (рядовых членов отделов, рабочих, служащих), выполняющих различные производственные, технические, экономические и другие задачи, которые перед ними ставит руководство.

При возникновении кризисной ситуации обнаруживаются все недостатки как управленческой, так и кадровой системы. Причем масштабы этих недостатков могут быть огромными, и в некоторых случаях именно они и являются причиной возникновения кризиса. Решать эти проблемы в условиях кризисной ситуации непросто и зачастую даже после преодоления кризиса многие недочеты так и остаются.

Формирование кадровой системы – это стержень любой управленческой системы. Существуют различные стили управления, но в любом случае они являются условными, поскольку для эффективного управления руководитель должен знать их все и находить оптимальное для себя сочетание.

Одной из самых распространенных проблем в российской деловой сфере является некомпетентное формирование персонала, т. е. трудоустройство знакомых и родственников. Это крайне негативная тенденция, поскольку очень часто ответственные должности занимают люди, имеющие отдаленное представление о сфере своей работы или не имеющие его вовсе. Это наносит ощутимый ущерб организации. В западных и европейских компаниях такой метод не практикуется уже около 100 лет.

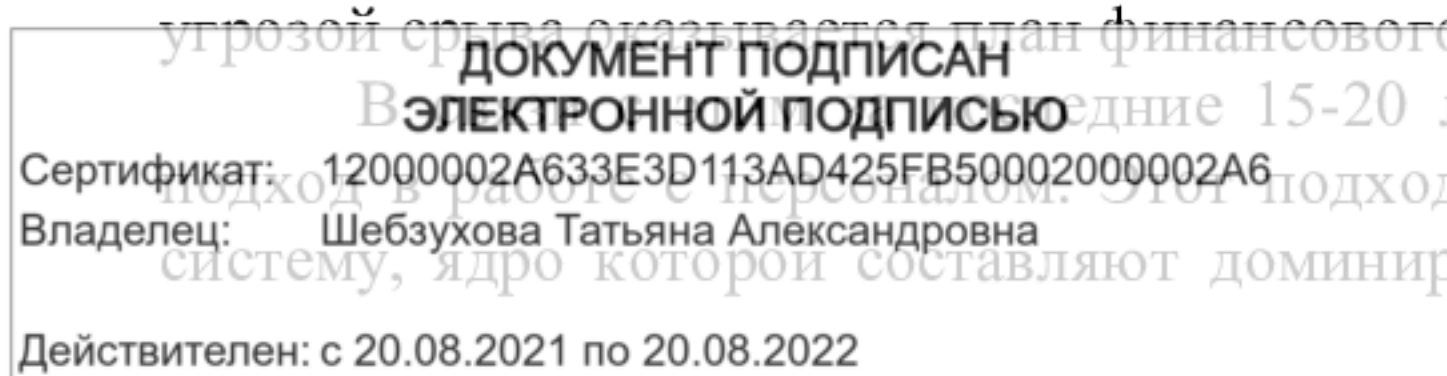
От руководителя зависят условия и оплата труда сотрудников, а эти факторы являются основными стимулами при трудоустройстве. При плохой социальной и правовой защищенности и низкой заработной плате сотрудники в момент кризиса очень часто увольняются, что, естественно, не помогает организации преодолеть кризис.

Успех деятельности менеджера зависит в первую очередь от проблем, обусловленных его отношениями с коллективом: проблемы мобилизации и обновления кадрового потенциала предприятия.

Стратегия поведения менеджера по отношению к коллективу компании обычно тяготеет к одному из двух полярных по своей направленности подходов: технократическому и адаптивному. При технократическом подходе организация понимается как механическая система, кризис в которой вызван дисфункцией, преодолеть которую можно, заменяя те или элементы, отлаживая работу управленческих механизмов. При адаптивном подходе организация понимается как органическая система, кризисы носят естественный характер и обусловлены сменой фаз ее эволюции.

Однако каждый из этих полярных подходов имеет существенные недостатки. Реализация технократического подхода чревата возникновением феномена сопротивления стратегическим изменениям на кризисном предприятии. При втором подходе чрезвычайно высок риск того, что естественное течение процессов разрешения кризиса не уложится во временные рамки, отведенные планом финансового оздоровления. В обоих случаях под угрозой срываете оказывается план финансового оздоровления.

В последние 15-20 лет сложился организационно – культурный подход к управлению. Этот подход представляет организацию как культурную систему, ядро которой составляют доминирующие в данной фирме ценности, совокуп-



ность норм принятия и реализации управленческих решений, принципы организационного строения и модели поведения.

Кризисная ситуация вынуждает руководство по-новому взглянуть на распределение прав и ответственности в коллективе, особенно в ситуации, когда кризис носит черты глобального для данной организации. В этой обстановке, как отмечает И. Ансофф прежние стратегии и планы не годятся, а новая информация, которую нужно изучить и на основе которой следует принять управленческие решения, весьма обширна. Информацию о внезапности и вероятности крупной потери ряд ли стоит делать достоянием всего коллектива, так как естественно ожидаемая в этом случае паника может привести к дестабилизации и неуправляемости организацией. В ситуации острого и внезапного кризиса изменяются представления о стилях менеджмента, о компромиссе и сотрудничестве. Инициатива снизу, которая в обычных, стабильных условиях ускоряет принятие эффективных управленческих решений, в условиях стратегического кризиса недействительна и даже может оказаться опасной. В кризисной ситуации централизация руководства важна как никогда, поскольку руководители низших уровней, не имея четкого регламента действий на случай чрезвычайной ситуации и принимая решения на свой страх и риск, дезорганизуют деятельность предприятия и усугубляют кризис.

Теория стратегического менеджмента рекомендует заблаговременно готовиться к неожиданностям. Для этого целесообразно разрабатывать систему чрезвычайных антикризисных мер и обучать персонал действовать в условиях стратегической неожиданности. Характерные черты этой системы состоят в следующем.

Когда возникает такая ситуация, начинает работать коммуникационная сеть связей для кризиса. Эта сеть действует, пересекая границы структурных подразделений, обрабатывает получаемую информацию и быстро передает ее во все отделы и службы компании.

На время чрезвычайного положения необходимо перераспределить обязанности высшего руководства. Рекомендовано следующее перераспределение: первая группа посвящает свое внимание контролю и сохранению здорового морального климата в организации; вторая ведет обычную работу с минимальным уровнем срывов; третья группа занимается разработкой и принятием чрезвычайных мер.

Для выработки этих мер вводится в действие сеть оперативных групп, порядок работы которой определяется по критерию минимизации затрат времени на принятие, согласование, реализацию решений и описывается следующей схемой. Руководители и члены оперативных групп, невзирая на сложившиеся каналы внутриорганизационных взаимосвязей, составляют подразделения или группы стратегического действия. Связь между оперативными группами и группой управляющих высшего звена строится напрямую, что существенно сокращает время управленческого цикла. Высшее руководство формулирует новую общую стратегию, распределяет ответственность между исполнителями и координирует управление. Низовые опергруппы выполняют работу на своих участках общеорганизационной стратегии.

Важно, что оперативные группы и связь между ними организуются заранее и проходят испытания, причем может быть заранее организовано несколько систем связи различного назначения: одна для решения неожиданных проблем в области межличностных взаимоотношений, другая - в области сбыта, третья - в налогово-финансовой области, и т. д. Оперативные группы обучаются быстро реагировать на принципиально новые проблемы, отработывая способы взаимодействия и методы решения конкретных задач. Тренинг целесообразно проводить в некризисных условиях, причем для ситуационного анализа весьма эффективно использовать реальные стратегические задачи, ставя их так, как если бы они возникли внезапно.

Важно, что оперативные группы и связь между ними организуются заранее и проходят испытания, причем может быть заранее организовано несколько систем связи различного назначения: одна для решения неожиданных проблем в области межличностных взаимоотношений, другая - в области сбыта, третья - в налогово-финансовой области, и т. д. Оперативные группы обучаются быстро реагировать на принципиально новые проблемы, отработывая способы взаимодействия и методы решения конкретных задач. Тренинг целесообразно проводить в некризисных условиях, причем для ситуационного анализа весьма эффективно использовать реальные стратегические задачи, ставя их так, как если бы они возникли внезапно.

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
В ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ
Сертификат: 12000002A633E3D113AD425FB50002000002A6
Владелец: Шебзухова Татьяна Александровна
Действителен: с 20.08.2021 по 20.08.2022

нормы, как естественного, хотя неприятного периода в развитии организации, толерантность, готовность к сотрудничеству и компетентность - вот принципы, которые позволят менеджменту успешно через любой кризис.

В условиях кризиса часто возникают проблемы социально-экономического характера между работником, работодателем и государством. Решением может являться социальное партнерство.

Согласно Части 2, Статье 23 Трудового кодекса РФ, *социальное партнерство* – это система взаимоотношений между работниками или их представителями, работодателями или их представителями, органами государственной власти, органами местного самоуправления, направленная на обеспечение согласования интересов работников и работодателей по вопросам регулирования трудовых отношений и иных, непосредственно связанных с ними отношений.

Суть заключается в использовании метода многократных согласований интересов работников, работодателей и государства. Социальное партнерство состоит в следующем:

- 1) приоритет отдается переговорной тактике решения проблемы;
- 2) согласование политики доходов и социально-экономической политики в целом;
- 3) установление мер гарантированной защиты интересов участников социального партнерства;
- 4) принцип участия в управлении наемных кадров;
- 5) утверждение системы общечеловеческих ценностей во всех сферах общественного труда.

В странах с развитой рыночной экономикой социальное партнерство представляет собой постоянное взаимодействие между наемными работниками и их профсоюзами, с одной стороны, и работодателями и их объединениями, с другой. Противоречивость интересов смягчается в процессе поиска и выбора обоюдного решения.

Там также используются коллективные переговоры, а работники участвуют в управлении организацией через паритетные советы и комитеты.

В России социальное партнерство осуществляется посредством сотрудничества профсоюзов, предпринимателей и их объединений и государства.

Нельзя сказать, что противостояние между субъектами исчезает вовсе. Оно просто переходит из разряда соперничества в разряд сотрудничества, но конфликтный характер в том и другом случае остается.

Статья 24 Трудового кодекса РФ регламентирует основные принципы социального партнерства:

- 1) равноправие сторон;
- 2) уважение и учет интересов сторон;
- 3) заинтересованность сторон в участии при заключении договорных отношениях;
- 4) содействие государства в укреплении и развитии социального партнерства на демократической основе;
- 5) соблюдение сторонами и их представителями трудового законодательства и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права;
- 6) полномочность представителей сторон;
- 7) свобода выбора при обсуждении вопросов, входящих в сферу труда;
- 8) принятие сторонами на себя обязательств на добровольной основе;
- 9) реальность обязательств, принимаемых на себя сторонами;
- 10) обязательность выполнения коллективных договоров, соглашений;
- 11) контроль за ходом выполнения принятых коллективных договоров, соглашений;
- 12) ответственность сторон, их представителей за невыполнение по их вине коллективных договоров, соглашений.

Представители работников.

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН

ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат: 12000002A633E3D113AD425FB50002000002A6

Владелец: Шебзухова Татьяна Александровна

Действителен: с 20.08.2021 по 20.08.2022

и работодатели могут иметь представителей профессиональные союзы и их объединения, иные профсоюзные организации, предусмотренные уставами общероссийских, межрегиональных профсоюзов и их представителей. (статья 29, глава 4 ТК РФ)

При проведении коллективных переговоров интересы работников при заключении или изменении коллективного договора, осуществлении контроля за его выполнением, а также при реализации права на участие в управлении организацией, рассмотрении трудовых споров работников с работодателем представляют первичная профсоюзная организация или иные представители, избираемые работниками.

Если также осуществляется формирование и деятельность комиссий по регулированию социально-трудовых отношений, то представителями работников являются соответствующие профсоюзы, их территориальные организации, объединения профессиональных союзов и объединения территориальных организаций профессиональных союзов.

Первичные профсоюзные организации и их органы представляют в социальном партнерстве интересы работников данного работодателя, являющихся членами соответствующих профсоюзов, или интересы всех работников данного работодателя независимо от их членства в профсоюзах при проведении коллективных переговоров, заключении или изменении коллективного договора, а также при рассмотрении и разрешении коллективных трудовых споров работников с работодателем.

Если работники не являются членами профсоюза, то они могут уполномочить орган первичной профсоюзной организации представлять их интересы во взаимоотношениях с работодателем по вопросам индивидуальных трудовых отношений и непосредственно связанных с ними отношений на условиях, установленных данной первичной профсоюзной организацией. (ст. 30 ТК РФ).

Существуют ситуации, когда работники не объединены в какие-либо первичные профсоюзные организации или ни одна из имеющихся первичных профсоюзных организаций не объединяет более половины работников данного работодателя и не уполномочена представлять интересы всех работников в социальном партнерстве, то на общем собрании работников для осуществления указанных полномочий тайным голосованием может быть избран из числа работников иной представитель (представительный орган). (ст. 31 ТК РФ)

Наличие иного представителя не может являться препятствием для осуществления первичными профсоюзными организациями своих полномочий.

Представители работодателей.

Согласно статье 23 ТК РФ, при проведении коллективных переговоров, заключении или изменении коллективного договора, а также при рассмотрении и разрешении коллективных трудовых споров работников с работодателем интересы работодателя представляют руководитель организации, работодатель – индивидуальный предприниматель (лично) или уполномоченные ими лица.

При проведении коллективных переговоров, заключении или изменении соглашений, разрешении коллективных трудовых споров по поводу их заключения или изменения, а также при формировании и осуществлении деятельности комиссий по регулированию социально-трудовых отношений интересы работодателей представляют соответствующие объединения работодателей.

Они представляют собой некоммерческие организации, объединяющие на добровольной основе работодателей для представительства интересов и защиты прав своих членов во взаимоотношениях с профсоюзами, органами государственной власти и органами местного самоуправления.

Представителями работодателей—федеральных государственных учреждений, государственных учреждений субъектов Российской Федерации, муниципальных учреждений и других организаций, финансируемых из соответствующих бюджетов, также являются соответствующие федеральные органы исполнительной власти, органы исполнительной власти субъектов Российской Федерации, иные государственные органы, органы местного самоуправления.

Социальное партнерство помогает достичь следующих результатов:

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ
Сертификат: 12000002A633E3D113AD425FB50002000002A6
Владелец: Шебзухова Татьяна Александровна
Действителен: с 20.08.2021 по 20.08.2022

- 1) взаимную заинтересованность наемных кадров и работодателей в устойчивом экономическом росте, в повышении конкурентоспособности предприятия;
- 2) рост трудовой и социальной активности;
- 3) улучшение условий труда работников и жизни;
- 4) сокращение конфликтов и их смягчение.

Но в становлении структуры социального партнерства существует немало серьезных проблем:

1) сложность формирования институциональной среды социального партнерства состоит в том, что социальные институты, как правило, возникают с целью удовлетворения интересов, позволяющие оказывать влияние на разработку новых правил и норм. Эта проблема могла бы быть решена в какой-то мере системой демократического контроля. Но в России такой системы пока нет;

2) социальное партнерство успешно развивается при наличии в обществе среднего класса. А доля этого класс в России с каждым годом становится все меньше – усиливается дифференциация общества;

3) проведенная в России приватизация не дала ожидаемых результатов в плане превращения государства в заинтересованное общественными интересами лицо. По большей части оно так и осталось частным собственником, т. е. положение государство как социального партнера слегка размыто, и это является одной из причин незавершенности структуры социального партнерства;

4) при разработке структуры социального партнерства вначале сформировалась федеральная трехсторонняя комиссия, и только потом – отраслевые и региональные. А та часть социального партнерства, которая непосредственно связана со сферой жизни и труда людей, формируется очень медленными темпами;

5) различие профсоюзов по политическим признакам. Многие из них, к тому же, имеют свои собственные объединения;

6) разброс работодателей более чем по 50 союзам. Это очень затрудняет обсуждение и принятие решений на отраслевом и федеральном уровнях.

Осуществляя свою деятельность в организации, люди неизбежно вступают во взаимодействие друг с другом. При этом происходит столкновение не только их рабочих и профессиональных интересов, но также личных качеств – характера, темперамента. Все это приводит к возникновению конфликтных ситуаций.

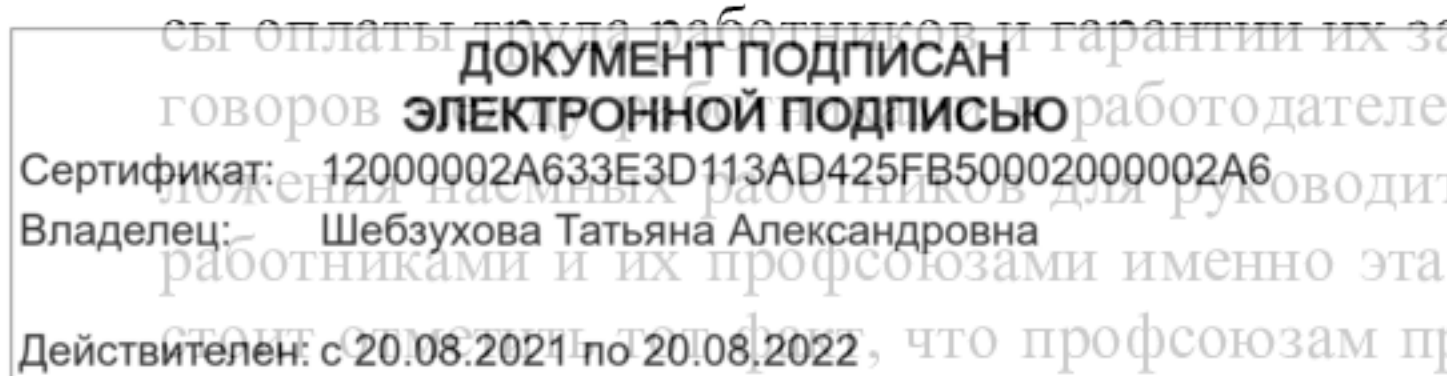
Несмотря на то, что в последнее время этому вопросу уделяется все большее внимание, статистика свидетельствует о том, что конфликты в организации – это уже постоянное явление в среде человеческих отношений.

Способы решения конфликтных ситуаций различаются в зависимости от уровня его возникновения: работодатель – отдельный работник, работодатель – несколько работников, работодатель – всей трудовой коллектив.

Основными способами разрешения конфликтов в двух первых ситуациях является переговоры на уровне работника и работодателя. В последнем выступает уже работодатель и профсоюз.

Проблемы существуют в области социальной защиты, в вопросах стабильной занятости и оплаты труда. Более того, в современных высокодинамичных условиях ни один предприниматель и руководитель не может дать своим работникам полной гарантии стабильности, т. е. работник осуществляет свою деятельность в зоне риска. Здесь встает вопрос о социальной защите работников.

Основными составляющими социальной защиты на предприятии являются вопросы оплаты труда работников и гарантии их занятости. Они уравниваются путем переговоров работодателем. Вопрос же социально-экономического положения наемных работников для руководителей является второстепенным. Однако перед работниками и их профсоюзами именно эта проблема стоит в первую очередь. Но здесь стоит отметить, что профсоюзам при предъявлении их требований в отношении



социальной защиты приходится учитывать различные ограничительные рамки, связанные с техническими производственными нормами, финансовым состоянием предприятия, законодательных и нормативных актов.

В современном мире важно уметь принимать компромиссные решения, сочетающие в себе положения оплаты труда и гарантий занятости. То, в каком соотношении будут находиться составляющие вопроса, зависит от умения сторон вести переговоры, от их делового навыка. Как правило, переговоры сводятся к решению, заключающему в себе более или менее оптимальное «разделение» рисков, что обеспечивает работникам определенную степень стабильности в их социально-экономическом положении. Вообще, гарантии занятости и оплаты труда должны обладать автономностью от изменяющихся тенденций рынка, что поможет обеспечить надежный уровень социальной защиты работников, однако на практике это не всегда соответствует действительности.

Но нужно отметить, что в современном мире, где так важен вопрос престижа и имиджа организации, многие работодатели (в большей степени крупных предприятий и организаций) стремятся обеспечить максимально возможный уровень стабильности в отношении оплаты труда и занятости. В условиях кризиса и угрозы банкротства большинство предпринимателей нарушают эти гарантии, однако здесь речь идет уже о спасении самого предприятия. В этом случае наемные работники представляют собой наименее защищенную сторону. По статистике, число уверенных в стабильности своего рабочего места составляет всего лишь 8,4 % работников. В то время как реальная угроза потери места существует более чем для 57 % работников, и это, безусловно, примерные данные.

В свете вышеописанной обстановки профсоюзы ставят перед собой широкий спектр задач социально-экономического характера. Деятельность профсоюзов и ее эффективность основана, прежде всего, на анализе финансового состояния предприятия. Профсоюзы имеют право на получение информации. Интерес для них представляют финансовый и годовой отчеты предприятия, с помощью которых они получают такие данные, как, во-первых, средняя заработная плата работника, доля чистого дохода предприятия, выплаченная работникам, динамика реальной покупательной способности, а во-вторых – движение рабочей силы на предприятии, ее рост или сокращение, изменения в финансовой структуре.

Эти вопросы имеют очень большое значение при ведении переговоров профсоюзов с работодателями.

Конечно, многое зависит от умения сторон вести переговоры и приходиться к определенным соглашениям. Переговоры с профсоюзами – это, как правило, коллективные переговоры, где есть свои особенности. Существуют определенные навыки при ведении переговоров подобного рода:

1) предварительная подготовка и анализ сложившейся ситуации, а также оценка противоположной стороны и ее возможных шагов. Выявление сильных и слабых сторон участников переговоров;

2) избегание конфликтных ситуаций, так как это может привести к затягиванию переговоров и их срыву;

3) продумывание альтернатив изменения своей позиции и точки зрения;

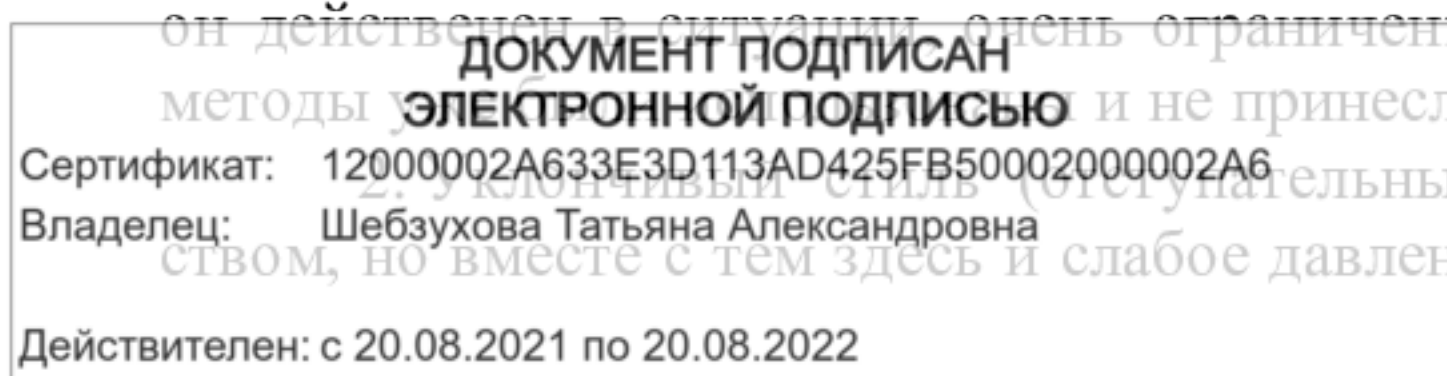
4) готовность к обсуждению и инициативному участию в переговорах.

Существуют также и различные стили ведения переговоров.

1. Агрессивный стиль – отличается сильным напором и давлением одной стороны на другую, минимальное сотрудничество.

В обычных условиях этот метод вряд ли приведет к хорошим результатам, однако он действительно в ситуациях, очень ограниченной по временным рамкам или когда другие методы уже не принесли желаемого результата.

2. Уклончивый стиль (отступательный) – также отличается слабым сотрудничеством, но вместе с тем здесь и слабое давление. Обычно он используется в ситуациях по-



вышенной конфликтности, когда очередное обсуждение не сможет уравновесить интересы сторон, а лишь усугубит положение.

3. Умеренный стиль – здесь присутствует высокая готовность к сотрудничеству. Как правило, подобный стиль используется при обсуждении не остро стоящих проблем, а обычных. В таких переговорах большое внимание уделяется установлению контакта между сторонами, который будет использоваться при последующих переговорах на более серьезные темы.

4. Компромиссный стиль – в таких переговорах все условно разделяется поровну. Обычно используется при небольших различиях между силами и положениями сторон, но имеющими разные цели. Один из наиболее предпочтительных методов с точки зрения сегодняшних условий, однако все зависит от конкретной ситуации.

5. Сотруднический стиль – другой часто используемый стиль. Ситуацию, в которой обе стороны готовы и имеют желание сотрудничать, обсуждать вопросы и разрабатывать новые решения, можно назвать идеальной.

Действия профсоюзов осуществляются по нескольким направлениям.

Прежде всего, нужно отметить действия в отношении заработной платы:

- 1) соблюдение уровня минимальной оплаты труда;
- 2) увеличение заработной платы с уровня минимальной оплаты труда до уровня прожиточного минимума, и затем до уровня более высоких бюджетов;
- 3) соблюдение соотношения размера заработной платы работников с реальным доходом предприятия и ростом заработной платы руководящего персонала;
- 4) справедливое распределение доходов предприятия между работниками, особенно между руководителями и рядовыми сотрудниками;
- 5) в кризисных условиях важно наблюдение за реально имеющимися средствами предприятия и размером заработной платы, выплачиваемой в это время работникам (многие работодатели под предлогом кризиса неоправданно резко снижают доходы работников, хотя средства для оплаты труда имеются);
- 6) сокращение резкой дифференциации в оплате труда работников предприятия, так как это может явиться причиной дополнительных внутренних конфликтов;
- 7) разработка системы оплаты труда за сверхурочное время;
- 8) если в кризисных условиях нет средств для выплаты заработной платы, необходимо строго фиксировать отработанные часы и дни для последующей оплаты;
- 9) учет при рассмотрении структуры и размера оплаты труда изменяющихся социально-экономических показателей: цены, медицинских услуг, плата за жилье и т. д.;
- 10) в случае неправомерных нарушений выплаты заработной платы разработка мер и действий по устранению подобной ситуации, а также рассмотрение механизма возмещения ущерба, причиненного работнику задержкой выплаты заработной платы.

Таким образом, в условиях кризиса действия профсоюзов относительно заработной платы сводятся к наблюдению за неоправданными нарушениями прав работников и их последующее устранение.

Далее необходимо отметить действия в области социальных гарантий:

- 1) корректировка, дополнение и совершенствование практики заключения договоров и соглашений между работодателем и работниками;
- 2) непосредственное участие в разработке законодательства и социальных программ;
- 3) усиление социальной ориентации проводимых изменений и реформ, использование механизма социального партнерства;
- 4) разработка стратегии по системе социального страхования, соответствующей междуна- рудным стандартам, в которых предусматриваются гарантии по уровню и объ- ему социальной защиты работников, а также пенсионеров и безработных;
- 5) наблюдение за осуществлением социальных проектов и программ.

Сертификат: 12000002A633E3D113AD425FB50002000002A6
Владелец: Шебзухова Татьяна Александровна

Действителен: с 20.08.2021 по 20.08.2022

Что касается сферы занятости населения, то здесь профсоюзами проводятся следующие меры:

- 1) реализация программ, создающих спрос на рабочую силу с использованием различных сил экономики: цен, инвестиций, налогов, системы государственных заказов;
- 2) реализация государственных программ по обеспечению высокого уровня занятости населения путем создания новых рабочих мест за счет развития отраслей и производства;
- 3) ограничение использования неполной и частичной занятости;
- 4) препятствие сокращению уровня заработной платы вследствие борьбы с безработицей населения и доходов в целом;
- 5) стимулирование инвестиционной деятельности предприятия, являющегося неотъемлемым условием наличия платежеспособного спроса на рабочую силу, а также обеспечение потока доходов в инвестиции;
- 6) составление и осуществление программ по поддержке развития малого и среднего предпринимательства и хозяйства как источника рабочих мест;
- 7) разработка целевых социально-экономических программ по следующим направлениям: создание рынков занятости для женщин, молодежи и социально слабых групп; создание новых и совершенствование старых рынков труда в районах с плохой экономической ситуацией или имеющих широкие возможности для занятости, но с плохими условиями жизни и труда; развитие рынка жилья как составной части трудоустройства населения; обучение и повышение квалификации работников для соответствия изменяющимся тенденциям современного рынка.

И, наконец, действия профсоюзов в области охраны труда. В последнее время профсоюзы уделяют этому вопросу большое внимание, так как эта проблема становится все более острой в связи с большим количеством нарушений:

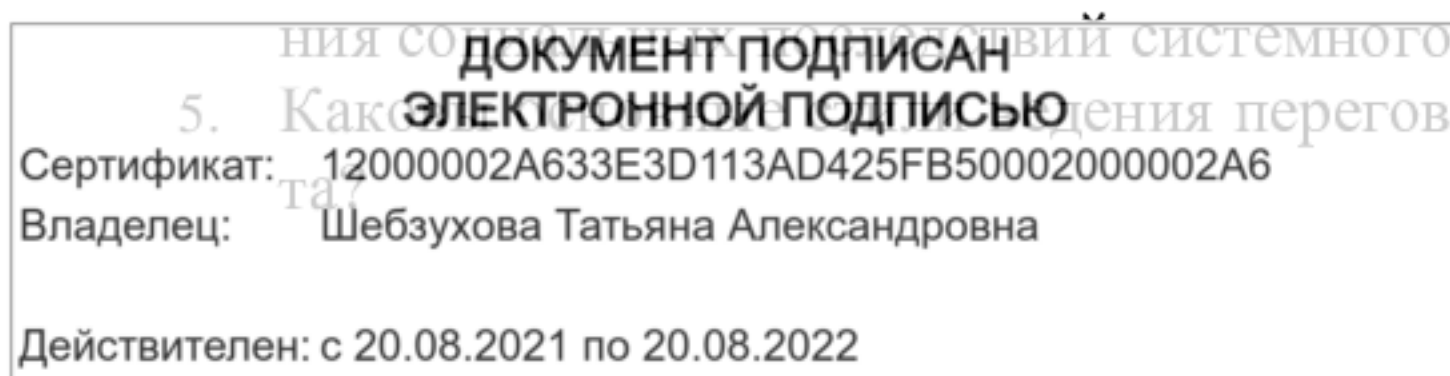
- 1) наблюдение и контроль за соблюдением условий договоров и соглашений между работниками и работодателями, причем обеими сторонами;
- 2) разработка норм и правил, обязательных для соблюдения как работниками, так и работодателем, включающих особые требования производства и технологий;
- 3) разработка системы наказаний и ответственности за нарушения на рабочем месте, а также за недопустимые рабочие условия;
- 4) создание специальных комиссий и профсоюзных органов по наблюдению и охране труда на предприятии;
- 5) разработка новых программ совместно с государственными органами, в которых в большей степени будет выделяться создание приемлемых рабочих условий.

Таким образом, независимо от направления, действия профсоюзов всецело посвящены созданию и защите достойных условий труда.

В своей работе они используют различные методы, которые постоянно приходится совершенствовать и изменять в соответствии с преобразованиями рынка.

Перечень дискуссионных тем для круглого стола

1. В чем проявляется социально-психологическая напряженность в кризисной ситуации?
2. Что понимается под социальным партнерством?
3. Какова роль основных участников социального партнерства?
4. Какие законодательные акты являются основополагающими в процессе регулирования кризиса?



5. Какое значение имеют переговоры в ходе взаимодействия сторон конфлик-

1. Каковы особенности управления персоналом на неплатежеспособных и ликвидируемых предприятиях?
2. Как, на Ваш взгляд, внедрение профессиональных стандартов способно повлиять на кадровую политику и ее реформирование?
3. Опишите положительное влияние кризиса на кадровую стратегию рыночного субъекта.
4. В чем состоят основные направления деятельности профсоюзных организаций в рамках антикризисного управления?
5. Охарактеризуйте конфликт интересов, возникающих в сфере управления персоналом в период кризиса.

Рекомендуемая литература:

Основная литература:

1. Антикризисное управление : учебник / И.К. Ларионов, Н.И. Брагин, А.Н. Герасин, О.Н. Герасина, Ю.А. Герасина. - 2-е изд. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2019. - 380 с. : ил. - (Учебные издания для магистров). - <http://biblioclub.ru/>. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-394-03072-7
2. Мишланова, М. Ю. Антикризисное управление Электронный ресурс / Мишланова М. Ю., Канхва В. С., Сызранцев Г. А. : учебно-методическое пособие. - Москва : МИСИ – МГСУ, 2020. - 53 с. - ISBN 978-5-7264-2083-7

Дополнительная литература:

1. Курлыков, О. И. Антикризисное управление Электронный ресурс / Курлыков О. И., Волконская А. Г., Казакова Е. С. : учебное пособие. - Самара : СамГАУ, 2018. - 127 с. - ISBN 978-5-88575-538-2
2. Хашева, З.М. Антикризисное управление Электронный ресурс : учебно-методическое пособие / сост. З.М. Хашева. - Краснодар, Саратов : Южный институт менеджмента, Ай Пи Эр Медиа, 2018. - 51 с. - Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks.

**ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ**

Сертификат: 12000002A633E3D113AD425FB50002000002A6

Владелец: Шебзухова Татьяна Александровна

Действителен: с 20.08.2021 по 20.08.2022

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
ПЯТИГОРСКИЙ ИНСТИТУТ (ФИЛИАЛ) СКФУ В Г. ПЯТИГОРСКЕ
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ, МЕНЕДЖМЕНТА И ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ

Методические указания

по организации самостоятельной работы обучающихся
по дисциплине «АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ»
для студентов направления подготовки
38.03.04 «Государственное и муниципальное управление»
Направленность (профиль):
«Региональное управление»

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат: 12000002A633E3D113AD425FB50002000002A6

Владелец: Шебзухова Татьяна Александровна

Действителен: с 20.08.2021 по 20.08.2022

Пятигорск
2022

СОДЕРЖАНИЕ

<u>ВВЕДЕНИЕ</u>	80
<u>1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТА ПРИ ИЗУЧЕНИИ ДИСЦИПЛИНЫ «АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ»</u>	81
<u>2. ПЛАН-ГРАФИК ВЫПОЛНЕНИЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ</u>	82
<u>3. КОНТРОЛЬНЫЕ ТОЧКИ И ВИДЫ ОТЧЕТНОСТИ ПО НИМ</u>	82
<u>4. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ИЗУЧЕНИЮ ТЕОРЕТИЧЕСКОГО МАТЕРИАЛА</u>	83
<u>5.МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО САМОСТОЯТЕЛЬНОМУ РЕШЕНИЮ ЗАДАЧ</u>	84
<u>6. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПОДГОТОВКЕ К СОБЕСЕДОВАНИЮ</u>	85
<u>7.МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПОДГОТОВКЕ К КРУГЛОМУ СТОЛУ</u>	86
<u>8.МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПОДГОТОВКЕ К ЭКЗАМЕНУ</u>	88
<u>СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ</u>	91

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат: 12000002A633E3D113AD425FB50002000002A6

Владелец: Шебзухова Татьяна Александровна

Действителен: с 20.08.2021 по 20.08.2022

ВВЕДЕНИЕ

Целью освоения дисциплины «Антикризисное управление» является формирование у студентов представления о природе возникновения экономических кризисов и особенностях государственного регулирования процессами стабилизации экономики.

Задачами освоения дисциплины «Антикризисное управление» являются:

- формирование знаний принципов и методов антикризисного управления территориями, организациями.
- формирование навыков диагностики причин и последствий кризисов
- формирование системных знаний о возможностях антикризисного управления.
- исследование направлений совершенствования антикризисного управления с целью повышения финансовой устойчивости региона, территорий.
- изучение отечественной и международной нормативной базы, принципов и методов анализа кризисных процессов.
- изучение задач и функций служб антикризисного регулирования.

Дисциплина Антикризисное управление является обязательной дисциплиной вариативной части ОП ВО подготовки бакалавра направления 38.03.04 Государственное и муниципальное управление (профиль: Региональное управление) и реализуется в 7 семестре.

Объектом изучения данной дисциплины является экономическая деятельность субъектов рынка.

Предметом изучения дисциплины является государственное регулирование кризисных явлений в экономике региона, отдельной территории, организации.

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат: 12000002A633E3D113AD425FB50002000002A6

Владелец: Шебзухова Татьяна Александровна

Действителен: с 20.08.2021 по 20.08.2022

1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТА ПРИ ИЗУЧЕНИИ ДИСЦИПЛИНЫ «АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ»

Самостоятельная работа – это вид учебной деятельности, выполняемый учащимся без непосредственного контакта с преподавателем или управляемый преподавателем опосредованно через специальные учебные материалы; неотъемлемое обязательное звено процесса обучения, предусматривающее прежде всего индивидуальную работу учащихся в соответствии с установкой преподавателя или учебника, программы обучения.

В современной дидактике самостоятельная работа студентов рассматривается, с одной стороны, как вид учебного труда, осуществляемый без непосредственного вмешательства, но под руководством преподавателя, а с другой – как средство вовлечения студентов в самостоятельную познавательную деятельность, формирования у них методов организации такой деятельности. Эффект от самостоятельной работы студентов можно получить только тогда, когда она организуется и реализуется в учебно-воспитательном процессе в качестве целостной системы, пронизывающей все этапы обучения студентов в вузе.

В процессе самостоятельной деятельности студент должен научиться выделять познавательные задачи, выбирать способы их решения, выполнять операции контроля за правильностью решения поставленной задачи, совершенствовать навыки реализации теоретических знаний. Формирование умений и навыков самостоятельной работы студентов может протекать как на сознательной, так и на интуитивной основе. В первом случае исходной базой для правильной организации деятельности служат ясное понимание целей, задач, форм, методов работы, сознательный контроль за ее процессом и результатами. Во втором случае преобладает смутное понимание, действие привычек, сформировавшихся под влиянием механических повторений, подражание и т. п.

Самостоятельная работа студента под руководством преподавателя протекает в форме делового взаимодействия: студент получает непосредственные указания, рекомендации преподавателя об организации самостоятельной деятельности, а преподаватель выполняет функцию управления через учет, контроль и коррекцию ошибочных действий. Опираясь на современную дидактику, преподаватель должен установить требуемый тип самостоятельной работы студентов и определить не обходимую степень ее включения в изучение своей дисциплины.

Формы самостоятельной работы студентов разнообразны. В соответствии с рабочей программой дисциплины «Антикризисное управление» предусмотрены следующие виды самостоятельной работы студента:

- самостоятельное изучение литературы;
- подготовка к дискуссии;
- самостоятельное решение разноуровневых и проблемных задач;

Цель самостоятельного изучения литературы – самостоятельное овладение знаниями, опытом исследовательской деятельности.

Задачами самостоятельного изучения литературы являются:

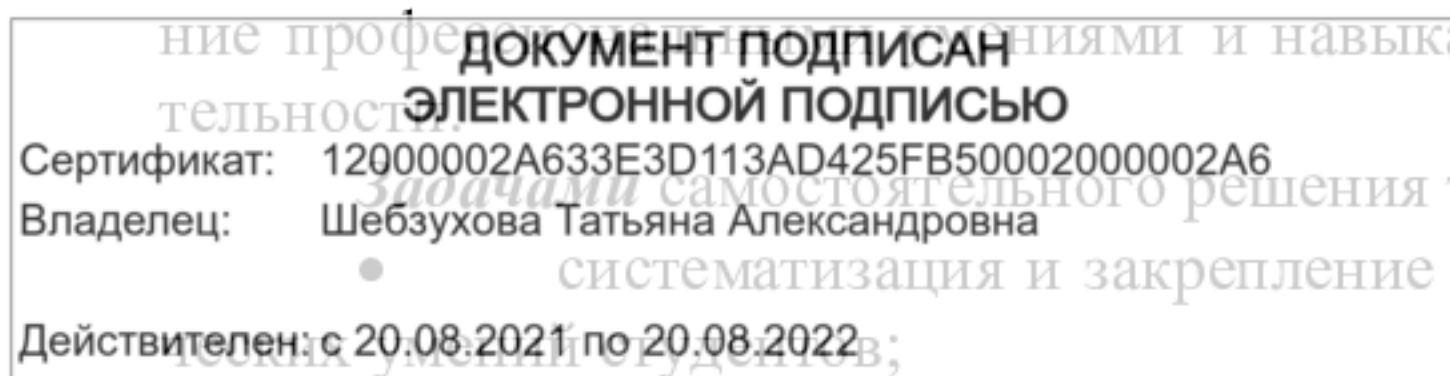
- углубление и расширение теоретических знаний;
- формирование умений использовать нормативную, правовую, справочную документацию и специальную литературу;
- развитие познавательных способностей и активности студентов.

Цель самостоятельного решения разноуровневых и проблемных задач - овладение

знаниями и навыками деятельности по профилю будущей дея-

тельности. **Задачами** самостоятельного решения типовых задач являются:

- систематизация и закрепление полученных теоретических знаний и практи-



- формирование самостоятельности мышления, способностей к саморазвитию, самосовершенствованию и самореализации;
- развитие исследовательских умений.

2. ПЛАН-ГРАФИК ВЫПОЛНЕНИЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

Технологическая карта самостоятельной работы студента

Код реализуемых компетенций	Вид деятельности студентов	Итоговый продукт самостоятельной работы	Средства и технологии оценки	Объем часов, в том числе		
				СРС	Контактная работа с преподавателем	Всего
8 семестр						
ИД-1. ОПК-2. ИД-2. ОПК-2. ИД-3. ОПК-2. ИД-1. ПК-4.	Самостоятельное изучение литературы	Конспект	Собеседование	41,4	4,6	46
	Самостоятельное решение задач	Решенная задача	Письменный отчет о решении разноуровневых задачи	4,5	0,5	5
	Подготовка к дискуссии	Доклад	Собеседование	4,5	0,5	5
	Подготовка к тестированию	Тест	Тестирование	9	1	10
Итого за 8 семестр				59,4	6,6	66
Итого				59,4	6,6	66
ИД-1. ОПК-2. ИД-2. ОПК-2. ИД-3. ОПК-2. ИД-1. ПК-4.	Подготовка к экзамену	Экзамен	Вопросы к экзамену	24,3	2,7	27

3. КОНТРОЛЬНЫЕ ТОЧКИ И ВИДЫ ОТЧЕТНОСТИ ПО НИМ

В рамках рейтинговой системы успеваемость студентов по каждой дисциплине оценивается в ходе текущего контроля и промежуточной аттестации.

При проведении текущего контроля рейтинговая оценка знаний студента оценивается следующим образом:

№ п/п	Вид деятельности студентов	Сроки выполнения	Количество баллов
8 семестр			
1	Контрольная точка № 1 (Практическое занятие № 5-6)	6	25
2	Контрольная точка № 2 (Практическое занятие № 11-12)	10	30
Итого за 8 семестр			55

Максимально возможный балл за весь текущий контроль устанавливается равным **55**. Текущее контрольное мероприятие считается сданным, если студент получил за него не менее 60% от установленного для этого контроля максимального балла. Рейтинговый балл, выставленный студенту за текущее контрольное мероприятие, сданное студентом в установленный срок, определяется следующим образом:

Сертификат: 12000002A633E3D113AD425FB50002000002A6 Владелец: Шебзухова Татьяна Александровна Действителен: с 20.08.2021 по 20.08.2022	Рейтинговый балл (в % от максимального балла за контрольное задание)
--	---

Отличный	100
Хороший	80
Удовлетворительный	60
Неудовлетворительный	0

4. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ИЗУЧЕНИЮ ТЕОРЕТИЧЕСКОГО МАТЕРИАЛА

Самостоятельная работа студента начинается с внимательного ознакомления с содержанием учебного курса.

Изучение каждой темы следует начинать с внимательного ознакомления с набором вопросов. Они ориентируют студента, показывают, что он должен знать по данной теме. Вопросы темы как бы накладываются на соответствующую главу избранного учебника или учебного пособия. В итоге должно быть ясным, какие вопросы темы учебного курса и с какой глубиной раскрыты в конкретном учебном материале, а какие вообще опущены. Требуется творческое отношение и к самому содержанию дисциплины.

Вопросы, составляющие ее содержание, обладают разной степенью важности. Есть вопросы, выполняющие функцию логической связки содержания темы и всего курса, имеются вопросы описательного или разъяснительного характера, а также исторического экскурса в область изучаемой дисциплины. Все эти вопросы не составляют сути понятийного, концептуального содержания темы, но необходимы для целостного восприятия изучаемых проблем.

Изучаемая дисциплина имеет свой категориально-понятийный аппарат. Научные понятия — это та база, на которой строится каждая наука. Понятия — узловые, опорные пункты как научного, так и учебного познания, логические ступени движения в учебе от простого к сложному, от явления к сущности. Без ясного понимания понятий учеба крайне затрудняется, а содержание приобретенных знаний становится тусклым, расплывчатым.

Студент должен понимать, что самостоятельное овладение знаниями является главным, определяющим. Высшая школа создает для этого необходимые условия, помогает будущему высококвалифицированному специалисту овладеть технологией самостоятельного производства знаний.

В самостоятельной работе студентам приходится использовать литературу различных видов: первоисточники, монографии, научные сборники, хрестоматии, учебники, учебные пособия, журналы и др. Изучение курса предполагает знакомство студентов с большим объемом научной и учебной литературы, что, в свою очередь, порождает необходимость выработки у них рационально-критического подхода к изучаемым источникам.

Существует несколько форм ведения записей:

— план (простой и развернутый) — наиболее краткая форма записи прочитанного, представляющая собой перечень вопросов, рассматриваемых в книге или статье. Развернутый план представляет собой более подробную запись прочитанного, с детализацией отдельных положений и выводов, с выпиской цитат, статистических данных и т.д. Развернутый план — неоценимый помощник при выступлении с докладом на конкретную тему на семинаре, конференции;

— тезисы — кратко сформулированные положения, основные положения книги, статьи. Как правило, тезисы составляются после предварительного знакомства с текстом источника, при его повторном прочтении. Они помогают запомнить и систематизировать информацию.

Составление конспектов

Без составления конспектов и повторения пройденного материала играет хороший конспект, содержащий основные идеи прочитанного в учебнике и услышанного в лекции. Конспект — это, по существу, набросок, развернутый план связного рассказа по основным вопросам темы.

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ
Сертификат: 12000002A633E3D113AD425FB50002000002A6
Владелец: Шебзухова Татьяна Александровна
Действителен: с 20.08.2021 по 20.08.2022

В какой-то мере конспект рассчитан (в зависимости от индивидуальных особенностей студента) не только на интеллектуальную и эмоциональную, но и на зрительную память, причем текст конспекта нередко ассоциируется еще и с текстом учебника или записью лекции. Поэтому легче запоминается содержание конспектов, написанных разборчиво, с подчеркиванием или выделением разрядкой ключевых слов и фраз.

Самостоятельно изученные темы предоставляются преподавателю в форме конспекта, по которому происходит собеседование. Теоретические темы курса (отдельные вопросы), выносимые на самостоятельное изучение, представлены ниже.

Тема самостоятельного изучения № 1

Формирование инновационных инфраструктур как условие выхода из кризиса

Вид деятельности студентов: самостоятельное изучение литературы, использование интерактивных учебных курсов

Итоговый продукт самостоятельной работы: конспект

Средства и технологии оценки: собеседование

План конспекта:

1. Инновационные структуры: понятие, принципы формирования
2. Технопарки, бизнес-инкубаторы, технологические центры
3. Мировой опыт использования инновационных инфраструктур в экономике

Работа с литературой:

Рекомендуемые источники информации (№ источника)			
Основная	Дополнительная	Методическая	Интернет-ресурсы
1,2	1,2	1,2	1,2,3,4

Тема самостоятельного изучения № 2

Инвестиционная привлекательность региона

Вид деятельности студентов: самостоятельное изучение литературы, использование интерактивных учебных курсов

Итоговый продукт самостоятельной работы: конспект

Средства и технологии оценки: собеседование

План конспекта:

1. Сущность и составляющие инвестиционной привлекательности региона
2. Критерии и факторы оценки инвестиционной привлекательности региона
3. Зарубежный опыт повышения инвестиционной привлекательности

Работа с литературой:

Рекомендуемые источники информации (№ источника)			
Основная	Дополнительная	Методическая	Интернет-ресурсы
1,2	1,2	1,2	1,2,3,4

5.МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО САМОСТОЯТЕЛЬНОМУ РЕШЕНИЮ ЗАДАЧ

По следующим темам на практических занятиях выполняются разноуровневые и проблемные задачи в соответствии с рабочей программой дисциплины. Отдельные задания по этим задачам выполняются студентом самостоятельно.

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ		Название задачи	Номер задания, выносимого на самостоятельную проработку
Сертификат: 12000002A633E3D113AD425FB50002000002A6	Владелец: Шебзухова Татьяна Александровна		
Действителен: с 20.08.2021 по 20.08.2022			

6	Диагностика вероятности банкротства субъектов экономики	Оценка финансового состояния и вероятности банкротства хозяйствующего субъекта	№ 5 Произвести диагностику банкротства предприятия с помощью моделей Альтмана, Лиса, Таффлера
7	Диагностика кризисного состояния бюджета	Оценка устойчивости регионального бюджета	№ 5 Оценить бюджетный потенциал на основе рейтингового подхода

Работа с литературой:

Рекомендуемые источники информации (№ источника)			
Основная	Дополнительная	Методическая	Интернет-ресурсы
1,2	1,2	1,2	1,2,3,4

6. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПОДГОТОВКЕ К СОБЕСЕДОВАНИЮ

По основным темам дисциплины проводится собеседование в форме устного доклада студента. При подготовке к собеседованию необходимо ознакомиться с вопросами для собеседования по каждой теме. При подготовке рекомендуется использовать конспект лекций, соответствующую основную и дополнительную литературу.

Тема 1 Эволюция антикризисного управления

1. Дайте определение сущности понятия «антикризисное управление».
2. Как проявляется ситуационный подход в антикризисном управлении?
3. Каковы рекомендации операционно-административной концепции применительно к антикризисному управлению?
4. В чем специфика проявлений школы человеческих отношений и поведенческих наук в кризисных ситуациях?
5. Чем привлекательны методы количественной школы в условиях кризиса экономики?
6. Как отражаются в антикризисном управлении положения школы организационной культуры?
7. Как соотносятся положения и выводы классических школ с современными концепциями антикризисного управления?
8. Обрисуйте модель организации будущего как самоподдерживающей системы преодоления кризисных явлений и процессов в поступательном развитии и совершенствовании

Тема 2. Теоретические основы экономических циклов

1. Охарактеризуйте состояние динамического равновесия.
2. Дайте классификацию экономическим теориям по причинам возникновения кризисов.
3. Каково соотношение понятий «экономический рост» и «расширенное воспроизводство»?

4. Перечислите основные черты неокейнсианства и неолиберализма.

Сертификат: 12000002A633E3D113AD425FB50002000002A6

Владелец: Шебзухова Татьяна Александровна

3. В чем заключается закон Ле-Шателье?

6. Экономические колебания как элемент экономического роста.

Действителен: с 20.08.2021 по 20.08.2022

7. Причины структурно-системного кризиса.

Работа с литературой:

Рекомендуемые источники информации (№ источника)			
Основная	Дополнительная	Методическая	Интернет-ресурсы
1,2	1,2	1,2	1,2,3,4

7.МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПОДГОТОВКЕ К КРУГЛОМУ СТОЛУ

Круглый стол проводится с целью диагностики уровня закрепления новых знаний, оценки коммуникативных компетенций, умения приводить аргументы и контраргументы, формирование навыков публичного выступления. При диагностике результатов основными критериями являются:

- демонстрация предварительной информационной готовности к обсуждению;
- выступление с проблемным вопросом;
- аргументация ответов на вопросы оппонентов;
- формулировка критических замечаний и вопросов к выступающему.

В процессе подготовки к участия в круглом столе необходимо составить конспект источников литературы по следующим дискуссионным темам

Перечень дискуссионных тем для круглого стола

Тема 3. Макроэкономический аспект антикризисного управления

4. Охарактеризуйте природу кризиса региональной экономики
5. Дайте понятие «антикризисное регулирование»
6. Каковы ключевые признаки типологии кризисов территорий?

Тема 4. Типология кризисов российской экономики

4. Охарактеризуйте причины и последствия первого кризиса в новейшей истории российской экономики.
5. Охарактеризуйте роль крупнейших политических лидеров в период кризиса
6. Опишите последовательность действий органов государственной власти, направленных на преодоление последствий кризиса 2014-2015 гг.

Тема 5. Диагностика кризиса и вероятности банкротства: нормативно-правовые основы

1. Опишите ситуацию банкротства с позиции субъекта и его окружения.
2. Какие факторы являются определяющими при составлении типологии банкротства?
3. В чем состоит разница экономического и юридического подхода к определению банкротства?

9. В чем состоит смысловая нагрузка и соотношение терминов «планировать», «управлять», «регулировать»?
10. Соотнесите понятия «экономическая стратегия» и «экономическая тактика»
11. Какие группы процедур антикризисного управления применяются органами государственного управления?
12. В какой ситуации возможно осуществление внешнего контроля исполнения местного бюджета?
13. Как формируется информационная база для контроля бюджета?

Тема 11-12. Управление кризисными и депрессивными территориями. Государственные заимствования: концептуальные основы

8. Охарактеризуйте понятие «депрессивность» применительно к территориальному образованию?
9. Каковы основные признаки депрессивных территорий?
10. В чем состоит основное отличие между депрессивной и слаборазвитой территорией?
11. Сформулируйте основные принципы государственного управления кризисными территориями?
12. Какова роль заимствований в финансировании государственных расходов?
13. Перечислите формы, в которых выражаются государственные заимствования.
14. По каким признакам классифицируются элементы государственного (муниципального) долга?

Тема 13-14. Процесс реализации государственных антикризисных программ. Процедуры антикризисного территориального управления

6. Перечислите основные инструменты антикризисного регулирования государства
7. Опишите процесс формирования отчета о реализации государственной программы
8. Какова группировка процедур антикризисного управления территорией в соответствии с законодательством РФ?
9. В чем состоит основа процедуры реорганизации муниципалитетов и какова практика ее применения в России?
10. Проведите сравнительную характеристику основных методов реорганизации муниципальных образований

Тема 15. Инновационные механизмы повышения антикризисной устойчивости. Инвестиционная политика в условиях кризиса

1. Какую роль играют инновации в антикризисном управлении?
2. Какие инновации можно считать антикризисными? В чем их особенность?
3. Как разрабатываются антикризисные инновации?
4. Каковы специфические механизмы антикризисных инноваций?

Тема 16. Человеческий фактор в антикризисном управлении. Социальные факторы в антикризисном управлении

1. В чем проявляется социально-психологическая напряженность в кризисной ситуации?
2. Что является основным партнерством?
3. Какова роль основных участников социального партнерства?
4. Какие законодательные акты являются основополагающими в процессе регулирования последствий системного кризиса?

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ
Сертификат: 12000002A633E3D113AD425FB50002000002A6
Владелец: Шебзухова Татьяна Александровна
Действителен с 20.08.2021 по 20.08.2022

5. Каковы основные стили ведения переговоров в ходе взаимодействия сторон конфликта?

8.МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПОДГОТОВКЕ К ЭКЗАМЕНУ

Изучение дисциплины «Антикризисное управление» завершается экзаменом. Подготовка к экзамену способствует закреплению, углублению и обобщению знаний, получаемых, в процессе обучения, а также применению их к решению практических задач. Готовясь к экзамену, студент ликвидирует имеющиеся пробелы в знаниях, углубляет, систематизирует и упорядочивает свои знания. На экзамене студент демонстрирует то, что он приобрел в процессе обучения по конкретной учебной дисциплине.

На консультации перед экзаменом студентов познакомят с основными требованиями, ответят на возникшие у них вопросы. Поэтому посещение консультаций обязательно.

При подготовке к экзамену необходимо использовать конспекты лекций по дисциплине, учебники и учебные пособия (из списка основной и дополнительной литературы) или конспект литературы, прочитанной по указанию преподавателя в течение семестра.

Вначале следует просмотреть весь материал по сдаваемой дисциплине, отметить для себя трудные вопросы. Обязательно в них разобраться. В заключение еще раз целесообразно повторить основные положения.

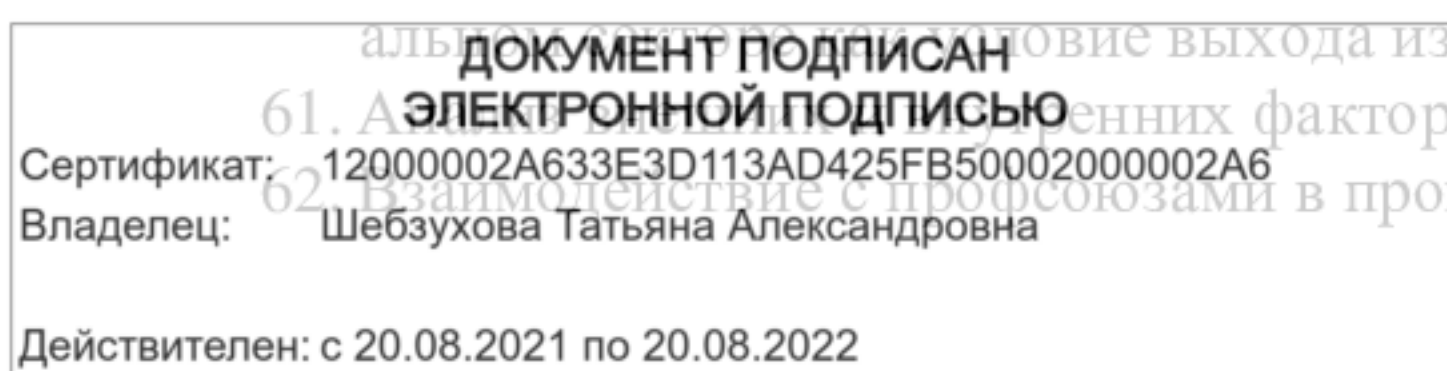
Систематическая подготовка к занятиям в течение семестра позволит использовать время экзаменационной сессии для систематизации знаний.

Вопросы к экзамену

1. Понятие кризиса социально-экономической системы.
2. Типология кризисного состояния социально-экономических систем.
3. Теории, объясняющие причины экономических циклов и кризисов.
4. Экономические циклы: волны и фазы деловой активности на макро- и микро-уровне.
5. Внешние и внутренние причины кризисов.
6. Последствия кризисов для социально-экономической системы.
7. Устойчивость социально-экономических систем.
8. Финансовый кризис. Социальный кризис. Политический кризис.
9. Сущность и особенности экономических кризисов социально-экономических систем.
10. Мировой экономический кризис. Кризис национальной экономики. Региональный экономический кризис. Кризис в развитии организации.
11. Управляемые и неуправляемые процессы развития.
12. Антикризисное управление как тип управления.
13. Концепция антикризисного управления.
14. Предмет, основные категории, методы антикризисного управления.
15. Роль государства в антикризисном управлении.
16. Виды государственного регулирования кризисных ситуаций.
17. Аналитическая основа государственного регулирования кризисных ситуаций на предприятиях.
18. Банкротство – юридический элемент рыночной экономики.
19. Понятие наблюдения. Финансовое оздоровление. Внешнее управление. Конкурсное производство. Мировое соглашение.
20. Основные причины банкротства российских предприятий и банков.
21. Банкротство – юридический элемент рыночной экономики.

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ
Сертификат: 12000002A633E3D113AD425FB50002000002A6
Владелец: Шебзухова Татьяна Александровна
Действителен: с 20.08.2021 по 20.08.2022

22. Инвестиции и их роль в экономике. Виды инвестиций.
23. Цели и условия успешной реализации антикризисной инвестиционной государственной политики.
24. Разработка антикризисной стратегии, основные этапы.
25. Оценка эффективности текущей стратегии.
26. Организационные механизмы оздоровления.
27. Понятие и виды инноваций. Сущность инновационного менеджмента.
28. Инновации - ведущее средство антикризисного менеджмента.
29. Инновационные цели, идеи, проекты и программы.
30. Государственная инновационная стратегия антикризисного развития.
31. Отечественный и зарубежный опыт инновационной деятельности.
32. Персонал организации как объект антикризисного управления. Система антикризисного управления персоналом.
33. Общие и частные принципы управления персоналом.
34. Основные черты антикризисной кадровой политики.
35. Антикризисное управление в странах с развитой рыночной экономикой.
36. Зарубежный опыт антикризисного управления предприятием.
37. Функции государства в рыночной экономике.
38. Уровни государственного регулирования кризисных ситуаций.
39. Региональное антикризисное управление.
40. Территориальное антикризисное администрирование.
41. Муниципальное антикризисное управление.
42. Закон о банкротстве предприятия: механизм реализации и социально-экономические последствия.
43. Роль и значение Федерального закона РФ «О несостоятельности (банкротстве) кредитных организаций»
44. Судебные процедуры по решению арбитражного суда.
45. Структура правового регулирования финансового оздоровления предприятий в РФ.
46. Совершенствование прогнозирования и внутрифирменного планирования.
47. Мировой экономический кризис.
48. Кризис национальной экономики.
49. Региональный экономический кризис.
50. Кризис в развитии организации.
51. Сущность и содержание антикризисной стратегии.
52. Классификация экономических кризисов.
53. Механизмы антикризисного управления.
54. Процессы антикризисного управления. Управление функционированием и управление развитием.
55. Признаки и порядок установления банкротства.
56. Системный подход к анализу финансового состояния предприятия.
57. Оценка внутреннего потенциала предприятия.
58. Показатели финансового состояния предприятия: ликвидность, соотношение собственных и заемных средств, оценка платежеспособности фирмы.
59. Оценка доходности инновационных проектов и программ
60. Стимулирование привлечения инвестиций в обновление основного капитала в ре-
альном секторе экономики.
61. Анализ факторов кризисного развития.
62. Взаимодействие с профсоюзами в процессах антикризисного управления.



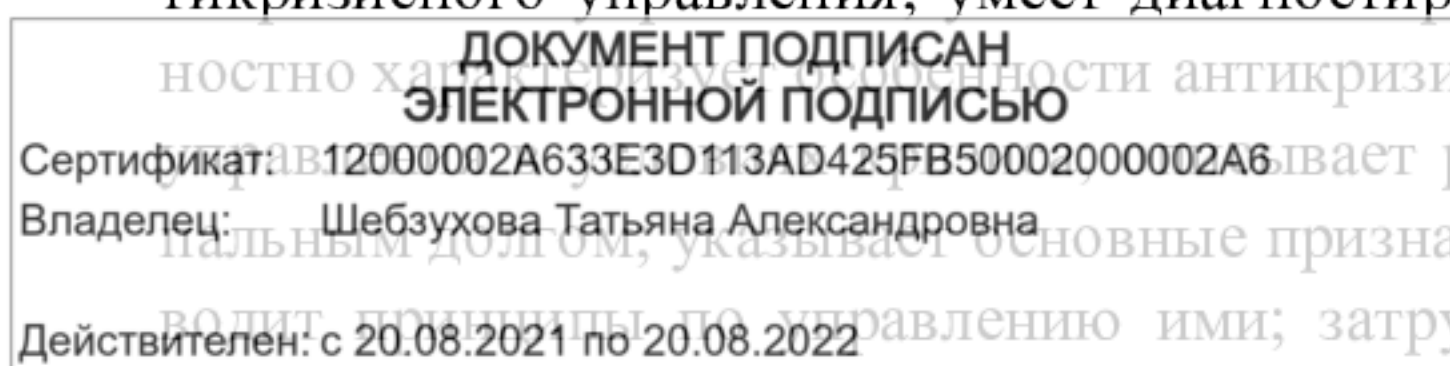
63. Формирование инновационных инфраструктур как условие выхода из кризиса.
64. Механизм регулирования кризисного состояния экономики: методы рыночного и государственного урегулирования.
65. Методика расчета коэффициента Альтмана.
66. Особенности инвестиционной деятельности в странах с рыночной экономикой.
67. Модели антикризисных стратегий на макро- и микроуровне.
68. Банкротство в странах с развитой рыночной экономикой: методы рыночного и государственного урегулирования
69. Прогнозирование банкротства с использованием рейтинговой методики.
70. Стратегический подход к кризисным ситуациям.
71. Развитие законодательства о банкротстве в России и пути его совершенствования.
72. Эффективность антикризисного управления.
73. Виды организационных процедур в условиях антикризисного управления.

Критерии оценивания компетенций

Оценка «отлично» выставляется студенту, если он полностью владеет понятием и характеризует сущность «антикризисное управление», различает основные концепции и научные подходы антикризисного управления; полностью воспроизводит базовые теории экономических циклов; описывает территориальные аспекты антикризисного управления; полностью владеет методологией диагностики кризиса и выявлением вероятности банкротства; умеет охарактеризовать особенности антикризисной стратегии и территориальных программ управления в условиях кризиса; полностью описывает специфику управления государственным и муниципальным долгом; дает четкую характеристику депрессивным территориям и формулирует основные принципы по управлению ими; системно описывает процедуры управления территорией в условиях кризиса; полностью характеризует роль инновационного развития в условиях кризиса экономики; описывает влияние человеческого фактора на возникновение кризиса.

Оценка «хорошо» выставляется студенту, если при проведении собеседования студент показывает наличие достаточных знаний понятия и сущности «антикризисное управление», умение различать основные концепции антикризисного управления; воспроизводит базовые теории экономических циклов; описывает территориальные аспекты антикризисного управления; в целом владеет методологией диагностики кризиса и определения вероятности банкротства; умеет охарактеризовать особенности антикризисной стратегии и территориальных программ управления в условиях кризиса; описывает специфику управления государственным и муниципальным долгом; указывает основные признаки депрессивных территорий и формулирует принципы по управлению ими; описывает процедуру управления территорией в условиях кризиса; характеризует роль инновационного развития в условиях кризиса экономики; описывает влияние человеческого фактора в антикризисном управлении.

Оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если при проведении собеседования студент показывает знание понятия «антикризисное управление», умение различать отдельные концепции антикризисного управления; поверхностно характеризует отдельные теории экономических циклов; в целом описывает территориальные аспекты антикризисного управления; умеет диагностировать кризис отдельными методами; поверх-



ностно характеризует особенности антикризисной стратегии и территориальных программ управления; различает между государственным и муниципальным долгом; указывает основные признаки депрессивных территорий, однако не приводит принципы по управлению ими; затрудняется в описании процедуры управления

территорией в условиях кризиса; затрудняется в описании роли инноваций в условиях кризиса экономики; описывает влияние человеческого фактора, однако слабо представляет необходимость учета социальных факторов в антикризисном управлении.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, если при проведении собеседования студент показал отсутствие знаний понятия «антикризисное управление», умений различать отдельные концепции антикризисного управления и теории экономических циклов; не привел описания территориальных аспектов антикризисного управления; не умеет диагностировать кризис отдельными методами; не приводит характеристики особенности антикризисной стратегии и территориальных программ управления в условиях кризиса; не различает государственный и муниципальный долг; не указывает основные признаки депрессивных территорий и не приводит принципы по управлению ими; затрудняется в описании процедуры управления территорией в условиях кризиса; затрудняется в описании роли инноваций в условиях кризиса экономики; не знает роли человеческого фактора в антикризисном управлении.

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Основная литература:

3. Антикризисное управление : учебник / И.К. Ларионов, Н.И. Брагин, А.Н. Герасин, О.Н. Герасина, Ю.А. Герасина. - 2-е изд. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2019. - 380 с. : ил. - (Учебные издания для магистров). - <http://biblioclub.ru/>. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-394-03072-7
4. Мишланова, М. Ю. Антикризисное управление Электронный ресурс / Мишланова М. Ю., Канхва В. С., Сызранцев Г. А. : учебно-методическое пособие. - Москва : МИСИ – МГСУ, 2020. - 53 с. - ISBN 978-5-7264-2083-7

Дополнительная литература:

3. Курлыков, О. И.
Курлыков О. И., Волконская А. Г., Казакова Е. С. : учебное пособие. - Самара : СамГАУ, 2018. - 127 с. - ISBN 978-5-88575-538-2
4. Хашева, З.М.
учебно-методическое пособие / сост. З.М. Хашева. - Краснодар, Саратов : Южный институт менеджмента, Ай Пи Эр Медиа, 2018. - 51 с. - Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks.

Интернет-ресурсы:

1. <http://kremlin.ru/> Официальный сайт Президента РФ
2. <http://skfo.gov.ru/> Официальный сайт полномочного представителя Президента России в СКФО
3. <http://www.economy.gov.ru> Официальный сайт Министерства экономического развития РФ

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат: 12000002A633E3D113AD425FB50002000002A6

Владелец: Шебзухова Татьяна Александровна

Действителен: с 20.08.2021 по 20.08.2022

**ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ**

Сертификат: 12000002A633E3D113AD425FB50002000002A6

Владелец: Шебзухова Татьяна Александровна

Действителен: с 20.08.2021 по 20.08.2022