Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Шабурова Татьяна Александровна
Должность: Директор Пятигорского института (филиал) Северо-Кавказского федерального университета
Дата подписания: 23.04.2024 09:00:27
Уникальный программный ключ:
d74ce93cd40e39275c3ba2f58486412a1c8ef96f

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

Методические указания

по выполнению практических работ
по дисциплине «АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ»
для студентов очной формы обучения направления подготовки
38.03.04 «Государственное и муниципальное управление»
Направленность (профиль):
«Региональное управление»

Пятигорск
2024

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ....4
ТЕМА 1. ЭВОЛЮЦИЯ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ....5
Практическое занятие 1. 5
Теоретические основы антикризисного управления 5
ТЕМА 2. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ЦИКЛОВ....9
Практическое занятие 2 9
Цикличность национальной экономики....9
ТЕМА 3. МАКРОЭКОНОМИЧЕСКИЙ АСПЕКТ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ....13
Практическое занятие 3 13
Кризисы в экономике регионов и муниципальных образований 13
ТЕМА 4. ТИПОЛОГИЯ КРИЗИСОВ РОССИЙСКОЙ ЭКОНОМИКИ 18
Практическое занятие 4 18
Кризисные явления в экономике России в процессе перехода к рынку 18
ТЕМА 5. ДИАГНОСТИКА КРИЗИСА И ВЕРОЯТНОСТИ БАНКРОТСТВА: НОРМАТИВНО-ПРАВОВЫЕ ОСНОВЫ 23
ТЕМА 6. ДИАГНОСТИКА ВЕРОЯТНОСТИ БАНКРОТСТВА СУБЪЕКТОВ ЭКОНОМИКИ 23
Практическое занятие 5-6....23
Процедура банкротства в условиях кризиса рыночной экономики 23
ТЕМА 7. ДИАГНОСТИКА КРИЗИСНОГО СОСТОЯНИЯ БЮДЖЕТА 29
Практическое занятие 7 29
Оценка устойчивости регионального бюджета....29
ТЕМА 8. РАЗРАБОТКА АНТИКРИЗИСНОЙ СТРАТЕГИИ 36
ТЕМА 9. ПРАКТИКА ГОСУДАРСТВЕННОГО АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ: МЕЖДУНАРОДНЫЙ ОПЫТ 36
Практическое занятие 8 36
Разработка стратегии антикризисного управления экономикой региона.....36
ТЕМА 10. ТЕРРИТОРИАЛЬНЫЕ ПРОГРАММЫ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ 41
Практическое занятие 9 41
Территориальные программы антикризисного управления 41
ТЕМА 11. УПРАВЛЕНИЕ КРИЗИСНЫМИ И ДЕПРЕССИВНЫМИ ТЕРРИТОРИЯМИ....44
ТЕМА 12. ГОСУДАРСТВЕННЫЕ ЗАИМСТВОВАНИЯ: КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ 44
Практическое занятие 10 44
Принципы государственного управления кризисными и депрессивными регионами. Инструменты государственных и муниципальных заимствований 44
ТЕМА 13. ПРОЦЕСС РЕАЛИЗАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ АНТИКРИЗИСНЫХ ПРОГРАММ 52
ТЕМА 14. ПРОЦЕДУРЫ АНТИКРИЗИСНОГО ТЕРРИТОРИАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ 52
Практическое занятие 11 52

Реализация государственных антикризисных программ. Территориальное управление 52
ТЕМА 15. ИННОВАЦИОННЫЕ МЕХАНИЗМЫ ПОВЫШЕНИЯ АНТИКРИЗИСНОЙ УСТОЙЧИВОСТИ 55
Практическое занятие 12 55
Инновационный подход в антикризисном управлении 55
ТЕМА 16. ИНВЕСТИЦИОННАЯ ПОЛИТИКА В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА 58
Практическое занятие 13 58
Анализ экономической эффективности инвестиционного проекта 58
ТЕМА 17. ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ ФАКТОР В АНТИКРИЗИСНОМ УПРАВЛЕНИИ 68
ТЕМА 18. СОЦИАЛЬНЫЕ ФАКТОРЫ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ 68
Практическое занятие 14 68
Субъективный подход к процессу управления кризисом. Социальное партнерство в антикризисном управлении 68

Введение

Целью освоения дисциплины является формирование обшепрофессиональных и профессиональных компетенций (ОПК-2, ПК-4) будущего бакалавра по направлению подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление.

Эту цель предполагается достичь при решении следующих основных **задач:**

- 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 дисциплиной обязательной части ОП ВО подготовки бакалавра направления 38.03.04 Государственное и муниципальное управление (профиль: Региональное управление) и реализуется в 8 семестре.

Объектом изучения данной дисциплины является деятельность государственных органов власти и других субъектов рынка в условиях кризиса.

Предметом изучения дисциплины является система взаимоотношений основных агентов экономики и ее способность к адаптации к кризисным условиям функционирования.

Тема 1. Эволюция антикризисного управления

Практическое занятие 1.
Теоретические основы антикризисного управления

Цель: ознакомиться со сложившимися теоретическими основами антикризисного управления

Организационная форма: собеседование

Формируемые компетенции: ОПК-2, ПК-4

Актуальность темы: функционирование рыночной экономики сопровождается повторяющимися кризисами и требует обязательного управленческого воздействия.

Теоретическая часть

Антикризисное управление включает в себя использование важнейших экономических дисциплин (финансовый анализ, стратегическое и тактическое планирование, инвестирование, менеджмент и др.), объединяя их в единую систему, охватывающую диагностику, предупреждение, нейтрализацию и преодоление кризиса.

Антикризисное управление в качестве понятия может применяться в двух значениях: широком и узком смысле.

В широком смысле антикризисное управление – это система управленческих мер по диагностике, предупреждению, нейтрализации и преодолению кризисных явлений и их причин на всех уровнях экономики (микро-, мезо-, макро- и мегауровнях).

В узком смысле антикризисное управление – это система организационно-управленческих мер в отношении отдельного предприятия, попавшего в состояние кризиса, что обычно выражается в неплатежеспособности, которая в случае ее затяжного непреодолимого характера нейтрализуется через процедуру банкротства. Для антикризисного управления в узком смысле большое значение имеет установление факта финансовой несостоятельности предприятия. Официальное установление такого факта регулируется законодательно. Вопрос о финансовой несостоятельности рассматривается при активном участии Федерального управления по делам о несостоятельности, причем обычно в судебном порядке.

Главное в антикризисном управлении – обеспечение условий, когда финансовые затруднения не могут иметь постоянный, стабильный характер. Это может быть достигнуто путем ускоренных, действенных реакций, на изменения как внешней, так и внутренней среды, реализуемых посредством заранее разработанных альтернативных вариантов программ мероприятий, предусматривающих различные действия в зависимости от той или иной сложившейся ситуации.

Процесс принятия решений и собственно сами решения относительно сложившихся кризисных явлений (либо событий) должны определяться в зависимости от конкретных ситуаций с учетом сохранения базовых характеристик организации, например, структура фондов, персонал, профиль деятельности, основные виды производимой продукции и пр. При этом при разработке антикризисных мероприятий следует учитывать факт наличия в классическом менеджменте ряда школ, исследования которых могут оказать существенную помощь в прогнозировании вариантов развития событий, в управлении персоналом в условиях кризиса, при анализе ситуации, а их методики – в выработке и реализации управленческих решений, направленных на локализацию кризиса,

Основные управленческие школы менеджмента:

– операционно-административная;

– школа человеческих отношений и поведения;

– количественная;

– системно-ситуационная;

– школа организационной культуры;

– процессуальная школа.

Рассмотрим основные направления этих школ и их применимость в антикризисном управлении.

Операционно-административная школа базируется на теории управления операциями и теории администрирования. Основоположниками школы принято считать Ф. Тейлора и А. Файоля. В переработке их теории к антикризисному управлению Р.А. Попов определил ряд следующих направлений:

– все действия должны быть согласованы и подчинены главной задаче – выходу из кризиса;

– посредством сплочения трудового коллектива, обеспечения сотрудничества управляющих и рабочих создать корпоративный дух на предприятии (даже путем уступок отдельных требований выдвинутых рядовым составом);

– с целью повышения эффективности производства, в условиях ограниченности (дефицита) ресурсов, создать условия для повышения производительности труда;

– необходим научный подход к анализу динамических процессов, к составлению перспективной модели и разработке механизмов по ее исполнению;

– разделить функции с целью устранения дублирования действий и сосредоточить группы работников на тех функциях, с которыми они справляются наиболее успешно;

– обеспечить справедливость в действиях руководства и разработать системы поощрений;

– обеспечить общее единоначалие и наделить менеджеров четкими полномочиями и конкретной ответственностью за результаты работы;

– обеспечить поддержание и ужесточение дисциплины на всех уровнях;

– достичь стабилизации внутренней среды, посредством сохранения неизменности рабочих мест и отказа от частых перемещений работников.

Основные направления **школы человеческих отношений и поведения** базируются на личностных и психологических качествах человека. Первые исследования этих факторов в процессе производства были связаны с работой Г. Мюнстерберга, затем исследования в этой области были продолжены Мэйо, Ретлисбергером и рядом ученых, которые на основе многолетних исследований (1927–1939) на заводе телеграфных аппаратов в г. Хоторне штата Иллинойс сформулировали «систему человеческих отношений».

При разработке антикризисных мероприятий согласно концепции школы человеческих отношений и поведения выделяются следующие направления:

– осуществлять индивидуальный подход к каждому члену коллектива, с тем, чтобы придать ему устойчивость и определить его функции в стабилизации обстановки;

– менеджерам необходимо уделять повышенное внимание к личным проблемам подчиненных, так как нерешенные личные проблемы отвлекают членов коллектива от своих обязанностей;

– нейтрализовать неформальные группы, так как они могут оказывать неблагоприятное влияние как на коллектив в целом, так и на отдельные его звенья;

– сформировать систему внутрифирменной информации, корпоративный дух;

– осуществлять выбор менеджеров, способных снять острые проблемы в коллективе и создать благоприятный климат.

Продолжением человеческих отношений явились исследования в области поведенческих проявлений в процессе трудовой деятельности.

Психологические взаимоотношения в коллективе и поведенческие проявления являются основой психологического поля организации, которое реагирует на изменение внутренней и внешней среды и участвует в достижении поставленных целей. Естественно,

если предприятие находятся в кризисной ситуации, то его психологическое поле будет напряженным, а уровень психологической устойчивости слабым. Поэтому в данной ситуации задача антикризисных менеджеров ослабить напряженность и повысить психологическую устойчивость в коллективе.

Количественная школа сформировалась в 50–60-х годах XX в. в результате развития экономико-математического моделирования. Основоположниками школы принято считать таких ученых, как Леонтьев, Марч, Саймон, Канторович, Шаталин, Петракова и др.

Очень ценной для антикризисного управления оказалась имеющаяся в рамках данной школы способность достаточно быстро выполнять операции по принятию решений, оценки кризисной ситуации, а также в предоставлении большого количества вариантов решения конкретной проблемы и вариантов развития предприятия.

К приемам количественной школы в применении к антикризисному управлению относят: экономико-математический анализ, экономико-математическое моделирование, методы количественных измерений, разделение процесса разработки решений на серию последовательных шагов. Применение приемов количественной школы предполагает использование компьютерной техники и АСУ, позволяющие максимально быстро обработать информацию и сделать выбор из предложенных оптимальных управленческих решений наиболее приемлемый для конкретной ситуации.

Системно-ситуационная школа представляет совокупность двух подходов системного и ситуационного.

Суть системного подхода заключается в том, что этот подход предлагает рассматривать все элементы организации (предприятия) в виде целостной системы, в которую могут быть включены различные подразделения производственные, маркетинговые, финансовые и прочие. Ситуационный подход является базовым по таким направлениям, как оценка состояния кризиса на предприятии, прогнозирование развития событий, разработка эффективных решений, т. е. требуется учет складывающихся ситуаций (обстоятельств), что особенно важно в организациях находящихся в состоянии стресса или кризиса.

Системно-ситуационный подход в антикризисном управлении предполагает осуществление мониторинга внутренней и внешней среды фирмы, экспресс-анализа состояния системы, составление прогнозов развития ситуации и разработку многовариантных управленческих решений, адекватных ее изменению.

Школа организационной культуры зародилась в Японии 80–90-х гг. XX в. «Организационная культура» по представлению приверженцев и последователей школы есть совокупность доминирующих в коллективе ценностей, убеждений, установок, а также общий моральный климат, которые помогают членам коллектива понять назначение организации в целом, механизм ее функционирования и тем самым создать нормы деятельности и поведения, правила следования им. Школа «организационной культуры» базируется:

– на усилении демократических начал в управлении (демократизация);

– усилении внимания к техническому уровню производства (технологизация);

– придание управлению международного характера и выравнивание национальных различий в менеджменте (интернационализация).

Школа организационной культуры проявляется в систематическом обучении персонала специальным, общетехническим и экономическим знаниям, в привитии повышенной организованности, маневренности, умении самостоятельно ориентироваться в форс-мажорных обстоятельствах, результаты которых в последствии должны выступить основой в антикризисном управлении.

Процессуальная школа самая молодая школа антикризисного управления. Она не имеет пока твердых научных позиций в менеджменте. Следовательно, с течением

времени отдельные направления этой школы будут пересмотрены либо устранены, другие включены, но уже сегодня можно сказать, что суть процессуального подхода в том, что управление в целом рассматривается не как серия разрозненных действий, а как единый процесс воздействия на организацию. В антикризисном управлении в рамках процессуальной школы предполагается опираться на следующие принципы:

– программно-целевое построение всей управленческой деятельности;

– инновативность в планировании антикризисных мероприятий и функционировании управленческого персонала;

– стратегическое мышление управляющих;

– инициаторское отношение менеджеров к решению проблем;

– повышенную ответственность за принятые решения.

Представленные школы менеджмента, несмотря на то что имеют различные направления и тенденции отражают основные факторы, на которые следует обратить внимание при разработке антикризисных мер по выводу предприятия из кризисной ситуации.

Вопросы для собеседования:

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

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.

Тема 2. Теоретические основы экономических циклов

Практическое занятие 2

Цикличность национальной экономики

Цель: закрепление теоретических основ циклического развития экономики страны
Организационная форма: собеседование
Формируемые компетенции: ОПК-2, ПК-4
Актуальность темы: фазе цикла, присущая экономики в определенный момент времени предопределяет систему методов и инструментов по управлению ею.

Теоретическая часть

Развитие рыночной экономики не является равномерным. Оно подвержено макроэкономической нестабильностью, которая зависит от конкретной социально-экономической обстановки в той или иной стране и в мировом сообществе на различных исторических этапах.

Макроэкономическая нестабильность проявляется в следующих формах:

1. *Цикличность экономического развития*. Долговременный экономический рост в любой стране не был равномерным. Он прерывался периодами экономической нестабильности. Были периоды, когда рост уступал место спаду и депрессии, т.е. низкому уровню занятости и производства;

2. *Несовершенство налогообложения*. Когда государство непомерно поднимает налоговые ставки на прибыль и личные доходы, неминуемы снижение эффективности затрат капитала и уменьшение той части прибыли и личного дохода, которая направляется на инвестиции;

3. *Недальновидные действия государства в социальной области*. Имеется в виду, например, необоснованное расширение социальных программ, которое порой может привести к снижению предложения труда, уменьшению объема трудовых доходов, а значит, и сбережений;

4. *Инфляция*. Ее отрицательное влияние на экономическое развитие проявляется в торможении научно-технического прогресса, дезориентации капиталовложений. Более того, инфляция побуждает предпринимателей, население воздержаться от дополнительных инвестиций.

5. *Снижение предложения труда и образование безработицы*. Эти процессы снижают личные доходы населения и, следовательно, сбережения для инвестиций.

Развитие рыночной экономики характеризуется **цикличностью,** под которой понимается периодичность повторяющихся нарушений равновесия в экономической системе, ведущих к свертыванию хозяйственной деятельности, спаду, кризису.

Современной общественной науке известны более 1380 типов цикличности. Для цикличности экономического развития характерны следующие признаки:

1) наличие колебаний уровня производства;
2) периодичность, повторяемость колебаний;
3) наличие в колебаниях повторяющей единицы - цикла.

Экономический цикл - это период от начала одного кризиса до начала следующего. Его можно определить как повторяющиеся на протяжении ряда лет подъемы и спады в уровне экономической активности.

В качестве причин экономических циклов в экономической теории рассматривались совершенно различные явления:

- разность во времени кругооборотов капиталов в разных отраслях и их взаимосвязь;
- развитие кредита;

- избыток сбережений у населения и, как следствие, недостаток инвестиций в производство (Дж.М.Кейнс);
- превышение производства средств производства над производством предметов потребления (М.Туган-Барановский, А.Шпитгоф);
- соотношение пессимизма и оптимизма в экономической деятельности людей (В.Парето, А.Пигу).
- революции, войны, милитаризация экономики;
- высокие темпы роста населения;
- связь циклических колебаний экономики с календарем президентских выборов (теория политического делового цикла У.Нордхауза);
- уровень солнечной активности (У. Джевонс (1835–1882) и А. Л. Чижевский (1897–1964) видели причину кризисов в регулярно появляющихся пятнах на Солнце, которые влияют на урожай сельскохозяйственных культур).

Всем экономическим циклам присущи четыре фазы: кризис (рецессия, спад), депрессия (стагнация), оживление (экспансия) и подъем (бум, пик).

Впервые природу цикличности раскрыл К.Маркс. Именно он определил, что цикл состоит из четырех фаз, дал им название, определил главенствующую роль кризиса. В качестве основных причин кризиса К.Маркс выделял:

- противоречие между производством и потреблением (рост потребления отстает от роста производства, в результате чего происходит перепроизводство товаров);
- противоречие между жесткой организацией производства на отдельных капиталистических предприятиях и нерегулируемым, стихийным действием рыночной системы в целом.
- физический срок службы основного капитала (каждые 7-8 лет основной капитал физически и морально устаревает, его замена совпадает с фазой оживления в производстве, периодическое обновление капитала задает временной параметр экономического цикла).

Кризис – это механизм приспособления размеров общественного производства к объему платежеспособного спроса хозяйственных субъектов.

До кризиса экономика находится в фазе подъема, когда она процветает во всех отношениях. Рынок в какой-то момент времени оказывается переполненным товарами, однако многие предприятия продолжают работать, выбрасывая на рынок все новые и новые массы товаров. Спрос начинает постепенно уменьшаться, отставать от предложения. Трудности со сбытом приводят к сокращению производства и росту безработицы. Снижение покупательной способности населения еще более осложняет сбыт. Все экономические показатели сокращаются. Происходит падение уровней заработной платы, прибыли, инвестиций, цен, разрушается механизм кругооборота капитала. Возникают кризис неплатежей и гигантский дефицит наличных денег. Курс ценных бумаг падает, они обесцениваются, вексель перестает играть роль ценной бумаги. Начинается период массового банкротства предприятий, а также финансовых и кредитных учреждений, поскольку невозвратность кредитов носит массовый характер. В условиях нехватки ликвидности для расплаты по долгам банки повышают ссудный процент и кредит становится недоступным основной массе предпринимателей.

Первый экономический кризис в рыночной системе произошел в 1825 г., после образования во всех ведущих капиталистических странах национальных рынков. С тех пор каждые 8-12 лет кризисы повторяются с большим или меньшим размахом. Классическим по глубине охвата капиталистической экономики стал кризис 1929-1933 гг. («великая депрессия»). Безработица в развитых капиталистических странах достигла в этот период 33-40%, экономика США была отброшена назад более, чем на 140 лет.

Фаза депрессии является следующей за кризисом. Депрессия характеризуется глубоким и продолжительным спадом экономики. Она, как правило, носит затяжной характер (может быть самой длительной по времени).

Для нее характерно:

- «замораживание» экономики на том уровне, на котором она оказалась в результате кризиса;
- стремительное падение величины ссудного процента;
- фиксирование заработной платы на самом низком уровне;
- стабилизация товарных запасов и цен;
- стимулирование спроса (потребления) низкими ценами;
- обновление капитала, медленный разгон производства, начало оживления.

Фаза оживления сменяет депрессию. В этой фазе фактический ВВП начинает расти и достигает предкризисного уровня.

Оживление характеризуется:

- расширением производства средств производства;
- увеличением производства вслед за ростом спроса;
- уменьшением безработицы;
- ростом заработной платы.

Критерием перехода экономики от оживления к подъему является достижение предкризисного уровня производства. Именно за ним начинается подъем.

Подъем характеризуется:

- расширением всех форм капитала;
- ростом кредитов;
- ростом ссудного процента;
- стремительным ростом экономики.

С точки зрения макроэкономики кризисы не только имеют разрушительный характер, но и играют огромную позитивную роль. Они приводят к:

- гибели мелких, технологически слабых и неэффективных производств;
- выживанию сильнейших, наиболее конкурентоспособных производств;
- оздоровлению экономики и ее восхождению на новый технико-технологический и организационный уровень;
- достижению пропорциональности экономического развития на новом, более высоком уровне.

Выделяются экстернальные и интернальные теории экономического цикла.

Экстернальные экономический цикл объясняют наличием внешних факторов.

К ним относятся:

1) войны, революции и другие политические потрясения;
2) открытие крупных месторождений золота, урана, нефти и других ценных ресурсов;
3) освоение новых территорий и связанная с этим миграция населения, колебания численности населения земного шара;
4) изменения в технологии, изобретения и инновации, позволяющие коренным образом менять структуру общественного производства.

Интернальные теории рассматривают экономический цикл как порождение внутренних, присущих самой экономической системе факторов. К внутренним факторам экономического цикла относятся:

1) личное потребление, сокращение или возрастание которого сказывается на объемах производства и занятости;
2) инвестирование, т.е. вложение средств в расширение производства, его модернизацию, создание новых рабочих мест;

3) экономическая политика государства, выражающаяся в прямом и косвенном воздействии на производство, спрос и потребление;
4) физический срок службы основного капитала (движимого и недвижимого).

Классификация экономических циклов основана на продолжительности функционирования различных видов физического капитала.
По продолжительности выделяют следующие виды циклов:

- циклы Дж.Китчина (короткие) продолжительностью 2-4 года; их связывают с движением запасов, оптовых цен, с колебанием мировых запасов золота, с неравномерностью воспроизводства оборотного капитала;
- циклы, связанные с обновлением основного капитала (циклы К.Жугляра); их продолжительность составляет 8-12 лет; (средние)
- строительные циклы (циклы С.Кузнеца), связанные с периодическим обновлением жилищ и определенных типов производственных сооружений: продолжительность данных циклов составляет 18-25 лет; (длинные)
- большие циклы (длинные волны Кондратьева) продолжительностью 40-60 лет. В основе данных циклов лежит продолжительность срока службы промышленных и непромышленных зданий и сооружений. Кондратьев объяснял существование больших циклов необходимостью накопления капитала для создания новой инфраструктуры. В своих длинных волнах он выделял две фазы — повышательную и понижательную. Повышательной фазе предшествует взрыв в научно-техническом прогрессе. Внедрение «продуктов» такого взрыва в экономику осуществляется на стадии хозяйственного подъема.

Вопросы для собеседования:

Базовый уровень:

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.
5. В чем заключается закон Ле-Шателье?
6. Экономические колебания как элемент экономического роста.
7. Причины структурно-системного 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.

Тема 3. Макроэкономический аспект антикризисного управления

Практическое занятие 3

Кризисы в экономике регионов и муниципальных образований

Цель: формирование представления об особенностях кризисных явлений в экономике регионов и муниципалитетов
Организационная форма: круглый стол
Формируемые компетенции: ОПК-2, ПК-4
Актуальность темы: неравномерность регионального развития приводит к возникновению различных типов кризисов требующих государственного управления

Теоретическая часть

Антикризисное управление территорией - постоянно реализуемый вид деятельности органов государственного управления и местного самоуправления, обеспечивающий сохранение оптимальной структуры территориальной экономики, ее устойчивое развитие и сглаживание негативных последствий кризисов различной природы.

Антикризисное регулирование – это система мер организационно-экономического и нормативно-правового воздействия со стороны государства, цель которого обеспечить защиту муниципальных образований от кризисных ситуаций, устойчивое развитие местной экономики.

Природа кризисных явлений в экономике регионов и муниципальных образований. Одной из специфических особенностей системы муниципального управления в условиях рыночной экономики является двойственная роль органов местного самоуправления в хозяйственных процессах. С одной стороны, они являются крупными собственниками и активными участниками хозяйственных отношений, с другой стороны, обладая властными полномочиями, они имеют возможность непосредственно регулировать эти отношения путем издания соответствующих нормативных правовых актов. Такое положение вещей требует обоснования научных подходов к пониманию сущности и природы кризисных явлений, к определению места и роли антикризисного управления в системе управления территорией. В первую очередь, необходимо выяснить, какие макроэкономические параметры сигнализируют о возможности развития кризисной ситуации, с тем, чтобы иметь возможность своевременно разработать эффективную антикризисную стратегию и сгладить негативные моменты циклического развития экономики, обеспечив экономический рост.

Экономические кризисы связывают с определенной фазой цикла производства (кризис, депрессия, оживление, подъем), во время которой происходит насильственное восстановление нарушенных пропорций воспроизводства. Современная экономическая теория исходит из предпосылки, что циклические колебания и кризисы являются необходимыми составляющими экономического развития, поэтому многие современные исследования посвящены проблемам создания и организации функционирования системы стабилизационных мер, сглаживающих негативные моменты цикличности. Стабильное или нестабильное финансовое состояние предприятий напрямую влияет на местные бюджеты, которые, в свою очередь, являются индикаторами экономического состояния территории.

Именно в таком контексте, как правило, рассматривается система антикризисного управления территорией.

Антикризисное управление территорией - постоянно реализуемый вид деятельности органов государственного управления и местного самоуправления, обеспечивающий сохранение оптимальной структуры территориальной экономики, ее устойчивое развитие и сглаживание негативных последствий кризисов различной природы.

Типология кризисов территорий.

1. По причинам возникновения.

1.1. Стратегический кризис – затрагивает все сферы местной экономики, возникает при потере администрацией стратегического видения проблем развития территории, при желании сохранить преимущественно административный механизм управления и отказе переходить на рыночные методы хозяйствования, особенно характерен для территорий с относительно высокой долей государственного и муниципального сектора.

1.2. Кризис «успеха» – возникновение неплатежеспособности в связи с недостатками менеджмента, когда наблюдается необоснованный рост расходов бюджета, что в будущем может привести к необходимости расширенного использования заемных средств. Выражается в снизившейся доле собственных доходов бюджета.

1.3. Кризис неплатежеспособности – внешнее проявление нарушений в функционировании территориальной системы, когда муниципальное образование не способно погасить свои долги. Причиной такого кризиса чаще всего является несвоевременное поступление средств в местный бюджет от других уровней бюджетной системы, разовые незапланированные расходы бюджета, необходимость формировать резервные фонды. Кредиторы отказываются ждать оплату за поставленные товары и оказанные услуги, а также выполнять работы или услуги по муниципальному заказу без предоплаты, банки отказывают в дальнейшей выдаче кредитов. Кризис неплатежеспособности может быть устранен за короткое время, но при частом возникновении фактов неплатежеспособности с некоторого момента платежи резко прекращаются.

2. По длительности.

2.1. Долгосрочный – для стратегического кризиса.

2.2. Среднесрочный – для кризиса «успеха».

2.3. Краткосрочный – для кризиса неплатежеспособности.

3. По стадиям.

3.1. Обратимые кризисы – администрация муниципального образования самостоятельно или с участием заинтересованных сторон производит преобразования в экономической, финансовой, социальной и политической сферах, в результате которых восстанавливает платежеспособность.

3.2. Необратимые кризисы – администрация муниципального образования не в состоянии самостоятельно разрешить кризисную ситуацию, требуется федеральное вмешательство.

4. По сфере возникновения.

4.1. Эндогенные кризисы – возникают внутри муниципального образования, как правило, в результате ошибочного управления. Для его выявления необходимы дополнительные исследования в области маркетинга и менеджмента на основе внутреннего анализа.

4.2. Экзогенные кризисы возникают по причинам, не зависящим от муниципального образования – высокий уровень инфляции, высокие проценты по кредитам, нестабильность налоговой системы и межбюджетных отношений, забастовки, несовершенство системы государственного регулирования цен и тарифов, особенно на услуги субъектов естественных монополий и др. Для диагностики необходимы дополнительные исследования региональных и местных рынков ссудного капитала, рабочей силы и др.

5. По природе.

5.1. Экономические. В основе экономических кризисов нерациональное использование ресурсов (трудовых, природных, земельных, производственных) или их недостаток в силу невыгодного географического положения или истощения месторождений природных ископаемых, физического и морального износа основных фондов, низкой квалификации рабочих и управленческих кадров, неэффективного использования муниципальной собственности, низкой инвестиционной привлекательности территории.

5.2. Бюджетно-финансовые кризисы возникают в связи с несбалансированной бюджетной политикой, низкой налоговой базой местного самоуправления, несвоевременным или неполным поступлением налогов и других обязательных платежей, высоким уровнем заимствований, низкой платежной дисциплиной, недостаточным правовым и методическим обеспечением системы управления муниципальным долгом, прямыми нарушениями финансовой дисциплины, выполнением муниципальными образованиями отдельных государственных полномочий без соответствующей финансовой или имущественной поддержки.

5.3. Общественно-политические кризисы объективно присущи территориальным системам и могут возникать как результат неадекватной политики местных властей, внутренней борьбы между политическими партиями и течениями, утраты контроля над ситуацией со стороны главы администрации, личных амбиций отдельных политических лидеров.

5.4. Социальные кризисы связаны с национальными, этническими, религиозными конфликтами, а также с высоким уровнем безработицы, резкой дифференциацией доходов населения и невозможностью получить весь необходимый пакет социальных услуг по минимальным социальным стандартам.

5.5. Экологические кризисы и чрезвычайные ситуации возникают вследствие стихийных бедствий, природных и техногенных катастроф, неадекватного воздействия человека на окружающую среду, животный и растительный мир и непринятия своевременных мер по их защите. Характерно ухудшение производственно-промышленной, радиационной, химической, биологической (бактериологической), сейсмической и гидрометеорологической обстановки, возникновение эпидемий, эпизоотий, эпифитотий.

6. По масштабу.

6.1. Национальные – охватывают территорию всей страны.

6.2. Региональные – охватывают территорию отдельного субъекта федерации или территорию нескольких муниципальных образований, расположенных в разных субъектах федерации, но имеющих общие границы.

6.3. Местные – охватывают территорию отдельного муниципального образования или локальные кризисные территории внутри крупных муниципальных образований.

7. По глубине.

7.1. Локальные – затрагивают отдельные подсистемы территориальной системы управления, выделенные по предметному, функциональному или другому признаку (собственность промышленный комплекс, градообразующие предприятия, малые предприятия, ЖКХ, социальная сфера и др.).

7.2. Системные – затрагивают все подсистемы территориальной системы управления.

8. По периодичности.

8.1. Циклические кризисы связаны с циклическими колебаниями экономики.

8.2. Нециклические кризисы не связаны с циклическими колебаниями экономики, а вызваны причинами объективного или субъективного характера.

Принципы антикризисного управления.

1. Принцип единства целей управления на разных уровнях иерархии (федерация, субъект федерации и муниципальное образование).

2. Принцип адекватности. Методы разработки и принятия решений в кризисной си-

туации должны быть адекватны реальной ситуации. Антикризисные управляющие должны обладать более высоким уровнем квалификации по сравнению с управляющими в обычных условиях с тем, чтобы быстро и адекватно реагировать на изменение внешних и внутренних факторов.

3. Принцип системного подхода к решению поставленных задач. Система антикризисного управления развитием территории рассматривается как сложная социально-экономическая система и построена как совокупность функциональных, обеспечивающих и предметных подсистем, поэтому необходимо постоянно анализировать политические, социальные, экономические, финансовые, экологические, правовые, техногенные и другие факторы, которые влияют на каждую из этих подсистем и в совокупности обеспечивают устойчивое развитие территории.

4. Принцип целенаправленности. Антикризисное управление может быть эффективно только при наличии плана финансового оздоровления территории, который базируется на ее миссии – обеспечение устойчивого социально-экономического развития муниципального образования. Такая стратегия полностью соответствует следующим локальным целям в период кризиса: обеспечение текущих платежей – текущая деятельность администрации должна быть организована таким образом, чтобы, как минимум, рассчитаться с кредиторами, в т.ч. с бюджетами других уровней бюджетной системы; накопленных финансовых средств должно быть достаточно для того, чтобы по окончании особых процедур антикризисного управления рассчитаться с ранее возникшей и «замороженной» на момент введения особого режима кредиторской задолженности; недопущение возникновения задолженности в будущем.

5. Принцип ведущего звена. В силу многоаспектности и разноплановости процесса антикризисного управления муниципальным образованием необходимо выбирать и реализовывать реально достижимые цели. Как правило, при наличии двух равновеликих целей приоритет принадлежит ближайшей из них – обеспечению текущих платежей.

6. Принцип оптимальности. Каждое управленческое решение принимается таким образом, чтобы выбранный критерий оптимальности имел экстремальное значение при некоторых ограничительных условиях. Различные ограничения и их комбинации обусловливают различные варианты управленческих решений. Одним из критериев должен стать бюджетный эффект – разница между доходами, полученными по результатам антикризисной программы и расходами на ее разработку и реализацию.

Перечень дискуссионных тем для круглого стола

Базовый уровень:

1. Природа кризиса региональной экономики
2. Многогранность понятия «антикризисное регулирование»
3. Ключевые признаки типологии кризисов территорий?
1. Как на Ваш взгляд взаимосвязаны кризис «успеха» и стратегический кризис территории? Обоснуйте свой ответ.
2. Взаимосвязь принципов антикризисного управления территорией.

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 c. - 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 c. - 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 c. - Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks.

Тема 4. Типология кризисов российской экономики

Практическое занятие 4

Кризисные явления в экономике России в процессе перехода к рынку

Цель: закрепление теоретических знаний относительно причин и последствий кризиса экономики России

Организационная форма: круглый стол

Формируемые компетенции: ОПК-2, ПК-4

Актуальность темы: Анализ причин и последствий кризисов, имевших место на разных стадиях реформирования российской экономики, позволяет разрабатывать взвешенную и адекватную ситуации антикризисную политику государства

Теоретическая часть

Кризис 1991 года имел своеобразную формовку предпосылок перемен государственного характера.

Сопровождавшиеся ростом сепаратизма и суверенитета, перераспределения полномочий власти от КПСС и законодательных органов СССР, к августу 1991 сформировали три основных направления политической деятельности, предводителями которых были абсолютно разные союзные и республиканские предводители.

Радикальное направление сепаратисткой линии предлагала немедленный роспуск СССР и самыми кратчайшими путями. Под главенством **Горбачева** умеренно-реформистское направление подразумевало работу с социально – экономическими реформами для единого государства, а также, видело плавную передачу власти от структур КПСС к государственным структурам.

Поддерживающие жесткую линию, пропагандировали любыми путями (в том числе и с помощью подчинения), спланировано воссоздать единое управление страной и сформировать ее окончательные границы, тем самым, поставив государство под тотальный контроль партийного руководства.

Кризис 1991 года и распад СССР

В момент кризисного захвата страны приверженцы сепаратизма провели так называемые «референдумы политической независимости» в некоторых республиках. Кроме этого, ими был совершен ряд шагов, которые вели к выходу из СССР.

Приверженцы умеренного движения проводили «референдумы сохранности» союза республик. Данный процесс затронул в тот момент от девяти до пятнадцати республик. Однако, от проведения подобного процесса были ограничены Прибалтика и Молдавия, Грузинские территории, Армения.

Несмотря на отказ некоторых республик принимать участие в референдуме, большинством голосов было принято решение сохранить СССР. Основываясь на полученных результатах и показателях, приверженцы умеренного движения делали предположения о подписании Союзного договора 20 августа 1991 года, который провозгласил бы Союз Суверенных Государств (ССГ). Но, несмотря на все догадки, днем 19 августа все СМИ объявили народу о формировании Государственного Комитета по ЧП. В данном заседании принимали участие девять представителей из числа хозяйственного и силового руководства СССР. Горбачев был отстранен по требованию ГКЧП, что объяснялось его болезненным состоянием. После этого в столицу и ряд других крупных объектов были введены войска.

В результате бездействия ГКЧП, противник перешел в контрнаступление, тем самым, спровоцировав ряд высказываний непризнания, в том числе и главой России – **Борисом Ельциным**. Руководство России поддерживали граждане, образовавшие «живое кольцо» вокруг резиденции Верховного Совета, где находился Борис Николаевич.

Штурм и последующий захват руководителей России был спровоцирован специальным подразделением КГБ СССР, однако письменный приказ члены ГЧКП подписывать отказались. А без приказа и нет действия.

В результате нескольких неверных решений и дальнейшего возвращения Горбачева в столицу, ГКЧП были арестованы (но впоследствии наступила амнистия), а заключение договора о ССГ сорвалось.

Кризис 1998

Во всей российской истории данный кризисный год считается самым тяжелым. Положение страны усугубилось не только тем, что кризис 1998 года пришелся в период тяжелой экономической ситуации, но и подогревался неэффективными приемами макроэкономической политике правительства 1990 годов.

Денежная политика тех лет считалась мягкой и правильной, несмотря на факт сдержки инфляционной ситуации путем отхода от эмиссионных финансов государства и высокого курса валюты страны. Однако, раздутые денежные поступления подписывались самим президентом.

В момент Азиатского кризиса в ее Юго-Восточной части, а также благодаря резкому падению мировых цен на топливно – энергетический комплекс, возникает кризисная ситуация в России. 17 августа 1998 года были приняты неординарные методы Правительством РФ и ЦБ РФ: объявлен технический дефолт, который связывали с основными видами долговых обязательств государства.

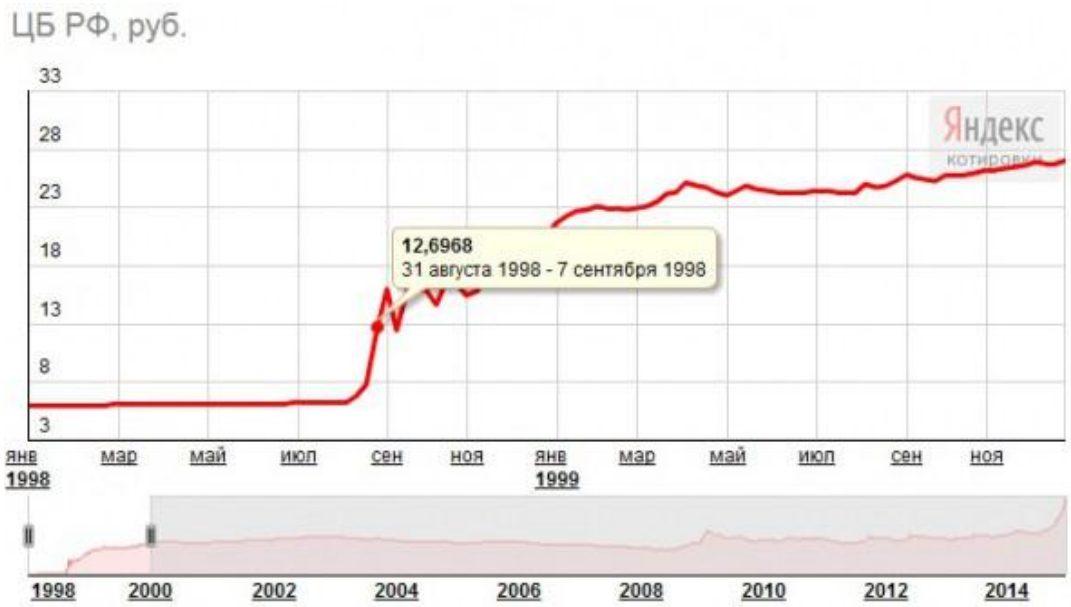
В это же время правительством России был объявлен отказ от стабилизации российской валюты (рубля) по отношению к валюте Америки (доллару). Отметим, что ранее данное отношение поддерживалось искусственным способом в завышающую сторону с помощью интервенций Центрального Российского Банка.

Страна ощутила все последствия экономического кризиса, как с положительной, так и с отрицательной стороны. На тот момент курс российской валюты упал сразу в три раза. На 1 января 1999 года курс рубля к доллару составил не привычные шесть единиц, а все двадцать одну.

Негативные посылы заключались в полном падении российских государственных банковских систем в глазах не только иностранных инвесторов, но и населения России. Малые предприятия разоряются, банки лопаются, не выдерживая коллапса, вкладчики теряют свои сбережения, уровень жизни стремительно падает. Количество граждан страны, получающих пособие по безработице, увеличилось вдвое.

Политический кризис не заставил себя долго ждать, и вот уже в отставке **Кириленко**, занимающий ранее пост пример – министра, и глава Центрального Банка страны – Сергей Дубинин. Утверждение нового министра не заставило себя ждать, им стал Примаков, а руководить ЦБ назначали Геращенко.

В 1998 году 14 августа Ельцин объявил на всю страну о том, что он заверяет полное отсутствие будущей девальвации. Однако, спустя три дня, 17 числа правительство и глава ЦБ объявляют технический дефолт по государственным ценным бумагам. Кроме этого, они заявили о плавающем курсе российского рубля в ранее узких рамках современного расширившегося валютного коридора (скачок с 6 до 9,5 рублей за долларовую купюру).



Спустя время ЦБ фактически отказался от поддержки курса рубля — . 15 августа 1998 года официальный курс рубля к доллару Соединенных Штатов находился 6,3 рублей за доллар, то с 1 сентября 1998 года значение взлетело до 9,33 рубля, а 1 октября — до 15,9 рубля.

Как было установлено комиссией Совета Федерации, обстоятельства дефолта 1998 года обуславливались следующим: «*Решение от 17 августа 1998 года являлось последствием отсутствия у правительства РФ денежных средств и активов, которые позволили бы государству ответить по своим долговым обязательствам по ГКО – ОФЗ. Кроме этого, причиной стал резкий спад привлекательности новых займов.*»

Предпосылкой для рождения долговых обязательств и последующего кризисного состояния страны послужило «увеличение доходности ГКО – ОФЗ уже на первых месяцах размещения. Именно это послужило формированию «пирамиды» — принципу обслуживания государственных долгов, погашение, согласно которому, производится в виде эмиссии новых займов». Именно это и повлияло на саморазрушение системы государственных займов и на последующее банкротство.

Международная экономика не предусматривает концептуального соглашения между тремя факторами:

1. фиксированным курсом валюты,
2. свободным движением капитала
3. независимостью денежной политики.

Интервенции ЦБ поддерживали «узкий валютный коридор», в котором на тот момент находился рубль. Иностранным компаниям позволяло вкладываться в рынок ГКО именно свободное движение. Сдерживанием инфляции управляла денежная политика. Сильная валютная спекуляция происходит в результате переоценивания валютного курса – курс рубля к доллару сильно завышен – от 9 до 11 рублей за купюру США.

В случае с Российским государством, давление происходило через ГКО по завышенным ставкам, которые естественно не соответствовали инфляции. Дефолт произошел в результате того, что правительству РФ пришлось девальвировать снижение валютных резервов.

Правительство и все руководство ЦБ подали в отставку ровно через месяц после объявления о дефолте. Кириенко подает в отставку 23 августа, а исполняющим его обязанности становится Черномырдин, пусть и не на долгий срок. Не смотря на все попытки, его кандидатура не утверждается Государственной Думой.

И уже 7 сентября Явлинский предлагает на пост премьер – министра Примакова Е.М.. Данное предложение спровоцировало Ельцина вынести кандидатуру Примакова на пост председателя государственного правительства уже 10 сентября. На следующий день Примаков был утвержден. 11сентября, после отставки Дубинина, пост Главы ЦБ занимает Геращенко.

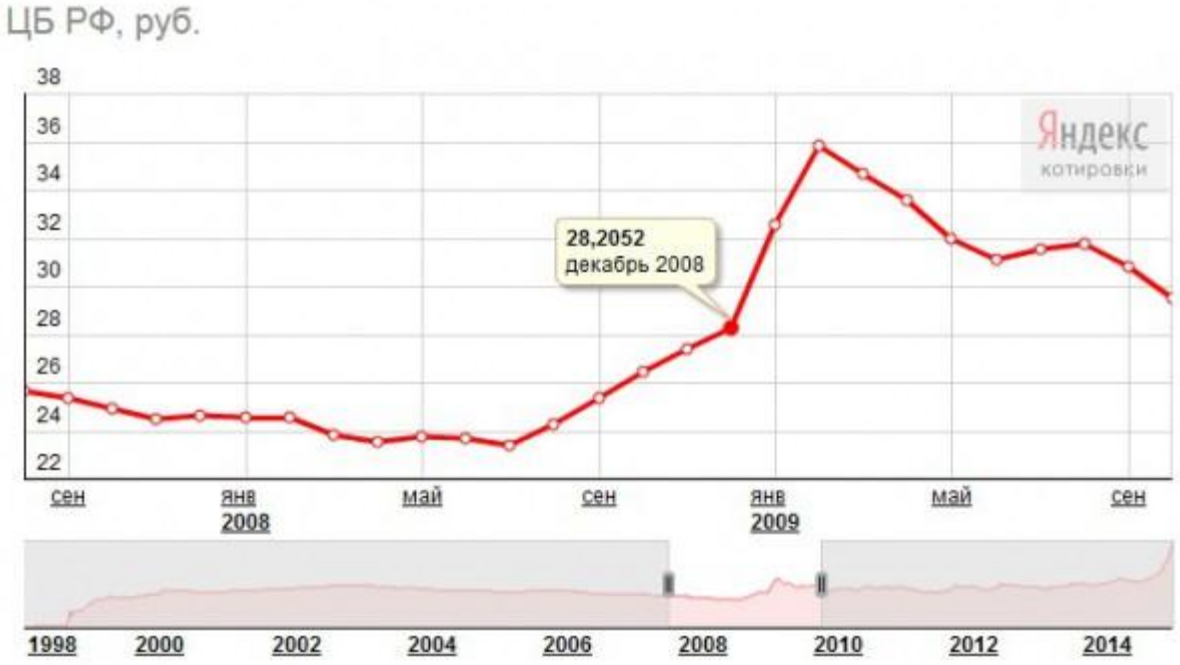
Макроэкономическая система российской власти потерпела крах в результате экономического кризиса, начавшегося 1992 года и продолжавшегося тяжелых шесть лет. Вследствие данного удара российская валюта девальвировалась, жизнь граждан государства резко ухудшилась, инфляция подскочила «до небес».

Однако, вскоре российское государство ожидал невероятный экономический рост, значительную роль в котором сыграли изменения в макроэкономической стратегии правительства РФ, которые произошли благодаря смене правительства и руководящих должностей ЦБ.

Кризис 2008

По мнению помощника Президента РФ, **Дворковича А.**, финансовая кризисная ситуация в России на 2008 год образовалась в результате интеграции российской экономической структуры в мировую, а именно в тот момент, когда любое происшествие заграницей оказывало влияние на российские облигации, акции (их стоимость), а также, затрагивало ликвидность и доходы граждан, провоцируя рост экономики страны.

Начавшийся российский кризис 2008, по оценке Мирового банка, зародился, как кризис частного направления, который был спровоцирован высокой долей заимствования в условиях трех направлений: внешней торговли, оттока капитала государства, ужесточение внешнего заимствования.



Майское падение котировок по акциям компаний Российской Федерации набрало обороты к концу июля. По мнению средств массовой информации и представителей аналитического строя, первое заметное падение котировок обуславливается заявлением премьер-министра, Путина В.В. в адрес руководства компании «Мечел» 24 июля.

6 октября отмечается днем очередного рекордного падения (за всю историю рынка акций РФ) индекса РТС (за сутки на 19,1 % — до 866,39 пункта). На лондонских торговых площадках российские фишки упали от 30до 50 процентов.

8 октября 2008 года превратилось в судный день, когда первое падение индекса ММВБ показало значение в 13 процентов, и уже спустя полчаса — 14,25 процентов. Индекс опустился до 637,87 пункта. Торги тут же остановили до решения ФСФР.

Торги по РТС были приостановлены на час в связи с падением индекса на отметку 761,63, однако, после полудня, как ожидалось, торги не продолжились (пришлось ожидать ответа ФСФР). Торги российскими депозитарными акционерными расписками переместились в Лондон.

Кризис 2014-2015

Нельзя утверждать, что кризисная ситуация в стране образовалась за несколько дней. Кризис 2015 года начал свое зарождение еще в начале 2014. Причинами для его образования стали:

1. *Причина первая – акционерный рынок*. Прошлогодний рынок акций показывает, что в то время дела велись очень хорошо, и настрой был весьма оптимистичен. Многие прогнозировали взрыв экономики в положительную сторону. Однако, если вернуть рынки на их привычный уровень, то акции упадут в цене на 35%.
2. *Причина вторая – Китайские банки*. Теневые банки Китая повлияют на кризис 2015 года путем кредитования правительственных учреждений. Проверками данное кредитование не облагается, конкуренция полностью отсутствует. Большое негативное влияние возникнет во время развала данной системы.
3. *Причина третья – кризис энергетики*. В то время пока США является энергетическим поставщиком газа, она может открыть экспорт в Европу. Россия это оценит как вызов и проявится геополитическая напряженность.
4. *Причина четвертая – рынок недвижимости*. Кредитование в сфере недвижимости будет настолько смелым, что резко увеличится приток покупателей. Однако, так долго продолжаться не будет и данная система рухнет.
5. *Причина пятая – рост бедности и безработицы*. Кризис 2015 года усугубляется ростом безработицы. бедность – самый прогрессирующий процесс.
6. *Причина шестая – гиперинфляция*. Круговорот, существующий в процессе займа: Европа занимает денег финансовым учреждениям, которые возвращают долги центральным банкам своих государств.

Прошлые разы рецессивные волны были преимущественно в виде «V» спада, который длился три квартала. После чего капитал страны был восстановлен с помощью материальных ресурсов и запасов различного рода.

Безработица, уровень которой в прошлые разы вырастал, чуть ли не в два раза, прогнозы на 2015 год следующие: уровень безработицы (который и так находится в нестабильном состоянии) может абсолютно не меняться в течении кризисной ситуации. Это может быть обусловлено сокращением населения, которое уже находится в пенсионном возрасте. Однако, вероятно сокращение спроса на дешевую рабочую силу из стран СНГ, что также не лучшим образом отразиться на сфере строительства и торговли.

Что касается корректировок бюджетного характера, то ситуация следующая: из – за сжатия импорта резкое снижение доходов от нефтяных продуктов абсолютно очевидно. То, что данное направление деятельности государства потеряет ликвидность и свою доходность, будет заметно только будущим поколениям, для которых в течении послекризисных лет будет создаваться фонд.

Перечень дискуссионных тем для круглого стола

Базовый уровень:

1. Охарактеризуйте причины и последствия первого кризиса в новейшей истории российской экономики.
2. Охарактеризуйте роль крупнейших политических лидеров в период кризиса

3. Опишите последовательность действий органов государственной власти, направленных на преодоление последствий кризиса 2014-2015 гг.

1. В чем выражаются общие черты всех кризисов российской экономики в период перехода к рынку?
2. В связи с чем наиболее глубоким признан кризис 1998 года?
3. Какие на Ваш взгляд уроки следует извлечь из опыта антикризисного управления прошлых лет?

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.

Тема 5. Диагностика кризиса и вероятности банкротства: нормативно-правовые основы
Тема 6. Диагностика вероятности банкротства субъектов экономики

Практическое занятие 5-6
Процедура банкротства в условиях кризиса рыночной экономики

Цель: формирование представления об особенностях банкротства как неотъемлемого инструмента рыночной формы хозяйствования
Организационная форма: круглый стол
Формируемые компетенции: ОПК-2, ПК-4
Актуальность темы: Процедура банкротства является своеобразным «санитаром» экономики, устраняя неэффективных участников хозяйственного оборота. Возрождение института несостоятельности (банкротства) стало возможным в нашей стране только с переходом к рыночным отношениям.

Теоретическая часть

Банкротство (финансовый крах, разорение) – это подтверждение документально неспособность предприятия платить по своим долговым обязательствам и финансировать текущую основную деятельность из-за отсутствия средств.

Банкротство предопределено самой рыночной сущностью рыночных отношений, которые сопряжены с неопределенностью достижения конечных результатов и риском потерь.

Внешними признаками банкротства субъекта является невыполнение требований по уплате денежных обязательств кредиторов и обязательных платежей в течение трех месяцев с момента наступления даты их исполнения. В этом случае приостанавливаются текущие платежи должника, и оно в преддверии своего банкротства может обращаться в арбитражный суд. Косвенным внешним признаком несостоятельности (банкротства) является неудовлетворительная структура баланса, которая характеризуется такими показателями, как коэффициенты текущей ликвидности и обеспеченности собственными средствами.

Выделяют следующие виды банкротства:

1. *Реальное банкротство организации,* которое характеризуется неспособностью предприятия восстановить свою платежеспособность в силу реальных потерь собственного и заемного капитала. Высокий уровень потерь капитала, наличие большого объема долгов не позволяют такой организации вести нормально производственно-хозяйственную деятельность, вследствие чего она объявляется банкротом юридически.

2. *Временное, условное банкротство,* которое характеризуется таким состоянием неплатежеспособности организации, которое вызвано существенной просрочкой ее кредиторской задолженности, а также большим размером дебиторской задолженности, затовариванием готовой продукцией, в то же время сумма активов организации превосходит объем ее долгов. Такой вид банкротства организации при антикризисном управлении путем использования санации и эффективных мер финансового оздоровления не приводит к ликвидации организации. В условиях проведения арбитражных процедур финансового оздоровления и внешнего управления появляется реальная возможность восстановить платежеспособность организации, переориентировать производство с учетом требований рынка и обеспечить в последующем ее нормальное функционирование на рынке.

3. *Преднамеренное (умышленное) банкротство,* которое характеризуется преднамеренным созданием руководителями и собственниками организации состояния ее неплатежеспособности, нанесением ей экономического вреда (хищение средств организации разными способами) в личных интересах и в интересах иных лиц.

4. *Фиктивное банкротство* - это ложное объявление организацией о своей неплатежеспособности с целью введения в заблуждение кредиторов для получения от них отсрочки платежей по своим финансовым обязательствам либо получения скидки с долгов, либо для передачи готовой продукции, не пользующейся спросом на рынке для погашения долгов.

Обязанности и ответственность с точки зрения процедуры банкротства - это своевременное исполнение своих обязательств, полное погашение долгов, а также ответственность за несвоевременное выполнение обязательных платежей и обязательств перед кредиторами.

Права с точки зрения процедуры банкротства - это возможность требовать от должника возврата своих средств, погашения долгов и компенсации за несвоевременную их оплату вплоть до обращения в судебные органы.

Осуществление процедуры банкротства организации имеет целью, во-первых, отдать долги юридическим и физическим лицам и, во-вторых, восстановить предпринимательскую деятельность организации в будущем. При этом первичным должно быть восстановление платежеспособности организации, а вторичным – погашение кредиторской задолженности.

Банкротство организаций имеет как положительные, так и отрицательные стороны.

Положительными сторонами проведения процедур банкротства являются возможности:

- закрытия организации должника (больной организации) и возвращения долгов кредиторам цивилизованным способом через суд;
- начала нового бизнеса;
- замены некомпетентных руководителей, временных собственников организации на профессиональных руководителей, передачи бизнеса в более надежные руки собственников;
- очищения активов организации, восстановления ее финансовой устойчивости и реструктуризации с целью выхода на эффективный бизнес;
- передачи бизнеса организации от государства в частные руки, и наоборот.

К негативным сторонам банкротства относятся:

- потеря кредиторами части своего капитала;
- возможность вызвать последующие банкротства - так называемый эффект домино;
- ухудшение материального положения работников предприятия из-за длительной задержки причитающихся им заработной платы, пособий и т. д.;
- сокращение рабочих мест, возникновение социальной напряженности, и как результат - снижение платежеспособности населения;
- сужение потребительского рынка;
- возможность криминального передела собственности организации и разворовывания имущества, в том числе организаций со значительной долей государственной и муниципальной собственности.

Процедуру банкротства организаций следует рассматривать с экономической и юридической точек зрения.

Банкротство с экономической точки зрения - это следствие плохого учета хозяйственных и предпринимательских рисков в деятельности организации, обусловленных прежде всего неквалифицированными решениями и действиями руководства организации, то есть рисками руководителей и собственников организации.

Банкротство с юридической точки зрения - это возможность правового решения острых конфликтов при невозврате организацией-должником денежных средств кредитору. Законодательство защищает интересы кредиторов, давая им возможность вернуть вложенные средства либо за счет продажи имущества должника, либо в результате смены руководства и собственников организации, путем внедрения и реализации разнообразных реорганизационных мер.

Причиной банкротства российских предприятий в период общего кризиса являются слишком неблагоприятные макроэкономические условия: нарушение традиционных хозяйственных связей, спад спроса, резкие труднопрогнозируемые изменения экономической политики правительства, гиперинфляция, политическая нестабильность, разбалансированность финансового рынка.

Банкротство можно разделить на четыре вида в зависимости от того, что является его основной причиной.

1) *Банкротство бизнеса,* или банкротство, связанное с неэффективным управлением предприятием, неэффективной маркетинговой стратегией, неэффективным использованием имеющихся ресурсов и т.д.

2*) Банкротство собственника,* или банкротство, вызванное в первую очередь недостатком у собственника инвестиционных ресурсов.

3) *Банкротство производства*, когда под влиянием первых двух факторов или в силу устаревшего оборудования, или же из-за жесткой конкуренции со стороны отечественных и зарубежных производителей предприятие производит неконкурентоспособную продукцию.

4) *«Недобросовестный менеджмент»* - в этом случае предприятие попадает в кризисную ситуацию не в силу каких-то экономических причин, а из-за воздействия субъективного фактора собственника или управляющего предприятием.

Выделяют следующие стадии банкротства предприятия:

- скрытая стадия банкротства;
- возникновение финансовой неустойчивости;
- длительная финансовая неустойчивость;
- хроническая финансовая неустойчивость;
- явное банкротство.

1-я стадия - Скрытая стадия банкротства или зарождение финансовой неустойчивости, характеризуется появлением негативных явлений в хозяйственной деятельности предприятия. На этой стадии происходит скрытое снижение цены предприятия, уменьшаются доходы и растут убытки предприятия. Производственный процесс осуществляется в том же ритме без качественных и количественных решений. Имеются отдельные сбои в осуществлении платежей по долгам.

Скрытая стадия банкротства свидетельствует о наступающем финансовом кризисе и поэтому необходимы срочные меры по выведению предприятия из наступающего кризиса.

2-я стадия - Возникновение финансовой неустойчивости характеризуется первыми трудностями с наличными деньгами, на этой стадии проявляются некоторые ранние признаки банкротства: резкие изменения в структуре баланса и отчета о финансовых результатах. Нежелательным являются резкие изменения любых статей баланса в любом направлении. Успешное и быстрое «лечение» предприятия еще возможно, однако достигаться это будет большими усилиями и средствами, чем на стадии скрытого банкротства. Производственный процесс дает определенные сбои.

3-я стадия – Длительная финансовая неустойчивость – характеризуется тем, что на данной стадии происходит дальнейшее ухудшение показателей работы предприятия, резкое изменение статей актива и пассива баланса, ухудшение финансовых результатов. Существуют серьезные сбои в производственном процессе. Возрастает просроченная задолженность по платежам.

4-я стадия – Хроническая финансовая неустойчивость – характеризуется тем, что руководство предприятия на этой стадии часто склонно к авантюрным способам зарабатывания денег. Характерна частичная остановка производства и отсутствие платежеспособности.

5-я стадия - Явное банкротство - характеризуется тем, что предприятие не может своевременно оплачивать долги, банкротство становится юридически очевидным. Банкротство проявляется как несогласованность денежных потоков (притока и оттока денег), то есть даже при видимых притоках денежных средств предприятие является неплатежеспособным. Предприятие переходит из стадии спада на кривой своего жизненного цикла на стадию умирания. Своевременным становится вопрос о начале арбитражного процесса о несостоятельности (банкротстве). Характерна почти полная остановка производства и отсутствие платежеспособности.

Всю совокупность процедур, применяемых к предприятиям-должникам, можно разделить на две основные группы: процедуры предупреждения банкротства и ликвидационные процедуры.

К процедурам предупреждения банкротства относятся:

- досудебная санация;
- наблюдение;
- финансовое оздоровление;
- внешнее управление.

Основное отличие всех процедур предупреждения банкротства заключается в том, что их применение не влечет за собой прекращения деятельности предприятий-должников. Главная цель состоит в обеспечении вывода предприятия из неплатежеспособного состояния и нормальное его функционирование в дальнейшем.

К ликвидационным процедурам относятся:

- принудительная ликвидация предприятия-должника по решению арбитражного суда;
- добровольная ликвидация несостоятельного предприятия под контролем кредиторов.

Ликвидационные процедуры ведут к прекращению деятельности предприятий. Именно поэтому ликвидационные процедуры отражают содержание банкротства в узком смысле слова, понимаемого только как ликвидация несостоятельных предприятий.

Совокупность процедур предупреждения и ликвидации представляет собой банкротство в широком смысле слова. Всю эту совокупность процедур банкротства в широком смысле слова целесообразно определить как антикризисные процедуры.

Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)» является комплексным актом, содержащим нормы материального и процессуального права, как для физических, так и юридических лиц, и распространяется на предприятия всех форм собственности. Закон устанавливает основания для признания должника банкротом, регулирует порядок и условия осуществления мер по предупреждению банкротства, а также отношения между предприятием-должником и кредиторами при рассмотрении дел о банкротстве, определяет права, обязанности и ответственность всех лиц процесса установления банкротства предприятия.

Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)» не преследует цели обязательной ликвидации предприятия при наличии признаков банкротства. Если имеются возможности оздоровить (восстановить) деятельность предприятия с целью предотвращения его ликвидации, предусматриваются специальные реорганизационные процедуры, в том числе назначение арбитражным судом внешнего управляющего имущества должника.

Вступление в силу нового (третьего по счету) Федерального закона от 26.10.02 г. N 127-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)» - важное событие в экономической жизни страны. Этот закон призван способствовать решению трех задач.

1. Оздоровление экономики путем избавления от неэффективных предприятий.
2. Защита интересов кредиторов.
3. Восстановление финансовой устойчивости, платежеспособности предприятий, оказавшихся в сложном положении, но в принципе жизнеспособных и потенциально перспективных.

Федеральный закон от 8.01.1998 г. N 6-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)» был направлен на решение только одной из трех указанных задач - на защиту интересов кредиторов. В результате Закон о банкротстве из средства оздоровления экономики превратился в источник конфликтов, привел к разорению многих платежеспособных предприятий.

В новом Законе хотя и не обеспечивается баланс интересов, но односторонность прежнего Закона устранена. Это нашло отражение, например, во введении новой процедуры банкротства - финансового оздоровления должника.

Во введении процедуры финансового оздоровления заинтересован, прежде всего, должник по следующим причинам:

- продолжают функционировать органы управления должника;
- введение процедуры финансового оздоровления дает реальный шанс избежать банкротства, удовлетворить требования кредиторов, не доводя дело до конкурсного производства и продажи имущества предприятия-должника.

Важная роль отводится в Законе саморегулируемым организациям арбитражных управляющих. *Саморегулируемая организация арбитражных управляющих* – некоммерческая организация, которая основана на членстве, создана гражданами РФ, включена в единый государственный реестр саморегулируемых организаций арбитражных управляющих и целями деятельности которой являются регулирование и обеспечение деятельности арбитражных управляющих.

Именно самоуправляемые организации, а не кредиторы, как это было раньше, предлагают кандидатуры арбитражных управляющих, контролируют профессиональную деятельность арбитражных управляющих на основании представляемых ими отчетов, рассматривают жалобы на действия арбитражных управляющих и т. д.

Законом предусмотрены определенные меры по повышению ответственности арбитражных управляющих. Арбитражный управляющий обязан возмещать убытки, причиненные им должнику, кредиторам, третьим лицам. Кроме того, впервые в нашей хозяйственной практике предусмотрено обязательное страхование ответственности арбитражных управляющих и определены ее размеры. Установлена обязанность саморегулируемой организации формировать компенсационный фонд или имущество общества взаимного страхования для финансового обеспечения ответственности по возмещению убытков, причиненных ее членами при исполнении обязанностей арбитражного управляющего.

В новом Законе более детально и обстоятельно, чем в прежнем, регламентируются основные процедуры - наблюдение, внешнее управление, конкурсное производство и др. Более гибкой стала процедура осуществления конкурсного производства.

Перечень дискуссионных тем для круглого стола

Базовый уровень:

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?

1. Опишите изменения, которые произошли в нормативно-правовой базе банкротства.
2. Какова роль саморегулируемых организаций арбитражных управляющих в процедуре банкротства субъектов рынка?

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.

Тема 7. Диагностика кризисного состояния бюджета

Практическое занятие 7

Оценка устойчивости регионального бюджета

Цель: освоение методики оценки финансовой устойчивости бюджета региона
Организационная форма: решение разноуровневых и проблемных задач, собеседование
Формируемые компетенции: ОПК-2, ПК-4
Актуальность темы: В настоящее время уделяется серьезное внимание различным показателям оценки деятельности субъектов РФ. В том числе производится мониторинг соблюдения субъектами РФ требований Бюджетного кодекса РФ, осуществляется оценка кредитоспособности и финансовой устойчивости субъектов РФ.

Теоретическая часть

В понятие устойчивости закладывается такое состояние бюджета, при котором обеспечиваются нормальное функционирование субъекта публичной власти, реализация всех закрепленных за ним полномочий на основе полного и своевременного финансирования предусмотренных в бюджете расходов, включая погашение и обслуживание внутреннего и внешнего долга. Устойчивость бюджета позволяет судить о прочности финансовой основы деятельности субъекта власти.

Рассмотрение различных точек зрения по определению понятий «устойчивость бюджета», «устойчивость финансовой (бюджетной системы)» позволяет выявить неоднозначность в теоретических подходах к данной категории и характеристикам составляющих ее элементов. Несмотря на то, что бюджет обладает рядом свойств целостной системы, применение категории «устойчивость» в отношении бюджета ограничивает предметную область исследования факторов обеспечения устойчивости бюджетной системы государства, не позволяя рассматривать всю целостную совокупность ее системных качеств, интегрированных в категории теории систем «устойчивость». В теории финансов и практической финансовой деятельности понятие устойчивости часто отождествляют с понятиями сбалансированности, стабильности, равновесия.

Понятие финансовой устойчивости бюджетов было впервые предложено академиком Г. Б. Поляком. По мнению ученого, уровень устойчивости территориального бюджета определяется объемом средств, необходимых для обеспечения минимальных бюджетных расходов. При этом под минимальными бюджетными расходами понимаются средства, предусмотренные в бюджете для финансирования конституционно гарантированных мероприятий по жизнеобеспечению населения.

Методика отнесения бюджета к определенному типу устойчивости и пример расчета представлена в таблице 8.1, и на рисунке 8.1.

Количественные критерии оценки устойчивости бюджета четырех степеней представляют собой следующие показатели:

- размер собственных доходов (Дс) – включают закрепленные на постоянной основе налоговые и неналоговые доходы;

- размер регулирующих доходов (Др) – относятся налоговые доходы, распределяемые на временной основе и по дифференцированным нормативам;

- дополнительные источники, ослабевающие бюджетную напряженность (Ид) – средства внебюджетных фондов, заемные средства;

- сумма задолженности бюджета (З) – величина дефицита бюджета.

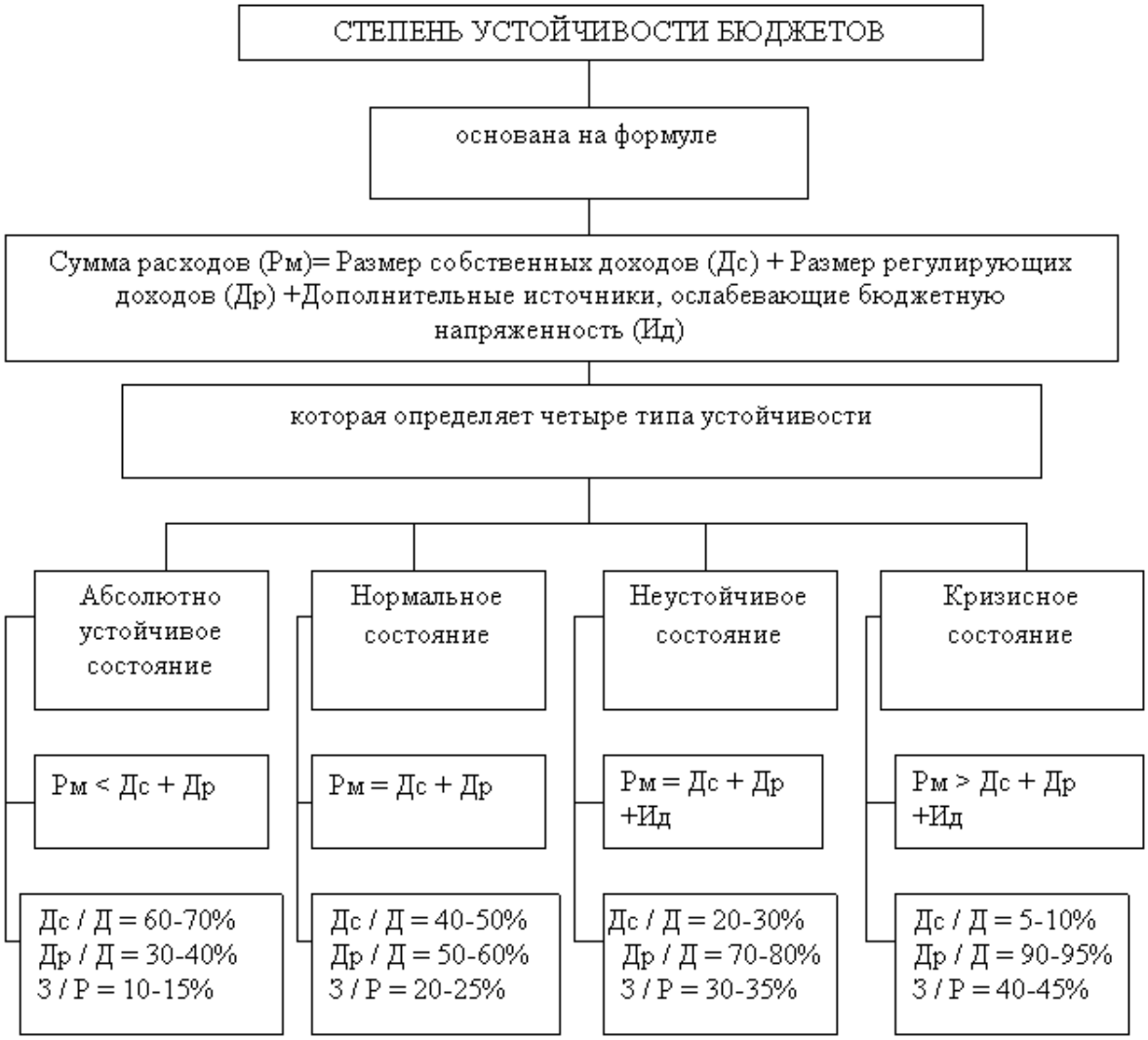


Рис. 7.1 – Схема определения степени устойчивости бюджета

Анализ типа финансовой устойчивости консолидированного бюджета региона за пять лет показал, что консолидированный бюджет региона имеет кризисное состояние как в 2013 г, 2014 г, так и в 2015 г. и 2016 г., о чем свидетельствует покрытие дефицита бюджета за счет финансовой помощи из федерального бюджета. Только лишь в 2014 г. ситуация выгладит иначе, консолидированный бюджет является устойчивым.

На наш взгляд, более показательным является анализ финансовой устойчивости с использованием относительных показателей (таблица 7.2).

Анализ показал, что если в 2012 – 2014 гг. бюджет консолидированный бюджет региона только по уровню бюджетной задолженности относился к абсолютно устойчивому типу финансовой устойчивости, то в 2016 г. он является абсолютно устойчивым по всем показателям.

Таблица 7.1

Тип финансовой устойчивости консолидированного бюджета региона

Показатели	Годы				
	2012	2013	2014	2015	2016
Расходы местного бюджета, (Рм)	17 360 598,4	14 269 533,2	12 773 224,4	22 969 408,2	27 987554,4
Собственные доходы, (Дс)	11 608 785,9	7 161 323,4	8 846 098,9	10 657 580,0	8 529 228,7
Дополнительные источники, (Ид)	5 251 356,5	5 055 801,2	8 904 441,7	10 862 498,0	16 308 712,3
Доходы бюджета с учетом дополнительных источников привлечения средств, (Дс + Ид)	16 860 142,4	12 217 124,6	17 750 540,6	21 520 078,0	24 837 941,0
Условия отнесения	$Р_м$> Дс +Ид	$Р_м$> Дс +Ид	$Р_м$< Дс +Ид	$Р_м$> Дс +Ид	$Р_м$> Дс +Ид
Тип финансовой устойчивости	кризисное	кризисное	устойчивое	кризисное	кризисное

Таблица 7.2

Относительные показатели финансовой устойчивости консолидированного бюджета региона

Тип финансовой устойчивости	Дс/Д	Др/Д	З/Р
Абсолютно устойчивое	60 – 70%	30 – 40%	10 – 15%
Нормальное	40 – 50%	50 – 60%	20 – 25%
Неустойчивое	20 – 30%	70 – 80%	30 – 35%
Кризисное	5 – 10%	90 – 95%	40 – 45%
Расчет			
2012 г.	68,9 %	67,9 %	6,8
2013 г.	58,6 %	58,6 %	14,4
2014 г.	49,8 %	49,8 %	15 %
2015 г.	49,5 %	49,5 %	13 %
2016 г.	34,3 %	34,3 %	11,3 %

Несколько иной подход проведения анализа финансовой устойчивости бюджетов у доктора экономических наук, профессора В. В. Иванова, который считает целесообразным проводить его в разрезе показателей, характеризующих доходы и расходы бюджетов. При этом, для анализа доходов бюджета им предложены коэффициенты соотношения возобновляемых доходов и совокупных доходов, собственных и совокупных доходов, регулирующих налогов и возобновляемых доходов, поступлений от продажи активов и всех доходов, денежных поступлений и всех доходов. Для характеристики расходов бюджета используются следующие критерии: соотношения текущих, капитальных расходов и совокупных расходов, расходов на бюджетные организации и совокупных расходов, суммы предоставленных кредитов предприятиям и всех расходов, денежных расходов и всех расходов. Бюджетный анализ предлагается проводить по результатам как составления, так и исполнения бюджета.

В анализе финансовой устойчивости консолидированного бюджета региона в качестве показателей предлагается использовать коэффициенты, характеризующие бюджетный потенциал. Под *бюджетным потенциалом* предлагается понимать потенциальную возможность аккумулирования финансовых ресурсов в бюджетной системе. Методология определения бюджетного потенциала формируется с учетом максимальной информативности показателей. Причем, высокий уровень финансовой устойчивости бюджетного потенциала обеспечивается при достаточно высоком размере его собственных доходов и эффективном их использовании.

Для сравнения попробуем использовать следующий комплекс финансовых показателей, позволяющих оценить устойчивость, независимость и ориентированность бюджета территории:

Коэффициент бюджетной автономии (независимости) рассчитывается по формуле 7.1:

$$K_{авт} = \frac{ДП}{Д} x100\% \quad ; \qquad (7.1)$$

Коэффициент бюджетной зависимости:

$$K_{зав} = \frac{БП}{Д} x100\% \quad ; \qquad (7.2)$$

Коэффициент устойчивости:

$$K_{уст} = \frac{БП}{ДП} x100\% \quad ; \qquad (7.3)$$

Коэффициент, характеризующий уровень дефицита:

$$K_{д} = \frac{Д_{еф}}{ДП} x100\% \quad ; \qquad (7.4)$$

Коэффициент деловой активности:

$$K_{дел.ак} = \frac{Д_{нен}}{ДП} x100\% \quad ; \qquad (7.5)$$

Коэффициент, характеризующий уровень налоговых доходов:

$$K_{дн} = \frac{ДН}{ДП} x100\% \quad ; \qquad (7.6)$$

Коэффициент бюджетного покрытия:

$$K_{покр} = \frac{Д}{Р} x100\% \quad ; \qquad (7.7)$$

Коэффициент бюджетной результативности (уровень бюджетных доходов на душу населения):

$$K_{бр} = \frac{Д}{Ч} x100\% \quad ; \qquad (7.8)$$

Коэффициент бюджетной обеспеченности населения:

$$K_{бн} = \frac{Р}{Ч} x100\% \quad ; \qquad (7.9)$$

где $Д$ – суммарные доходы бюджета;

$Р$ – суммарные расходы бюджета;

$ДП$ – полученные налоговые и неналоговые доходы, доходы целевых бюджетных фондов, т.е. суммарные доходы за вычетом безвозмездных и безвозвратных перечислений;

БП – безвозмездные и безвозвратные перечисления от бюджетов вышестоящих уровней;

Д – неналоговые доходы;

ДН – налоговые доходы;

$Д_{еф}$ – размер дефицита;

Ч – численность населения территории.

Проведем оценку уровня устойчивости и самостоятельности бюджета региона на основе рейтинговой оценки консолидированного бюджета. Результаты рейтинговой оценки консолидированного бюджета региона за 20__ – 20__ гг. для анализа составим таблицу 7.3.

Таблица 7.3

Данные для оценки уровня устойчивости и самостоятельности бюджета региона

Показатели	Годы				
	1	2	3	4	5
Расходы бюджета, (Р)	17 360 598,4	14 269 533,2	12 773 224,4	22 969 408,2	27 987554,4
Доходы бюджета (Д)	16 860 142,4	12 217 124,6	17 750 540,6	21 520 078,0	24 837 941,0
Налоговые и неналоговые доходы (ДП)	11 608 785,9	7 161 323,4	8 846 098,9	10 657 580,0	8 529 228,7
Безвозмездные поступления БП	5 251 356,5	5 055 801,2	8 904 441,7	10 862 498,0	16 308712,3
Неналоговые доходы (Д)	164925,6	238446,0	209619,9	276381,7	91484,4
Налоговые доходы (НД)	10390653,8	6922885,9	8642479,7	103781198,2	8437744,3
Размер дефицита($Д_{еф}$)	500456	2052408,6	+ 4977316,2	1449330,2	3149613,4
Численность населения (Ч)	866631	856833	847645	840391	833031

Проведем рейтинговую оценку консолидированного бюджета региона за 20_ – 20_ гг.

Таблица 7.4

Рейтинговая оценка консолидированного бюджета региона за 20_ – 20__ гг., баллы

Показатель	Норматив		1	2	3	4	5
1) Коэффициент бюджетной автономии (независимости)	≥ 80	1	0	0	-1	0	0
	≥ 70	0					
	≤ 70	-1					
	≤ 40	-2					
2) Коэффициент бюджетной зависимости	≤ 20	1	0	0	-1	0	0
	≤ 30	0					
	≥ 40	-1					

	≥ 60	-2					
3) Коэффициент устойчивости	≤ 0,3	1	0	0	-1	0	0
	= 0,3 - 0,6	0					
	= 0,6 - 1	-1					
	≥ 1	-2					
4) Коэффициент, характеризующий уровень дефицита	-	+2	+1	-2	+2	+1	-2
	≤ 10	+1					
	= 15	-1					
	≥ 15	-2					
5) Коэффициент деловой активности	≥ 20	+2	-1	-1	-1	-1	+1
	= 10 - 20	+1					
	≤ 10	-1					
6) Коэффициент, характеризующий уровень налоговых доходов	= 60 - 80	+1	+1	+1	+1	+1	+1
	≥ 80	-1					
7) Коэффициент бюджетного покрытия	≥ 1	+2	+1	-1	+2	+1	-1
	= 1 - 0,95	+1					
	≤ 0,95	-1					
9) Коэффициент бюджетной обеспеченности населения	Темп роста коэффициента должен опережать темп роста инфляции		0	-1	1	+1	-1
Итоговый рейтинг			2	-6	5	3	-2

Таким образом, проведенные расчеты и рейтинговая оценка показывают, что в период 20__ – 20__ гг. регион являлся дотационным со стагнирующим типом развития. Бюджет республики неустойчив, несбалансирован, с высоким уровнем зависимости от федерального центра. Однако в 20__ г ситуация улучшилась, что стало следствием проводимой в республике региональной бюджетной политики.

Концепция реформирования государственных и муниципальных финансов направлена на повышение результативности бюджетных расходов и оптимизацию управления бюджетными средствами на всех уровнях бюджетной системы, что существенным образом сказывается на бюджетной безопасности региона.

Задачи для самостоятельного решения

Используя исходные статистические данные по регионам России необходимо:

Задача 1 Сформировать информационную базу для проведения расчетов

Задача 2 Определить размер дефицита (профицита) регионального бюджета

Задача 3 Определить тип финансовой устойчивости бюджета

Задача 4 Рассчитать комплекс финансовых показателей, позволяющих оценить устойчивость, независимость и ориентированность бюджета территории

Задача 5 Оценить бюджетный потенциал на основе рейтингового подхода

Сформулировать выводы и рекомендации по управлению бюджетной устойчивости анализируемого региона

Вопросы для собеседования:

1. Перечислите типы устойчивости бюджета региона

2. Охарактеризуйте понятие «бюджетный потенциал» региона
3. Опишите последовательность действий по сбору исходных данных для оценки бюджетной устойчивости региона

1. Охарактеризуйте различия в подходах оценки устойчивости бюджета Поляка Г.Б. и Ивановой В.В.
2. Какой из рассчитанных коэффициентов является «сигнальным» для органов региональной власти? Обоснуйте ответ.
3. Какова цель концепции реформирования государственных и муниципальных финансов?

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.

Тема 8. Разработка антикризисной стратегии
Тема 9. Практика государственного антикризисного управления: международный опыт

Практическое занятие 8

Разработка стратегии антикризисного управления экономикой региона.

Цель: закрепление теоретических основ об особенностях государственного стратегического планирования в условиях кризиса; об особенностях федерального вмешательства в функционирование территории в условиях кризиса

Организационная форма: круглый стол

Формируемые компетенции: ОПК-2, ПК-4

Актуальность темы: Антикризисная стратегия является основой распределения региональных ресурсов и ориентиром при оценке эффективности функционирования региональных органов власти

Теоретическая часть

Стратегический план развития региона — это управленческий документ, который содержит взаимосвязанное описание различных аспектов деятельности по развитию региона. Подготовка такого документа предусматривает:

- постановку целей развития региона;
- определение путей достижения поставленных целей;
- анализ потенциальных возможностей, реализация которых позволит достичь успехов;
- разработку методов организации движения по избранным направлениям;
- обоснование рациональных способов использования ресурсов.

Стратегический план социально-экономического развития региона — это индикативный документ, который позволяет администрации региона и региональному сообществу действовать совместно. Это — документ не исключительно администрации, а в большей мере всех субъектов процесса регионального развития, включая экономических агентов и участников политического процесса. Это — не директива сверху, направленная от региональной администрации к предпринимателям и жителям региона, а ориентир, выработанный с участием всех агентов экономической деятельности.

Такой план предусматривает взвешенные и согласованные действия всех субъектов по решению имеющихся проблем. Он представляет собой инструмент налаживания партнерских отношений, механизм определения и осуществления эффективных стратегических действий во всех сферах жизни региона.

К **основным характеристикам стратегического плана** социально-экономического развития региона относятся:

- выделение сильных и слабых сторон региональной экономики, стремление усилить, развить, сформировать конку рентные преимущества региона с ориентиром прежде всего на создание лучших условий жизни людей;
- краткие идеи и принципы, которые ориентируют производителей товаров и услуг, инвесторов, администрацию и население, помогая им осуществлять решения, базирующиеся на видении будущего развития;
- партнерское взаимодействие всех региональных сил.

Составляющей стратегического плана развития региона должен стать прилагаемый к нему план действий администрации по реализации намеченных мероприятий.

Этапы разработки стратегического плана социально-экономического развития региона включают:

1. оценку достигнутого уровня и особенностей социально-экономического развития региона, предполагающую также проведение анализа региональной ресурсной базы этого развития;

2. выработку концепции развития экономики региона, прора ботку сценариев модернизации регионального хозяйства в целях

адаптации последнего к новой системе межрегиональных связей и взаимозависимостей;

3) выбор и обоснование направлений перспективного развития региона.

Эти направления классифицируются в зависимости от возможных, определенных на основе предварительного анализа сценариев перспективного развития, основанных на расчетах различных вариантов специализации регионального хозяйственного комплекса.

Исходным пунктом разработки концепции должно стать определение целей развития региона, а также его отраслевых приоритетов («полюсов» развития региона). Основная **цель развития региона** видится в решении проблемы самодостаточности региона, т.е. способности самостоятельно выполнять полный набор функций, определенный его статусом.

Основной целевой установкой стратегического плана развития региона является повышение уровня и качества жизни населения региона. Для повышения жизненного уровня населения предлагается формирование и выполнение «социального заказа». В понятие «социальный заказ» входит набор услуг, необходимых для обеспечения нормальной жизнедеятельности населения.

Для реализации этой установки разрабатываются следующие нормативы:

- достигнутые в настоящее время нормативы потребления товаров и услуг;
- фактический уровень потребления в развитых странах;
- рациональные нормативы.

В грубо обобщенном виде альтернативы регионального развития можно определить следующим образом:

1. стратегия роста, которая осуществляется путем значительного ежегодного превышения уровня краткосрочных и долгосрочных целевых параметров над уровнем показателей предыдущего года (она применяется, как правило, в динамично развивающихся регионах, имеющих значительный потенциал);

2. стратегия ограниченного роста, для которого характерно установление целей от достигнутого уровня, скорректированного с учетом инфляции (эту стратегию выбирают в основном регионы со стабильной экономической ситуацией, не желающие силь но рисковать в выборе вариантов развития);

3. стратегия сокращения (эту альтернативу выбирают в случае неизбежной стагнации производства в регионе в целях смягчения негативных последствий и называют стратегией последнего средства, поскольку уровень поставленных целей ниже достигнутого в прошлом).

В этой стратегии может быть несколько вариантов: санация или полная ликвидация неэффективных производств; отсечение лишнего, т.е. свертывание тех производств, экономическая неэффективность которых обусловливает падение результатов по региону в целом; сокращение и переориентация: ликвидация части производств с направлением высвобождаемых средств в перепрофилированные и модернизированные предприятия региона.

Определение **«полюсов» регионального развития** является важнейшей задачей при разработке стратегии развития региона. Главным направлением реформирования экономики большинства регионов на современном этапе выступает постепенное движение к формированию нового общественного уклада постиндустриального типа на основе использования новых технологических способов производства в условиях многоукладной социально ориентированной экономической системы с современными характеристиками

качества жизни населения и с активной ролью государственных органов в регулировании экономики.

Важным принципом развития отраслей социальной сферы будет снижение давления данных отраслей на бюджет региона с одновременным увеличением финансирования данных отраслей в бюджете.

Реализация этого положения означает:

- расширение возможных источников финансирования отраслей социальной сферы, привлечение для этого средств населения и предприятий на взаимовыгодных условиях вплоть до создания предприятий со смешанным капиталом в бюджетных отраслях социальной сферы;
- снижение затратности социальной сферы за счет режима экономии ресурсов, проведение адресных социальных мероприятий, структурной перестройки и расширения самоокупаемых видов деятельности, в связи с чем учреждения и предприятия социальной сферы должны пользоваться режимом налоговых льгот и наибольшего благоприятствования;
- проведение политики развития конкуренции на рынке социальных услуг с обязательным контролем органов регионального управления за качеством услуг; стимулирование создания конкурентной среды на монопольных рынках социальных услуг; проведение конкурсов и торгов за право

выполнения социальных услуг; формирование муниципального заказа на социальные услуги по всем основным видам социальной сферы.

Еще одним направлением модернизации региона является обеспечение условий экономического роста на базе расширения производства **конкурентоспособных товаров,** поддержки инновационных производств и новых технологий.

Регион должен более активно участвовать в формировании приоритетных направлений по развитию предприятий всех форм собственности и уровней подчинения. В основу должно быть заложено преимущественное развитие отраслей, работающих для обслуживания населения. В связи с этим реструктуризация промышленности, особенно крупных предприятий, должна предусматривать поддержку тех предприятий, которые в результате проводимых исследований рынка имеют реальный платежеспособный спрос на продукцию. Необходимы также поддержка инновационного типа развития и налаживание конкурентоспособных на других рынках производств.

Для решения задачи реструктуризации промышленности на первых этапах предусматривается выделение **приоритетных отраслей экономики** и **предприятий-лидеров,** позволяющих обеспечить сбалансированный рост производства по всем отраслям. Поддержка предприятий-лидеров позволит создать необходимую финансовую устойчивость экономики региона, станет источником увеличения занятости населения, обеспечит работой предприятия сопутствующих отраслей по кооперационным связям, сконцентрирует финансовые ресурсы на прорывных направлениях экономики, не распыляя их. Такая поддержка предполагает более тесные связи между предприятиями как одной отрасли, так и в рамках межотраслевой кооперации с целью поэтапного включения в процесс развития всех предприятий региона.

Реструктуризация промышленности предполагает увеличение гибкости и адаптируемости предприятий, **поддержку малого и среднего предпринимательства.**

Производства массового и крупносерийного характера в большинстве отраслей промышленности в условиях кризиса недостаточно рентабельны. Поэтому необходима поддержка политики сокращения масштабов производства с одновременным увеличением числа малых предприятий в различных сферах деятельности.

Проведение политики диверсификации позволит на базе крупных промышленных предприятий сформировать несколько средних и малых, более эффективно использующих те же производственные мощности. Однако это возможно лишь при условии создания определенного механизма реализации процедуры разукрупнения предприятий и разделе-

ния собственности. Одним из вариантов такого механизма является создание на базе крупных предприятий промышленной группы с управляющей компанией, отвечающей за решение совместных задач и вмешивающейся в дела каждого из предприятий только в рамках своих полномочий.

Поддержка малого и среднего предпринимательства необходима для проведения регионом политики по созданию рабочих мест без снижения эффективности производства и производительности труда. Малое предпринимательство, особенно в области производства и сферы услуг, имеет большие резервы для обеспечения занятости населения.

Одной из целей реструктуризации экономики является насыщение товарного рынка, достижение которого невозможно без **поддержки местных товаропроизводителей** и производств, работающих в условиях, замкнутых на рынке региона.

Поддержка местных товаропроизводителей ориентирована на обеспечение стабильности экономики, ее стратегической независимости от внешних рынков, концентрацию финансовых потоков в регионе и, как следствие, обеспечение стабильности его бюджета. Изменение направления поддержки в сторону внутреннего производства и потребления не означает ориентации на замкнутость рынка, что практически нереально в условиях мировой глобализации экономических связей. Речь идет о корректировке экономических связей, устранении диспропорций между ввозом и вывозом продукции с точки зрения ее общественной полезности и влияния на экономику региона.

Создание кооперационных структур в виде максимально замкнутых в пределах региона технологических цепочек производителей продукции позволит обеспечить более полную загрузку производственных мощностей, снизить издержки, получить экономию на налогах.

Реструктуризация экономики страны на современном этапе невозможна без **поддержки ресурсосберегающих и энергосберегающих производств,** проведения политики ресурсосбережения. Высокая материалоемкость и низкая эффективность использования ресурсов являются одним из главных препятствий роста производства в условиях ориентации на платежеспособный спрос, поэтому ресурсосбережение можно рассматривать как основной критерий оценки целесообразности мер по реструктуризации и развитию данного производства. С этой целью предлагается создание механизма сопоставления ресурсных затрат по всем проектам развития. Предприятия должны обосновывать в расчетах затраты ресурсов и раскрывать альтернативные возможности по их использованию, особенно в случае получения инвестиционных кредитов.

Требуют решения проблемы межбюджетных отношений, распределения дотаций и трансфертов по регионам страны. Для реализации этого направления необходима политика жесткого контроля за доходами и расходами региона и должна быть повышена эффективность управления имуществом региона.

Повышение эффективности регионального хозяйства возможно также через повышение производительности, загрузки и эффективности использования производственных мощностей, чего можно достичь за счет внедрения интенсивных технологий и, как следствие, сокращения расходов.

Долгосрочным перспективным направлением реализации данных мероприятий является достижение финансовой стабильности регионального бюджета, изменение его структуры, изыскание дополнительных источников финансирования.

Основными **составляющими стратегии** социально-экономического развития должны стать:

- проведение целенаправленной структурной, научно-технической и инвестиционной политики;
- решение социальных проблем при реформировании экономики;
- стимулирование деловой активности реального сектора экономики.

Главным направлением экономической политики является создание среднего класса собственников.

Структурная перестройка отечественной промышленности возможна на базе организационно-экономической реорганизации научно-технического комплекса, становления эффективной системы исследований и разработок, активизации на этой базе науки и реализации ее достижений в жизнь.

Решение социальных проблем является важнейшим критерием эффективности проводимых в стране реформ.

В зависимости от **временного горизонта** могут ставиться те или иные целевые установки и намечаться мероприятия по решению социальных проблем:

• в рамках долгосрочной перспективы глобальной целевой установкой при проведении социальной политики является приближение уровня жизни россиян к стандартам постиндустриального общества;

- в рамках среднесрочного периода ставится задача достижения докризисного уровня жизни населения России;
- в качестве оперативной цели можно поставить задачу обеспечения условий для физического выживания людей, предотвращения социального взрыва в обществе.

В области стимулирования деловой активности в реальном секторе экономики важнейшими мерам являются:

- установление в законодательном порядке минимальных размеров гарантированной заработной платы, которая отражает цену неквалифицированного труда и должна быть ориентирована на прожиточный минимум в стране; приведение параметров Единой тарифной сетки в соответствие с вели чиной прожиточного минимума;
- гарантирование своевременности выплаты заработной платы работодателем;
- законодательное определение способа и порядка индексации доходов населения в целях сохранения реальной покупатель ной способности Денежной заработной платы в условиях инфляции;
- сокращение имущественного расслоения населения, преодоление необоснованно высоких различий в уровнях доходов зажиточной части и бедных слоев населения.

Перечень дискуссионных тем для круглого стола

1. Экономическая стратегия как результат множества факторов
2. В чем состоит смысловая нагрузка и соотношение терминов «планировать», «управлять», «регулировать»?
3. Соотнесите понятия «экономическая стратегия» и «экономическая тактика»
4. Какие группы процедур антикризисного управления применяются органами государственного управления?
5. В какой ситуации возможно осуществление внешнего контроля исполнения местного бюджета?
6. Как формируется информационная база для контроля бюджета?
7. Охарактеризуйте особенности проведения реорганизации муниципального образования.

1. Охарактеризуйте значимость поддержки ресурсосберегающих и энергосберегающих производств в процессе антикризисного управления
2. Приведите примеры реализуемых территориальных антикризисных программ.
3. Каковы различия между методами реорганизации муниципальных образований?
4. Охарактеризуйте зарубежный опыт проведения банкротства муниципальных образований.
5. Как реализуется программа поддержки малого и среднего предпринимательства в разрезе Вашего региона?

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.

Тема 10. Территориальные программы антикризисного управления

Практическое занятие 9
Территориальные программы антикризисного управления

Цель: закрепление теоретических основ об особенностях федерального вмешательства в функционирование территории в условиях кризиса
Организационная форма: собеседование
Знания и умения, приобретаемые студентом в результате освоения темы:
Студент будет знать:
- меры федерального вмешательства в региональную систему управления;
- основные направления реструктуризации экономики.
Студент будет уметь:
- проводить сравнение зарубежного и российского опыта федерального вмешательства;
- различать основные методы реорганизации муниципальных образований.

Формируемые компетенции: ОПК-2, ПК-4
Актуальность темы: Антикризисное управление является основой распределения ресурсов отдельной территории и ориентиром при оценке эффективности функционирования муниципальных органов власти

Теоретическая часть

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

Внешний контроль исполнения местного бюджета. Нарушение параметров местного бюджета, предусмотренных ст. 106, 111, 112 Бюджетного кодекса, позволяет

уполномоченному органу субъекта федерации назначить ревизию местного бюджета и по ее результатам передать исполнение этого бюджета под контроль органа, исполняющего региональный бюджет.

Принципы внешнего контроля исполнения местного бюджета:

(1) законность;

(2) гласность;

(3) недопустимость ограничения конституционных гарантий самостоятельности органов местного самоуправления при осуществлении ими своих полномочий.

Источниками информации могут служить правовые акты органов местного самоуправления; отчеты об исполнении местного бюджета; данные, полученные органами государственного финансового контроля

Федеральное (государственное) вмешательство. За рубежом применяются следующие меры федерального вмешательства, не все из которых предусмотрены российским законодательством и большинство из которых характеризуют отношения между федеральным центром и регионами:

1) введение режима чрезвычайного положения (предусмотрено положениями статей 56 и 88 Конституции РФ, Законом РСФСР «О чрезвычайном положении» от 17 мая 1991 г. и Законом РФ «О безопасности» от 5 марта 1992 г.);

2) введение прямого федерального (президентского) правления (например, ст. 16 Конституции Швейцарии);

3) перераспределение полномочий между федеральными органами власти, органами власти субъектов федерации и органами местного самоуправления (предусмотрено ч. 2 и 3 ст. 78 и ч. 2 ст. 132 Конституции РФ);

4) импичмент, снятие с должностей руководителей субъектов Федерации и органов местного самоуправления (в отношении руководителей субъектов Федерации Президент Российской Федерации вправе пользоваться подобным полномочием с 1 августа 2000 г. благодаря принятию поправок к Федеральному закону «Об общих принципах организации законодательных (представительных) и исполнительных органов государственной власти субъектов Российской Федерации» от 6 октября 1999 г.);

5) роспуск законодательных (представительных) органов власти субъектов РФ и назначение новых выборов (предусмотрен ч.4 ст.9 Федерального закона «Об общих принципах организации законодательных (представительных) и исполнительных органов государственной власти субъектов Российской Федерации» от 6 октября 1999 г.);

6) применение мер бюджетно-финансового воздействия;

7) перевод под непосредственное подчинение федерального правительства подразделений милиции, внутренних войск, иных силовых ведомств субъектов федерации (позволяет во всем остальном сохранить обычный режим функционирования на территории субъекта РФ органов государственной власти и управления);

8) отмена незаконного решения органов государственной власти субъектов РФ и органов местного самоуправления в случае их противоречия Конституции и федеральным законам, международным обязательствам РФ или нарушения прав и свобод граждан (правом приостановки подобных актов обладает Президент РФ, правом отмены – Конституционный Суд РФ);

9) ликвидация субъекта федерации как самостоятельного образования или же исключение субъекта федерации из состава РФ. Подобные меры в российском законодательстве отсутствуют, однако ряд специалистов высказывается за возможность их правового закрепления. Возможно применение таких форм реорганизации территории, как: а) преобразование субъекта федерации в федеральную территорию; б) присоединение территории одного субъекта федерации к территории другого; в) включение субъекта федерации в состав другого субъекта в качестве административно-территориального образования.

Реорганизация муниципальных образований. Это одна из наиболее сложных процедур антикризисного управления. За рубежом она применяется более широко, хотя и в России имеется необходимая правовая база.

Реорганизация муниципального образования – это совокупность мер, направленных на оптимизацию размера муниципального образования (по территории и численности населения), позволяющего обеспечить *экономическую жизнеспособность муниципалитета.* Несмотря на существующую систему финансового выравнивания, из 12 тысяч муниципалитетов, действующих сегодня в России, только 700 обеспечивают себя финансовыми ресурсами, все остальные дотационные (ситуация усложнится после перехода на новую систему местного самоуправления), поэтому проблема реорганизации в целях предотвращения кризисных ситуаций является актуальной и для России. В России применяют следующие основные **методы реорганизации** муниципальных образований:

(1) объединение (слияние);
(2) присоединение;
(3) разделение;
(4) выделение;
(5) преобразование;
(6) ликвидация.

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 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.

Банкротство муниципальных образований. Опыт зарубежных стран показывает, что специальный порядок взаимодействия всех заинтересованных сторон при проблемах с исполнением обязательств муниципальными органами, аналогичный процедурам банкротства юридических и физических лиц, целесообразно закреплять в специальном законе. Если такой закон существует, то, как правило, судебные процедуры финансового оздоровления применяются при условии участия вышестоящих бюджетов и органов госу-

дарственного управления. Отдельными законами регулируется порядок выпуска и обращения муниципальных ценных бумаг и других долговых обязательств муниципалитетов.

Вопросы для собеседования

Базовый уровень:

1. В какой ситуации возможно осуществление внешнего контроля исполнения местного бюджета?
2. Как формируется информационная база для контроля бюджета?
3. Охарактеризуйте особенности проведения реорганизации муниципального образования.

Повышенный уровень:

1. Каковы различия между методами реорганизации муниципальных образований?
2. Охарактеризуйте зарубежный опыт проведения банкротства муниципальных образований.
3. Как реализуется программа поддержки малого и среднего предпринимательства в разрезе Вашего региона?

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

Практическое занятие 10

Принципы государственного управления кризисными и депрессивными регионами. Инструменты государственных и муниципальных заимствований

Цель: формирование теоретических знаний о механизме государственного управления депрессивными территориями и основ управления государственным и муниципальным долгом

Организационная форма: круглый стол

Формируемые компетенции: ОПК-2, ПК-4

Актуальность темы: Кризисные территории испытывают трудности в краткосрочном периоде из-за исчерпания внутренних источников развития, изменения конъюнктуры рынка, несовершенства системы межбюджетных отношений и требуют обязательной государственной поддержки. Привлечение заемных источников финансирования сопровождается для государства с дополнительными расходами и в связи с этим должно быть обоснованным и экономически целесообразным

Теоретическая часть

Характеристика «депрессивность» применительно к территориальным образованиям появилась в 20-30е годы прошлого столетия, однако она не нашла своего правового закрепления. Кроме того, при существенной территориальной дифференциации регулирование территориального развития проходит в основном в рамках межбюджетных отношений и государственных целевых программ, другие инструменты используются мало из-за недостатка финансирования. Отсутствие статуса депрессивной территории приводит к тому, что выделить из общей суммы финансовой помощи, получаемой регионом из ФФПР, долю поддержки территории как депрессивной достаточно сложно.

Кризисной территорией может быть:

1. муниципальное образование, в котором значения основных социально-экономических и бюджетно-финансовых показателей существенно хуже, чем в среднем по

региону, но которое обладает потенциалом для саморазвития;

2. субъект Федерации, в котором значения основных социально-экономических и бюджетно-финансовых показателей существенно хуже, чем в среднем по стране, но который обладает потенциалом для саморазвития.

Территории внутри отдельного муниципального образования (административные районы, кварталы городов) должны относиться не к кризисным, к условно-кризисным, т.к. в них не формируются органы местного самоуправления, они не обособлены, не наделены собственностью и не формируют бюджет. К этой же категории территорий можно отнести территории, в границах которых функционируют органы территориального общественного самоуправления – общины, советы и др.

Формирование перечня кризисных территорий нецелесообразно, однако в разрешении кризисной ситуации должны принимать участие федеральные органы исполнительной власти, если в зону кризиса попадает субъект федерации, и региональные органы, если в зону кризиса попадает муниципальное образование. Соответствующие антикризисные программы формируются на региональном и муниципальном уровнях управления, причем для региональной программы целесообразно предусмотреть финансирование из федерального и регионального бюджетов, для муниципальной – из регионального и местного бюджетов. Приоритетными видами поддержки являются консультационная (помощь в разработке и реализации антикризисной стратегии, организации маркетинговых исследований, проведении местных выборов, подготовке проекта бюджета и др.), организационная (создание координирующих органов на региональном уровне – Советов или Агентств по антикризисному управлению, помощь в обучении персонала) и финансовая (участие в финансировании инвестиционных проектов, реструктуризация задолженности, развитие социальной и инженерной инфраструктуры и др.).

Кризисные территории обладают высоким потенциалом для саморазвития и самостоятельного выхода из кризисной ситуации (кризис является кратковременным). По отношению к таким территориям термин «антикризисное управление» применяется в широком смысле – это разработка и реализация антикризисных программ по выводу конкретной территории из кризиса и сглаживания его негативных последствий.

Основные этапы:

1. анализ внешней среды и внутреннего потенциала территории (имущественного, финансового, налогового, природного, географического и др.), а также ее конкурентных преимуществ на основе SWOT-анализа;

2. бюджетный анализ на основе сопоставления собственных и регулирующих доходов муниципального образования, прогноз доходов и расходов бюджета;

3. диагностика возникновения кризисных ситуаций с целью принятия адекватных причине появления кризиса мер;

4. разработка антикризисной программы развития территории, в т.ч. краткосрочных мероприятий по реструктуризации задолженности, увеличению доходов и снижению расходов бюджета и долгосрочных мер по реструктуризации основных отраслей, градообразующих предприятий, оздоровлению местных финансов;

5. создание структур для организации управления программой и последующий контроль за ходом ее реализации.

Отличительными признаками депрессивных регионов являются:

- высокий уровень накопленного научно-технического и промышленно-производственного потенциала;
- значительная доля промышленности в структуре экономики;
- достаточно высокий уровень развития инфраструктуры (в т.ч. социальной);
- относительно высокий уровень квалификации кадров.

Причины депрессивного состояния:

- снижение конкурентоспособности основной продукции;
- отказ от системы госзаказа и сокращение инвестиционного спроса;

- истощение минерально-сырьевой базы;
- структурные сдвиги в экономике страны.

Выделяются старопромышленные, аграрно-промышленные и добывающие (очаговые) депрессивные регионы. Эти территории в наибольшей степени пострадали от кризисных процессов (роста безработицы, спада производства и снижения реальных доходов населения) вследствие особенностей своей специализации и структуры хозяйства.

Депрессивные регионы необходимо отличать от других видов проблемных регионов (районов нового освоения, слаборазвитых регионов, приграничных регионов, зон экологического бедствия и т.д.). Депрессивный регион - это в прошлом относительно благополучная территория с, как правило, высоким потенциалом. Депрессия - следствие структурного кризиса российской экономики, обусловившего неравномерный спад производства по отраслям и, соответственно, регионам их сосредоточения.

Подходы и критерии выделения депрессивных регионов

1. Статистический подход (менее трудоемок и субъективен). Задаются единые

формализованные критерии, на основе которых производится отбор депрессивных регионов. В качестве основных показателей оценки целесообразно использовать:

1) "накопленный" (по сравнению с 1990-1991 гг.) и "текущий" (за последние 1-2 года) спад промышленного производства;

2) уровень официальной безработицы и темпы ее роста (с выделением последнего года);

3) реальные доходы населения (отношение среднедушевого дохода к стоимости потребительской корзины) и темпы их изменения (в том числе за последний год).

Необходимо обосновать эти показатели с привязкой к существующей на районном и городском уровне статистической базе, выбрать их критериальные значения с ориентацией на средние по России или по специально выделенной зоне со сходными условиями и разработать формализованную методику их интегрирования.

2. Структурный подход (более трудоемкий, более субъективный и более подвержен лоббированию, однако обеспечивает более точное выделение депрессивных регионов и большую эффективность использования федеральной поддержки для проведения "точечной" структурной перестройки экономики). Выделение депрессивных регионов проводится путем анализа и оценки структуры занятости и состояния предприятий промышленных узлов и районов, претендующих на получение статуса депрессивных регионов. При этом предварительно должны быть выделены "депрессивные" подотрасли и сферы производства. Потенциально депрессивные регионы должны определяться на основе оценки доли занятых на предприятиях этих подотраслей (особенно в случаях, когда эти предприятия отнесены к градообразующим) в общем числе занятых данного региона. На втором этапе необходимо провести более детальный анализ и оценку финансово-экономического состояния предприятий выделенных территорий с оценкой перспектив их сохранения (реструктуризации) в ближайшие 2-3 года. Статус депрессивного региона получают территории с высокой концентрацией неблагополучных предприятий.

Критерии отнесения территорий к категории депрессивных (проект ФЗ «Об основах федеральной поддержки депрессивных территорий»):

1. расположение в границах одной административной единицы (город, район) или нескольких сопредельных адм.ед., в том числе входящих в состав одного субъекта РФ либо нескольких сопредельных субъектов РФ;

2. однородность структуры экономики депрессивной территории в каждом муниципальном образовании, входящем в состав данной территории (схожая отраслевая структура, уровень ее развития, состояние основных производственных фондов и т.п.);

3. многократный (в 3 и более раза) спад производства в основной отрасли экономики данной территории, происшедший в течение последних 12 лет;

4. значительное (более чем на 1/4) отставание от средних по Российской Федерации в течение последних 3 лет показателей уровня безработицы (в процентах от занято-

сти экономически активного населения) и соотношения денежных доходов и величины прожиточного минимума населения.

Принципы государственной политики в отношении депрессивных регионов

1. Принцип целенаправленности. Преодоление неблагоприятного социально-экономического состояния на депрессивных территориях возможно лишь на основе целевых государственных программ. Эта проблема в большинстве случаев не может быть решена органами местного самоуправления самостоятельно. В зависимости от специфики территории, ее масштабов и комплекса антидепрессивных мер программы могут быть как федеральными, так и региональными (субъектов РФ) или межрегиональными.

2. Принцип единства территории. Депрессивная территория должна рассматриваться в качестве единого социально-хозяйственного комплекса во взаимосвязи социальной, производственной и экологической сфер жизнедеятельности населения при условии приоритетности решения определяющей задачи - обеспечения устойчивого повышения качества жизни людей. При этом должен соблюдаться принцип согласования интересов указанных сфер.

3. Принцип дифференциации. Государственная политика в отношении депрессивных территорий должна быть дифференцированной, предельно конкретизированной, базирующейся на объективной, широкой качественно-количественной диагностике состояния локальной территории. При этом особое значение имеет оценка сложившегося в результате реформ производственно-экономического состояния предприятий.

4. Принцип обоснованности. Формированию государственной политики должен предшествовать научно обоснованный долгосрочный прогноз функционирования экономики и социальной сферы региона и концепция его развития на срок не менее 5-10 лет. Эти материалы могут быть разработаны лишь после уяснения перспектив основных градообразующих предприятий.

5. Принцип согласованности интересов. Условием реализации политики государства в депрессивных регионах является социальное партнерство, для достижения которого должна быть отработана процедура согласования интересов всех участников процесса реализации государственной политики, обеспечена обоснованность и прозрачность намечаемых мероприятий, предусмотрены механизмы корректировки политики в случае непонимания ее населением.

Формы федеральной поддержки депрессивных регионов:

1. финансирование федеральных программ поддержки депрессивных территорий (на возмездной и на безвозмездной основе).

2. предоставление на определенный срок и на определенных условиях преференций и иных льгот организациям, зарегистрированным и осуществляющим свою деятельность на депрессивных территориях, содействие реструктуризации этих организаций, переподготовке кадров в целях облегчения доступа организаций и населения этих территорий к действующим или формирующимся направлениям федеральной поддержки, а также первоочередное рассмотрение заявок на получение средств на реконструкцию и санацию производства;

3. оказание правовой, организационной, финансовой и иной поддержки органам исполнительной власти субъектов РФ и органам местного самоуправления в целях развития депрессивных территорий.

Первоначально основной формой поддержки может быть концентрация уже предусмотренных нормативно-законодательными актами рычагов и механизмов поддержки предпринимательства, привлечения частных (в т.ч. иностранных) инвестиций, содействия инвестиционной активности, реструктуризации предприятий, переподготовки кадров и др. В дальнейшем в составе федерального бюджета может быть создан целевой бюджетный фонд поддержки депрессивных регионов, средства которого предполагается использовать для долевого (с участием негосударственных структур и региональных ор-

ганов власти и управления) финансирования мероприятий на территории депрессивных регионов и для прямого предоставления помощи (инвестиционных субсидий и т.п.) предприятиям депрессивных регионов.

Наряду с оказанием финансовой помощи при поддержке депрессивных регионов должны использоваться организационно-правовые меры: введение особого (более жесткого) режима ликвидации государственных (казенных) предприятий, приоритет при распределении государственных заказов (особенно оборонных), оказание помощи предприятиям в проведении инвестиционных торгов и организации новых эмиссий акций и т.д.

Инструменты санации депрессивных территории:

1) временная консервация, когда средства государственной поддержки препятствуют дальнейшему разрушению экономики, не устраняя ее причин (созданы предпосылки для дальнейшего оживления и подъема),

2) реструктуризация территориальной системы, которая предполагает трансформацию экономического потенциала, социальную разгрузку территории, устранение причин экологических катастроф и т.д., а также укрупнение муниципалитетов или их реорганизацию в других формах;

3) тотальная санация, т.е. прекращение деятельности муниципальных образований, их ликвидация и переселение жителей.

Целевая программа поддержки депрессивных территорий

Программа направлена на ускорение структурной перестройки экономики и смягчение ее неблагоприятных последствий. В основу программы предлагается положить принцип придания депрессивным регионам особого экономико-правового статуса, дающего право на дополнительную (по сравнению с другими регионами) федеральную поддержку. При этом основным объектом поддержки станут не региональные (местные) власти, а проживающие (работающие) на территории депрессивного региона граждане и функционирующие в данном регионе предприятия (вне зависимости от места их регистрации). Эта поддержка будет направлена, с одной стороны, на смягчение негативных последствий структурных преобразований экономики депрессивных регионов, и, с другой стороны, на ускорение реструктуризации в целях как можно более сжатого по срокам преодоления наиболее сложных первоначальных стадий этого процесса.

Возможны два варианта реализации таких программ: 1) федеральная программа; 2) совместная федерально-региональная программа.

В первом случае программа будет управляться федеральными министерствами и ведомствами (в том числе через их территориальные представительства) и финансироваться исключительно из федерального бюджета. Преимуществами этого варианта являются хорошо известные процедуры разработки, утверждения и реализации федеральных программ, четкая ответственность за ее подготовку и осуществление, возможность быстрого создания структур управления, а также реализация права федерального уровня власти напрямую взаимодействовать с территориями без посредничества региональных властей.

Во втором варианте предстоит создать финансово-организационные механизмы реализации программы нового типа, что будет компенсировано заинтересованностью региональных и 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. Способами 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 Федерацией и субъектами РФ. Внутренние заимствования могут проводить органы государственной власти и органы местного самоуправления.

Заимствования проводятся в двух формах: государственных и муниципальных займов 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 гарантированных кредитов частными фирмами.

2. Управление **размещением** государственного долга характеризуется как ключевой активный элемент в системе управления долгом.

3. Управление **погашением** государственного долга. Погашение долга производится 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.

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

Практическое занятие 11

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 их достижения и решения. Для этого рекомендуется сформировать показатели (индикаторы) исходя из принципов необходимости и достаточности для достижения целей и решения задач муниципальной программы.

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 систему мер, включающую в себя как мероприятия, софинансируемые из федерального бюджета, так и меры, реализуемые субъектами РФ и органами местного самоуправления самостоятельно. Основными целями системы антикризисных мер, принимаемых на уровне регионов, являются: обеспечение сбалансированности региональных и местных

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. 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.

Тема 15. Инновационные механизмы повышения антикризисной устойчивости

Практическое занятие 12
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 но 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 рыночными образованиями**;**

• усиление начал (функций) планирования; координации и кот роля, с тем чтобы обеспечить проведение единой государственной политики в рамках реализации полномасштабных рыночных реформ. Сокращение непосредственного административного воздействия 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 полномочие субъектов Федерации, налаживания их политических и экономических взаимоотношений. Соответственно и в структуре органон государственного управления

Необходимым элементом антикризисного управления являются **инновации**. Существует широкий спектр инноваций, присущих всякому управлению. Но для антикризисного управление 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 от предприятия освоения 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 инновация 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:

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?

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.

Тема 16. Инвестиционная политика в условиях кризиса

Практическое занятие 13
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 инвестиций является неотъемлемой частью инвестиционного процесса. Инвестор не будет иметь дело с юридическим или физическим лицом, финансовое состояние которого ему не известно.

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).

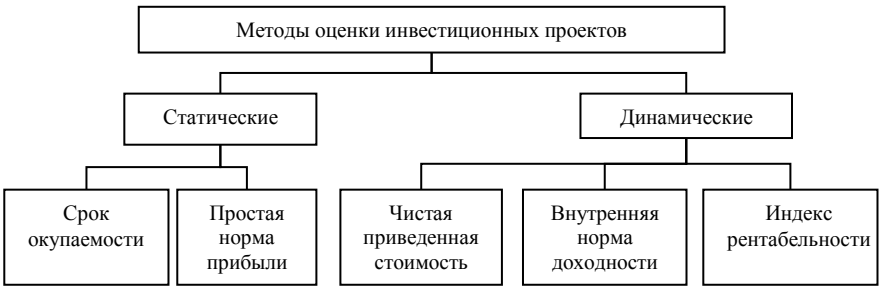


Рис. 1 – Классификация методов инвестиционного анализа

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.

Сравнение различных инвестиционных проектов (или вариантов проекта) и выбор лучшего из них рекомендуется производить 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:

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

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).

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

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 которого сумма чистых доходов, дисконтированных на момент завершения инвестиционного проекта, сравняется с суммой вложений (инвестиций). Таким образом, данный показатель следует использовать как установленный предел, выше которого рассмотрение проекта 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 — годичная 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**
1. Инвестиции (I)	15	55				
2. Денежный поток от производственной деятельности (CF)			125	118	120	120
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:

$$NPV = \sum_{t=1}^{T} \frac{CFt}{\left(1+k\right)^t} - Io$$

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

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

2. Индекс доходности находим по формуле:

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

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 млн. руб.

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

70/10,4167=6,72 или с округлением 7 месяцев.

Таким образом, не дисконтированный срок окупаемости по данному проекту равен 1 год и 7 месяцев (19 месяцев).

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

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

64,995/8,604= 7,554 или с округлением 8 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 ставе 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 **А** %.

Задача 2

Определить, как изменится величина показателей (задача 1) при изменении ставки дисконта до **В** %.

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

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

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

Вариант 10

1.Рассчитать показатели эффективности инвестиционного проекта: чистый дисконтированный доход, индекс доходности, срок окупаемости и внутреннюю норму рентабельности. Ставку дисконта принять равной 25%.
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.	4	3				
Денежный поток от производственной деятельности, млн.руб.			2	5	5	6

Повышенный уровень:

Задача 2.

Используя официальные данные Инвестиционного портала СКФО (http://investkavkaz.ru), необходимо представить один из инвестиционных проектов, особое внимание, уделив показателям оценки его эффективности. Представление проекта следует провести по последующей схеме:

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

Вопросы для собеседования:

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.

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.

Тема 17. Человеческий фактор в антикризисном управлении
Тема 18. Социальные факторы антикризисного управления

Практическое занятие 14
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 сводиться 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: проверка на прочность.

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 как единой динамической 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 положительной тенденцией; руководство, 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 в организации.

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 рами, отведенные планом финансового оздоровления. В обоих случаях под угрозой срыва оказывается план финансового оздоровления.

В связи с этим за последние 15-20 лет сложился организационно – культурный подход в работе с персоналом. Этот подход представляет организацию как культурную систему, ядро которой составляют доминирующие в данной фирме ценности, совокупность 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 недейственна 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, отрабатывая 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.

Восприятие кризиса как 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.

Как было указано выше, работники и работодатели могут иметь представителей работников в социальном партнерстве: профессиональные союзы и их объединения, иные профсоюзные организации, предусмотренные уставами общероссийских, межрегиональных профсоюзов, или иные представители. (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:

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 ста-

бильности, 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 уравновешиваются путем переговоров между работниками и работодателем. Вопрос же социально-экономического положения наемных работников для руководителя является второстепенным. Однако перед работниками и их профсоюзами именно эта проблема стоит в первую очередь. Но здесь стоит отметить тот факт, 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 приходить 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 действенен в ситуации, очень ограниченной по временным рамкам или когда другие методы уже были использованы и 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 повышенной 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, выплачивающейся 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 неправомочных 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 международным нормам МОТ, в которых предусматриваются гарантии по уровню и объему социальной защиты работников, а также пенсионеров и безработных;

5) наблюдение за осуществлением социальных проектов и программ.

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 трудах 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 усовершенствовать 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 социальных последствий системного кризиса?
5. Каковы основные стили ведения переговоров в ходе взаимодействия сторон конфликта?

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.

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»

Пятигорск
2024

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ 82

1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТА ПРИ ИЗУЧЕНИИ ДИСЦИПЛИНЫ «АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ» 83

2. ПЛАН-ГРАФИК ВЫПОЛНЕНИЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ 84

3. КОНТРОЛЬНЫЕ ТОЧКИ И ВИДЫ ОТЧЕТНОСТИ ПО НИМ 84

4. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ИЗУЧЕНИЮ ТЕОРЕТИЧЕСКОГО МАТЕРИАЛА 85

5.МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО САМОСТОЯТЕЛЬНОМУ РЕШЕНИЮ ЗАДАЧ 87

6. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПОДГОТОВКЕ К СОБЕСЕДОВАНИЮ 88

7.МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПОДГОТОВКЕ К КРУГЛОМУ СТОЛУ 88

8.МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПОДГОТОВКЕ К ЭКЗАМЕНУ 90

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ 93

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.

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 опосредовано 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 результата ми. 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 профессиональными умениями и навыками деятельности по профилю будущей деятельности.

Задачами самостоятельного решения типовых задач являются:

- систематизация и закрепление полученных теоретических знаний и практических умений студентов;

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

2. ПЛАН-ГРАФИК ВЫПОЛНЕНИЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

Технологическая карта самостоятельной работы студента

Очная форма обучения

Код реализуемых компетенций	Вид деятельности студентов	Итоговый продукт самостоятельной работы	Средства и технологии оценки	Обьем 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	52,2	5,8	58
	Самостоятельное решение задач	Решенная задача	Письменный отчет о решении разноуровневых задачи	9	1	10
	Подготовка к дискуссии	Доклад	Собеседование	9	1	10
	Подготовка к тестированию	Тест	Тестирование	9	1	10
Итого за 8 семестр				79,2	8,8	88
Итого				79,2	8,8	88
ИД-1. ОПК-2. ИД-2. ОПК-2. ИД-3. ОПК-2. ИД-1. ПК-4.	Подготовка к экзамену	Экзамен	Вопросы к экзамену	32,4	3,6	36

Очно-заочная форма обучения

Код реализуемых компетенций	Вид деятельности студентов	Итоговый продукт самостоятельной работы	Средства и технологии оценки	Обьем часов, в том числе		
				СРС	Контактная работа с преподавателем	Всего
9 семестр						
ИД-1. ОПК-2. ИД-2. ОПК-2. ИД-3. ОПК-2. ИД-1. ПК-4.	Самостоятельное изучение литературы	Конспект	Собеседование	128,7	14,3	143
	Самостоятельное решение задач	Решенная задача	Письменный отчет о решении разноуровневых задачи	9	1	10
	Подготовка к дискуссии	Доклад	Собеседование	9	1	10
	Подготовка к тестированию	Тест	Тестирование	9	1	10
Итого за 9 семестр						
Итого				155,7	17,3	173
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, выставляемый студенту за текущее контрольное мероприятие, сданное студентом в установленные графиком контрольных мероприятий сроки, определяется следующим образом:

Уровень выполнения контрольного задания	Рейтинговый балл (в % от максимального балла за контрольное задание)
Отличный	**100**
Хороший	**80**
Удовлетворительный	**60**
Неудовлетворительный	**0**

Рейтинговая система оценки знаний студентов очно-заочной формы не предусмотрена

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 понятий-

ного, 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

Большую роль в усвоении и повторении 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.

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 инфраструктуры 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.

№ темы	Название темы	Название задачи	Номер задания, выносимого на самостоятельную проработку
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.
5. В чем заключается закон Ле-Шателье?
6. Экономические колебания как элемент экономического роста.
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?

Тема 8-10. Разработка антикризисной стратегии. Антикризисная тактика. Территориальные программы антикризисного управления

8. Экономическая стратегия как результат множества факторов
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 реализация 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 понимается под социальным партнерством?
3. Какова роль основных участников социального партнерства?
4. Какие законодательные акты являются основополагающими в процессе регулирования социальных последствий системного кризиса?
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 микроуровне.
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 - важнейший элемент рыночной экономики.
19. Процедура банкротства. Наблюдение. Финансовое оздоровление. Внешнее управление. Конкурсное производство. Мировое соглашение.
20. Основные причины банкротства российских предприятий и банков.
21. Санация предприятия.
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 реальном секторе как условие выхода из кризиса.
61. Анализ внешних и внутренних 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 банк-

ротства; 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; поверхностно характеризует особенности антикризисной стратегии и территориальных программ управления в условиях кризиса; описывает различие 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.
    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
4. 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.

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
4. http://investkavkaz.ru Инвестиционный портал СКФО