

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ОРЕНБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**Методические рекомендации для
самостоятельной работы обучающихся по дисциплине
Б1.В.ДВ.05.01 Антикризисное управление**

Специальность: 38.05.01 Экономическая безопасность

Специализация: Экономико-правовое обеспечение экономической безопасности

Форма обучения: очная

1. ОРГАНИЗАЦИЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

1.1. Организационно-методические данные дисциплины

№ п.п.	Наименование темы	Общий объем часов по видам самостоятельной работы				
		подготовка курсового проекта (работы)	подготовка реферата/эссе	индивидуальные домашние задания (ИДЗ)	самостоятельное изучение вопросов (СИВ)	подготовка к занятиям (ПкЗ)
1	2	3	4	5	6	7
1.	Раздел 1 Понятие экономического кризиса и причины его возникновения.	-	-	-	4	-
1.1	Тема 1 Кризисы в тенденциях макро– и микроразвития.	-	-	-	1	-
1.2	Тема 2 Особенности экономики России во второй половине 20 и начале 21 веков	-	-	-	1	-
1.3	Тема 3 Понятие экономического кризиса и причины его возникновения.	-	-	-	1	-
1.4	Тема 4 Экономические циклы.	-	-	-	1	-
2.	Раздел 2 Механизмы антикризисного управления.	-	-	-	4	-
2.1	Тема 5 Возможность, необходимость и содержание антикризисного управления.	-	-	-	1	-
2.2	Тема 6 Понятие антикризисного управления в работах российских и зарубежных авторов.	-	-	-	1	-

№ п.п .	Наименование темы	Общий объем часов по видам самостоятельной работы				
		подготовка курсового проекта (работы)	подготовка реферата/эссе	индивидуаль ные домашние задания (ИДЗ)	самостоя тельное изучение вопросов (СИВ)	подготовка к занятиям (ПкЗ)
1	2	3	4	5	6	7
2.3	Тема 7 Механизмы антикризисного управления.	-	-	-	1	-
2.4	Тема 8 Государственно е регулирование кризисных явлений в России и за рубежом.	-	-	-	1	-
3	Раздел 3 Банкротство в России и за рубежом. Банкротство предприятий. Процедуры банкротства.	-	-	-	4	-
3.1	Тема 9 Банкротство предприятий.	-	-	-	1	-
3.2	Тема 10 Методы диагностики банкротства предприятия.	-	-	-	1	-
3.3	Тема 11 Стратегия и тактика антикризисного управления.	-	-	-	1	-
3.4	Тема 12 Роль коммуникаций в системе антикризисного управления предприятием.	-	-	-	1	-
4	Раздел 4 Роль маркетинга в системе антикризисног о управления.	-	-	-	6	-

№ п.п.	Наименование темы	Общий объем часов по видам самостоятельной работы				
		подготовка курсового проекта (работы)	подготовка реферата/эссе	индивидуальные домашние задания (ИДЗ)	самостоятельное изучение вопросов (СИВ)	подготовка к занятиям (ПкЗ)
1	2	3	4	5	6	7
4.1	Тема 13 Формирование маркетинговых стратегий в антикризисном управлении	-	-	-	1	-
4.2	Тема 14 Ключевые факторы антикризисного управления.	-	-	-	1	-
4.3	Тема 15 Реструктуризация кризисной фирмы.	-	-	-	2	-
4.4	Тема 16 Человеческий фактор антикризисного управления	-	-	-	2	-
	Итого	-	-	-	18	-

2. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО САМОСТОЯТЕЛЬНОМУ ИЗУЧЕНИЮ ВОПРОСОВ

2.1 Причины и последствия возникновения кризисов.

При изучении вопроса необходимо обратить внимание на следующие особенности.

В трудах ученых-экономистов отсутствует единая точка зрения на кризисы в развитии различных систем. Студентам необходимо знать разные точки зрения на данный вопрос и классификацию, предлагаемую различными школами и направлениями. Понятие «кризис» теснейшим образом связано и с понятием «риск», которое в той или иной мере влияет на процесс антикризисного управления любого предприятия. На проблему кризиса студентам также необходимо взглянуть с позиции теории цикличности. Кризисы могут возникать и в самих процессах функционирования.

Таким образом, кризис – это максимальное обострение противоречий в организации, угрожающее ее стабильной жизнедеятельности. Причины кризиса могут подразделяться на объективные, связанные с циклическими потребностями реструктуризации, модернизации, и субъективные, обусловленные ошибками в управлении, природные (климат, недра, водная среда и др.) Причины кризиса могут подразделяться на внешние и внутренние. Первые связаны с действием макро– или внешнеэкономических факторов, вторые – с внутренними факторами, с рискованной стратегией маркетинга, несовершенством производства и управления, ограниченной инновационной и инвестиционной политикой, неэффективным управлением персоналом.

Если согласиться с тем, что кризис может возникнуть вследствие действия всего многообразия внешних и внутренних факторов, можно сделать вывод, что опасность кризиса существует постоянно, его необходимо предвидеть и прогнозировать.

При изучении вопроса необходимо обратить внимание на следующие особенности. Кризисы в тенденциях макро – и микроразвития в российской экономике и в мире.

2.2 Основные положения закона «О безопасности».

При изучении вопроса необходимо обратить внимание на следующие особенности, которые необходимо знать студентам при подготовке к данному вопросу.

Понятие и сущность национальной безопасности. Политика обеспечения национальной безопасности. Система обеспечения национальной безопасности. Основная задача и функции системы обеспечения национальной безопасности. Статус и основные задачи Совета Безопасности Российской Федерации. Деятельность Министерства внутренних дел, Министерства по чрезвычайным ситуациям и гражданской обороне, Федеральной службы безопасности, Федеральной службы охраны и др.

Система обеспечения национальной безопасности России включает в себя:

- нормативное обеспечение;
- органы, силы и средства обеспечения безопасности, осуществляющие меры политического, правового, организационного, экономического и военного характера , направленные на обеспечение безопасности личности, общества, государства.

Структуры власти, обеспечивающие безопасность:

- Президент РФ
- Федеральное Собрание РФ
- Правительство РФ
- Совет Безопасности РФ
- Федеральные органы исполнительной власти
- органы исполнительной власти субъектов РФ

Знать их цели, задачи и функции. Когда принят и как реализуется данный закон в РФ, какие изменения и поправки необходимо внести для более эффективной его работы. Знать концепции национальной безопасности разных стран мира.

2.3 Механизм управления системой безопасности общества.

При изучении вопроса необходимо обратить внимание на следующие особенности.

Россия — многонациональная страна, которая включает десятки национальностей, имеющих свою государственность и даже свои Советы безопасности, занимающиеся обеспечением национальной безопасности. Понятие «национальной безопасности» отражает состояние, уровень защищенности всех народов и наций, входящих в Россию. Главными объектами защиты являются личность, общество и государство. В послании Президента РФ Федеральному собранию «О национальной безопасности» подчеркивается, что «национальная безопасность понимается как состояние защищенности национальных интересов от внутренних и внешних угроз, обеспечивающее прогрессивное развитие личности, общества и государства».

В целях большей конкретизации различных видов опасностей их подразделяют на внутренние и внешние. При подготовке данного вопроса студентам необходимо обратить на это особое внимание.

Содержание механизма управления системой безопасности по обеспечению безопасности государства, можно свести к трем взаимосвязанным моментам. Первый, - это организация борьбы с существующими видами угроз безопасности, которую нельзя сводить только к самим фактам реального нарушения существующего законодательства, норм, правил, пороговых значений показателей, характеризующих режим опасности. Это направление обязательно должно включать в себя также работу по разрушению условий и обстоятельств, стимулирующих дальнейшее развитие этих опасностей, созданных, как правило, прежними ошибками политического и хозяйственного управления. Второй, - это организация работы всех структур управления по укреплению экономического потенциала, с точки зрения обеспечения общей безопасности государства. В это направление входит также работа по отслеживанию положительных тенденций в области

решения задач обеспечения безопасности общества, выявлению источников, факторов развития этих тенденций, условий их проявления, возможностей распространения. Третий, - полная экспертиза всех законов, нормативных актов, постановлений, управленческих решений в их взаимосвязи на предмет выяснения их взаимосоответствия и общенаправленности на решение задач укрепления безопасности общества. Таким образом, все три направления обеспечения безопасности государства обязательно предполагают проведение анализа условий и обстоятельств возможности возникновения и факторов проявления новых угроз и возможности преступлений в различных сферах жизнедеятельности общества, разработку прогноза негативных для безопасности последствий практики осуществления реформ. Эти спорные вопросы должны знать студенты при подготовке к ответу на вопрос.

Для эффективной реализации механизма управления системой безопасности общества в настоящее время в РФ необходимо более четко выработать идеологию, концепцию и доктрину национальной безопасности.

Также необходимо обратить внимание на современные тенденции развития кризиса, выделить механизм управления системой безопасности российского и зарубежного общества.

2.4 Субнациональные и социально-экономические аспекты обеспечения национальных интересов.

При изучении вопроса необходимо обратить внимание на следующие особенности.

Обеспечение субнациональных интересов страны связано прежде всего с возможностями государства адекватно реагировать на процессы регионального развития в условиях дестабилизирующего воздействия негативных социально-экономических, техногенных, информационных, политических и других факторов при целенаправленном реагировании на ликвидацию угроз и опасностей национальным интересам страны в регионах. Региональный аспект национальной безопасности необходимо рассматривать в плане реализации целей и задач государственной региональной политики, в которой должны быть отражены роль и место отдельных регионов в обеспечении общенациональных интересов. Практически речь идет о реализации субнациональных интересов страны в отдельных субъектах Федерации, учитывая, что региональные особенности определяют всю совокупность угроз и опасностей, которые влияют на безопасность как определенного региона, так и страны в целом. Практически эффективная государственная региональная политика в современных условиях - основа и гарантированный проводник позитивного влияния государства на регионы для обеспечения национальных интересов в области экономики. В условиях усиливающейся глобализации в экономических отношениях взаимопроникновение форм и условий существования людей в разных регионах отражается в стремлении социально-экономической системы придать своей среде и ее отдельным составляющим (в данном случае - регионам) характер социально-технологической однородности и уравновешенности, что практически является защитной реакцией общества и содержит в себе функции жизнеобеспечения, устойчивости и безопасности. В определенной мере это ведет к объективному стремлению относительно изолированных региональных систем к равновесному состоянию, что отвечает национальным интересам страны в области экономического развития ее регионов. Критерий уравновешенности - уровень социально-экономического развития регионов, разрывы в котором не позволяют достичь оптимального обеспечения национальных интересов страны и обуславливают возможность обострения угроз безопасности развития общества и экономики. Стабильность и устойчивость региональных экономических систем обеспечивается при обязательном сокращении государственного воздействия из центра и развитии способности экономики регионов к саморазвитию и социально-экономическому прогрессу. Анализируя субнациональные аспекты обеспечения безопасности в области экономики, необходимо обратиться к категории «надежность» в аспекте обеспечения

национальных интересов в экономике регионов страны. Только при системном соответствии всех (или большинства) регионов страны критериям цивилизованного экономического развития можно будет говорить о надежности обеспечения национальной безопасности в сфере экономики. Общеизвестно, что рынок приводит к асимптотическому равновесию в течение более или менее длительного времени, причем общее равновесное состояние экономической динамики обеспечивается только с поддержкой системы государственного регулирования в общенациональных интересах. В региональном сегменте экономики страны достижение равновесия с использованием преимущественно рыночных механизмов, очевидно, - длительно решаемая и сложная проблема, не говоря уже о таких аспектах развития, как обеспечение экономической безопасности регионов, особенно депрессивных, задержка с ассимиляцией которых в цивилизованное рыночное пространство страны таит в себе угрозу нарушения нормальной жизнедеятельности России при сохранении диспаритетов в развитии отдельных регионов.

Проблема регионализации, по большому счету, - это обеспечение целостности экономического пространства России. Основные причины неэффективности реформ, как правило, фокусируются на региональном уровне, и поэтому необходим анализ важнейших из них с учетом проблем, возникающих в ходе развития новых экономических отношений. Все возникающие в ходе экономической реформы проблемы требуют разрешения как на федеральном, так и на региональном уровне в качестве взаимосвязанных, формирующих новую систему.

Эти спорные проблемы субнациональных и социально-экономических аспектов обеспечения национальных интересов студенты должны учесть при подготовке и ответе. Более подробно остановиться на ключевых проблемах нашего региона.

2.5 Виды угроз национальной безопасности в сфере экономики.

Прежде чем определим некоторые проблемные аспекты в сфере обеспечения безопасности, необходимо выделить уровни возникновения данных проблем. При изучении вопроса необходимо обратить внимание на следующие особенности.

Первым уровнем является глобальная экономическая безопасность, то есть восприимчивость России к угрозам со стороны глобальной экономики третьих стран. Данный уровень имеет также название международная или внешняя безопасность, однако более точным в научной литературе считается определение указанного уровня через термин «глобальный». В качестве второго уровня безопасности выступает региональная безопасность.

К третьему уровню можно отнести внутреннюю безопасность субъектов Российской Федерации, муниципальных образований, хозяйствующих субъектов.

Важнейший компонент экономической безопасности - признание особых национально-государственных интересов и целей России. Эти интересы существуют как в пределах границ страны, так и вовне: государственный суверенитет; международное положение России, ее место в мировом разделении труда, в специализации и кооперации производства, в мировой торговле, в международной финансовой и банковских системах, на важнейших рынках товаров и услуг; самосохранение, самозащита.

Как система знаний экономическая безопасность объединяет следующие подсистемы:

- законодательные и правовые документы, образующие правовую область экономического права;
- экономику;
- бизнес;
- коммерческую деятельность;
- предпринимательство;
- банковскую деятельность;
- рынок валюты и ценных бумаг и др.

Опасность - вероятность отклонения стабильных характеристик экономической системы, угрожающих ее надежному и безопасному функционированию под воздействием деструктивных факторов внутренней или внешней среды.

Надежная защищенность в сфере экономической деятельности может быть достигнута за счет:

- стратегии формирования основных задач достижения поставленной цели;
- тактики достижения намеченных целей;
- выделения области знаний, изучение которых необходимо для достижения цели, выработки средств познания и принципов, используемых для принятия решений;
- разработки и формирования практических и теоретических (научных) задач экономической безопасности.

В настоящее время наблюдается весьма низкие показатели интеллектуальной составляющей всех отраслей российского производства - не выше 1 %, когда как в западных странах она может достигать 25-30%. Причина заключается в резком снижении, по сравнению с СССР, регистраций патентов на изобретения - не более 20 тыс. в год, из которых только 5% используется в промышленности. Преодоление данной проблемы возможно в случае разработке Министерством образования необходимых образовательных программ для подготовке высококвалифицированных специалистов в сфере промышленности.

В качестве одной из причин экономического отставания России можно назвать отсутствие долгосрочной социально-экономической стратегии страны.

В соответствии с Указом Президента Российской Федерации от 12 мая 2009 г., №537 «О Стратегии национальной безопасности Российской Федерации до 2020 г.» в России была принята Концепция национальной безопасности государства. Указанный документ сформулировал приоритетные принципы политики государства, направления национальных интересов, виды угроз национальной безопасности в Российской Федерации.

Реализация Стратегии национальной безопасности Российской Федерации до 2020 года должна мобилизовать все факторы развития национальной экономики, способствовать улучшению качества жизни людей, обеспечению политической стабильности, укреплению обороны страны, повышению уровня безопасности и правопорядка, конкурентоспособности и росту международного престижа Российской Федерации.

Важно также осуществить обеспечение единства государственной политики в системе управления решением стратегических задач. Необходимо создание специального органа управления, способного на научной основе определить объемы ресурсов страны, оценить возможности науки, внедрить и отладить систему натуральных и стоимостных балансов. Построение комплексной стратегии долгосрочного развития страны возможно, на наш взгляд лишь при четком соблюдении вышеперечисленных условий.

Студентам также необходимо выделить виды угроз национальной безопасности в сфере экономики для России и стран СНГ.

2. Дисбалансы в статусе России.

При изучении вопроса необходимо обратить внимание на следующие особенности.

Национальная безопасность и такая ее несущая конструкция, как экономика, в существенной мере определяются геополитическим положением страны. Распад СССР нанес сильный удар по геополитическому статусу России, резко понизив его. Существенно изменились границы России, ухудшилась их защищенность.

Из трансконтинентальной державы она превратилась «в обеспокоенное национальное государство, не имеющее свободного географического доступа к внешнему миру и потенциально уязвимое перед лицом ослабляющих его конфликтов с соседями на западном, южном и восточном флангах». Протяженность морских границ России на Балтийском море уменьшилась почти в 4 раза, а на Черном море - в 4,5 раза. Россия

утратила крупные морские порты и военно-морские базы (Таллин, Рига, Вентспилс, Клайпеда, Лиепая - на Балтике; Одесса, Ильичевск, Николаев, Херсон, Севастополь, Ялта, Феодосия, Потти, Батуми - на Черном море). Студентам необходимо знать, что оценки геополитического положения России как отечественными геополитиками, так и зарубежными очень близки, но выводы из сложившейся ситуации делаются разные. Одни считают необходимым для выживания России усилить геополитическую активность и сделать ее евразийской державой, а другие - не допустить возрождения вновь евразийской империи, которая способна помешать осуществлению американской геостратегической цели формирования более крупной евроатлантической системы, с которой в будущем Россия могла бы быть прочно и надежно связана.

Россия унаследовала от СССР не только значительный ресурсный потенциал, но и многие диспропорции, которые ослабляют ее экономическую силу и делают ее уязвимой при неблагоприятных внешних воздействиях. Одна из главных, наш взгляд, диспропорций - это несоответствие между стоимостной оценкой природно-ресурсного потенциала, потенциальных возможностей человеческого капитала и финансовой мощью государства, уровнем благосостояния его граждан. Бюджетный и инвестиционный потенциал России на порядок ниже ее ресурсного потенциала. Студентам необходимо знать внутренние и внешние факторы, влияющие на ее дисбаланс.

При изучении вопроса необходимо обратить внимание на особенности: дисбалансы в статусе России и стран СНГ.

2.7 Внешние угрозы со стороны зарубежных стран.

При изучении вопроса необходимо обратить внимание на следующие особенности современных внешних угроз со стороны зарубежных стран и проблемам взаимодействия в их решении.

Угроза – это реальная, то есть непосредственная возможность нанесения ущерба – личности, обществу, государству, их жизненно важным интересам.

Стратегия национальной безопасности РФ даёт следующее общее определение: угроза национальной безопасности – прямая или косвенная возможность нанесения ущерба конституционным правам, свободам, достойному качеству и уровню жизни граждан, суверенитету и территориальной целостности, устойчивому развитию Российской Федерации, обороне и безопасности государства.

Приведённое выше определение вводит также понятие прямой или косвенной возможности нанесения ущерба как угрозы национальной безопасности. Прямая возможность нанесения ущерба интересам личности, общества, государства предполагает наличие умысла, преднамеренность. Косвенная возможность нанесения ущерба не связана с умыслом, преднамеренностью, она может быть следствием непредумышленных действий.

Выделяя косвенную возможность нанесения ущерба состоянию национальной безопасности, Стратегия тем самым указывает на необходимость противодействия и таким возможностям.

Многообразие угроз национальной безопасности требует выработки научных основ классификации этих угроз.

В основе любой классификации лежит тот или иной определяющий признак исследуемых явлений.

Теория национальной безопасности в основу классификации угроз национальной безопасности кладёт следующие признаки:

- источники угроз;
- виды угроз;
- сферы человеческой деятельности;
- степень готовности угроз к их реализации.

И теория, и Стратегия национальной безопасности подразделяют источники угроз на внешние и внутренние. Теория национальной безопасности разъясняет: если опасность

исходит от другого государства или его граждан, где бы они ни находились, то угроза признается внешней, если же причинение вреда или его угроза исходит со стороны собственного государства или своих сограждан, то это внутренняя угроза. Часто они тесно взаимосвязаны.

В числе внешних угроз выступают:

- территориальные претензии других государств к Российской Федерации и её союзникам;
- существующие и потенциальные очаги локальных войн и вооруженных конфликтов, в том числе в непосредственной близости от российских границ;
- возможность применения (в том числе несанкционированного) ядерного и других видов оружия массового поражения, находящегося на вооружении ряда государств;
- распространение ядерного и других видов оружия массового поражения, средств его доставки и новейших технологий военного производства в сочетании с попытками отдельных стран, организаций и террористических групп реализовать свои военные и политические устремления;
- попытки вмешательства во внутренние дела, дестабилизации внутривнутриполитической обстановки в Российской Федерации;
- подавление прав, свобод и законных интересов граждан Российской Федерации в зарубежных государствах;
- расширение военных блоков и союзов в ущерб интересам военной безопасности Российской Федерации;
- международный терроризм.

В качестве внутренних угроз национальной безопасности можно назвать следующие:

- противоправная деятельность экстремистских, националистических, сепаратистских, других организаций, направленная на дестабилизацию внутренней обстановки в Российской Федерации, нарушение её территориальной целостности;
- попытки насильственного свержения конституционного строя, дезорганизации функционирования органов государственной власти и управления;
- создание незаконных вооруженных формирований;
- рост организованной преступности, контрабандной деятельности в масштабах, угрожающих безопасности граждан и общества;
- незаконное распространение на территории Российской Федерации оружия, боеприпасов, взрывчатых веществ и других средств осуществления диверсий и террористических актов, а также наркотических веществ, предназначенных для немедицинского применения;
- коррупция в органах государственной власти и органах местного самоуправления.

По видам, характеру, специфике угрозы национальной безопасности делятся на природные, антропогенные и социальные.

При изучении вопроса необходимо обратить внимание внешние угрозы со стороны зарубежных стран их динамику изменения и истории развития.

2.8 Социально-экономическое положение страны на международной арене.

При изучении вопроса необходимо обратить внимание на следующие особенности. Мир стремительно меняется. Одна система мироустройства закономерно сменяется другой. На место эпохи европоцентризма приходит эпоха глобальной многополярности, где в каждой части света есть свои доминанты. Эстафетная палочка исторического развития переходит в Азию, и, как бы англо-саксонский мир этому не противился, борозды правления и свое былое влияние США и Европа стремительно теряют.

«Современный мир переживает период глубоких перемен, сущность которых заключается в формировании полицентричной международной системы. Структура международных отношений продолжает усложняться. В результате процесса глобализации складываются новые центры экономического и политического влияния. Происходит

рассредоточение мирового потенциала силы и развития, его смещение в Азиатско-Тихоокеанский регион. Сокращаются возможности исторического Запада доминировать в мировой экономике и политике. Отчетливо проявляются многообразие культур и цивилизаций в мире, множественность моделей развития государств».

«Обостряются противоречия, связанные с неравномерностью мирового развития, углублением разрыва между уровнем благосостояния государств, усилением борьбы за ресурсы, доступ к рынкам сбыта, контроль над транспортными артериями. Конкуренция не только охватывает человеческий, научный и технологический потенциалы, но и все больше приобретает цивилизационный характер, форму соперничества ценностных ориентиров. В этих условиях попытки навязывания другим государствам собственной шкалы ценностей чреваты ростом ксенофобии, нетерпимости и конфликтности в международных делах и в конечном итоге могут привести к хаосу и неуправляемости в международных отношениях. Это выводит в разряд приоритетных задач предотвращение межкультурных разломов, формирование партнерства между культурами, религиями и цивилизациями, призванного обеспечить гармоничное развитие человечества. Стремление западных государств удержать свои позиции, в том числе посредством навязывания своей точки зрения на общемировые процессы и проведения политики сдерживания альтернативных центров силы, приводит к нарастанию нестабильности в международных отношениях, усилению турбулентности на глобальном и региональном уровнях. Борьба за доминирование в формировании ключевых принципов организации будущей международной системы становится главной тенденцией современного этапа мирового развития». Эти тенденции отражены в Указе Президента Российской Федерации от 12 мая 2009 г. N 537 "О Стратегии национальной безопасности Российской Федерации до 2020 года." При изучении вопроса необходимо обратить внимание на современную концепцию внешней политики РФ, знать основные ее положения.

2.9 Статистические данные по РФ, характеризующие экономическую безопасность страны.

При изучении вопроса необходимо обратить внимание на особенности учета и правильности оценки статистических данных по РФ, характеризующих экономическую безопасность страны.

Современная стратегия развития Российской Федерации базируется на принципах обеспечения национальных и государственных интересов в долгосрочной перспективе. В этой связи проблема оценки экономической безопасности на протяжении многих лет остается чрезвычайно важной, прежде всего, с точки зрения устойчивого и сбалансированного развития страны.

Кризисные процессы середины 90-х годов XX в., мировой финансовый кризис конца 2008г. выявили ряд системных недостатков, ограничивающих возможности стабильного социально-экономического развития страны и обусловили необходимость разработки стратегии экономической безопасности и ее совершенствования.

Обеспечение интересов страны, в первую очередь, базируется на устойчивом развитии регионов, обуславливающим целостное развитие социально-экономического пространства России, реализации целей и задач в области региональной политики, отражающей роль и место отдельных субъектов в развитии страны, формировании возможностей целенаправленного воздействия на угрозы регионального уровня.

Региональные различия в уровне и изменении экономической безопасности в современных условиях связаны с неравномерностью социального развития, особенностями развития экономики и размещения производительных сил, недостаточным динамизмом инновационных преобразований, качеством человеческого потенциала, изменениями в инвестиционном климате регионов и многими другими факторами.

При изучении вопроса необходимо обратить внимание на следующие особенности системы статистических показателей, которая состоит из показателей региональной экономической безопасности, имеет иерархическую структуру и включает 3 уровня.

Первый уровень включает частные статистические показатели, характеризующие экономическую безопасность регионов России.

Показатели второго уровня являются обобщенными статистическими показателями в форме многомерных средних величин, характеризующими каждую из составляющих экономической безопасности: «Эффективность экономики» включает статистические показатели, характеризующие производственную безопасность, инвестиционный климат, бюджетно-финансовую безопасность и транспортную инфраструктуру регионов; «Социальная безопасность» отражает уровень жизни и социальную дифференциацию населения регионов, состояние рынка труда, демографическую ситуацию, здоровье населения и криминальную ситуацию в регионе; «Наука и инновационно-информационное развитие» позволяет оценить научную деятельность региона, образовательный потенциал науки, инновационную деятельность и информационно-коммуникационную сферу; «Сельское хозяйство и продовольственная безопасность» дает характеристику уровня развития сельского хозяйства и продовольственной безопасности регионов; «Экологическая безопасность» позволяет оценить экологическое состояние атмосферного воздуха и водных объектов.

Третий уровень представляет собой обобщенные характеристики -субиндексы для пяти составляющих социально-экономической безопасности: эффективность экономики, социальная безопасность, наука и инновационно-информационное развитие, сельское хозяйство и продовольственная безопасность, экологическая безопасность.

2.10 Основные положения долгосрочной стратегии экономической безопасности России на 2020 г.

При изучении вопроса необходимо обратить внимание на основные положения долгосрочной стратегии экономической безопасности, особенности реализации долгосрочной стратегии экономической безопасности России на 2020 г. в условиях кризисной экономики, отраженной в Указе Президента Российской Федерации от 12 мая 2009 г. N 537 "О Стратегии национальной безопасности Российской Федерации до 2020 года."

Основные положения государственной стратегии в области экономической безопасности определяют понятия, объекты, индикаторы, угрозы и основные механизмы их предотвращения или погашения в рамках реально существующих ресурсных ограничений.

Можно выделить три блока положений стратегии:

1.Определение национальных государственных интересов в области экономики, отвечающих требованиям экономической безопасности и обеспечивающих защиту важных условий жизнедеятельности страны.

2.Выявление опасностей и угроз экономической безопасности как совокупности условий и факторов, наносящих вред жизненно важным экономическим интересам личности, общества и государства, определение и мониторинг факторов, подрывающих устойчивость социально-экономической системы и государства в краткосрочный и среднесрочный (3 - 5 лет) перспективе.

3.Формирование предложений по корректировке экономической политики, институциональных преобразований и необходимых механизмов, устраняющих или смягчающих воздействия, подрывающие устойчивость экономики.

Реализация экономической государственной стратегии должна осуществляться через систему конкретных мер, реализуемых на основе качественных индикаторов и количественных показателей - макроэкономических, демографических, внешнеэкономических, экономических, технологических и др.

При изучении вопроса необходимо знать понятие и структуру экономической безопасности государства РФ и зарубежных стран.

2.11 Особенности банкротства кредитных организаций.

При изучении вопроса необходимо обратить внимание на следующие особенности.

При невозможном финансовом оздоровлении предприятие называют банкротом.

Банкротство организации – это вынесенные решения о неспособности предприятия продолжать свою предпринимательскую деятельность, а также наличии у данного предприятия кредитной задолженности.

Основания признания кредитной организации банкротом определяет Федеральный закон от 26 октября 2002 г. № 127-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве) кредитной организации».

Согласно ст. 50.4 Федерального закона от 20 августа 2004 г. № 121-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон „О несостоятельности (банкротстве) кредитных организаций“ и признании утратившими силу некоторых законодательных актов (положений законодательных актов) Российской Федерации» правом на обращение в арбитражный суд с заявлением о признании кредитной организации банкротом обладают:

- 1) кредитная организация;
- 2) конкурсные кредиторы, включая физических лиц, имеющих право требования к кредитной организации по договору банковского вклада и (или) договору банковского счета;
- 3) уполномоченные органы;
- 4) Банк России, в том числе в случаях, когда он не является кредитором кредитной организации.

Согласно вышеназванному Закону заявление о признании кредитной организации банкротом может быть принято арбитражным судом, а производство по делу о банкротстве возбуждено только после отзыва у кредитной организации лицензии на осуществление банковских операций на основании заявления лиц, указанных в п. 1 ст. 50.4 ФЗ «О несостоятельности (банкротстве) кредитной организации», если сумма требований к кредитной организации в совокупности составляет не менее тысячекратного размера минимального размера оплаты труда, и если эти требования не исполнены в течение 14 дней со дня наступления даты их исполнения либо если после отзыва у кредитной организации лицензии на осуществление банковских операций стоимость ее имущества (активов) недостаточна для исполнения обязательств кредитной организации перед ее кредиторами и уплаты обязательных платежей.

Если арбитражный суд принял решение о признании кредитной организации банкротом, вводится наблюдение и назначается конкурсный управляющий, начинается конкурсное производство (ст. 120 ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)»). Все средства банка, включая обязательные резервы, переводятся на единый корреспондентский счет в учреждении Банка России. Конкурсный управляющий составляет реестр требований кредиторов.

Согласно ст. 5 ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон „О несостоятельности (банкротстве) кредитных организаций“ и признании утратившими силу некоторых законодательных актов (положений законодательных актов) Российской Федерации» при рассмотрении арбитражным судом дела о банкротстве кредитной организации внешнее управление и мировое соглашение в отношении кредитной организации не применяются.

От правильного выбора во многом зависит эффективность стратегии антикризисного управления.

Под антикризисной стратегией понимаются долгосрочные мероприятия, направленные на развитие деятельности предприятия, его сфер и норм деятельности. При

данной стратегии рассматриваются взаимоотношения внутри предприятия, применяются меры с целью смягчения кризисного явления и предотвращения кризисного состояния.

Стратегия антикризисного управления отвечает на следующие вопросы: как, каким образом и с помощью каких факторов предприятие достигает стабильного положения, улучшает свое финансовое положение.

Важнейшей проблемой при достижении стабильного положения в российской экономике являются правильная разработка и проведение антикризисной стратегии управления. Стратегия антикризисного управления позволяет заранее определить угрозу кризиса и принять меры для ее предотвращения. В настоящее время многие предприятия для конкурентоспособности вводят изменения в хозяйственную деятельность. Причиной нововведений является появление кризисной ситуации. В зависимости от области предприятия и ее действия выбирается определенная антикризисная стратегия.

Можно выделить несколько критериев «правильности» выбора стратегии. Стратегия и тактика развития предприятия в общем и антикризисном управлении в частности могут определяться:

- 1) степенью омертвления оборотного капитала;
- 2) старанием управленческого персонала;
- 3) потерей гибкости в управлении;
- 4) старением основного капитала;
- 5) высокой долей заемного капитала;
- 6) нестабильной фискальной и кредитно-денежной политикой;
- 7) высокими налоговыми ставками;
- 8) нестабильностью и противоречивостью законодательства;
- 9) нестабильностью политической обстановки;
- 10) прочими внешними и внутренними факторами.

Под стратегией понимается совокупность мер и принципов, направленных на решение возникшего вопроса. Стратегия меняется при изменении окружающей среды. Поэтому необходимо прогнозировать будущие явления.

Для устранения причин кризисного явления проводится анализ внешней и внутренней среды всего предприятия, выделяются сильные и слабые стороны, происходит сбор необходимой информации для выяснения причины возникновения кризиса. Точное представление о деятельности предприятия или организации позволит заранее предпринять нужную стратегию.

При изучении вопроса необходимо обратить внимание на политику ЦБ РФ и реализацию этапов банкротства современных кредитных организаций.

2.12 Типы экономических стратегий с точки зрения экономического роста.

При изучении вопроса необходимо обратить внимание на следующие особенности.

В экономической литературе широко применяется классификация стратегий с точки зрения экономического роста. Группировка такова:

- 1) стратегия концентрированного роста-совершенствование или выпуск новой продукции, а также поиск возможностей улучшения положения предприятия на существующем рынке или перехода на новый рынок;
- 2) стратегия интегрированного роста обеспечивает экономический рост за счет приобретения собственности, а также создания новых производственных структур.
- 3) стратегия диверсифицированного роста реализуется в том случае, если предприятие не может развиваться дальше на данном рынке сданным товаром в рамках данной отрасли;
- 4) стратегия сокращения производства или стратегия ликвидации реализуется, когда предприятие нуждается в перегруппировке сил, структурной перестройке или ликвидации.

Основной идеей механизма банкротства является ликвидация низкорентабельных производств. Стратегия ликвидации представляет собой процесс полного сворачивания производства, когда предприятие не может в дальнейшем вести бизнес.

При анализе деятельности предприятия, оценке перспектив возникновения кризисных состояний важно рассмотреть качественное соотношение данных четырех типов стратегий.

Необходимо отметить, что первые три типа в рассмотренной классификации отражают деятельность, ориентированную на прогресс. Его формами могут быть улучшение положения на рынке, усиление положения в отрасли, переход на рынки других товаров или их комбинация.

Сокращение производства или стратегия ликвидации - чаще всего данная стратегия распространяется на отдельные товары или производства и, по сути, неразрывно связана с реструктуризацией предприятия. Это понятие будем отождествлять с процессом освобождения предприятия от низкорентабельных производств и создания потенциала для ускоренного развития перспективных, обеспечивающих реализацию одной из трех рассмотренных ранее стратегий.

В чистом виде сворачивание (ликвидация) применяется крайне редко. Процессы сворачивания и роста предприятия в рыночной системе хозяйствования взаимосвязаны и взаимозависимы. Такое управление можно представить как целенаправленное комбинирование четырех стратегий, выполняемое менеджером для обеспечения стабильного развития.

Представляя управление предприятием как процесс целенаправленного перевода социально-экономической системы в желаемое состояние, определим это состояние в координатах «развитие — сворачивание».

Состояние 1 — активное развитие: борьба за положение в новом секторе рынка, активное поведение на рынке, успех в конкурентной борьбе за своего потребителя. Это состояние характеризуется высоким удельным весом стратегии развития и низким удельным весом стратегии сворачивания.

Состояние 2 — стабильное развитие: устойчивое положение на рынке. Стратегия развития согласована со стратегией сворачивания, т.е. расширение высокорентабельных производств происходит параллельно и скоординированно со сворачиванием низкорентабельных производств.

Состояние 3 — реструктуризация: перегруппировка финансовых, материальных, технологических и управленческих ресурсов, их концентрации на перспективных рынках, углубленной работе с потребителем и переходе к новому товарному ряду. Иными словами, в этом состоянии создается потенциал для активного поведения на рынке, описываемого состоянием. В этом состоянии превалирует стратегия сворачивания, а стратегия развития характеризуется низким удельным весом.

Состояние 4 — банкротство: неуправляемые процессы потери позиций на рынке, разрыв отношений с потребителем, резкое ухудшение сбыта, недостаток средств на освоение новых направлений деятельности. Это состояние характеризуется резким увеличением доли стратегии сворачивания при одновременном сокращении до нуля доли стратегии развития.

Проведенный анализ состояния предприятия позволяет сформулировать основную задачу антикризисного управления. Это организация стабильного процесса последовательной смены состояний 1—2—3—1. Сложность управления определяется воздействием внешней среды, с учетом которого необходимо обеспечить стабильность данного процесса.

При изучении вопроса необходимо обратить внимание на особенности современных экономических стратегий российских предприятий в условиях санкций и кризиса.

2.13 Разработка антикризисной стратегии в организации.

При изучении вопроса необходимо обратить внимание на особенности.

В разработке стратегии антикризисного управления предприятия можно выделить 3 этапа.

Первый этап – своевременная, комплексная диагностика состояния предприятия. Данный этап включает в себя анализ внешних факторов с целью выявления причин кризиса:

1) анализ макросреды. В данном методе можно выделить 3 важных сектора: политическое окружение предприятия или организации, экономическая среда, социальная и технологическая среда;

2) проведение анализа конкурентной среды – исходит из 5 основных принципов, таких как наличие покупателя и поставщика, существование конкуренции, появление новых конкурентов и выпуск товаров-заменителей; анализ состояния предприятия, находящегося в кризисной ситуации.

Слабая стратегия предприятия или ее неэффективная реализация являются отличительным признаком кризисной ситуации на данном предприятии. При анализе стратегии внимание менеджеров в первую очередь должно быть сконцентрировано на таких моментах, как:

- 1) эффективность текущей стратегии;
- 2) сила и слабость, возможности угрозы предприятия;
- 3) конкурентоспособность;
- 4) оценка прочности конкурентной позиции предприятия;
- 5) выявление проблем, вызвавших кризис на

Полученные данные в ходе изучения антикризисного состояния организации можно представить в виде схемы:

- 1) стратегические показатели деятельности предприятия: (доля на рынке; уменьшение или увеличение объема продаж; размер прибыли; доходность акций);
- 2) внутренние сильные и слабые стороны, внешние угрозы и возможности;
- 3) конкурентные переменные: качественные характеристики товара; репутация или имидж; производственные возможности; технологические навыки; сеть сбыта; маркетинг; издержки;
- 4) выводы о положении предприятия относительно конкурентов;
- 5) главные стратегические проблемы, которые необходимо решить предприятию.

Второй этап разработки стратегии – корректировка миссии и системы целей предприятия.

Миссия – формирует основные предпосылки успешной деятельности предприятия, предоставляет возможность для инициативы.

Под системой целей понимается ожидаемый результат при поставленной цели.

Цели являются основной стратегией организации, системы мотивации и системы контроля.

Система целей имеет несколько уровней:

- 1) цели более высокого уровня;
- 2) цели более низкого уровня;
- 3) цели, ориентированные на долгосрочную перспективу;
- 4) краткосрочные цели.

Третий этап стратегического антикризисного планирования направлен на выбор альтернативного варианта и соответствующей стратегии с целью вывода предприятия из кризисного положения

Студентам необходимо определить проблемы разработки антикризисной стратегии в российских организациях.

2.14 Взаимосвязь между конкурентоспособностью экономики и ее открытостью.

При изучении вопроса необходимо обратить внимание на особенности.

Одна из центральных проблем при выработке экономической стратегии развития, тесно связанная с экономической безопасностью для любой страны, - определение роли и места в системе приоритетов такого развития внешнеэкономических связей, точнее, достижение оптимальной для данной страны сбалансированности внутреннего и внешнего секторов хозяйства. Руководство страны должно решить крайне важный вопрос: насколько страна может опираться на собственные силы и ресурсы и в какой мере она должна использовать те возможности, которые дает внешний мир? При этом необходимо учитывать, что мир этот в условиях конкурентной борьбы, как правило, крайне агрессивен, хотя эта агрессивность часто прячется за дипломатическими формами и призывами к международному сотрудничеству. Казалось бы, мощная тенденция к глобализации не оставляет большого поля для стратегического выбора ни одной стране. Тем не менее именно по причине необходимости обеспечения экономической безопасности степень интенсивности развития внешнеэкономических связей должна соизмеряться с потенциальными возможностями страны, особенно в ее противостоянии внешнеэкономической экспансии других, более развитых и конкурентоспособных стран. Особенно это относится к России, которая обладает, по крайней мере, двумя наиболее важными характеристиками, требующими очень осторожного подхода к решению этой проблемы. Во-первых, Россия сегодня находится в крайне ослабленном состоянии и системный кризис развития ее экономики пока полностью не преодолен, что делает ее неполноценным партнером в жесткой международной конкурентной борьбе. Во-вторых, у России есть возможность набрать необходимый потенциал конкурентных преимуществ путем развития собственного огромного внутреннего рынка, а также расширения рыночного поля с помощью интеграции со странами, входившими ранее в СССР и по многим параметрам находящимися на близком для нее уровне развития, как технологического, так и организационно-экономического. Прежде всего имеются в виду страны СНГ. Для таких стран, как Россия, которая, с одной стороны, находится в силу исторически сложившихся причин в ослабленном конкурентном положении, а с другой - по тем же причинам сохраняет еще способность быть центром притяжения для других стран, выработка стратегии развития внешнеэкономических связей должна предусматривать двухступенчатое решение. Анализ зарубежного опыта показывает, что страны обычно сначала наиболее активно открываются ближайшим партнерам и по мере укрепления своих внешнеэкономических позиций и накопления регионального конкурентного потенциала все более активно раскрываются остальному миру. Для понимания сущности экономической безопасности важно уяснить ее связь с понятиями «развитие» и «устойчивость». Развитие - один из компонентов экономической безопасности. Но не всякое развитие отвечает требованиям безопасности. Например, если развитие сопровождается нарушением экологических требований или оно социально не ориентировано, высокие темпы роста достигаются за счет «производства ради производства» без обеспечения «значимых для населения ориентиров благосостояния». Если экономика не развивается, то у нее резко сокращаются возможности выживания, а также сопротивляемость и приспособляемость к внутренним и внешним угрозам. Устойчивость и безопасность - важнейшие характеристики экономики как единой системы. Их не следует противопоставлять, из них каждый по-своему характеризует состояние экономики. Устойчивость экономики отражает прочность и надежность ее элементов, вертикальных, горизонтальных и других связей внутри системы, способность выдерживать внутренние и внешние «нагрузки», «восстанавливать нормальное состояние после внезапного его нарушения каким-либо внешним или внутренним фактором».

При изучении вопроса необходимо обратить внимание на особенности коммуникационной политики предприятия в условиях кризиса и банкротства.

2.15 Деятельность Ли Якокки в крупнейшей корпорации Крайслер.

При изучении вопроса необходимо обратить внимание на следующие особенности.

Выдающийся американский менеджер Ли Якокка, председатель Совета директоров компании Chrysler, в 1986 г. по популярности занимал второе место после президента США Рональда Рейгана. Он спас от краха в начале 80-х годов одну из корпораций «большой тройки», действующих в автоиндустрии США. При этом Якокка сделал чуть ли не невозможное, но при этом мало что взял из традиционного набора управленческих рецептов, положившись в основном на свой опыт и интуицию менеджера-коммерсанта, дух инициативы, предприимчивости и неукротимую энергию делового человека. Разрабатывая теорию и практику антикризисного управления, важно извлекать тот позитивный опыт, который накоплен лучшими зарубежными менеджерами на уровне фирмы, не повторяя их ошибок, творчески примеряя лучшие образцы и методы организации хозяйственной деятельности к нашим нуждам, к современной экономической действительности.

Основа его опыта – это критическая диагностика системы управления корпорацией показала, что перед вновь назначенным руководителем стоит много очень сложных проблем, но на первом месте — проблема подбора персонала, создание единой сплоченной команды.

Студентам необходимо знать и прокомментировать слова Ли Якокки: «Все хозяйственные операции можно в конечном счете свести к обозначению тремя словами: люди, продукт, прибыль.» Рассмотреть в ответе на вопрос основные положения его концепции антикризисного управления, обратить внимание на особенности практического американского антикризисного менеджмента.

2.16 Формирование инновационных инфраструктур как условие выхода из кризиса.

При изучении вопроса необходимо обратить внимание на следующие особенности.

Одной из основных задач экономической политики развитых и развивающихся стран является создание инновационных структур. С помощью этих структур можно стабилизировать экономическую ситуацию. Обычно они создаются в период экономического спада, который сопровождается: сокращением рабочих мест; снижением объемов бюджетных отчислений на научное развитие. Сейчас очень популярны такие инновационные структуры: научно технические парки, технополисы, центры высоких технологий, бизнес-инкубаторы.

Технопарки – дают новые рабочие места, способствует переходу производств на новые технологии. Технопарки принято делить на:

- 1) исследовательские – удовлетворяют потребность в эффективном проведении научных разработок;
- 2) промышленные – занимаются созданием рабочих мест и производственных помещений;
- 3) технологические – помогают организации малых производств и коммерциализации результатов наукотехнических разработок.

Бизнес-инкубаторы созданы для развития малых наукоемких предприятий.

Управление инновационным процессом требует социальных механизмов. Главным образом это связано с неопределенностью, характерной для инновационной деятельности. Всегда есть риск, что цена разработанных инновационных решений окажется выше или новая продукция потерпит поражение на рынке. Неэффективность инвестиций тесно связана с возможностью коммерческого успеха.

С помощью создания специальной программы, которая поддерживает инновационный процесс, эту проблему можно разрешить. Инновационная инфраструктура – это организационная, финансово-кредитная, материальная и информационная база для создания условий, которые могут способствовать:

- 1) оказанию услуг для развития инновационной деятельности;
- 2) эффективному распределению средств.

От уровня экономического развития страны зависит создание инновационной структуры. Если этот уровень достаточно велик, то мы можем наблюдать такой процесс, как софтизация и сервисизация.

Софтизация – повышение роли нематериальных и невещественных факторов производства, информатизация общества.

Сервисизация – тесно переплетается с понятием софтизации и означает опережающее развитие сферы услуг.

Инновационная инфраструктура в трансформирующемся обществе может помогать вхождению науки в рыночную среду и развитию предпринимательства в научно-технической сфере. Именно по этой причине ее формирование определяется состоянием инфраструктуры рынка.

Направления, по которым инновационная инфраструктура распределяет риск:

- 1) по фазам инновационного процесса;
- 2) между участниками венчура;
- 3) снижает риск инвестирования в определенном регионе;
- 4) между государством и институциональными инвесторами.

При изучении вопроса необходимо обратить внимание на особенности реализации инноваций в условиях кризиса российскими и зарубежными предприятиями.

2.17 Реструктуризация «Портфеля заказов».

При изучении вопроса необходимо обратить внимание на следующие особенности.

Реструктуризация портфеля (portfolio recomposition, portfolio adjustment) — периодически осуществляемая ротация отдельных видов и разновидностей финансовых инструментов портфеля для обеспечения заданных целевых параметров его формирования в меняющихся условиях внешней инвестиционной среды.

Оценка рыночных возможностей предприятия является первоначальным и наиболее важным вопросом процедуры наблюдения, когда временный управляющий должен дать первому Собранию кредиторов и Арбитражному суду обоснованную оценку возможности вывода предприятия из состояния неплатежеспособности, а также отправной точкой для процедуры арбитражного управления.

Реализация данного этапа начинается с формирования определения перспектив развития и оценки доходности существующих бизнес линий предприятия, выработка маркетинговой политики по существу и является основой Реструктуризации портфеля заказов предприятия.

Управление предприятием на основе маркетинговой политики предполагает строгую последовательность в принятии решении. Приняв управление предприятием, арбитражный управляющий, прежде всего, должен исследовать внутреннюю и внешнюю среду деятельности предприятия. Основным методом исследования является построение - Классификатора бизнес - линий предприятия.

Как показывает практика, большинство руководителей предприятий, проходящих процедуру банкротства, не могут четко ответить на вопрос о количестве бизнес - линий предприятия, так как старые методы классификации продукции предусматривали классификацию продукции либо по конструкторской, либо по технологической однородности, но практически никогда не увязывали классификацию продукции с потребителями и рынками сбыта.

При осуществлении антикризисного управления предприятием, анализ безубыточности продукции, является одним из способов для классификации портфеля продукции с точки зрения ее доходности и перспектив развития производства. Классификация продукции может быть проведена с учетом трех оценочных параметров.

При изучении вопроса необходимо обратить внимание на особенности проведения реструктуризации «Портфеля заказов» российских предприятий.

2.18 Антикризисное управление конфликтами

При изучении вопроса необходимо обратить внимание на следующие особенности антикризисного управления конфликтами интересов.

Стратегия разрешения конфликтов имеет целью прекращение противоборства сторон и поиск приемлемого решения проблем. Реализация этой стратегии предполагает действия руководителя по анализу реальных конфликтов и определению методов их разрешения.

Различают организационно-структурные, административные и межличностные методы управления конфликтом.

Организационно-структурные методы связаны с проведением изменений в структуре организации. К ним относятся:

- четкое формулирование и разъяснение работникам их задач, прав, полномочий и ответственности. Это эффективный метод, предотвращающий возможные столкновения и помогающий «навести порядок», если конфликт уже получил свое развитие;
- использование координирующих механизмов. Это установление иерархии полномочий, в сложных организациях — введение в структуру управления специализированных интеграционных служб, задачей которых служит увязка целей различных подразделений (межфункциональных групп, целевых групп, межотдельческих совещаний и др.).
- установление общеорганизационных целей, формирование общих ценностей. Это объединяет работников организации, создает сплоченный коллектив и вероятность развития конфликтов значительно уменьшается. Повышению сплоченности коллектива и его «сработанности» способствует информированность всех сотрудников о стратегии, политике и перспективах развития организации и ее подразделений.
- разработка структуры поощрений, при которой исключается столкновение интересов различных работников и подразделений.

Административные методы управления конфликтом предполагают директивное вмешательство в его процесс. Например, для разъединения конфликтующих подразделений организации применяются административные меры, их разведение по ресурсам (целям, средствам). К этой группе методов относится решение конфликта на основе приказа руководителя или решения суда.

К межличностным методам управления конфликтом относятся:

– уклонение, «уход от конфликта», подразумевающее, что человек старается быть нейтральным, находится в стороне от конфликта, чтобы не подвергаться стрессу. В этом случае конфликт продолжает развиваться, а у оппонентов усиливается чувство раздражения, поскольку их несогласие с положением вещей игнорируется. При таком подходе в конфликте проигрывают обе стороны. Тем не менее уклонение, «уход» может быть вполне разумным шагом, если конфликт не затрагивает прямых интересов «уходящего» сотрудника и своим подчеркнутым неучастием он не способствует усилению напряжения. Уход от конфликта на практике может проявляться в следующих формах: молчание, демонстративное удаление, затаенный гнев, депрессия, игнорирование обидчика, едкие замечания по «их» поводу за «их» спиной; переход на «чисто деловые отношения», полный отказ от дружеских или деловых отношений с провинившейся стороной;

– противоборство, конкуренция — это попытка заставить принять свою точку зрения любой ценой, не учитывать мнение других участников конфликта.

В качестве примера этого стиля можно привести следующие приемы: требование безоговорочного послушания, применение физического насилия, попытка перехитрить своих оппонентов,, перекричать их, требование согласия другой стороны во имя

сохранения хороших отношений и т. д. Лицо, использующее такой стиль, обычно ведет себя агрессивно. В результате одна сторона, участвующая в конфликте, выигрывает, в другая проигрывает. Недостаток этого стиля в том, что он подавляет инициативу, создает вероятность того, что будут учтены не все важные факторы, поскольку принимается во внимание лишь одна точка зрения. Такое поведение человека в конфликтной ситуации создает о нем неблагоприятное впечатление, в коллективе.

В то же время этот стиль разрешения конфликта может принести и положительные результаты.

Студентам более подробно необходимо рассмотреть методы и приемы разрешения конфликтов в организации в условиях антикризисного управления.

Разработал _____

А.А. Майоров