Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Логинова Людмила Фёдоровна
Должность: Ректор
Дата подписания: 18.09.2023 14:15:48
Уникальный программный ключ:
08d93e1a8bd7a2dfff432e734ab38e2a7ed6f238

Образовательное частное учреждение высшего образования
«ГУМАНИТАРНО-СОЦИАЛЬНЫЙ ИНСТИТУТ»

УТВЕРЖДЕНО
заседанием Ученого совета
протокол № 7 от 27.06.2023 г.
приказ ректора об утв. ОП ВО
№ 01-03/70 П от 28.06.2023 г.
Ректор _____ Л.Ф. Логинова

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.16 «АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ТЕРРИТОРИЙ»

Код и направление подготовки:

38.03.04 «ГОСУДАРСТВЕННОЕ И МУНИЦИПАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ»

Направленность
«Государственное и муниципальное управление»

Квалификация: **бакалавр**

Красково - 2023

Рабочая программа учебной дисциплины разработана на основе Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования (далее – ФГОС ВО) по направлению подготовки 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление».

Организация – разработчик: Образовательное частное учреждение высшего образования «Гуманитарно-социальный институт».

Разработчики:

д.э.н., проф.		Шевченко Б.И.
ученая степень, звание	*подпись*	*ФИО*
ученая степень, звание	*подпись*	*ФИО*

Рабочая программа учебной дисциплины утверждена на заседании кафедры «Управления и экономики» протокол № 10 от 08.06.2023г.

Заведующий кафедрой
Д.э.н., проф. _____ Коновалов В.М.
подпись

Наименование дисциплины – «Антикризисное управление территорий»

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Целью освоения дисциплины «Антикризисное управление территорий» является: формирование у обучающихся научно обоснованных представлений об основных концепциях, подходах и закономерностях изучения теоретических основ и практики антикризисного территориального управления, а также получение знаний в области управления социально-экономическими процессами развитием на региональном уровне.

Задачи дисциплины:

– дать характеристику основным категориям системы антикризисного управления территорий;
– изучение уровней, форм, методов и инструментов антикризисного территориального управления;
– раскрыть теоретические основы возникновения кризисов, неплатежеспособности и, как следствие, банкротства в экономике, а также их роль в современных экономических условиях;
– отразить современные актуальные вопросы оценки степени надежности, финансовой устойчивости субъектов экономических отношений;
– приобретение навыков экономического анализа для принятия антикризисных управленческих решений на уровне региона.

Дисциплина **«Антикризисное управление территорий»** в рамках воспитательной работы направлена на формирование у обучающихся активной гражданской позиции, уважения к правам и свободам человека, воспитание чувства ответственности, самостоятельно мыслить, развивает профессиональные умения, системы осознанных знаний.

Планируемые результаты обучения

Процесс освоения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций:

ПК-1 Способен определять цели, задачи, приоритеты и оценивать ресурсы профессиональной деятельности, обеспечивать эффективное и результативное исполнение принятых решений на всех уровнях государственного и муниципального управления;

ПК-4 Способен использовать современные методы и инструменты для управления развитием субъектов Российской Федерации и муниципальных образований;

ПК-5 Способен разрабатывать социально-экономические проекты (программы развития), оценивать экономические, социальные, политические условия и последствия реализации государственных (муниципальных) программ.

Подготовка по дисциплине реализуется на основе справочника квалификационных требований к специальностям, направлениям подготовки, знаниям и умениям, которые необходимы для замещения должностей государственной гражданской службы с учетом области и вида профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих (Принят Министерством труда и социальной защиты Российской Федерации); справочника типовых квалификационных требований для замещения должностей муниципальной службы (Принят Министерством труда и социальной защиты Российской Федерации); анализа требований к профессиональным компетенциям, предъявляемых к

выпускникам на рынке труда, обобщения отечественного и зарубежного опыта, проведения консультаций с ведущими работодателями.

Матрица связи дисциплины «Антикризисное управление территорий» и компетенций, формируемых на основе изучения дисциплины, с временными этапами освоения ее содержания

Код и наименование компетенции выпускника	Код и наименование индикатора компетенции выпускника	Код индикатора компетенции выпускника	Код и наименование дескрипторов (планируемых результатов обучения выпускников)
ПК-1 Способен определять цели, задачи, приоритеты и оценивать ресурсы профессиональной деятельности, обеспечивать эффективное и результативное исполнение принятых решений на всех уровнях государственного и муниципального управления;	ПК-1.1 Демонстрирует знания основных методов и инструментов, используемых для определения цели, задачи, приоритетов и оценки ресурсов профессиональной деятельности, обеспечения эффективного и результативного исполнения принятых решений на всех уровнях государственного и муниципального управления	ПК-1.1	**ПК-1.1.1** **Знать:** действующее законодательство Российской Федерации и основные направления его развития в сфере антикризисного управления на всех уровнях государственного и муниципального управления; систему государственных органов, основные понятия антикризисного управления; методы планирования затрат и результатов в антикризисном управлении; **ПК-1.1.2** **Уметь:** ставить цели и формулировать задачи, связанные с реализацией профессиональных функций; применять нормативно-правовую документацию в сфере антикризисного управления; выявлять категории антикризисного управления; применять современные методики оценки планируемого результата и затрачиваемых ресурсов антикризисного управления; **ПК-1.1.3** **Владеть:** умением определять приоритеты профессиональной деятельности, разрабатывать и эффективно исполнять управленческие решения, в том числе в условиях неопределенности и рисков, применять адекватные инструменты и технологии регулирующего воздействия при реализации управленческого решения в процессе антикризисного управления

			территорий;
ПК-4 Способен использовать современные методы и инструменты для управления развитием субъектов Российской Федерации и муниципальных образований	**ПК-4.2** Владеет навыками подготовки решений и мероприятий с использованием современных методов и инструментов для управления развитием субъектов Российской Федерации и муниципальных образований	ПК-4.2	**ПК-4.2.1** **Знать:** сущность, основные характеристики государственных и муниципальных услуг, оказываемых органами власти; организационные, законодательные и нормативные принципы деятельности органов государственной власти РФ для антикризисного управления; **ПК-4.2.2** **Уметь:** применять современные методы и инструменты, которые обеспечивают оказание государственных и муниципальных услуг физическим и юридическим лицам при антикризисном управлении; **ПК-4.2.3** **Владеть:** методами планирования результатов и использования ресурсов для управления развитием субъектов РФ и муниципальных образований; навыками разработки систем организационного планирования деятельности органов государственной власти и местного самоуправления для антикризисного управления;
ПК-5 Способен разрабатывать социально-экономические проекты (программы развития), оценивать экономические, социальные, политические условия и последствия реализации государственных (муниципальных программ	ПК-5.2 Осуществляет оценку экономических, социальных и политических условий реализации социально-экономических проектов и программ	ПК-5.2	**ПК-5.2.1** **Знать:** современную систему оценки показателей, характеризующих состояние экономической, социальной, политической среды, деятельности органов государственной власти Российской Федерации, органов государственной власти субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления, государственных и муниципальных, предприятий и учреждений, политических партий, общественно-политических, коммерческих и некоммерческих организаций; **ПК-5.2.2** **Уметь:** давать оценку экономических, социальных и

			политических условий реализации социально-экономических проектов и программ для осуществления государственных и муниципальных услуг в условиях антикризисного управления; **ПК-5.2.3** **Владеть:** навыками оценки экономических и социальных условий осуществления государственных программ в условиях антикризисного управления

2. Место учебной дисциплины в структуре образовательной программы

Блок 1. Дисциплина ОП. Часть, формируемой участниками образовательных отношений.

В структурной форме межпредметные связи изучаемой дисциплины указаны в соответствии с учебным планом образовательной программы по очной форме обучения.

Связь дисциплины **«Антикризисное управление территорий»**
с предшествующими дисциплинами и сроки их изучения

Код дисциплины	*Дисциплины, предшествующее перед дисциплиной*	*Семестр*
Б1.О.25	Теория управления	3,4
Б1.О.30	Система государственного и муниципального управления	5,6
Б1.О.35	Принятие и исполнение государственных решений	7
Б1.В.01	Введение в специальность	1
Б1.В.03	Теория организации	4
Б1.В.09	Управленческий консалтинг	5
Б1.В.10	Трудовое право	5
Б1.В.11	Земельное право	6
Б1.В.12	Региональное управление и территориальное планирование	6
ФТД.02	Электронное правительство	4
ФТД.03	Противодействие коррупции в органах законодательной и исполнительной власти	5
ФТД.04	Деятельность органов государственной власти и местного самоуправления в сфере противодействия терроризму в Российской Федерации	6
Б1.О.36	Налоговая система РФ	7
Б1.В.06	Демография	4
Б1.В.07	Государственное планирование и прогнозирование	5
Б1.В.08	Маркетинг и инвестиционное развитие территорий	5
ФТД.03	Противодействие коррупции в органах законодательной и исполнительной власти	5
Б1.В.04	Государственное регулирование экономики	4

Б1.В.05	Основы математического моделирования социально-экономических процессов	4
Б1.В.14	Государственная социальная политика	7

Связь дисциплины **«Антикризисное управление территорий»**
со смежными дисциплинами, изучаемыми параллельно

Код дисциплины	*Дисциплины, изучаемые параллельно*	*Семестр*
Б1.В.ДВ.03.01	Социально-экономическое прогнозирование	8
Б1.В.ДВ.03.02	Управление в социальной сфере	8

Связь дисциплины **«Антикризисное управление территорий»**
с последующими дисциплинами и сроки их изучения

Код дисциплины	*Дисциплины, следующие за дисциплиной*	*Семестр*
Б1.В.15	Управление проектами и государственными программами	8
Б1.В.ДВ.02.01	Территориальная организация населения	8
Б1.В.ДВ.02.02	Экономическая география	8

3. Объем дисциплины в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу

Виды учебной работы	**Форма обучения**	
	Очная	**Очно-заочная**
Порядковый номер семестра	8	А
Общая трудоемкость дисциплины всего (в з.е):	4	4
Контактная работа с преподавателем всего (в акад. часах), в том числе:	56	36
Занятия лекционного типа (лекции)	18	12
Занятия семинарского типа (практические занятия, семинары)	36(8)*	22(8)*
Занятия лабораторного типа (лабораторные работы)	-	-
Текущая аттестация	1	1
Консультации (предэкзаменационные)	-	-
Промежуточная аттестация	1	1
Самостоятельная работа всего (в акад. часах), в том числе:	88	108
Форма промежуточной аттестации:		
зачет/ дифференцированный зачет	дифференцированный зачет	дифференцированный зачет
экзамен		

Общая трудоемкость дисциплины (в акад. часах)	144	14

**Практические занятия частично проводятся в форме практической подготовки обучающихся при освоении программы учебной дисциплины, в условиях выполнения обучающимися определенных видов работ, связанных с будущей профессиональной деятельностью и направленных на формирование, закрепление, развитие практических навыков и компетенций по профилю соответствующей образовательной программы.*

4. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам)

4.1. Тематическое планирование

Тема 1. Кризисы в социально-экономических системах. Классификация кризисных явлений

Основные теоретические подходы и парадигмы кризиса. Сущность кризисных явлений. Ключевые характеристики кризисных состояний. Понятие кризиса. Причины возникновения кризиса. Возможные последствия кризиса. Симптомы кризиса. Факторы кризиса. Стадии кризиса.

Классификация кризисов в системе антикризисного управления. Основания классификации, критерии. Виды и разновидности кризисов в тенденциях макро- и микроразвития. Сущность антикризисного управления. Основные подсистемы (элементы) механизма антикризисного управления. Контрольные точки.

Проблемы функционирования предприятий в условиях кризиса. Особенности кризисов на различных стадиях жизненного цикла предприятия. Проблемы маркетинговой подсистемы. Проблемы производственного менеджмента. Проблемы в сфере управления финансами. Проблемы кадрового менеджмента.

Понятие экономических кризисов и их виды. Сущность кризисов в сфере экономики. Группы теорий, объясняющих происхождение экономических кризисов. Классификация экономических кризисов. Масштаб кризисов, цикличность.

Тема 2. Кризисы в системе государственного управления

Истоки кризисов государственного управления. Государственная служба. Государственное управление. Государственная власть. Роль государства в рыночной экономике и причины кризисов государственного управления. Основные задачи системы государственного управления в современных экономических условиях. Этапы развития кризиса государственного управления.

Особенности становления и развития системы государственного управления в России. Сущность и основные направления реформирования государственной власти и управления России. Кризис парламента как института власти. Правительственный кризис. Вертикаль власти, осуществление единой государственной политики на всей территории страны. Социальная напряженность, социальный взрыв.

Пути преодоления кризиса в системе государственного управления. Правовая сущность процесса реформирования. Упорядочение правового статуса государственных органов. Задачи административного реформирования.

Тема 3. Антикризисная политика территориального управления

Признаки и характеристика кризиса регионального развития, особенности его распространения. Позитивные и негативные последствия развития кризиса в регионе. Классификация кризисов регионального развития. Технология диагностики кризиса развития региона: подходы, этапы, методика анализа. Диагностика предкризисных

сигналов. Диагностика рисков и безопасности регионального развития. Анализ антикризисного управления в РФ. Оценка эффективности антикризисного управления. Антициклическое управление региональным развитием. Адаптация регионального развития к внешним воздействиям. Инструменты фискальной, кредитно-денежной политики в регионе. Направления ликвидационной политики. Классификация проблемных регионов. Разработка управленческих решений в технологии антикризисного управления Институты регулирования регионального развития. Инвестиционные модели государственного и регионального реформирования экономики региона.

Тема 4. Банкротство как специфическая форма проявления кризисного состояния предприятия

Зарубежный опыт банкротства. Факт несостоятельности. Преступное банкротство: простое, злостное. Принципиальная модель механизма банкротства в законодательстве стран Запада. Предпочтение кредитору, обмен кредиторов, правовое принуждение.

Правовое регулирование механизмов банкротства предприятий. Сущность явления банкротства предприятий в современных условиях. Закон РФ № 127-ФЗ от 26.10.2002 г. «О несостоятельности (банкротстве)» Ключевые понятия. Сравнительный анализ с предыдущей редакцией. Противоречия и трудности реализации.

Процедуры банкротства. Признаки и порядок установления банкротства предприятия. Роль и деятельность арбитражного суда. Виды и порядок осуществления процедур банкротства. Внешнее управление, финансовое оздоровление. Мировое соглашение.

Институт банкротства в России: современный этап. Принципиальная структура российской системы банкротства, Арбитражный управляющий. Типичные ошибки деятельности. Концепция создания саморегулируемой организации. Типовая программа подготовки арбитражного управляющего, анализ путей развития института банкротства.

Тема 5. Государственное управление системой финансового оздоровления

Государственное регулирование процессов санации экономики. Направления государственной политики в разрезе функций управления национальной экономикой, функциональные группы нормативов. Элементы государственного регулирования процессов санации предприятий, реформирование.

Государственное управление и антикризисный менеджмент. Особенности организации антикризисного управления при решении проблемы санации российской экономики. Цели и функции государственных органов по санации экономики России. Основные направления формирования эффективного порядка санации.

Антикризисное управление в современных российских условиях. Отличие функций менеджера и антикризисного управляющего. Меры по обеспечению финансовой состоятельности и устойчивости предприятия. Антикризисное регулирование. Профилактика банкротства предприятий. Антикризисное прогнозирование.

Тема 6. Антикризисный менеджмент: системный подход

Система антикризисного менеджмента. Понятия. Общая технологическая схема процесса управления в кризисной ситуации. Технология выработки управленческого решения. Параметры контроля кризисных ситуаций.

Стратегия и тактика в антикризисном управлении. Подходы к корректировке миссии и системы целей компании. Методы разработки антикризисных стратегий. Этапы и фазы реализации выбранной антикризисной стратегии.

Конкурентные преимущества компаний на рынке. Современный подход. Совершенствование маркетинговой деятельности в процессе антикризисного управления.

Риск-менеджмент. Классификация рисков. Антикризисное управление рисками. Методы оценки риска. Зоны риска. Алгоритм процесса управления

предпринимательскими рисками в системе антикризисного управления.

Управление персоналом в кризисных состояниях.

Тема 7. Диагностика кризиса на предприятиях. Анализ причин возникновения кризисных состояний

Диагностика кризисов в процессах управления. Мониторинг состояния предприятий. Цель и задачи диагностики кризисов. Требования, предъявляемые к диагнозам кризисов на предприятии. Этапность (итерация) проведения анализа. Основные симптомы несостоятельности компаний. Показатели экономического состояния предприятия.

Методы и методика диагностики состояния предприятия. Основные принципы и последовательность анализа финансового состояния предприятия. Технологии диагностики предприятия. Аналитические, экспертные, математические методы, анализ факторных систем. Экспресс-диагностика. Методика, утвержденная Правительством РФ для арбитражных управляющих.

Специальные методики экономического и финансового анализов для определения степени риска банкротства предприятия. Экспертный анализ. Направления финансового анализа, этапы анализа. Экспресс-анализ. Расширенный анализ, углубленный анализ финансового состояния предприятия. Z-счет (методика Альтмана), адаптированные модели.

Аспекты использования прикладного программного обеспечения в современном экономическом анализе. Обзор программных продуктов по экономическому анализу. Программы инвестиционного анализа, общие принципы работы, алгоритмы выявления кризисов на предприятиях: COMFAR, Project Expert, Альт-Инвест, Инвестор, Аналитик, MS Project. Инструменты анализа финансового состояния: Альт-Финансы, Мастер финансов, Audit Expert. Программные методы и средства планирования и управления проектами. Системы бюджетирования.

Тема 8. Анализ и оценка глубины кризисных явлений на предприятии

Финансовый анализ предприятия по показателям и коэффициентам. Расчет финансовых показателей. Расчет финансовых коэффициентов. Особенности расчета по формам, действовавшим до 2004 г. и действующим в настоящее время. Финансово-экономическое содержание значений показателей и коэффициентов.

Анализ динамики изменения коэффициентов в целях динамики на выбор стратегии развития предприятия. Горизонтальный анализ.

Анализ активов и пассивов должника с целью выявления резервов для расчетов с кредиторами. Основные требования к проведению анализа. Расчет балансовой стоимости активов, принимающих участие в производственном процессе. Расчет балансовой стоимости активов, которые могут быть реализованы для восстановления платежеспособности должника.

Анализ возможности восстановления платежеспособности должника за счет развития производственной деятельности и выхода на безубыточную работу. Показатели операционного анализа. Факторы, влияющие на изменение операционной прибыли. Расчет требуемого маржинального дохода для покрытия долгов.

Тема 9. Реструктуризация, планирование деятельности как эффективный механизм вывода предприятия из кризиса

Реструктуризация: механизм проведения, экономическая эффективность. Теоретические аспекты. Концепция. Виды реструктуризации. Методы и средства проведения реструктуризации. Совершенствование организационной структуры управления. Этапы и фазы проведения. Механизм проведения реструктуризации. Современный опыт: примеры, статистика и тенденции.

Планирование деятельности кризисного предприятия в целях восстановления платежеспособности. Расчет задолженности; изменение суммы долга, подлежащего погашению в ходе реабилитационных процедур банкротства. Расчет денежных потоков с учетом проведения антикризисных мероприятий в производственной, финансовой сфере и реструктуризации имущественного комплекса.

Тема 10. Психологические аспекты антикризисного управления

Принятие решений в условиях неопределенности деятельности организации. Психологическая затрудненность выбора адекватных стратегий и тактик в процессе управления организацией, рисковость решений. Коллективные и внутриличностные конфликты.

Антикризисное стимулирование работников. Мотивация. Headhunting. Способы и приемы. Рациональное использование страховых фондов.

Способность к лидерству - как одно из важных качеств кризис-менеджера. Личностные различия. Умение управлять конфликтами и стрессами. Ведение собраний и деловых переговоров. Технологии формирования общественного мнения и управленческой команды. Тайм- менеджмент и самоменеджмент. Тренинговые программы по лидерству.

4.2. Содержание практических/семинарских занятий

№	Содержание семинаров	Виды семинаров	Текущий контроль
1.	**Тема 1. Кризисы в социально-экономических системах. Классификация кризисных явлений** Сущность кризисных явлений. Ключевые характеристики кризисных состояний. Причины возникновения кризиса. Возможные последствия кризиса. Симптомы кризиса. Факторы кризиса. Стадии кризиса. Сущность антикризисного управления. Проблемы функционирования предприятий в условиях кризиса. Понятие экономических кризисов и их виды. Сущность кризисов в сфере экономики. Масштаб кризисов, цикличность.	- беседа - диспут - выступление с докладом и его обсуждение	Индивидуальное и групповое собеседование. Мониторинг результатов семинарских занятий. Проверка реферата.
2.	**Тема 2. Кризисы в системе государственного управления** Роль государства в рыночной экономике и причины кризисов государственного управления. Основные задачи системы государственного управления в современных экономических условиях. Этапы развития кризиса государственного управления.	- беседа - диспут - эссе - рефераты - выступление с докладом и его обсуждение	Индивидуальное и групповое собеседование. Мониторинг результатов семинарских занятий. Проверка реферата.

	Особенности становления и развития системы государственного управления в России. Пути преодоления кризиса в системе государственного управления. Правовая сущность процесса реформирования.		
2.	**Тема 3. Антикризисная политика территориального управления** (4)* Признаки и характеристика кризиса регионального развития, особенности его распространения. Классификация кризисов регионального развития. Технология диагностики кризиса развития региона: подходы, этапы, методика анализа. Анализ антикризисного управления в РФ. Оценка эффективности антикризисного управления. Разработка управленческих решений в технологии антикризисного управления. Институты регулирования регионального развития. Инвестиционные модели государственного и регионального реформирования экономики региона.	- беседа - диспут - решение практических задач - выступление с докладом и его обсуждение	Индивидуальное и групповое собеседование. Мониторинг результатов семинарских занятий. Проверка решения практических задач (приложение 2)
	Тема 4. Банкротство как специфическая форма проявления кризисного состояния предприятия Зарубежный опыт банкротства. Факт несостоятельности. Преступное банкротство: простое, злостное. Принципиальная модель механизма банкротства в законодательстве стран Запада. Предпочтение кредитору, обмен кредиторов, правовое принуждение. Правовое регулирование механизмов банкротства предприятий. Сущность явления банкротства предприятий в современных условиях. Процедуры банкротства. Внешнее управление, финансовое оздоровление. Мировое соглашение.	- беседа - диспут - выступление с докладом и его обсуждение	Индивидуальное и групповое собеседование. Мониторинг результатов семинарских занятий.
5.	**Тема 5. Государственное управление системой финансового оздоровления (4)*** Направления государственной политики в разрезе функций управления национальной экономикой, функциональные группы нормативов. Элементы государственного регулирования процессов санации предприятий, реформирование. Государственное управление и антикризисный менеджмент. Антикризисное управление в современных российских условиях. Меры по обеспечению финансовой состоятельности и устойчивости предприятия. Антикризисное	- беседа - диспут - решение практических задач - выступление с докладом и его обсуждение	Индивидуальное и групповое собеседование. Мониторинг результатов семинарских занятий. Проверка решения практических задач. (приложение 2)

	регулирование. Профилактика банкротства предприятий. Антикризисное прогнозирование.		
	Тема 6. Антикризисный менеджмент: системный подход Система антикризисного менеджмента. Технология выработки управленческого решения. Параметры контроля кризисных ситуаций. Стратегия и тактика в антикризисном управлении. Методы разработки антикризисных стратегий. Этапы и фазы реализации выбранной антикризисной стратегии. Риск-менеджмент. Классификация рисков. Антикризисное управление рисками. Методы оценки риска. Зоны риска. Управление персоналом в кризисных состояниях.	- беседа - диспут - решение практических задач - выступление с докладом и его обсуждение	Индивидуальное и групповое собеседование. Мониторинг результатов семинарских занятий.
7.	**Тема 7. Диагностика кризиса на предприятиях. Анализ причин возникновения кризисных состояний** Диагностика кризисов в процессах управления. Мониторинг состояния предприятий. Цель и задачи диагностики кризисов. Требования, предъявляемые к диагнозам кризисов на предприятии. Методы и методика диагностики состояния предприятия. Специальные методики экономического и финансового анализов для определения степени риска банкротства предприятия. Программные методы и средства планирования и управления проектами. Системы бюджетирования.	- беседа - диспут - выступление с докладом и его обсуждение	Индивидуальное и групповое собеседование. Мониторинг результатов семинарских занятий.
8.	**Тема 8. Анализ и оценка глубины кризисных явлений на предприятии** Финансовый анализ предприятия по показателям и коэффициентам. Расчет финансовых показателей. Расчет финансовых коэффициентов. Анализ динамики изменения коэффициентов в целях динамики на выбор стратегии развития предприятия. Анализ активов и пассивов должника с целью выявления резервов для расчетов с кредиторами. Основные требования к проведению анализа. Показатели операционного анализа.	- беседа - диспут - выступление с докладом и его обсуждение	Индивидуальное и групповое собеседование. Мониторинг результатов семинарских занятий.
9.	**Тема 9. Реструктуризация, планирование деятельности как эффективный механизм**	- беседа - диспут	Индивидуальное и групповое

	вывода предприятия из кризиса Реструктуризация: механизм проведения, экономическая эффективность. Методы и средства проведения реструктуризации. Совершенствование организационной структуры управления. Этапы и фазы проведения. Механизм проведения реструктуризации. Современный опыт: примеры, статистика и тенденции. Планирование деятельности кризисного предприятия в целях восстановления платежеспособности.		собеседование. Мониторинг результатов семинарских занятий.
10.	**Тема 10. Психологические аспекты антикризисного управления** Принятие решений в условиях неопределенности деятельности организации. Психологическая затрудненность выбора адекватных стратегий и тактик в процессе управления организацией, рисковость решений. Коллективные и внутри личностные конфликты. Антикризисное стимулирование работников. Мотивация.	- беседа - диспут	Индивидуальное и групповое собеседование. Мониторинг результатов семинарских занятий.

*- реализуется в форме практической подготовки

4.3. Самостоятельная работа студента

№	Наименование темы дисциплины	Формы подготовки
1.	**Тема 1. Кризисы в социально-экономических системах. Классификация кризисных явлений**	- Самостоятельная творческая работа. - Подготовка сообщений к выступлению на семинаре. - Подготовка рефератов. -Подготовка к тестированию.
2.	**Тема 2. Кризисы в системе государственного управления**	- Самостоятельная творческая работа. - Подготовка сообщений к выступлению на семинаре. -Подготовка эссе. - Подготовка рефератов. -Подготовка к тестированию.
3.	**Тема 3. Антикризисная политика территориального управления**	- Самостоятельная творческая работа. - Подготовка сообщений к выступлению на семинаре. - Подготовка рефератов. -Подготовка к тестированию.
4.	**Тема 4. Банкротство как специфическая форма проявления кризисного состояния предприятия**	- Самостоятельная творческая работа. - Подготовка сообщений к выступлению на семинаре. - Подготовка рефератов. -Подготовка к тестированию.

5.	**Тема 5. Государственное управление системой финансового оздоровления**	- Самостоятельная творческая работа. - Подготовка сообщений к выступлению на семинаре. - Подготовка рефератов. -Подготовка к тестированию.
6.	**Тема 6. Антикризисный менеджмент: системный подход**	- Самостоятельная творческая работа. - Подготовка сообщений к выступлению на семинаре. - Подготовка рефератов. -Подготовка к тестированию.
7.	**Тема 7. Диагностика кризиса на предприятиях. Анализ причин возникновения кризисных состояний**	- Самостоятельная творческая работа. - Подготовка сообщений к выступлению на семинаре. - Подготовка рефератов. -Подготовка к тестированию.
8.	**Тема 8. Анализ и оценка глубины кризисных явлений на предприятии**	- Самостоятельная творческая работа. - Подготовка сообщений к выступлению на семинаре. - Подготовка рефератов. -Подготовка к тестированию.
9.	**Тема 9. Реструктуризация, планирование деятельности как эффективный механизм вывода предприятия из кризиса**	- Самостоятельная творческая работа. - Подготовка сообщений к выступлению на семинаре. - Подготовка рефератов. -Подготовка к тестированию.
10.	**Тема 10. Психологические аспекты антикризисного управления**	- Самостоятельная творческая работа. - Подготовка сообщений к выступлению на семинаре. - Подготовка рефератов. -Подготовка к тестированию.

Информационный проект **–** проект, направленный на стимулирование учебно-познавательной деятельности студента с выраженной эвристической направленностью (поиск, отбор и систематизация информации об объекте, оформление ее для презентации). Итоговым продуктом проекта может быть письменный реферат, электронный реферат с иллюстрациями, слайд-шоу, мини-фильм и т.д.

Реферат **–** краткая запись идей, содержащихся в одном или нескольких источниках, которая требует умения сопоставлять и анализировать различные точки зрения. Реферирование предполагает изложение какого-либо вопроса на основе классификации, обобщения, анализа и синтеза одного или нескольких источников.

Примерные темы рефератов:

1. Понятие кризиса в социально-экономическом развитии и причины его возникновения.
2. Типология кризисов.
3. Признаки кризиса: распознавание и преодоление.
4. Человеческий фактор антикризисного управления.
5. Сущность и закономерности экономических кризисов.
6. Причины экономических кризисов.
7. Фазы цикла и их проявление.
8. Виды экономических кризисов и их динамика.

9. Аналитическая основа государственного регулирования кризисных ситуаций.
10. Роль государства в антикризисном управлении.
11. Виды государственного регулирования кризисных ситуаций.
12. Механизм государственной власти и кризисы системы управления.
13. Причины и последствия кризисов государственного управления.
14. Системный кризис государственного управления.
15. Преодоление кризисов государственного управления.
16. Реформы как средство антикризисного управления.
17. Общие и специфические, внешние и внутренние факторы рискованного развития организации.
18. Возникновение кризисов в развитии организации.
19. Тенденции циклического развития организации.
20. Опасность и вероятность кризисов в тенденциях циклического развития организации.
21. Управляемые и неуправляемые процессы антикризисного развития.
22. Возможность, необходимость и проблематика антикризисного управления.
23. Признаки и особенности антикризисного управления.
24. Эффективность антикризисного управления.
25. Основные параметры диагностирования.
26. Этапы диагностики кризиса.
27. Методы диагностики кризиса.
28. Информация в диагностике.
29. Диагностика банкротства предприятия.
30. Цели и функции маркетинга в антикризисном управлении.
31. Формирование маркетинговых стратегий в антикризисном управлении и их классификация.
32. Использование средств маркетинга в антикризисном управлении.
33. Роль стратегии в антикризисном управлении.
34. Разработка антикризисной стратегии организации.
35. Реализация выбранной антикризисной стратегии.
36. Организация осуществления антикризисной стратегии.
37. Признаки и порядок установления банкротства предприятия
38. Роль и деятельность арбитражного суда.
39. Виды и порядок осуществления реорганизационных процедур.
40. Ликвидация обанкротившихся предприятий.
41. Природа и классификация управленческих рисков.
42. Антикризисное управление риском.
43. Методы оценки регионального инвестиционного риска.
44. Инновационный процесс как фактор антикризисного управления.
45. Инновационный потенциал предприятия, его роль в антикризисном управлении.
46. Государственная инновационная стратегия антикризисного развития.
47. Формирование инновационных инфраструктур как условие выхода из кризиса.
48. Инновационные проекты, критерии их отбора.
49. Характеристика состояния инвестиционного процесса как база для принятия инвестиционных решений в антикризисном управлении.
50. Источники финансирования инвестиций в условиях ограниченных финансовых ресурсов.
51. Оценка инвестиционной привлекательности предприятий.
52. Методы оценки инвестиционных проектов.
53. Понятие технологии антикризисного управления.
54. Общая технологическая схема процесса управления в кризисной ситуации.
55. Технология разработки управленческих решений в антикризисном управлении.

56. Параметры контроля кризисных ситуаций в технологии антикризисного управления.
57. Конфликты в развитии организации.
58. Причины конфликтов и их роль в антикризисном управлении.
59. Процессуальные характеристики конфликта.
60. Антикризисное управление конфликтами.
61. Антикризисные характеристики управления персоналом.
62. Система антикризисного управления персоналом.
63. Антикризисная политика в управлении персоналом.
64. Принципы антикризисного управления персоналом.
65. Назначение и область деятельности менеджера в антикризисном управлении.
66. Модель менеджера антикризисного управления.
67. Ролевая структура деятельности менеджера в антикризисном управлении.
68. Цели и принципы профсоюзного движения и его роль в антикризисном управлении.
69. Социальное партнерство в антикризисном управлении.
70. Регулирование социально-трудовых отношений в процессах антикризисного управления.
71. Социальные конфликты и ведение переговоров с профсоюзами.
72. Основные направления действий профсоюзов в условиях кризиса.

Творческий проект – проект, направленный на стимулирование активно-познавательной деятельности студентов, не имеет жесткой структуры, ориентирован на круг интересов и логику участников проекта; содержит собственные мнения, умозаключения и выводы участников проекта; представляется в виде эссе.

Напишите эссе на тему: «Программа стабилизации ситуации в России».
Порядок выполнения: анализ основных макроэкономических показателей нашей страны. Собирается статистическая информация по важнейшим отраслям хозяйства. В письменном отчете кратко излагается настоящая ситуация в России, прорисовываются перспективные направления развития нашей страны. Предлагается программа развития России.

4.4. Распределение часов по темам и видам учебных занятий

Номер раздела, темы дисциплины	***Компетенции***	***Контактная работа***		***Лекции***		***Практические занятия, Семинары***		***Самост. работа студентов***	
Формы обучения		***ОФО***	***ОЗФО***	***ОФО***	***ОЗФО***	***ОФО***	***ОЗФО***	***ОФО***	***ОЗФО***
Тема 1	ПК-1; ПК-4; ПК-5	6	6	2	2	4	2	8	10
Тема 2	ПК-1; ПК-4; ПК-5	6		2		4	2	10	12
Тема 3	ПК-1; ПК-4; ПК-5	6	6	2	2	4(4)*	4(4)*	10	12
Тема 4	ПК-1; ПК-4; ПК-5	6	4	2	2	4	2	8	10
Тема 5	ПК-1;	6	6	2	2	4(4)*	4(4)*	10	12

	ПК-4; ПК-5								
Тема 6	ПК-1; ПК-4; ПК-5	4	6	2	2	2	2	8	10
Тема 7	ПК-1; ПК-4; ПК-5	6		2		4	2	10	12
Тема 8	ПК-1; ПК-4; ПК-5	10	6	2	2	4	2	8	10
Тема 9	ПК-1; ПК-4; ПК-5					4		8	10
Тема 10	ПК-1; ПК-4; ПК-5	4		2		2	2	8	10
Текущая аттестация	ПК-1; ПК-4; ПК-5	1							
Консультации (предэкзаменационные)		-		-	-	-	-	-	-
Промежу-точная аттестация	ПК-1; ПК-4; ПК-5	1							
Всего:		**56**	**36**	**18**	**12**	**36(8)***	**22(8)***	**88**	**108**

*- реализуется в форме практической подготовки

4.5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Для правильной организации самостоятельной работы необходимо учитывать порядок изучения разделов курса, находящихся в строгой логической последовательности. Поэтому хорошее усвоение одной части дисциплины является предпосылкой для успешного перехода к следующей. Для лучшего запоминания материала целесообразно использовать индивидуальные особенности и разные виды памяти: зрительную, слуховую, ассоциативную. Успешному запоминанию способствует приведение ярких свидетельств и наглядных примеров. Учебный материал должен постоянно повторяться и закрепляться.

Подготовка к занятиям семинарского типа (семинары, практические занятия, практикумы, лабораторные работы, коллоквиумы и иные аналогичные занятия) начинаются с тщательного ознакомления с условиями предстоящей работы, т. е. с обращения к вопросам занятий семинарского типа. Определившись с проблемой, следует обратиться к рекомендуемой литературе. При подготовке обязательно требуется изучение дополнительной литературы по теме предстоящего занятия. Без использования нескольких источников информации невозможно проведение дискуссии на занятиях, обоснование собственной позиции, построение аргументации. Если обсуждаемый аспект носит дискуссионный характер, следует изучить существующие точки зрения и выбрать тот подход, который вам кажется наиболее верным. При этом следует учитывать необходимость обязательной аргументации собственной позиции. Во время занятий рекомендуется активно участвовать в обсуждении

рассматриваемой темы, выступать с подготовленными заранее докладами и презентациями, принимать участие в выполнении практических заданий.

С целью обеспечения успешного обучения студент должен готовиться к занятиям лекционного типа, поскольку они являются важной формой организации учебного процесса: знакомят с новым учебным материалом; разъясняют учебные элементы, трудные для понимания; систематизируют учебный материал; ориентируют в учебном процессе.

Подготовка к лекции заключается в следующем:

- внимательно прочитайте материал предыдущей лекции;
- узнайте тему предстоящей лекции (по тематическому плану);
- ознакомьтесь с учебным материалом по источникам, рекомендованным согласно учебно-методическому обеспечению дисциплины;
- запишите возможные вопросы, которые вы зададите преподавателю на лекции.

Во время лекции рекомендуется составлять конспект, фиксирующий основные положения лекции и ключевые определения по пройденной теме.

К формам промежуточного контроля по дисциплине необходимо готовится целенаправленно, регулярно, систематически и с первых дней обучения. В самом начале учебного курса обучающемуся следует познакомиться со следующими учебно-методическими материалами:

- рабочей программой дисциплины;
- планируемыми результатами обучения;
- тематическими планами занятий лекционного и семинарского типа;
- контрольными мероприятиями текущей и промежуточной аттестации;
- перечнем учебно-методического обеспечения дисциплины;
- перечнем вопросов к промежуточной аттестации.

После этого у студента должно сформироваться четкое представление об объеме и характере знаний и умений, которыми надо будет овладеть по дисциплине. Систематическое выполнение учебной работы на лекциях, семинарских занятиях и в процессе самостоятельной работы позволит успешно освоить дисциплину и создать хорошую базу для сдачи промежуточной аттестации.

В случае организации учебной работы с использованием дистанционных образовательных технологий занятия проводятся в электронной информационно-образовательной среде (ЭИОС) института.

5. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

5.1. Образовательные технологии

В освоении учебной дисциплины используются следующие **традиционные образовательные технологии:**

- чтение информационных лекций с использованием доски и видеоматериалов;
- практические/семинарские занятия;
- контрольные опросы;
- консультации;
- самостоятельная работа студентов с учебной литературой;

- тестирование по основным темам дисциплины (промежуточный контроль);
- дифференцированный зачет.

5.2. Использование информационных технологий

- технологии, основанные на использовании ЭИОС института (методические материалы по дисциплине, размещенные на сайте ГСИ);
- Интернет-технологии;
- компьютерные обучающие и контролирующие программы;
- информационные технологии, позволяющие увеличить эффективность преподавания (за счет усиления иллюстративности):
  - ***лекция-визуализация –*** *иллюстративная форма проведения информационных и проблемных лекций;*
  - ***семинар-презентация*** *– использование студентами на семинарах специализированных программных средств.*

5.3. Активные и интерактивные методы и формы обучения

Из перечня видов: (*«мозговой штурм», анализ проблемных ситуаций, анализ конкретных ситуаций, инциденты, имитация коллективной профессиональной деятельности, творческая работа, связанная с самопознанием и освоением дисциплины, деловая игра, круглый стол, диспут, дискуссия, мини-конференция и др.*) используются следующие:

- *диспут* (способ ведения спора, проводимого с целью установления научной истины со ссылками на устоявшиеся письменные авторитетные источники и тщательный анализ аргументов каждой из сторон);
- *дискуссия (*как метод, активизирующий процесс обучения, изучения сложной темы, теоретической проблемы*) применяется на семинарах-дискуссиях, где обсуждаются спорные вопросы с выявлением мнений в студенческой группе;*
- *беседа.*

Деловая игра
«Разработка ключевых положений антикризисной программы территории»

Цель и назначение игры:

- освоение приемов группового анализа ситуаций и разработки управленческих решений;
- развитие навыков обоснования решения и поиска согласия интересов различных социальных групп, участвующих в экономическом процессе;
- освоение принципов государственного/муниципального управления.

В процессе игры студенты выполняют следующие задания:

- общий анализ сложившейся экономической ситуации в стране (регионе);
- анализ предлагаемой кризисной ситуации;
- выбор оптимального управленческого решения;
- обсуждение предлагаемых управленческих решений каждой группы и выбор решения, устраивающего все социальные группы населения.

В процессе проведения игры решаются следующие задачи:

- дидактические: расширение кругозора обучающихся, применение умений и навыков, полученных при изучении дисциплины;
- воспитывающие: воспитание самостоятельности, воли; формирование мировоззренческих установок; воспитание коллективизма, выработка коллективных решений;

- развивающие: развитие внимания, памяти, речи, мышления, умения находить оптимальные решения, умения делать выбор и оценивать его последствия.

6. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине

Контроль качества освоения дисциплины включает в себя текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию обучающихся.

Конкретный перечень типовых контрольных заданий и иных материалов для оценки результатов освоения дисциплины, а также описание показателей и критериев оценивания компетенций приведен в фонде оценочных средств по дисциплине.

6.1. Формы текущего контроля

- индивидуальное и групповое собеседование;
- мониторинг результатов практических/семинарских занятий;
- выполнение тестовых заданий;
- выполнение заданий в форме практической подготовки;
- выполнение творческих проектов (эссе);
- проверка информационных проектов(рефератов).

6.2. Тестовые задания:

См. приложение – «Банк тестов»

1.3. Форма промежуточного контроля по дисциплине – дифференцированный зачет

Вопросы к дифференцированному зачету:

1. Кризисы в социально-экономической системе. Классификация кризисов. Причины и последствия кризисов.
2. Сущность антикризисного управления. Основные подсистемы (элементы) механизма антикризисного управления.
3. Диагностика кризисов в процессах управления. Цель и задачи диагностики кризисов. Методология диагностики кризисов.
4. Признаки банкротства предприятия. Виды и порядок осуществления процедур банкротства.
5. Дайте свою трактовку отличия состояния временной неплатежеспособности предприятия от состояния банкротства.
6. Перечислите стадии процесса банкротства предприятия.
7. На какой официальный орган возложены функции «регулирующего» в процессах банкротства?
8. Какие виды банкротства принято различать?
9. На каких стадиях процесса банкротства по действующему законодательству предусматривается заключение мирового соглашения?
10. Как Вы понимаете цель антикризисного управления предприятием?
11. В чем состоит сущность диагностики состояния предприятия?
12. Какие из факторов внутренней и внешней среды оказывают наибольшее влияние на состояние предприятия?
13. Перечислите известные Вам виды диагностики предприятий с указанием задач.

14. Какие показатели в первую очередь характеризуют степень кризисности состояния предприятия?
15. Перечислите первоочередные меры применяемые при профилактике банкротства предприятия.
16. Что в общем смысле принято понимать под понятием система антикризисного менеджмента? В чем, по-вашему, отличие техники антикризисного управления от техники управления вообще?
17. Предложите три важнейших шага, которые необходимо предпринять главе государства, в ситуации «дефицита».
18. Дайте классификацию рисков и перечислите известные Вам методы оценки рисков.
19. Дайте краткое описание технологии выработки управленческих решений в кризисной ситуации.
20. Раскройте основные принципы, такого механизма сокращения персонала, как «аутплейсмент».
21. Какие виды реструктуризации принято различать?
22. Перечислите основные этапы и фазы проведения «управленческой» реструктуризации.
23. Охарактеризуйте экономическую эффективность такой процедуры, как реструктуризация при выводе предприятия из кризиса.
24. Теория «фракталов» (Х. Вернеке) - принципы построения компании будущего.
25. Перечислите основные направления финансового оздоровления должника в досудебном порядке.
26. Укажите источники финансирования процедур досудебной санации предприятия-должника согласно законодательству о банкротстве.
27. Какую ответственность несут руководители и члены ликвидационной комиссии перед кредиторами?
28. Назовите требования, предъявляемые к кандидатуре временного управляющего.
29. Перечислите документы, подтверждающие полномочия временного управляющего.
30. Каковы особенности правомочности временного управляющего в деле о банкротстве профессионального участника рынка ценных бумаг?
31. Какой орган вправе определить размер денежного вознаграждения временному управляющему и источник его финансирования?
32. В каком порядке проводится общее собрание трудового коллектива (цели; основные вопросы организации; сроки; оформление результатов; условия правомочности)?
33. Назовите методы восстановления платежеспособности должника при внешнем управлении.
34. Какие полномочия, связанные с распоряжением имуществом должника, продолжают действовать?
35. Каков порядок действия финансово-экономических санкций за неисполнение или ненадлежащее исполнение денежных обязательств и обязательных платежей на период внешнего управления?
36. Какой должна быть кандидатура внешнего (антикризисного) управляющего (требования; предложение кандидатур; порядок утверждения и выбора; сроки)?
37. Каковы обязанности внешнего (антикризисного) управляющего (сроки принятия дел; отношения с руководителем должника; разработка и утверждение плана внешнего управления; организация расчетов и работы с дебиторами и кредиторами; учет имущества должника)?
38. Какой орган вправе утверждать план внешнего управления?
39. Какие обязательные разделы должен включать план внешнего управления?
40. Каким категориям участников собрания кредиторов направляется проект плана внешнего управления?

41. Чем отличается порядок проведения собрания кредиторов по вопросу рассмотрения плана внешнего управления от порядка проведения первого собрания кредиторов?
42. Какой орган вправе утверждать смету на проведение внешнего управления?
43. Какова процедура вмешательства внешнего управляющего в заключенные должником договоры (сроки; категории сделок; отказ; обращение в арбитражный суд; признание недействительности сделок)?
44. Опишите схему продажи предприятия по плану внешнего управления (виды отчуждаемого имущества; права покупателя в случае лицензионной деятельности должника; форма продажи; условие и форма уступки прав требований должника; условия заключения мирового соглашения; категория кредиторов, удовлетворяемых до заключения мирового соглашения).
45. Каково основное содержание конкурсного производства?
46. В каких случаях в ходе добровольной ликвидации юридического лица арбитражный суд возбуждает дело и признает предприятие банкротом? На кого возлагаются функции конкурсного управляющего в таком случае?
47. Опишите организационно-экономический режим, вступивший в действие с момента принятия арбитражным судом решения о признании должника банкротом и открытии конкурсного производства (отношение к ранее наложенным и новым арестам на имущество должника; сроки исполнения всех денежных обязательств должника; начисление неустоек и иных финансово-экономических санкций; сведения о финансовом состоянии должника; правовые нормы в отношении совершения сделок, связанных с отчуждением имущества должника; порядок предъявления требований к должнику; порядок исполнения обязательств должника).

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ

7.1. Рекомендуемая литература

Основная литература

Антикризисное управление: механизмы государства, технологии бизнеса в 2 ч. Часть 1 : учебник и практикум для вузов / А. З. Бобылева [и др.] ; под общей редакцией А. З. Бобылевой. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 284 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-08675-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт : [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/517055

Антикризисное управление: механизмы государства, технологии бизнеса в 2 ч. Часть 2 : учебник и практикум для вузов / А. З. Бобылева [и др.] ; под общей редакцией А. З. Бобылевой. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 279 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-08676-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт : [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/517056

Антикризисное управление : учебник / И. К. Ларионов, Н. И. Брагин, А. Н. Герасин [и др.] ; под ред. И. К. Ларионова. — 4-е изд. — Москва : Дашков и К°, 2022. — 380 с. : ил., табл. — (Учебные издания для магистров). — ISBN 978-5-394-04572-1. — Текст : электронный // Университетская библиотека ONLINE : [сайт]. — URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=621838

Государственное антикризисное управление : учебник для вузов / Е. В. Охотский [и др.] ; под общей редакцией Е. В. Охотского. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 371 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00668-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт : [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/470712

Дополнительная литература

Государственное антикризисное управление : учебник для вузов / Е. В. Охотский [и др.] ; под общей редакцией Е. В. Охотского. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 371 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00668-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт : [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/512730

Ефимова, С. В. Регионы России : учебное пособие для обучающихся по направлению подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление / С. В. Ефимова). — Санкт-Петербург : Санкт-Петербургский государственный аграрный университет (СПбГАУ), 2022. — 178 с. : ил. — ISBN 978-5-85983-383-2. — Текст : электронный // Университетская библиотека ONLINE : [сайт]. — URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=699535

Кочеткова, А. И. Антикризисное управление. Инструментарий : учебник и практикум для вузов / А. И. Кочеткова, П. Н. Кочетков. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 440 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-01617-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт : [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/512864

Периодическая литература (библиотека ГСИ)

1. Актуальные проблемы экономики и менеджмента.
2. Вопросы государственного и муниципального управления.
3. Проблемы управления.
4. Российский журнал менеджмента.
5. Эксперт.

ЭБС IPR SMART:

1. Ars administrandi. Искусство управления (доступный архив: 2010–2021 гг.). — URL: https://www.iprbookshop.ru/11588.html.

2. E-Management (доступный архив: 2019–2021 гг.). — URL: https://www.iprbookshop.ru/101192.html.

3. Актуальные проблемы экономики и менеджмента (доступный архив: 2019–2021 гг.). — URL: https://www.iprbookshop.ru/98831.html.

4. Вестник государственного и муниципального управления (доступный архив: 2019–2020 гг.). — URL: https://www.iprbookshop.ru/103735.html.

5. Вестник российского университета дружбы народов. Серия государственное и муниципальное управление (доступный архив: 2014–2021 гг.). — URL: https://www.iprbookshop.ru/32332.html.

6. Вестник университета (ГУУ) (доступный архив: 2019–2021 гг.). — URL: https://www.iprbookshop.ru/101201.html.

7. Вопросы управления (доступный архив: 2017–2021 гг.). — URL: https://www.iprbookshop.ru/87622.html.
8. Государственное и муниципальное управление. Ученые записки (доступный архив: 2017–2021 гг.). — URL: https://www.iprbookshop.ru/82793.html.
9. Муниципалитет: экономика и управление (доступный архив: 2017–2021 гг.). — URL: https://www.iprbookshop.ru/88631.html.
10. Развитие территорий (доступный архив: 2017–2021 гг.). — URL: https://www.iprbookshop.ru/87309.html.
11. Регионология (Regionology) (доступный архив: 2018–2021 гг.). — URL: https://www.iprbookshop.ru/79951.html.
12. Социум и власть (доступный архив: 2017–2021 гг.). — URL: https://www.iprbookshop.ru/87320.html.
13. Стратегические решения и риск-менеджмент (доступный архив: 2020–2021 гг.). — URL: https://www.iprbookshop.ru/106296.html.
14. Управление (ГУУ) (доступный архив: 2019–2021 гг.). — URL: https://www.iprbookshop.ru/101225.html.
15. Управленческое консультирование (доступный архив: 2017–2022 гг.). — URL: https://www.iprbookshop.ru/87339.html.
16. Экономическое развитие России (доступный архив: 2012–2022 гг.). — URL: https://www.iprbookshop.ru/51219.html.

7.2. Электронные образовательные и информационные ресурсы

1. Электронно-библиотечная система «ЮРАЙТ» - https://urait.ru/
2. Университетская библиотека онлайн – www/biblioclub.ru

7.3. Профессиональные базы данных и информационные справочные системы

Информационно-справочные системы

1. «Система КонсультантПлюс» – компьютерная справочная правовая система - http://www.consultant.ru/
2. «Гарант» – справочно-правовая система по законодательству Российской Федерации - http://www.garant.ru/
3. Единое окно доступа к образовательным ресурсам. - http://window.edu.ru/
4. Национальная информационно-аналитическая система Российский индекс научного цитирования (РИНЦ). - https://www.elibrary.ru
5. Федеральный портал «Российское образование» - http://www.edu.ru/

Профессиональные базы данных

1. Научная электронная библиотека eLibrary.ru - Российский индекс научного цитирования (РИНЦ)
2. Открытый портал информационных ресурсов (научных статей, сборников работ и монографий по различным направлениям наук) https://elibrary.ru/project_risc.asp
3. База данных научных журналов на русском и английском языке ScienceDirect
4. Открытый доступ к метаданным научных статей по различным направлениям наук поиск рецензируемых журналов, статей, глав книг и контента открытого доступа http://www.sciencedirect.com/

5. Федеральный портал «Российское образование» http://www.edu.ru/
6. Бесплатная электронная библиотека онлайн «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» http://window.edu.ru/
7. Единая коллекция цифровых образовательных ресурсов Научно-практические и методические материалы http://school-collection.edu.ru/

Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины

1. Министерство образования и науки Российской Федерации. 100% доступ - http://минобрнауки.рф/
2. Федеральная служба по надзору в сфере образования и науки. 100% доступ - http://obrnadzor.gov.ru/
3. Федеральный портал «Российское образование». 100% доступ - http://www.edu.ru/
4. Информационная система «Единое окно доступа к образовательным ресурсам». 100% доступ - http://window.edu.ru/
5. Федеральный центр информационно-образовательных ресурсов. 100% доступ - http://fcior.edu.ru/
6. Электронно-библиотечная система, содержащая полнотекстовые учебники, учебные пособия, монографии и журналы в электронном виде 5100 изданий открытого доступа. 100% доступ - http://bibliorossica.com/
7. Федеральная служба государственной статистики. 100% доступ - http://www.gks.ru
8. СПС Гарант http://www.garant.ru
9. Официальный интернет портал правовой информации http://www.pravo.gov.ru/
10. Сайт Президента РФ http://www.kremlin.ru/
11. Сайт Правительства РФ http://government.ru/
12. Сайт Государственной Думы Федерального Собрания РФ http://duma.gov.ru/
13. Сайт Совета Федерации Федерального Собрания РФ http://council.gov.ru/
14. Сайт Конституционного суда РФ http://www.ksrf.ru/ru
15. Сайт Верховного Суда РФ http://www.vsrf.ru/
16. Сайт Генеральной прокуратуры РФ http://genproc.gov.ru/
17. Сайт Министерства внутренних дел РФ https://мвд.рф
18. Федеральная Антимонопольная Служба https://fas.gov.ru/
19. Центральный банк РФ https://www.cbr.ru/

8. Программное обеспечение, используемое при осуществлении образовательного процесса по дисциплине

Операционная система Windows 10, Microsoft office, Интернет-браузер Яндекс.браузер
Антивирус Windows Defender (входит в состав операционной системы Microsoft Windows)

Программное обеспечение отечественного производства

INDIGO
Яндекс.Браузер

Свободно распространяемое программное обеспечение

Adobe Reader для Windows
Архиватор HaoZip

9. Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по дисциплине

Для проведения учебных занятий используются учебные аудитории, оснащенные

оборудованием и техническими средствами обучения: специализированной мебелью, отвечающей всем установленным нормам и требованиям; ПК, интерактивной доской, переносной аудио и видеоаппаратурой (персональный компьютер или ноутбук с необходимым программным обеспечением для тематических иллюстраций и демонстраций, соответствующих программе дисциплин).

Для самостоятельной работы обучающихся используются помещения, оснащенные компьютерной техникой: персональные компьютеры с доступом к сети Интернет и ЭИОС института, принтеры; специализированной мебелью, отвечающей всем установленным нормам и требованиям.

Для обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья институтом могут быть представлены специализированные средства обучения, в том числе технические средства коллективного и индивидуального пользования.

10. Методические рекомендации по обучению лиц с ограниченными возможностями здоровья

Профессорско-педагогический состав знакомится с психолого-физиологическими особенностями обучающихся инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья, индивидуальными программами реабилитации инвалидов (при наличии). При необходимости осуществляется дополнительная поддержка преподавания тьюторами, психологами, социальными работниками, прошедшими подготовку ассистентами.

В соответствии с методическими рекомендациями Минобрнауки РФ (утв. 8 апреля 2014 г. N АК-44/05вн) в курсе предполагается использовать социально-активные и рефлексивные методы обучения, технологии социокультурной реабилитации с целью оказания помощи в установлении полноценных межличностных отношений с другими студентами, создании комфортного психологического климата в студенческой группе. Подбор и разработка учебных материалов производятся с учетом предоставления материала в различных формах: аудиальной, визуальной, с использованием специальных технических средств и информационных систем.

Освоение дисциплины лицами с ОВЗ осуществляется с использованием средств обучения общего и специального назначения (персонального и коллективного использования). Материально-техническое обеспечение предусматривает приспособление аудиторий к нуждам лиц с ОВЗ.

Форма проведения аттестации для студентов-инвалидов устанавливается с учетом индивидуальных психофизических особенностей. Для студентов с ОВЗ предусматривается доступная форма предоставления заданий оценочных средств, а именно:

- в печатной или электронной форме (для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата);
- в печатной форме или электронной форме с увеличенным шрифтом и контрастностью (для лиц с нарушениями слуха, речи, зрения);
- методом чтения ассистентом задания вслух (для лиц с нарушениями зрения).

Студентам с инвалидностью увеличивается время на подготовку ответов на контрольные вопросы. Для таких студентов предусматривается доступная форма предоставления ответов на задания, а именно:

- письменно на бумаге или набором ответов на компьютере (для лиц с нарушениями слуха, речи);
- выбором ответа из возможных вариантов с использованием услуг ассистента (для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата);
- устно (для лиц с нарушениями зрения, опорно-двигательного аппарата).

При необходимости для обучающихся с инвалидностью процедура оценивания результатов обучения может проводиться в несколько этапов.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

«БАНК ТЕСТОВ»

1. Выберите правильные ответы из предлагаемых вариантов ответов.

1) *Кризис - это*

а) Сокращение объема производства;
б) Крайнее обострение противоречий в социально-экономической системе, угрожающее ее жизнестойкости в окружающей среде;
в) Падение цен;
г) Объективный результат неправильной стратегии руководства;

2) *По природе возникновения различают следующие виды кризисов:*

а) Экономические;
б) Технические;
в) Управляемые, неуправляемые;
г) Управленческие;
д) Общие, частные, специфические;
е) Прогнозируемые, непрогнозируемые

3) *Причины кризиса -*

а) Первоначальные внешние проявления кризисных ситуаций, выражающиеся в ухудшении отдельных показателей деятельности предприятия.
б) Источники возникновения кризиса, т. е. события или явления, вследствие которых появляются симптомы и факторы кризиса,
в) Тенденции, событие, зафиксированное состояние, свидетельствующее о наступлении кризиса, выражающееся в ухудшении всех или большинства значимых показателей

4) *Антикризисное управление – это:*

а) Создание предпосылок, позволяющих избежать кризисных явлений в социально-экономической деятельности предприятия, индивидуального предпринимателя, отрасли, региона
б) Процесс применения определенных мер и действий, позволяющих осуществить социально-экономическое оздоровление деятельности предприятия, индивидуального предпринимателя, отрасли, т.е. не допустить их банкротства
в) Процесс применения антикризисных процедур на мезоуровне для самостоятельного выхода региона из кризиса или с целью его предупреждения, а также на микроуровне к конкретным бюджетообразующим предприятиям региона
г) Процесс анализа социально-экономической деятельности предприятия, индивидуального предпринимателя, отрасли, целью которого является выявление причин установившегося кризиса

5) *Что в первую очередь определяет необходимость в антикризисном управлении?*

а) Цели развития субъекта хозяйствования
б) Желание смягчить установившийся кризис
в) Желание избежать возможный кризис

6) *Влияние фактора времени на эффективность антикризисного управления проявляется в … эффективности.*

а) Увеличении
б) Снижении

в) Влияние отсутствует

7) Антикризисное территориальное управление регионом - это:
а) процесс предотвращения или преодоления кризиса, отвечающий целям организации и соответствующий объективным тенденциям ее развития;
б) специально организованные действия по определению вероятности и реальности наступления кризиса, прогнозированию его причин и симптомов;
в) управление, в котором поставлено определенным образом предвидение опасности кризиса, анализ его симптомов, мер по снижению отрицательных последствий кризиса и использование его факторов для последующего развития региона.

8) В соответствии с принципом неоплатности

а) должник не в состоянии отвечать по своим обязательствам перед кредиторами;
б) должник может быть признан банкротом, если сумма общей кредиторской задолженности должника превышает сумму принадлежащего ему имущества.

9) Сделка о моратории является разновидностью внесудебных сделок в процедурах санации, проводимых:

а) на средства собственника
б) на средства кредитора
в) на средства арбитражного управляющего

10) Под несостоятельностью (банкротством) согласно Закону о банкротстве понимается

а) невыполнение должником договорных обязательств и просроченная более трех месяцев задолженность по заработной плате;
б) прекращение должником финансово-хозяйственной деятельности и неликвидность его имущества;
в) обращение взыскания на имущество должника в связи с его неплатежеспособностью,
г) признанная арбитражным судом или объявленная самим должником неспособность в полном объеме удовлетворить требованиям кредиторов по денежным обязательствам и (или) исполнить обязанность по уплате обязательных платежей.

11) Выберите из предложенных законодательные акты, регулирующие отношения, связанные с банкротством:

а) Федеральный конституционный закон «О военном положении»
б) Гражданский кодекс Российской Федерацию Части 1 и 2
в) Федеральный закон от 27.09.2002 № 127-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)».
г) Постановление Правительства Российской Федерации от 14 февраля 2003 года № 100 «Об уполномоченном органе в делах о банкротстве и в процедурах банкротства и регулирующем органе, осуществляющем контроль за саморегулируемыми организациями арбитражных управляющих».
д) Постановление правительства РФ от 09.04.2004 № 206 «Вопросы Федеральной Службы по финансовым рынкам»

12) В Российской Федерации используются следующие признаки банкротства:

а) Сумма долга;
б) Личные расходы либо расходы на хозяйственную деятельность признаны чрез мерными;

в) Изъяты книги отчетности;
г) Наличие просроченной задолженности по уплате долга;
д) Чрезмерная обремененность долгами

13) Какова минимальная величина суммы сумма общей кредиторской задолженности для возникновения оснований признания должника (юр. лица) банкротом:

а) 300 000 руб.
б) 1000 МРОТ
в) 500 МРОТ
г) 100 000 руб

14) Дела о банкротстве рассматриваются арбитражным судом:

а) По месту нахождения предприятия-должника;
б) По месту нахождения собрания кредиторов;
в) По месту нахождения ответчика;
г) По месту нахождения арбитражного управляющего;

15) Каков минимальный срок просроченной задолженности в уплате долга для возникновения оснований признания должника (юр. лица) банкротом:

а) 1 год;
б) 1 месяц;
в) 3 месяца
г) не регламентируется.

16) Все решения в отношении должника от имени конкурсных кредиторов и уполномоченных органов принимаются:

а) собранием кредиторов;
б) комитетом кредиторов;
в) арбитражным управляющим;
г) арбитражным судом.

17) Выберите из предложенных явлений и событий те, которые считаются контрольными точками:

а) уменьшение прибыли, остающейся в распоряжении предприятия;
б) сокращение финансовых возможностей решения задач
в) совершенствования стратегического потенциала фирмы (СПФ);
г) получение кредита на совершенствование СПФ;
д) повышение прибыли за счет повышения уровня КСФ;
е) рост издержек фирмы в связи с необходимостью обслуживания кредита;
ж) переход конкурентного преимущества в фазу зрелости;
з) отсутствие возможности получения доступного для фирмы кредита;
и) нехватка средств для поддержания конкурентного преимущества фирмы на стабильном уровне;

18) Заявление в арбитражный суд о признании должника банкротом подается должником:

а) на основании решения органа, уполномоченного собственником имущества должника - унитарного предприятия;
б) на основании решения органа, уполномоченного в соответствии с учредительными документами на принятие решения о ликвидации должника;
в) на основании решения генерального директора; на основании решения главного бухгалтера;
г) на основании совместного решения генерального директора и главного бухгалтера;

19) В определении о введении наблюдения указывается о назначении:

а) административного управляющего;
б) временного управляющего;
в) внешнего управляющего;

20) Внешнее управление вводится на срок не более:

а) 18 месяцев;
б) 12 месяцев;
в) 24 месяцев;
г) 36 месяцев.
д)... и может быть продлен на срок не более месяцев.

21) Если движимое имущество должника имеет оценку по балансовой стоимости на последнюю отчетную дату, предшествующую признанию должника банкротом, менее 100000 руб., оценка может быть сделана:

а) без привлечения независимого оценщика;
б) с привлечением независимого оценщика.

22) В соответствии со ст. 20 Федерального закона № 127-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)» арбитражным управляющим может быть гражданин РФ, если он удовлетворяет следующим требованиям:

а) зарегистрирован в качестве индивидуального предпринимателя;
б) имеет высшее образование;
в) имеет стаж руководящей работы не менее, чем два года в совокупности;
г) сдал теоретический экзамен по программе подготовки арбитражных управляющих;
д) прошел стажировку сроком не менее шести месяцев в качестве помощника арбитражного управляющего;
е) не имеет судимости за преступления в сфере экономики;
ж) является членом одной из саморегулируемых организаций.

23) В соответствии с ФЗ от 26 октября 2002 г. № 127-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)» (далее — Закон о банкротстве) юридическое лицо считается неспособным удовлетворить требования кредиторов, если:

а) не выполняет договорные обязательства;
б) не выполняет обязательства и (или) обязанности в течение трех месяцев с момента наступления даты их исполнения;
в) на его имущество обращено взыскание по решению суда

24) На основании Закона о банкротстве мораторий на удовлетворение требований кредиторов вводится с момента:

а) возбуждения дела о банкротстве арбитражным судом;
б) введения наблюдения;
в) введения финансового оздоровления;
г) заключения мирового соглашения;
д) введения внешнего управления,
е) принятия арбитражным судом решения об отказе в признании должника банкротом.

25) В соответствии с Законом о банкротстве к крупным сделкам относятся:

а) сделки, влекущие распоряжение недвижимым имуществом;
б) сделки, связанные с распоряжением недвижимым имуществом и иным имуществом должника, балансовая стоимость которого превышает 10% балансовой

стоимости активов должника на момент заключения сделки;

в) сделки по отчуждению имущества, на совершение которых требуется согласие арбитражного суда.

26) Согласно Закону о банкротстве срок конкурсного производства:

а) не может превышать 6 месяцев;
б) не может превышать 1 год;
в) может быть продлен на 6 месяцев;
г) может быть продлен на 12 месяцев;
д) может быть продлен арбитражным судом на любой срок и продление срока может быть обжаловано;
е) может быть продлен арбитражным судом на любой срок и продление срока не может быть обжаловано;
ж) не может быть продлен арбитражным судом;
з) верно только б), д);
и) верно только а), в), е);
к) верно только а), в), д),
л) верно только б), в), д),
м) верно только б), в), е),
н) верно только а), в), ж)

27) На основании Закона о банкротстве мерами по восстановлению платежеспособности должника могут быть.

а) перепрофилирование производства;
б) продажа части имущества должника;
в) уступка прав требования должника;
г) продажа предприятия (бизнеса) должника;
д) верно все перечисленное;
е) верно только а), б), в);
ж) верно только а), б), г);
з) верно только а), б).

28) При введении наблюдения руководство предприятия вправе принять решение:

а) о реорганизации предприятия,
б) создании филиалов и представительств;
в) выплате дивидендов;
г) размещении облигаций и эмиссии иных ценных бумаг;
д) внесении изменений в структуру и штатное расписание предприятия.

29) Участвует ли кредитор по обязательным платежам в заключении мирового соглашения?

а) участвует;
б) не участвует.

30) Денежные средства должника, поступающие в ходе конкурсного производства, зачисляются:

а) на расчетный счет основного кредитора;
б) расчетный счет ФНС России;
в) один счет должника (основной счет);
г) разные счета должника, известные на момент открытия конкурсного производства

31) Временный управляющий действует с момента назначения его арбитражным судом и до:

а) введения внешнего управления и назначения внешнего управляющего или до принятия арбитражным судом решения о признании должника банкротом и назначения конкурсного управляющего;
б) утверждения арбитражным судом мирового соглашения;
в) введения финансового оздоровления и назначения административного управляющего, введения внешнего управления и назначения внешнего управляющего или до принятия арбитражным судом решения о признании должника банкротом и назначения конкурсного управляющего, или до принятия решения об отказе в признании должника банкротом;
г) верно только б), в);
д) верно только а), б).

32) В соответствии с Законом о банкротстве градообразующими организациями признаются:

а) юридические лица, численность работников которых составляет не менее 25% численности работающего населения соответствующего населенного пункта;
б) организации, численность работников в которых превышает 5000 человек;
в) юридические лица, имеющие на своем балансе объекты социально-коммунальной сферы и инженерной инфраструктуры, обслуживающие не менее 50% населения города;
г) верно все перечисленное;
д) верно только а), б)

33) В соответствии с Законом о банкротстве мораторий на удовлетворение требований кредиторов не распространяется на требования:

а) о взыскании задолженности по заработной плате;
б) о выплате вознаграждений по авторским договорам;
в) о возмещении вреда жизни или здоровью;
г) о возмещении убытков, вызванных отказом внешнего управляющего от исполнения договоров должника;
д) верно только а), в),
е) верно только а), б), в);
ж) верно только а), б), в), г).

34) На основании Закона о банкротстве организация и проведение собрания кредиторов осуществляются:

а) представителем ФНС России;
б) арбитражным судом;
в) арбитражным управляющим;
г) комитетом кредиторов;
д) верно только а), б).

35) Внешнее управление вводится с целью:

а) выполнить обязательства перед бюджетом;
б) выполнить требования граждан, перед которыми должник несет ответственность за вред их жизни или здоровью;
в) восстановить платежеспособность предприятия для продолжения его деятельности;
г) выполнить обязательства перед кредиторами;
д) ликвидировать предприятие

36) В соответствии с Законом о банкротстве в период конкурсного производства расчеты с кредиторами производятся одним из следующих способов:

а) требования кредиторов всех очередей удовлетворяются одновременно, при недостаточности денежных средств они распределяются между всеми кредиторами пропорционально суммам требований,
б) требования каждой очереди удовлетворяются после полного удовлетворения требований предыдущей очереди, при недостаточности денежных средств они распределяются между кредиторами соответствующей очереди пропорционально суммам требований.

37) На основании Закона о банкротстве при рассмотрении дела о банкротстве должника - юридического лица, применяются следующие процедуры банкротства:

а) наблюдение;
б) внешнее управление,
в) конкурсное производство,
г) досудебная санация;
д) мировое соглашение,
е) финансовое оздоровление;
ж) банкротство отсутствующего должника;
з) верно все перечисленное;
и) верно только а),б),в);
к) верно только а), б), г), е);
л) верно только а), б), в),д);
м) верно только а), б), в), д), ж);
н) верно только а), б), в), д), е), ж).

38) Вправе ли внешний управляющий самостоятельно распоряжаться имуществом должника:

а) не вправе;
б) вправе;
в) вправе, только с согласия арбитражного суда;
г) вправе, только с согласия собственника-должника.

39) Коэффициент автономии, характеризующий независимость финансового состояния предприятия от заемных средств, определяется как отношение:

а) выручки к средней стоимости активов;
б) прибыли к объему продаж;
в) текущих активов к текущим обязательствам;
г) собственного капитала к средней стоимости активов.

40) Тип кризиса на предприятии определяется:

а) уровнем подготовленности персонала и его ориентацией на изменения;
б) типом отсутствующего у предприятия ресурса;
в) спецификой взаимоотношений с кредиторами.

41) Какие пассивы относятся к группе источников собственных оборотных средств:

а) уставный капитал;
б) добавочный капитал;
в) резервный капитал;
г) полученные авансы;
д) нераспределенная прибыль;
е) верно только а), б), в);
ж) верно только а), б), в), г);
з) верно только а), б), в), д).

42) Переменные издержки на производство продукции увеличиваются пропорционально:

а) росту цен на продукцию;
б) объему выпуска;
в) росту дебиторской задолженности.

43) Оценка инвестиционной привлекательности обычного товара тем выше, чем:

а) больше прибыль изготовителя и продавца в цене товара;
б) меньше прибыль изготовителя и продавца в цене товара;
в) ниже цена потребления товара;
г) выше цена потребления товара;
д) верно только а), б).

44) Оценка инвестиционной привлекательности проекта тем выше, чем больше прогнозируемая прибыль:

а) от его использования;
б) в расчете на собственный капитал;
в) в расчете на единицу заемного капитала;
г) верно только а), б);
д) верно только а), б), в).

45) Оценка инвестиционной привлекательности собственности на первичном фондовом рынке тем выше, чем больше в первую очередь:

а) уровень ее ликвидности;
б) доходность ценной бумаги;
в) доля пакета в уставном капитале;
г) верно только а), б);
д) верно только б), в).

46) Оценка инвестиционной привлекательности ценных бумаг на вторичном фондовом рынке тем выше, чем больше:

а) уровень их ликвидности;
б) доходность;
в) верно только а), б);
г) не зависит от отмеченных параметров.

47) Ставка дохода на инвестиции — это процентное отношение:

а) цены продажи к доходу;
б) чистого дохода к вложенному капиталу;
в) вложенного капитала к цене продажи.

48) Коэффициент, использующийся при пересчете будущих потоков денежных средств в текущую стоимость, называется:

а) общий коэффициент;
б) ставка процента;
в) ставка дисконта;
г) коэффициент реверсии.

49) Реструктуризация акционерного капитала осуществляется:

а) для привлечения новых акционеров;
б) вытеснения части старых акционеров;
в) увеличения чистых активов предприятия.

50) Величина инвестиционной стоимости отражает:

а) верхнюю границу диапазона возможных цен продажи имущества;
б) размер кредита, выдаваемого банком под инвестиционный проект;
в) мнение конкретного инвестора о полезности имущества;
г) сумму необходимых инвестиций в проект.

51) Возможно ли осуществление одновременной реструктуризации задолженности организации по обязательным платежам в федеральный бюджет и бюджеты других уровней:

а) возможно;
б) не возможно.

52) При определении объема инвестиций следует ли учитывать потребность предприятия в сырье и материалах, средствах на реализацию продукции (оборотном капитале):

а) следует;
б) не следует.

53) При повышении цен на реализуемую продукцию доля постоянных затрат в составе выручки от реализации:

а) увеличивается;
б) уменьшается;
в) не изменяется.

54) Инвестиционный бизнес-план относится:

а) к оперативному планированию;
б) среднесрочному планированию;
в) долгосрочному планированию;
г) верно все перечисленное;
д) верно только а), в);
е) верно только б), в).

55) Ставка дисконта, с помощью которой осуществляется оценка доходных перспектив проекта, рассчитывается на основе:

а) среднерыночной доходности инвестора;
б) доходности по аналогичным проектам;
в) доходности по депозитам банка.

56) Финансовый анализ несостоятельного предприятия включает:

а) горизонтальный анализ;
б) вертикальный анализ;
в) трендовый анализ;
г) расчет финансовых показателей;
д) верно только а), б), г);
е) верно только а), б), в);
ж) верно все перечисленное.

57) Источником информации о величине чистых активов предприятия из перечисленных форм бухгалтерского баланса являются:

а) бухгалтерский баланс (форма № 1);
б) отчет о прибылях и убытках (форма № 2);
в) отчет об изменениях капитала (форма № 3);
г) отчет о движении денежных средств (форма № 4);
д) приложение к бухгалтерскому балансу (форма № 5),

е) верно только а), в)

58) В условиях неплатежеспособности предложение часто превышает спрос. В этом случае деятельность антикризисного управляющего имеет смысл начать с того, чтобы:

а) провести более подробную сегментацию и поиск неудовлетворенной потребности;
б) вложить все имеющиеся средства в рекламу;
в) расширить поиск потенциальных инвесторов.

59) Разработка антикризисной инвестиционной стратегии предприятия должна начинаться:

а) с расчета потребности в дополнительных инвестициях;
б) определения источников и схем финансирования;
в) оценки финансово-экономического положения предприятия;
г) анализа рынка продукции.

60) Справедливо ли утверждение «Формирование финансовой политики предприятия включает разработку учетной, амортизационной и дивидендной политики»:

а) справедливо;
б) не справедливо.

61) Прямолинейный метод возмещения капитала применяется для оценки инвестиций

а) с возрастающим потоком доходов;
б) убывающим потоком доходов;
в) равномерным равновеликим потоком доходов.

62) К внутреннему финансированию относится:

а) выпуск акций;
б) амортизация основных средств;
в) краткосрочное кредитование;
г) верно только а), б), в), г);
д) верно только а), б), в)

63) Вертикальный анализ бухгалтерской отчетности проводится в целях:

а) выявления удельного веса отдельных статей отчетности в итоговом показателе и последующего сравнения результата с данными предыдущего периода;
б) простого сравнения статей отчетности с данными предыдущих периодов;
в) расчета относительных отклонений показателей отчетности за ряд лет от уровня отчетного периода

64) Основной аспект антикризисного управления финансами предприятия заключается в выборе компромисса между:

а) рентабельностью и оборачиваемостью активов;
б) рентабельностью и вероятностью неплатежеспособности;
в) вероятностью неплатежеспособности и структурой капитала.

65) Для предприятий, инвестиционные решения которых направлены на выход из кризиса, решающим критерием оценки инвестиционных проектов будет:

а) максимизация прибыли с учетом рисков, связанных с осуществлением инвестиций;
б) будущая структура активов и пассивов,
в) верно а), б).

66) Основные признаки предприятий, нуждающихся в реструктуризации:

а) невостребованность на рынке товаров, производимых предприятием;
б) высокий уровень затрат на производство и реализацию товаров предприятия в сравнении с конкурентами,
в) верно все перечисленное.

67) Справедливо ли утверждение «Ликвидационная стоимость предприятия, как целого, обычно меньше, чем сумма выручки, полученная от раздельной распродажи его активов»:

а) справедливо;
б) не справедливо.

68) Основными недостатками внешнего финансирования при осуществлении антикризисных мероприятий являются:

а) необходимость обеспечения кредита;
б) наличие внешнего контроля использования заемных средств;
в) наличие кредиторской задолженности, которая может привести к банкротству предприятия;
г) верно только а), б), в),
д) верно только а), б).

69) Кризисное состояние предприятия имеет место в случае, если:

а) стоимость внеоборотных активов меньше собственного капитала;
б) собственный капитал уменьшился за счет добавочного капитала,
в) сумма денежных средств, краткосрочных финансовых вложений и дебиторской задолженности меньше наиболее срочных обязательств.

70) Мобильность имущества предприятия определяется:

а) высокой оборачиваемостью;
б) отсутствием убытков;
в) высокой долей оборотных активов в составе средств предприятия;
г) эффективностью использования.

71) Основными недостатками внутреннего финансирования при осуществлении антикризисных мероприятий являются:

а) грубые ошибки при инвестировании из-за самостоятельности принимаемых решений;
б) снижение ликвидности и платежеспособности предприятия;
в) невозможность использования внешнего финансирования.

72) С ходатайством о введении финансового оздоровления к первому собранию кредиторов, а в случаях, установленных Законом о банкротстве, к арбитражному суду вправе обратиться:

а) учредители (участники) должника;
б) орган, уполномоченный собственником имущества должника;
в) кредиторы;
г) никто.

73) Возможна ли выплата дивидендов и иных платежей по ценным бумагам во время финансового оздоровления?

а) возможна;
б) не возможна;
в) возможна с разрешения административного управляющего;
г) возможна с разрешения собрания кредиторов (комитета кредиторов).

74) Погашение убытков предприятия за счет резервного капитала отражается бухгалтерской записью:

а) Д 84 «Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)» — К 82 «Резервный капитал»;
б) Д 82 «Резервный капитал» — К84 «Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)»;
в) Д 82 «Резервный капитал» — К 99 «Прибыли и убытки»;
г) нет верного ответа.

75) Ликвидационный баланс составляется в целях:

а) подведения итогов работы за год;
б) планирования хозяйственной деятельности в текущем году;
в) оценки средств должника на момент ликвидации хозяйственного органа;
г) в современных условиях не составляется;
д) верно все перечисленное

2. Заполните пропуски

76) Перечислите виды кризисных явлений:

- _____
- _____
- _____

77) Неплатежеспособность – это: _____
_____

78) Несостоятельность (банкротство) – это: _____
_____

79) Перечислите виды арбитражных управляющих:

- _____
- _____
- _____
- _____

80) Перечислите основные показатели оценки ликвидности баланса предприятия:

- _____
- _____
- _____
- _____

3. Оцените ситуацию, выберите правильные ответы и обоснуйте принятое решение

81) Предприятие производит и продает в месяц 400 изделий по 250 тыс. руб. за единицу. Переменные издержки — 150 тыс. руб., валовая маржа — 100 тыс. руб. на единицу. Постоянные издержки предприятия составляют 42 000 тыс. руб. в месяц. При разработке бизнес-плана финансового оздоровления предприятия было внесено предложение перевести сотрудников отдела сбыта с окладов (общая сумма фонда

оплаты труда 6000 тыс. руб.) на комиссионное вознаграждение в размере 15 тыс. руб. за единицу реализованной продукции, что, по мнению менеджера по сбыту, приведет к росту объема продаж на 15%. Следует ли, по вашему мнению, одобритьтакое предложение:

а) следует;
б) не следует.

82) Научно-производственное объединение (НПО) подготовило инвестиционную программу, основой которой является вывод на рынок в текущем году принципиально нового медицинского прибора. На основе ставки дисконта 20% в год НПО рассчитало срок окупаемости и чистый дисконтированный доход. Насколько реальны планы НПО в привлечении отечественных инвестиций, если срок окупаемости составил два с половиной года:

а) реальны, если получить государственную поддержку в виде государственных гарантий;
б) нереальны.

83) На предприятии, которое выводится из финансового кризиса из-за нехватки оборотных средств и недогрузки мощностей, наблюдается существенное повышение себестоимости продукции. В этом случае целесообразно:

а) активизировать переговоры с крупными оптовиками;
б) наладить собственную торгово-сбытовую сеть;
в) использовать услуги крупного рекламного агентства;
г) значительно улучшить рекламную деятельность самого предприятия;
д) верно все перечисленное;
е) верно только б), г).

84) Кредитор оценивает финансовую устойчивость предприятий. На предприятии «А» коэффициент автономии равен 57%, на предприятии «Б» — 34%. В этом случае надежнее:

а) предприятие А;
б) предприятие Б.

4. Выберите определения, соответствующие понятию.

Вариант 1

А. Наблюдение	1. процедура, применяемая в деле о банкротстве к должнику в целях восстановления его платежеспособности и погашения задолженности в соответствии с графиком погашения задолженности
Б. Финансовое оздоровление	2. прекращение производства по делу о банкротстве путем достижения соглашения между должником и кредиторами
В. Внешнее управление	3. процедура, применяемая в деле о банкротстве к должнику, признанному банкротом, в целях соразмерного удовлетворения требований кредиторов
Г. Конкурсное производство	4. процедура, применяемая в деле о банкротстве к должнику в целях обеспечения сохранности его имущества, проведения анализа финансового состояния должника, составления реестра требований кредиторов и проведения первого собрания кредиторов
Д. Мировое соглашение	5. процедура, применяемая в деле о банкротстве к должнику в целях восстановления его платежеспособности

Запишите в таблицу выбранные цифры.

А	Б	В	Г	Д

Вариант 2

А. Несостоятельность (банкротство)	1. меры, принимаемые собственником имущества должника - унитарного предприятия, учредителями (участниками) должника, кредиторами должника и иными лицами в целях предупреждения банкротства и восстановления платежеспособности должника, в том числе на любой стадии рассмотрения дела о банкротстве
Б. Неплатежеспособность	2. признанная арбитражным судом неспособность должника в полном объеме удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам, о выплате выходных пособий и (или) об оплате труда лиц, работающих или работавших по трудовому договору, и (или) исполнить обязанность по уплате обязательных платежей
В. Мораторий	3. приостановление исполнения должником денежных обязательств и уплаты обязательных платежей
Г. Санация	4. прекращение исполнения должником части денежных обязательств или обязанностей по уплате обязательных платежей, вызванное недостаточностью денежных средств

Запишите в таблицу выбранные цифры.

А	Б	В	Г	Д

Вариант 3

Установите соответствие: к каждой позиции, данной в первом столбце, подберите соответствующую позицию из второго столбца:

Арбитражный управляющий	Процедура банкротства
А. Внешний управляющий Б. Конкурсный управляющий В. Временный управляющий Г. Административный управляющий	1. Конкурсное производство 2. Наблюдение 3. Внешнее управление 4. Финансовое оздоровление 5. Мировое соглашение

Запишите в таблицу выбранные цифры.

А	Б	В	Г

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Практико-ориентированные задания

Кейсы. Оцените ситуацию, выберите ответ и обоснуйте принятое решение

Кейс 1.

1) Предприятие производит и продает в месяц 400 изделий по 250 тыс. руб. за единицу. Переменные издержки — 150 тыс. руб., валовая маржа — 100 тыс. руб. на единицу. Постоянные издержки предприятия составляют 42 000 тыс. руб. в месяц. При разработке бизнес-плана финансового оздоровления предприятия было внесено предложение перевести сотрудников отдела сбыта с окладов (общая сумма фонда оплаты труда 6000 тыс. руб.) на комиссионное вознаграждение в размере 15 тыс. руб. за единицу реализованной продукции, что, по мнению менеджера по сбыту, приведет к росту объема продаж на 15%. Следует ли, по вашему мнению, одобрить такое предложение:

а) следует;
б) не следует.

2) Научно-производственное объединение (НПО) подготовило инвестиционную программу, основой которой является вывод на рынок в текущем году принципиально нового медицинского прибора. На основе ставки дисконта 20% в год НПО рассчитало срок окупаемости и чистый дисконтированный доход. Насколько реальны планы НПО в привлечении отечественных инвестиций, если срок окупаемости составил два с половиной года:

а) реальны, если получить государственную поддержку в виде государственных гарантий;
б) нереальны.

3) На предприятии, которое выводится из финансового кризиса из-за нехватки оборотных средств и недогрузки мощностей, наблюдается существенное повышение себестоимости продукции. В этом случае целесообразно:

а) активизировать переговоры с крупными оптовиками;
б) наладить собственную торгово-сбытовую сеть;
в) использовать услуги крупного рекламного агентства;
г) значительно улучшить рекламную деятельность самого предприятия;
д) верно все перечисленное;
е) верно только б), г).

4) Кредитор оценивает финансовую устойчивость предприятий. На предприятии «А» коэффициент автономии равен 57%, на предприятии «Б» — 34%. В этом случае надежнее:

а) предприятие А;
б) предприятие Б.

Кейс 2. История мировых экономических кризисов

На протяжении почти двухсот лет развития и становления мирового индустриального общества в экономике многих стран происходили кризисы. Во время этих кризисов на рынке происходили скопление нереализованных товаров, падение цен, разорение торговых и промышленных фирм, резкий скачок безработицы, нарастал спад производства, крушились системы взаимных расчетов и разрушались банковские системы. Экономический кризис в специальной литературе характеризуется как

нарушение равновесия между предложением и спросом на услуги и товары. Практически вся история развития человеческого общества сопровождается кризисами. С середины XIX в. они проявлялись как нарушение равновесия между платежеспособным спросом и промышленным производством. А до появления промышленного производства – как кризисы недопроизводства сельскохозяйственной продукции.

До XX в. экономические кризисы возникали в пределах нескольких (одной, двух или трех) стран, а затем приобрели международный характер. В последние десятилетия мировым сообществом созданы различные механизмы по предупреждению и предотвращению мировых кризисов, в частности, созданы международные финансовые организации, активно используется государственное регулирование хозяйственных процессов, проводятся мониторинги и др. Но, как свидетельствует история мировых экономических кризисов, ни точно спрогнозировать и предсказать, ни тем более избежать их невозможно. В Америке и Евразии на протяжении почти двухсот лет экономические кризисы происходили около 20 раз.

В 1857 г. произошел первый мировой экономический кризис, нанесший удар общественной жизни и народному хозяйству одновременно Германии, США, Англии и Франции. Он начался в США. Причиной кризиса стали обвал рынка акций и массовые банкротства железнодорожных компаний. Кризис американской банковской системы был вызван коллапсом на фондовом рынке. В том же году кризис перекинулся сначала на Англию, а затем распространился на всю Европу. В США во время кризиса упало производство чугуна на 20%, потребление хлопка – на 27%. В Англии больше всего объем производства упал в судостроении (более чем на 26%). Во Франции на 13% сократилась выплавка чугуна и на столько же потребление хлопка; в Германии на 25% – потребление чугуна, в России выпуск хлопчатобумажных тканей упал на 14%, выплавка чугуна – на 17%, В 1873 г. очередной финансовый мировой кризис начался с Германии и Австрии.

Кризис был вызван кредитным подъемом в Латинской Америке, который подпитывался из Англии, и спекулятивным подъемом на рынке недвижимости в Австрии и Германии. Германо-австрийский подъем закончился крахом фондового рынка в мае в Вене, кроме того, фондовые рынки в Амстердаме и Цюрихе также рухнули. В США после резкого падения акций на фондовой бирже в Нью-Йорке и банкротства Джей Кука, который был главным финансистом и президентом Объединенной Тихоокеанской железной дороги, началась паника в банках. В Америку из Германии кризис перешел после отказа немецких банков пролонгировать кредиты. Так как европейская и американская экономика впала в фазу спада производства (рецессии), то резко сократился экспорт стран Латинской Америки, в результате произошло падение доходов государственных бюджетов. В истории капитализма этот кризис был самым продолжительным и завершился только в 1878 г.

В 1914 г. началась Первая мировая война и начался очередной мировой финансовый кризис. Причиной кризиса стала тотальная распродажа бумаг иностранных эмитентов правительствами Великобритании, США, Германии и Франции для обеспечения финансирования военных действий. После того как воюющие стороны стали ликвидировать иностранные активы, этот кризис начался практически одновременно в нескольких странах. Ликвидация иностранных активов привела к краху на всех рынках, как денежных, так и товарных. Банковскую панику в Великобритании, США и некоторых других странах удалось несколько смягчить своевременными интервенциями центральных банков.

Следующий экономический мировой кризис, который был связан с послевоенным спадом производства и повышением покупательной способности национальной валюты, произошел в 1920–1922 гг.

1929–1933 гг. – время Великой депрессии. В "черный четверг" 24 октября 1929 г.

случилось резкое снижение акций на фондовой бирже в Нью-Йорке. С этого события начался один из самых крупных в истории мировой экономический кризис. Стоимость

ценных бумаг на бирже упала на 70–60%. Деловая активность снизилась, отменили для основных мировых валют золотой стандарт. После Первой мировой войны экономика США развивалась быстрыми темпами, потребительский спрос увеличивался, и американцы активно увеличивали свои капиталы. И вдруг все изменилось. Акции таких крупных компаний, как Всеобщая компания двигателей и Всеобщая электрическая компания, Американская компания телеграфа и телефонов, – потеряли до 200 пунктов в течение недели. Держатели акций к концу месяца недосчитались свыше 15 млрд долл.

Падение курсов ценных бумаг к концу 1929 г. достигло суммы в 40 млрд долл. Лопались банки, закрывались заводы и фирмы, миллионы безработных бродили в поисках работы.

Кризис активно развивался до 1933 г., а последствия его ощущались до конца 1930-х гг.

Промышленное производство во время этого кризиса в ведущих странах Запада резко сократилось (в США – на 46%, в Германии – на 41, во Франции – на 32%). Акции промышленных компаний обесценились (в Великобритании упали на 48%, в США – на 87, во Франции – на 60% и т.п.). Безработица достигла колоссальных размеров. В 1933 г., по официальным данным, 30 млн безработных насчитывалось в 32 развитых странах, в том числе в США 14 млн.

В конце 1957 г. начался первый послевоенный экономический мировой кризис ипродолжался он до середины 1958 г. Этим кризисом были охвачены Великобритания, США, Бельгия, Канада, Нидерланды и некоторые другие капиталистические страны.

В развитых капиталистических странах производство продукции промышленности упало на 4%. Количество безработных выросло до 10 млн чел.

В конце 1973 г. в США начался новый экономический кризис. По продолжительности, широте охвата стран, разрушительной силе и глубине он приблизился к кризису 1929–1933 гг. и по своим масштабам был тяжелее мирового кризиса 1957– 1958 гг. За время кризиса в США и странах Западной Европы существенно сократилось промышленное производство и упали курсы акций (например, в США за 1 год – на 33%, а в Великобритании – на 56%). Число полностью безработных в капиталистических странах к середине 1975 г. достигло 15 млн чел. Резко упали доходы трудящихся.

В 1973 г. страны – члены ОПЕК попытались поднять стоимость нефти на мировом рынке, снизив объемы ее добычи. В результате произошел первый мировой энергетический кризис, и в 1974 г. стоимость нефти достигла 12 долл.

19 октября 1987 г. в "черный понедельник" с падения американского фондового индекса DowJonesIndustrial (он обвалился на 22,6%) начался еще один мировой кризис.

Вслед за американским рынком рухнули рынки Канады, Австралии, Гонконга. Одной из причина кризиса возможно был уход инвесторов с рынков после резкого снижения стоимости акций нескольких крупных компаний.

Мексиканский кризис произошел в 1994–1995 гг. Его возникновение связывают с деятельностью мексиканского правительства, которое пыталось привлечь инвестиции в страну. В частности, в конце 1980-х гг. в Мексике была открыта фондовая биржа и на ее площадку были выведены мексиканские государственные компании. В результате в 1989–1994 гг. в Мексику хлынул поток иностранного капитала. Первым проявлением нового кризиса было начало выведение капитала из страны, например, в 1995 г. из страны было вывезено 10 млрд долл., что привело к началу кризиса банковской системы.

В 1997 г. произошел Азиатский кризис, во время которого практически рухнул азиатский фондовый рынок. Кризис возник в результате ухода иностранных инвесторов из стран Юго-Восточной Азии (ЮВА). А причиной дефицита платежного баланса стала девальвация национальных валют стран ЮВА. По расчетам аналитиков, азиатский кризис понизил мировой ВВП на 2 трлн долл.

В 1998 г. – Российский кризис. В истории России это был один из самых тяжелых экономических кризисов. Причинами дефолта были снизившиеся мировые цены на экспортируемую нефть, большой внешний госдолг России и финансовая пирамида ГКО.

Стоимость валюты в стране за короткий срок с августа 1998 г. резко выросла в три раза – с

6 руб. до 21 руб. за 1 долл. США.
В 2008 г. начался современный мировой экономический кризис.
Задание:
Ознакомившись с содержанием кейса "История мировых экономических кризисов", нанесите на временную ось мировые экономические кризисы (начиная с 1857 г.), а также экономические циклы Кондратьева, Жюглара, Китчена и Кузнеца и проанализируйте степень совпадения периодов кризисов с понижательными фазами циклов.

Кейс 3. Циклы Кондратьева и геополитика
В 2008 г., на заре кризиса, экономисты рассказывали, что нынешний спал характерен для рыночной модели, цикличной по своей природе. Объясняли, что наблюдаемый кризис стандартен, случается раз в 10–12 лет в рамках функционирования капиталистической системы и будет иметь очистительный эффект для экономики. Доказывали, что необходима частичная реанимация кейнсианства и временное усиление роли регуляторов, деятельность которых призвана минимизировать последствия кризиса. После этого экономика снова войдет в фазу роста. С тех пор прошли уже годы, экономическая ситуация продолжает ухудшаться, выбранные меры не работают. Близкого выхода из кризиса теперь не сулят даже неисправимые оптимисты.
Становится понятно, что это не типичный экономический спад, а системный кризис выбранной модели развития. Принципы существующей системы заметно устарели, а механизмы частично выработали свои ресурсы. Кризисы такого масштаба встречаются на более длительных циклах в 70–80 лет и приводят к фундаментальной коррекции или даже смене модели роста. Помимо всего прочего это означает, что у нас отсутствует инструментарий для описания происходящего, равно как и опыт преодоления подобных ситуаций раньше с этим просто никогда не сталкивались.
Дезориентирующих обстоятельств много. Прежде всего, это потеря системы адекватной оценки активов, ресурсов, товаров, рисков, труда. Финансовая сфера с многочисленными деривативами и производственными инструментами – как бы отдельный мир, изолированный от всей остальной экономики. На ровном месте случается бурный рост котировок, падение спроса на несколько процентов вызывает обвал цен. Иногда кажется даже, что спрос и предложение перестали быть определяющими факторами при установлении цены. Это ставит под сомнение фундаментальные экономические законы, считавшиеся непреложными со времен Адама Смита и Дэвида Риккардо. Доллар больше не тянет на роль "последней инстанции", а нового всеобщего эквивалента на горизонте пока не видно. Основным чувством инвесторов стал страх. Кризис 2007–2008 гг. на самом деле не ипотечный крах, не кризис ликвидности, а тотальный кризис доверия.
Утрата доверия проявляется не только в экономической, но и в политической сфере. Крупнейшие мировые игроки не могут договориться по ключевым вопросам, а конфликты стороны все чаще пытаются разрешить с помощью военных действий. Вес международных политических институтов, прежде всего ООН и Совбеза, снизился не меньше, чем значение их экономических коллег – МВФ и Мирового банка. Реальная роль этих организаций в выработке и принятии решений очень условна, так как они не соответствуют ни времени, ни актуальным задачам. Геополитический расклад, под который верстались эти институты полвека назад, кардинальным образом изменился. Закончилась холодная война, появились новые сильные игроки – Китай, Индия, экономики Азиатско-Тихоокеанского региона и Южной Америки. Они больше не готовы выполнять исключительно функции производственной базы и рабочей силы и претендуют на все большее участие в глобальных процессах. Однако система международного права и международные организации не были модифицированы в соответствии с изменившейся картой мира.
Политика и экономика по сути своей всего лишь формальные языки, с помощью

которых описывается один и тот же процесс. Когда параллельно перестают нормально функционировать политическая и экономическая системы, это сигнализирует о грядущей смене парадигмы. Цивилизация всегда двигалась вперед путем созидательного разрушения, вопрос в масштабах этого разрушения.

Естественный выход из глобального экономико-политического тупика – война. Это самый простой из способов перезагрузить систему, гак поступали в подобных случаях всегда. Часто приводят пример Великой депрессии, победа над которой далась не столько кейнсианством президента США Франклина Рузвельта, сколько Второй мировой войной. Не менее показательны европейские войны XIX в., которые привели к краху абсолютизма в политике и победе индустриальной революции.

Но хотя смена мироустройства сопровождается войнами, сейчас довольно сложно представить себе большую войну в цивилизованной части мира. И дело вовсе не в исключительном миролюбии западных демократий, просто это никому не нужно. Элиты давно и прочно связаны между собой. Более того, эти связи теснее и крепче тех, что объединяют элиты с народом, который они представляют. Эти отношения, а главное – обязательства разорвать попросту невозможно.

Мировые державы не станут воевать напрямую, но опосредованно – вполне. Можно сказать, что так давно уже воюют в Афганистане и Ираке. А раньше – во Вьетнаме, на Корейском полуострове и т.д. Сейчас на Среднем и Ближнем Востоке столкнулись интересы многих сильных государств – США, Китая, Великобритании, Франции, России. И если война разгорится, виной тому будут искры из этого очага.

В упомянутом регионе стоит выделить Индию и Пакистан, которые находятся в состоянии войны за Кашмир уже несколько десятилетий. И при этом состоят в ядерном клубе. Наличие у сторон оружия массового поражения придает особый колорит этому конфликту и чрезвычайно повышает риски. Индия могла ударить по Пакистану после организованной извне серии терактов в Мумбай в 2008 г. (особенно с учетом традиционно невысокой стоимости человеческой жизни в Индии). В самом же Пакистане продолжается гражданская война, и ядерное оружие фактически может оказаться (если еще не оказалось,) в руках фанатиков или террористов.

Развитие индийско-пакистанского противоборства вызовет взрывную серию конфликтов на Среднем и Ближнем Востоке. Нынешняя "арабская весна" покажется легкой прелюдией, когда разом полыхнет в Афганистане, Узбекистане, Ираке, Иране, Израиле, Ливане, Сирии, Турции и непризнанном Курдистане. При таком раскладе вполне вероятно, локальное применение ядерного оружия в регионе.

В случае такой войны у западного мира не будет никаких рычагов урегулирования, он останется наблюдателем последствий своих же собственных манипуляций. Правда, сидеть в ожидании окончания большой азиатской войны придется без тепла и света:

поставки энергоресурсов из Персидского залива надолго прекратятся, а нефтегазовых ресурсов России и Северного моря на всех может не хватить.

Между тем формат войн на глазах меняется. Еще недавно говорили, что танки больше не нужны и все решают беспилотники. Теперь на пороге цифровые войны.

Хорошо иллюстрирующим примером служит история с Израилем и Ираном, случившаяся в 2010 г. Израильтяне компьютерной атакой смогли изменить скорость вращения центрифуг на установке обогащения урана на реакторе АЭС в Бушере и тем самым отодвинули создание иранцами ядерной бомбы на пару лет. Вероятно, мы открываем дверь в матрицу.

Но война в одном регионе совершенно не означает глобальной войны на карте мира. Большую опасность, и в первую очередь для той же Европы, представляет появление череды тлеющих конфликтов. Внимательному наблюдателю даже может показаться, что это возгорание уже началось. Если Европа не справится с кризисом, идея евроинтеграции потерпит фиаско – последует крах Евросоюза и возвращение к обособленным государствам. Причем их может быть много больше, чем раньше.

В условиях экономического спада и качественного снижения потребления почти неизбежны усиление сепаратистских настроений и очередной виток старых европейских конфликтов. Баски, ирландцы, другие повстанцы успокоились в последние годы только потому, что почувствовали себя участниками некоего европейского проекта, в котором все получат равные права. Если же их вернут обратно в автономии при мононациональных государствах, то вместе с этим вернется и их стремление к обособлению и независимости.
Возобновление баскского, ирландского, косовского конфликтов и греко-турецкой войны вкупе с распадом Бельгии, отделением Шотландии, а также массовыми беспорядками мигрантов и националистов в столицах способно похоронить старушку-Европу.
Но существуют сценарии, альтернативные военным. Главный социальный императив, рожденный кризисом, – более справедливое распределение. Причем этот запрос идет на всех уровнях: от рядовых домохозяйств – к топ-менеджерам корпораций, от социально незащищенных слоев – к государству, от вечно голодающей Африки – к жирующему "золотому миллиарду". Отсюда и некий ренессанс левых настроений. Но у "новых левых" – старые идеи о том, как все поделить.
Вообще, все это терминологическое разделение на левых и правых, либералов и консерваторов полно условностей и устарело вместе со всей политической системой. Мировые лидеры встречаются на саммитах, проводят переговоры, подписывают документы, от чего если что и меняется, то только суммы на их банковских счетах. Существуют элиты со своими вертикалями власти, чиновниками, армиями – и параллельно существуют обычные граждане. И эти параллельные реальности все больше отдаляются друг от друга.
Задание:
Назовите виды кризисов, упомянутых в статье и их причины.
Назовите виды циклов, описанных в ситуации.

Кейс 4. Проанализируйте ситуацию
Республика Карелия входит в группу регионов, экономическая ситуация в которых близка к средней по стране. Однако существует ряд экономических проблем, к решению которых в период кризиса привлекались методы государственного регулирования. В первую очередь в 2009 году реализовывались антикризисные меры по стабилизации экономической ситуации. Следует отметить, что за 2009 год Республика Карелия включена в перечень из 14 субъектов Российской Федерации, в которых антикризисные меры реализованы наиболее продуктивно. Как уже говорилось выше, одними из самых эффективных и быстродействующих являются прямые методы государственного регулирования экономики. За 2009 год в Республике Карелия предпринимались следующие меры воздействия:
1. Субсидирование сельскохозяйственных производителей. Данная антикризисная мера позволила Республике не допустить резкого спада производства сельскохозяйственной продукции, однако он все же имел место. Индекс физического объема продукции сельского хозяйства за 2009 год составил 98,0 % к предыдущему году. Следует заметить, что за первый квартал 2010 года наблюдается рост данного показателя по отношению к аналогичному периоду 2009 года (табл. 1).

Таблица 1. Динамика основных социально-экономических показателей

Показатель	Январь-апрель в % к январю-апрелю предыдущего года			
	2007	2008	2009	2010
Индекс промышленного производства	113,4	106,8	84,9	121,2
Индекс произв. продукции сельского хозяйства	104,2	103,0	98,1	100,6
Ввод в действие жилых домов	117,3	133,7	в 1,7р.	81,1
Перевезено грузов транспортом	103,5	122,6	80,0	118,3
Оборот розничной торговли	109,7	104,0	98,6	99,2
Объем платных услуг населению	105,6	106,8	100,8	99,0
Индекс потребительских цен	105,4	106,6	107,8	104,0
Индекс цен производителей пром. товаров	110,2	115,4	98,1	120,7
Реальные среднедушевые денежные доходы	106,8	116,6	94,7	103,7
Численность зарегистрированных безработных	90,5	74,2	135,7	115,3

2. Реализация региональной программы поддержки занятости населения на 2009 год. Общий объем финансирования данной программы составил 167 миллионов рублей. Безусловно, решение проблемы безработицы призвано стимулировать экономический рост региона. Тем более в условиях кризиса наиболее важным представляется сохранить рабочие места, хотя, как показывает практика, удалось обеспечить рост заработной платы отдельных категорий граждан. По большей части изменения коснулись работников государственных учреждений в связи с вводом новых систем оплаты труда. Таким образом, по состоянию на март 2010 года среднемесячная номинальная начисленная заработная плата в целом по Республике Карелия составила 19243,6 рубля и возросла по сравнению с соответствующим периодом 2009 г. на 8,3 %, по сравнению с предыдущим месяцем на – 8,2 %. Реальная (начисленная) заработная плата, рассчитанная с учетом индекса потребительских цен, выросла по сравнению с мартом 2009 г. на 0,8 %, с февралем 2010 г. на – 7,2 %. В первом квартале 2010 года численность зарегистрированных безработных по сравнению с аналогичным периодом предыдущего года также сократилась. Но, несмотря на выявившуюся положительную динамику показателей заработной платы и безработицы, необходимо заметить, что рост безработицы в Карелии выше среднего по России.
3. Поддержка Правительством Республики Карелия приоритетных инвестиционных проектов. В рамках этого направления государственного регулирования из бюджета Республики субсидировалась часть банковской процентной ставки, а также проводилась реструктуризация задолженности по кредитам, выделенным на реализацию инвестиционных проектов. Однако в данной сфере оптимистичные прогнозы строить рано. Объем инвестиций в основной капитал в 2009 г. составил 18681,7 млн рублей или, 68,1 % к соответствующему периоду предыдущего года (в сопоставимых ценах). Такая тенденция обусловлена прежде всего тем, что ряд крупных инвесторов в данный момент приостановили реализацию инвестиционных проектов, ссылаясь на финансовую нестабильность. В целом инвестиционная привлекательность Карелии не самая высокая по России. Республике присвоен рейтинг 3В2 , который означает незначительный инвестиционный потенциал с умеренным уровнем риска. И хоть иностранные инвестиции в 2009 году выросли более чем вдвое по сравнению с 2008 годом, недостижимым по прежнему остается уровень иностранных инвестиций в 2007 году.
4. Поддержка малого бизнеса. Данная цель государственного регулирования в условиях кризиса имеет достаточно большое значение. И не только потому, что развитие

малого бизнеса является одним из важнейших стимулов экономического роста региона, но и способствует обеспечению занятости населения, смягчая последствия кризиса в социальной сфере. В целом по стране государство выделило дополнительно 6 миллиардов рублей по Программе финансовой поддержки малого и среднего предпринимательства.

В 2009 году была введена в действие региональная программа «Развитие малого и среднего предпринимательства в Республике Карелия на период до 2014 года», в рамках которой проводится субсидирование части процентной ставки по инвестиционным кредитам на сумму 10 млн руб. Индивидуальным предпринимателям и юридическим лицам предоставлялись гранты, на которые было выделено 2,8 млн рублей.

Также в Республике Карелия применялись методы:

И в данном случае одним из основных ориентиров становится малый бизнес.

Наряду с сохранением действующих, введены новые налоговые льготы для организаций, расширен перечень видов деятельности для предоставления налоговых льгот, установлены дифференцированные ставки по упрощенной системе налогообложения. Безусловно, данный метод государственного регулирования позволяет экономить хозяйствующим субъектам финансовые ресурсы для дальнейшего вовлечения их в оборот и развития производства.

Помимо проведения налоговой политики, правительство Карелии в 2009 году позаботилось об экспортерах. К примеру, в результате переговоров было принято решение о переносе срока повышения таможенных пошлин на экспорт необработанной древесины, что, несомненно, позволит экспортерам республики еще год пользоваться прежними тарифами. На первый взгляд данная мера может показаться сомнительной. Ведь неоднократно говорилось о том, что необходимо развивать деревообработку на территории Карелии, а не экспортировать необработанную древесину за рубеж. Но в условиях кризиса применение такого рычага, как регулирование таможенной политики со стороны государства в пользу экспортеров позволит предприятиям лесопромышленного комплекса республики высвободить часть финансовых ресурсов для поддержания стабильности и развития. А уже в посткризисный период можно сделать рывок в развитии производства.

Данные методы, как уже говорилось выше, имеют ряд недостатков, одним из которых является невозможность в полной мере и достаточно объективно оценить эффективность применения методов государственного регулирования экономики региона на практике. Однако проведение подобных мер неизбежно и продиктовано динамичностью экономики и очевидной необходимостью в гибких рычагах управления экономикой субъекта со стороны государства.

Таким образом, можно сделать вывод, что государственное регулирование экономики Республики Карелия в период кризиса осуществлялось согласно Плану действий Правительства Республики Карелия на 2009 год. Однако остается очевидным тот факт, что государственное регулирование успешно справляется не со всеми поставленными задачами. Несовершенство рынка диктует определенные трудности, такие как усложнение задач государственного регулирования и расширение их спектра, в то время как развитая рыночная экономика региона могла бы самостоятельно решить их.

Если вникать вглубь проблемы, можно заметить, что собственно сам кризис и был спровоцирован накопившимися за последние годы диспропорциями в стране, а также несовершенством институциональной среды и, прежде всего, государственного регулирования экономики.

В данный момент регионы пытаются решить задачи по стабилизации экономики с помощью совершенствования тех же методов государственного регулирования. Именно поэтому необходимо задуматься не о предотвращении худших сценариев развития, а о максимально эффективном сочетании принятых мер государственного регулирования экономики регионов и рыночных механизмов. Очевидным остается тот факт, что невозможно все проблемы решить с помощью вмешательства государства, на

сегодняшний день оно тоже ощущает дефицит ресурсов в результате снижения налоговых поступлений, в связи необходимостью увеличения межбюджетных трансфертов вследствие обострения ситуации во многих регионах.
Еще один явный минус применения методов государственного регулирования экономики региона состоит в отсутствие ориентиров и критериев оценки их эффективности. Возможно, не удастся уследить, в какой момент времени необходимо приостановить меру, а в какой момент усилить ее воздействие. Скорее всего, государство будет ориентироваться на наличие у него свободных ресурсов для реализации своих задач, а не наоборот. То есть будет преобладать затратная компонента поддержки, нежели целевая, что может негативно сказаться на эффективности принимаемых государством мер.
Несомненно, что принятие государством неотложных мер в период кризиса остается вынужденным и необходимым фактором развития региональной экономики, а также поддержания ее стабильности. Но хотелось бы взглянуть на кризис не как на продолжающийся и затянувшийся во времени процесс, а на новый шаг к развитию экономики региона. Поэтому уже на данном этапе необходимо начать разработку методов государственного регулирования экономики в посткризисный период, так как очень скоро появится потребность в реализации мер, которые не будут ориентированы на протекцию узких мест региональной экономики. Государство направит свои силы на поддержку новых, более сильных хозяйствующих субъектов, способных на этапе восстановления экономики усилить положительную динамику развития региона.
Задание
1.Определить какие прямые методы воздействия государства на экономику и какие косвенные были использованы в Карелии при выходе из кризиса?
2.Какие преимущества, и какие недостатки данных методов?
3. Ваше видение использования методов антикризисного регулирования в Крыму. (Дать анализ и предложить новые.)

Кейс 5. Предотвращение развития кризиса
Прежде чем говорить о мерах по предотвращению кризиса, необходимо расстаться с надеждой, что существуют организации, в которых любые кризисы можно предотвратить. Даже самым лучшим образом организованный бизнес, действующий в самых благоприятных условиях, может оказаться в кризисе, которого нельзя было избежать. Как говорилось ранее, многим кризисам предшествуют предупреждающие сигналы, которые указывают на возможное наступление кризиса. Иногда кризис похож на дальнего родственника, который появляется неожиданно на пороге вашей квартиры со своими чемоданами и урчащим желудком, чтобы остановиться на пару недель, — никаких предупреждений и милосердия. Многие организации попали в подобную ситуацию после неожиданной резкой девальвации рубля в августе 1998 г. или во время острого финансового дефицита — кризиса, начавшегося в 2008 г.
Однако в большинстве случаев кризис можно предотвратить с помощью идентификации предупреждающих сигналов и выявления проблем, до того, как они превратятся в монстров кризиса. Как можно выявить проблемы и предотвратить кризис? Это можно сделать, если в компании ведется последовательная работа по предотвращению превращения малых, незначительных проблем в большие, если наивно не надеются, что можно оставить проблемы как они есть, в ожидании, что они магическим образом исчезнут, и все опять будет в порядке.
Данное ситуационное задание описывает меры по предотвращению кризиса в большинстве организаций и пути поиска успешного выхода из кризиса. Эти меры подразделяются, прежде всего, на организационные и экономические.
Организационные меры по предотвращению кризиса
У организаций есть, по крайней мере, два способа остановить развитие кризиса.

1. Стараться избежать появления проблем, способных вызвать кризис, т.е. действовать так, чтобы минимизировать вероятность возникновения кризиса.
2. Если кризис все-таки затронул организацию, выявить существующие сферы деятельности организации, затронутые кризисом, и предпринимать действия для локализации и минимизации потенциального ущерба.

Рассмотрим последовательно, какие действия можно предпринять, двигаясь в этих двух направлениях.

Организация создает условия для того, чтобы избежать кризиса, предпринимая ряд важнейших организационных мер.

Создание доброжелательных, доверительных отношений со всеми стейкхолдерами. Это требует систематических усилий, продуманной и последовательно реализуемой стратегии взаимоотношений с персоналом, клиентами, поставщиками, общественностью, представителями властей, СМИ. Основа для этого — объективное и честное освещение ведения дел и положения организации. Проблемы, скорее всего, не появятся в организации, которая выглядит как надежная и уважаемая.

Свободное, непосредственное общение сотрудников со старшими менеджерами. Менее вероятно, что проблемы застанут руководителей врасплох в организации, где у сотрудников есть возможность вести здоровый, конструктивный диалог со старшими менеджерами. Диалог позволит сотрудникам выявить уязвимые места и доложить о них, как только это будет возможно. Именно организации, в которых сотрудники боятся указать на проблемы своим начальникам, наиболее тяжело переживают кризис.

Формирование репутации компании, делающей свою работу качественно. Стейкхолдеры, скорее всего, поддержат организацию в трудной ситуации, если у нее сложилась репутация успешной компании, производящей качественную продукцию. Точно так же сотрудники утроят усилия для преодоления проблем, если у организации хорошая репутация, которую они хотят поддерживать. Они не будут остро реагировать на ошибки руководства, а предпримут усилия для устранения их последствий.

Организация систематического бизнес-планирования. Многие проблемы можно избежать с помощью обыкновенного бизнес-плана. Необходимо только, чтобы бизнес-планирование распространялось на период два-три года. Это поможет организации планировать работу с помощью методов стратегического менеджмента. В успешных организациях составляются и долгосрочные, и краткосрочные планы.

Ежегодный анализ слабых сторон организации. Как уже отмечалось, для того чтобы предотвратить развитие проблемы в кризис, руководители _____организации должны постоянно быть озабоченными, во-первых, выполнением работ на высоком уровне качества; во-вторых, выявлением уязвимых мест в работе с целью убедиться, что проблемы не выльются в кризис. Анализ слабых сторон поможет установить точки, из которых может начаться развитие кризиса.

Разработка комплексного плана действий в условиях кризиса. План действий в условиях кризиса позволит немедленно использовать его как путеводитель в кризисе, поможет избежать превращения кризиса в ряд острых и неожиданных проблем.

Проведение тренингов по антикризисному управлению. Такие упражнения, как и план действий в условиях кризиса, помогут убедиться в том, что кризисная ситуация будет находиться под эффективным контролем и не приведет неожиданно к еще более острому кризису.

Разработка попятной и общедоступной политики руководства и компании в целом. Иногда кризисы или проблемы развиваются в организации из-за неясной политики компании, пренебрежения к разработке миссии и видения. Их нужно не только разработать, но сообщить сотрудникам в ясной и доходчивой форме. Персонал организации должен знать, какие ценности отстаиваются компанией, как они будут достигаться, каковы долгосрочные цели и планы, какова политика по их реализации.

Четкая и понятная политика организации и ясность относительно того, как она будет осуществляться, помогут избежать некоторых проблем во взаимоотношениях с персоналом и другими стейкхолдерами.

Внимание к новым сотрудникам. Проблемы в организации часто возникают в случае быстрого роста, когда приходится существенно увеличивать штат. Новые сотрудники могут испытывать трудности с усвоением традиций, правил, культуры компании. Эти трудности могут порождать протест новичков, снижение лояльности целям и миссии организации. Всесторонняя ориентация на новых сотрудников, систематическая организация помощи им для достижения принятых в организации стандартов работы и специальные тренинги (курсы) могут предотвратить появление серьезных проблем.

Традиция приглашать в качестве советников внешних консультантов. Внешние консультанты являются обычно высококвалифицированными специалистами, и они могут предоставить помощь в случае возникновения проблем в сфере права, бухгалтерского учета, налогообложения, связей с общественностью, маркетинга и рекламы. У этих специалистов имеется необходимый опыт работы в предкризисных и кризисных условиях, что поможет избежать многих проблем.

Все эти действия или антикризисные организационные меры позволяют создать систему контроля, которая не позволит проблемам остаться незамеченными и перерасти в кризис.

У организации должно быть более одного способа выявления уязвимых мест и проблем до того, как становится уже слишком поздно заниматься плановой аналитической работой. Антикризисные процедуры помогают создавать системы проверок, которые предоставляют несколько путей, чтобы убедиться в том, что проблемы выявлены и верно управляются.

Традиции "команды", которые создают атмосферу поддержки, энтузиазма в организации. Преуспевающая организация создает атмосферу взаимной поддержки и командной работы сотрудников и менеджеров, создает благожелательные отношения между компанией и клиентами, между организацией и средой, в которой она работает.

Хорошо управляемый бизнес. В хорошо управляемом бизнесе уязвимые места выявляются, проблемы фиксируются и кризисы предотвращаются. С такими характеристиками компания просто не может не быть победителем.

Атмосфера поддержки и взаимопонимания. Она помогает избежать излишних проблем и показать различия между разрушительным и хорошо управляемым кризисом. Доброжелательные отношения с партнерами нередко предотвращают разрастание проблем в кризис, а организация и ее руководители скорее всего будут оправданы и признаны невиновными в возникновении кризиса.

Часто руководители, анализируя причины кризиса, считают, что никакие действия с их стороны не смогли бы его предотвратить. Кризис как бы сваливается с неба, и остается только как можно быстрее принимать меры, чтобы не довести ситуацию до полного краха. Однако почти всем кризисам предшествуют предупреждающие сигналы. Например, несколько неудовлетворительных финансовых отчетов всегда идут перед массовым спадом продаж. Возврату продукции предшествует рост числа жалоб покупателей, заявок на гарантийное обслуживание, неудовлетворительных тестов па безопасность. Судебные тяжбы следуют за неумением разрешать конфликты внутри организации или между организацией и ее клиентами и поставщиками.

Предупреждающие сигналы превращаются в кризис, когда их игнорируют. В большинстве случаев либо возникающая проблема не фиксируется, либо недостаточно прочные связи являются причиной разрыва организации с одним или несколькими партнерами. Такую отложенную, незамеченную проблему можно сравнить со снежной лавиной, становящейся все более и более разрушительной по мере движения вниз. Если вовремя не предпринять меры, она может ввести организацию в серьезный кризис. Однако обнаружение предупреждающих сигналов еще не служит гарантией предотвращения

кризисов. Появление предупреждающих сигналов — сигнал к немедленным действиям. С позиций психологии кризисного управления и лидерства можно дать вслед за Дж. Капонигро следующие советы по действиям при появлении предупреждающих сигналов.

• Отложите на время повседневную работу, чтобы определить, являются ли новые данные предупреждающим сигналом. Учитывайте уязвимые места своей организации и воспринимайте их серьезно.

• Имейте в виду возможность эскалации слабых сторон организации в более серьезную проблему. Если ситуация, возможно, перейдет во что-то разрушительное, готовьтесь к самому худшему и определите, сможете ли вы существовать с этой проблемой.

• Определите, как отреагируют на проблему ваши партнеры. Выясните, на кого повлияет появившаяся у вас проблема и каким образом. Ответ, который вы получите, может заставить вас немедленно принять решение по исправлению ситуации или продолжать действовать по-прежнему, не предпринимая никаких действий.

• Решите, какие шаги могут быть сделаны для предотвращения развития проблемы в кризис. Этот анализ должен быть проведен, невзирая на затраты времени и других ресурсов. Если у вас серьезная проблема, которая, возможно, нанесет значительный ущерб организации, лучше будет, если в данный момент вы претерпите некоторые неудобства, чем потом будете страдать от неприятных последствий.

• Определите, превышает ли цена ущерба от кризиса при самом худшем развитии событий цену сиюминутного решения проблемы. Выясните, какие последствия могут последовать за проблемой, и превышает ли цена их ликвидации цену решения проблемы на данном этапе. Если да, то вам следует немедленно решать проблему. Если нет, то можно сосредоточить свое внимание на чем-нибудь другом.

• Потратьте время на решение проблемы или, если ее невозможно полностью искоренить, постарайтесь свести к минимуму потенциальный ущерб. Постарайтесь справиться с проблемой. Если проблему решить не удается, постарайтесь свести к минимуму потенциальный ущерб, приняв на ее счет хоть какое-нибудь решение. Определите, что можно предпринять, и беритесь за дело немедленно. В таблице приведены некоторые потенциальные проблемы и примеры как превентивных мер, так и действий в ответ на возникшую проблему.

Таблица 1. Методы управления потенциальными проблемами

Потенциальная проблема	Превентивные меры	Реакция на проблему
Недовольство сотрудников	Ежегодные аттестации и опросы сотрудников и ежемесячные собрания, на которых сотрудники могут внести свои предложения и задать вопросы	Встречи лицом к лицу, чтобы обсудить проблемы и ответить на вопросы
Неудовлетворительные финансовые показатели	Оценка реальности и достижимости задач, поставленных перед инвесторами, аналитиками и директорами. Прислушивайтесь к потенциальным и существующим клиентам с помощью собраний и исследовании	Честно и исчерпывающе информируйте стейкхолдеров, от работы с которыми зависят финансовые показатели, о возникших проблемах
Жалобы клиентов	Создайте условия для получения информации от клиентов (например, прямые телефонные линии, социологические исследования, встречи с клиентами)	Реагируйте немедленно на жалобы и делайте, если возможно, то, что требует клиент
Неблагоприятные изменения в окружающей среде	Установите сильную политику в отношении окружающей среды вашей компании и введите практику оценки и аудита окружающей обстановки	Планируйте и используйте меры по "лечению", общайтесь и взаимодействуйте с регуляторами

Экономические меры по предотвращению кризиса

Различия между организационными и экономическими мерами по предотвращению кризиса или облегчения для организации условий его протекания весьма условны. Понятно, что любые сколько-нибудь значимые организационные меры требуют дополнительных затрат ресурсов, которые в каждой организации всегда ограничены и дефицитны. Тем не менее, при аффективном АКУ невозможно ограничиться чисто экономическими мерами, не проводя организационных изменений. Однако с логической точки зрения целесообразно рассмотреть экономические меры отдельно и предложить соответствующие рекомендации по их реализации. Рассмотрим в качестве важнейших стратегий принимающие во внимание экономические аспекты противодействия угрозе кризиса, предварительно отмстив, что эти меры могут и должны применяться на всех этапах развития кризиса. Однако и здесь действует общее правило: чем на более ранней стадии кризисного цикла будут предприниматься эти меры, тем с меньшей вероятностью кризис достигнет разрушительных форм. В качестве наиболее употребительных отметим следующие меры: увеличение поступления денежных средств, принятие мер по сокращению расходов и снижению затрат, использование возможностей государственной поддержки организациям, которым угрожает кризис, сокращение активов, создание условий с помощью выбранной стратегии поворота для получения дополнительной прибыли.

Способы увеличения поступления денежных средств

Успех АКУ решающим образом зависит от наличия денежных средств, необходимых для осуществления антикризисных действий. Меры по увеличению потока денежных средств могут быть эффективными лишь при установлении системы контроля, предполагающей на период действия антикризисных программ проведение ежедневной сверки баланса денежных средств, еженедельного или даже ежедневного утверждения расходов высшим руководством и передачу прав по выделению денежных средств в руки

одного или двух менеджеров высшего звена (чаще всего руководителю организации, если он возглавляет АКУ). Если угроза кризиса определяется общеэкономической обстановкой в стране (как это было перед началом кризиса финансовой системы в августе 1998 г. в России), необходимо изменить некоторые аспекты взаимоотношений с банками, а именно:
• держать денежные резервы в банке на минимуме, поскольку это позволит минимизировать риски обесценения рубля и блокирования банковского счета;
• использовать свободные денежные средства для предоплаты расходов (заработная плата, приобретение сырья и материалов), в особенности номинированных в твердой валюте;
• открыть счета в нескольких банках для рассредоточения риска;
• попытаться оплатить налоги денежными средствами, замороженными в банке;
• выяснить, кто является должником проблемного банка, и провести платежи путем покупки их долга, например, используя вексельные платежи.
• Можно предложить ряд способов увеличения поступления денежных средств. Наиболее действенные из них:
• оптимизация или уменьшение затрат;
• проведение реорганизации инвентарных запасов;
• получение дополнительных денежных средств от использования основных фондов;
• взыскание задолженностей с целью ускорения оборачиваемости денежных средств;
• разграничение выплат кредиторам по степени приоритетности для уменьшения оттока денежных средств;
• обеспечение увеличения притока денежных средств за счет пересмотра планов капитальных вложений;
• увеличение поступления денежных средств из заинтересованных финансовых источников, не связанных с взаимной торговлей;
• увеличение продаж.
Рассмотрим, с помощью каких мероприятий могут осуществляться эти методы.
Оптимизация или уменьшение затрат. Прежде всего необходимо рассмотреть возможность оптимизации или уменьшения затрат на оплату труда — сокращение или приостановление премиальных и других выплат, внедрение бонусных схем оплаты и оплаты по результатам коммерческой деятельности за квартал или за год, пересмотр тарифных ставок и пр. Должны быть существенно уменьшены общехозяйственные расходы (затраты на содержание автотранспорта, представительские расходы и т.д.). Целесообразно проанализировать организационную структуру компании с целью устранения излишних уровней управления и сокращения затрат на оплату труда.
В некоторых случаях следует попытаться перезаключить договора, определяющие задолженность компании в твердой валюте, в рублевую задолженность. Например, объясните вашему кредитору, что, если только ваша задолженность не будет переведена в новую форму, ее последующий возврат может зависеть от формальной процедуры банкротства, что может означать для них возврат долга в сокращенном объеме или невозврат вообще. Убедите ваших кредиторов работать с компанией, с тем чтобы создать более стабильный базис для постепенной выплаты долга в соответствии с согласованным твердым графиком его выплаты.
Проведение реорганизации инвентарных запасов. Начинать реорганизацию необходимо с разнесения запасов по категориям по степени их важности с целью повышения стабильности деятельности компании. Объемы тех видов запасов, которые не являются критическими для функционирования бизнеса, должны быть уменьшены.
Если это возможно, необходимо уменьшить размеры неприкосновенных запасов (или запасов, хранящихся в качестве буфера) за счет достижения договоренности о более коротком сроке выполнения заказа на поставку данного товара. Все это должно осуществляться на фоне улучшения деятельности в области заказов на снабжение путем внедрения более эффективных контрольных процедур, таких как централизация храпения

и отпуска товаров, перераспределение площадей хранения или улучшение документооборота. Это может потребовать более плотной работы с поставщиками над вопросами ускоренной поставки и предоставления им стимулов в виде более привлекательных условий оплаты.
Залежавшиеся запасы целесообразно продать со скидками с тем, чтобы получить дополнительные денежные средства, однако при этом надо иметь в виду опасность перенасыщения рынка товарами по бросовым ценам, так как это негативным образом скажется на последующих продажах товаров, а также сделает невозможным реализацию стратегии повышения цен.
Получение дополнительных денежных средств от использования основных фондов. Прежде всего, необходимо проанализировать степень использования оборудования и имущества фирмы с тем, чтобы определить перечень имущества, не используемого в текущей хозяйственной деятельности. Для этого можно обсудить с инженерным персоналом, какое оборудование является необходимым для поддержания текущего и ожидаемого уровня производства, возможности оптимизации использования помещений или возможности нахождения подрядчика для выполнения некоторых производственных процессов на стороне. Затем нужно определить круг потенциальных покупателей или пользователей излишнего имущества посредством изучения конкурентов или возможностей альтернативного использования рассматриваемого имущества.
После этого можно определить наиболее подходящие каналы коммуникации для эффективного доведения до участников рынка предложений о продаже или сдаче в аренду имущества. Имущество, которое не удалось сдать в аренду, необходимо законсервировать, составить акт о консервации и представить его в налоговую инспекцию. Это позволит исключить данное имущество из расчета налогооблагаемой базы при расчете платежей по налогу на имущество.
В некоторых случаях целесообразно изучить возможность перезаключения арендного договора с арендодателем, а в случае отсутствия такой возможности — рассмотреть перспективу перевода деятельности в менее дорогое место. При этом необходимо учитывать все расходы, которые могут возникнуть в связи с переездом.
Возможен также вариант централизации деятельности фирмы за счет перевода ее подразделений в одно место, чтобы избежать дублирования хозяйственных функций в различных подразделениях и высвободить дополнительное имущество для продажи или сдачи в аренду.
Взыскание задолженностей с целью ускорения оборачиваемости денежных средств. Возврат задолженностей клиентами может стимулироваться путем предоставления специальных скидок. Необходимо также создать систему оценки клиентов, которая бы суммировала все риски, связанные с ними как деловыми партнерами. Общая зависимость от клиента будет включать его дебиторскую задолженность, товары на складе, подготовленные к отгрузке, продукцию в производстве, предназначаемую этому клиенту. Можно установить формальные лимиты кредита каждому клиенту, которые будут определяться общими отношениями с этим клиентом, потребностями фирмы в денежных средствах, и оценкой финансового положения конкретного клиента. Целесообразно назначить менеджеров по продажам ответственными за наблюдением и изменением статуса клиента, а оплату их труда привязать к реальному сбору денежных средств с клиентов, с которыми они работают.
Наконец, в некоторых случаях можно попытаться продать банку, обслуживающему фирму, ее дебиторскую задолженность.

Практическое задание 1.
Провести диагностику цикличности социально-экономического развития г. Севастополь.
Какие риски характерны для этапа жизненного цикла экономики города?
Какие экономические показатели необходимо использовать для выявления кризисных

явлений?
Какие факторы обусловили кризисные явления в регионе?
На основе статистических данных произведите расчеты уровня кризисного развития региона. Какие методы анализа были использованы?
Проведите прогноз развития кризиса в городе с целью превентивной диагностики.

Практическое задание 2.
Провести анализ внешней среды региона
Вариант 1. г. Москва
Вариант 2. г. Рязань
По направлениям:
1.Экономические процессы в стране. Возникновение финансовых кризисов или их опасность; изменения в приоритетах экономического развития и т.д.
2.Политические тенденции. Направления развития политических процессов в стране; риск возникновения кризисов и анализ их последствий.
3.Правовые факторы. Изменения в законодательной базе, тенденции нормотворчества и их влияние на жизнь региона и т.п.
4. Социокультурная среда. Социальная обстановка, риски, миграции, демографические процессы; культурные факторы развития страны и т.п.
5. Развитие технологий. Инновационные тенденции, развитие науки и техники.
6.Экологическая обстановка. Экологические катастрофы, проблемы окружающих регионов, политика и нормы в сфере экологии.
7. Тенденции мировых процессов. Здесь понимается в первую очередь экономический процесс: изменение конъюнктуры мировых рынков, тенденции в нормах качества, экспортные правила и т.п. Также важны политические и другие тенденции, могущие оказать влияние на жизнь и развитие региона. Отдельно в данном блоке необходимо выделить такую задачу как необходимость определения текущего места данного региона среди других регионов страны по совокупности показателей развития.
8.С помощью PEST, ABC анализа провести стратегическую диагностику региона.
9.Нарисовать антикризисное дерево целей региона.
10.Разработать стратегию антикризисного развития регионов.
11. Какой вид стратегий согласно классификации видов антикризисной стратегии региона, приведенной в лекции.

Практическое задание 3.
«Создание команды антикризисного управления регионом»
Задание:
1. Разбиться на группы. Каждая группа представляет антикризисную команду развития определенного региона.
2. Распределить роли и функции внутри команды.
3. Аргументируйте процесс распределения. Какими компетенциями и качествами должен обладать каждый участник команды согласно наделенных ему функций?
4. Объедините группы и проведите процесс выбора ролей и функций. Насколько изменилась конфигурация, почему?

Практическое задание 4. Антикризисное управление человеческим капиталом в регионе.
Человеческий капитал можно представить в трёх различных аспектах в зависимости от типа антикризисного управления:
Таблица. Роль человеческого капитала в антикризисном управлении и методы
Управления человеческим капиталом

Антикризисное управление	Аспект	Методы управления человеческим капиталом
Предкризисное управление	Профилактический фактор	Образовательные инвестиции в интеллектуальный капитал с предварительной оценкой человеческого потенциала
Управление в условиях кризиса	Стабилизирующий аспект	Патернализм в сфере социальной политики предприятия
Посткризисное управление	Ускорение процесса выхода из кризиса	Трансформация интеллектуального капитала

На примере регионов и муниципальных образований определить стадию антикризисного управления и предложить мероприятия антикризисного управления человеческим капиталом.

Практическое задание 5.

Рассмотрите проблемы наращивания конкурентоспособности г. Москвы и г. Рязань на предмет:

1.Какие факторы относятся к внешним факторам конкурентных преимуществ?

2. Перечислите основные внутренние факторы, формирующие конкурентные преимущества региональной экономики.

3. Назовите первичные и вторичные конкурентные преимущества региона.

4. Назовите конкурентов и объект конкуренции регионов.