

КАСПИЙСКИЙ ОБЩЕСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

Кафедра экономики и менеджмента



Алшынбай А.М., Баймахамбетова Г.И.

АНТИКРИЗИСНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

(Курс лекций)

Алматы 2007

Обсужден на заседании кафедры экономики и менеджмента

Рекомендован к изданию учебно-методическим советом
от 24 января 2007 г., протокол №5

Алшынбай Айнур Муктаркызы
к.э.н., доцент
Баймахамбетова Гульнара Ибрагимовна
к.э.н., доцент

Алшынбай А.М., Баймахамбетова Г.И. Антикризисный
менеджмент: Курс лекций. – Алматы: НИЦ КОУ, 2007. – 40 с.

© Алшынбай А.М.
Баймахамбетова Г.И.

© Каспийский общественный
университет, 2007

© Оформление НИЦ КОУ

ОГЛАВЛЕНИЕ

	<i>стр.</i>
Лекция 1.....	4
Лекция 2.....	7
Лекция 3.....	9
Лекция 4.....	11
Лекция 5.....	14
Лекция 6.....	16
Лекция 7.....	19
Лекция 8.....	21
Лекция 9.....	23
Лекция 10.....	26
Лекция 11.....	28
Лекция 12.....	30
Глоссарий.....	32

Лекция 1. КРИЗИСЫ В СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОМ РАЗВИТИИ. ВОЗНИКНОВЕНИЕ И РАЗРЕШЕНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКИХ КРИЗИСОВ

1. Понятие кризиса в социально-экономическом развитии и причины его возникновения.

2. Типология кризисов. Признаки кризиса: распознавание и преодоление.

3. Сущность и закономерность экономических кризисов. Причины экономических кризисов. Виды экономических кризисов.

В современной литературе еще не установилось общепризнанного представления о кризисах в развитии социально-экономической системы. Бытовала точка зрения, что кризисы являются характерной чертой капиталистического способа производства и должны отсутствовать при социализме.

Понятие «кризиса» теснейшим образом связано с понятием «риск», которое в той или иной мере влияет на методологию разработки любого управленческого решения. Исключите из него ожидания кризиса, и пропадет острота восприятия риска, станут неожиданными и от этого еще более тяжелыми не только кризисные ситуации, но и вполне обычные ошибки.

Социально-экономическая система в любом своем виде и любой форме, будь то общественная формация, фирма или предприятие, имеет две тенденции своего существования: функционирование и развитие.

Функционирование – это поддержание жизнедеятельности, сохранение функций, определяющих ее целостность, качественную определенность, сущностные характеристики.

Развитие – это приобретение нового качества, укрепляющего жизнедеятельность в условиях изменяющейся среды.

Связь функционирования и развития имеет диалектический характер, что и отражает возможность и закономерность наступления и разрешения кризисов. Функционирование сдерживает развитие и в то же время является его питательной средой, развитие разрушает многие процессы функционирования, но создает условия для его более устойчивого осуществления.

Таким образом, возникает циклическая тенденция развития, которая отражает периодическое наступление кризисов. Кризисы не обязательно являются разрушительными, они могут протекать с определенной степенью остроты, но их наступление вызывается не только субъективными, но и объективными причинами, самой природой социально-экономической системы.

Кризисы отражают не только противоречие функционирования и развития, но могут возникать и в самих процессах функционирования. Это могут быть противоречия между уровнем техники и квалификацией персонала, между технологиями и условиями ее использования.

Кризис – это крайнее обострение противоречий в социально-экономической системе (организации), угрожающее ее жизнестойкости в окружающей среде.

Практика показывает, что кризисы неодинаковы не только по своим причинам и последствиям, но и по самой своей сути. Необходимость в разветвленной классификации кризисов связана с дифференциацией средств и способов управления ими. Если есть типология и понимание характера кризиса, появляются возможности снижения остроты, сокращения времени и обеспечения безболезненности протекания.

Существуют общие и локальные кризисы. Общие охватывают всю социально-экономическую систему, локальные – только часть ее. Это разделение кризисов по масштабам проявления.

По проблематике кризисы можно выделить макро- и микрокризисы. Микрокризису присущи довольно большие объемы и масштабы проблематики. Микрокризис захватывает только отдельную проблему или группу проблем.

По структуре отношений в социально-экономической системе, по дифференциации проблематики ее развития можно выделить отдельные группы экономических, социальных, организационных, психологических, технологических кризисов.

Первопричиной возникновения экономических кризисов является разрыв между производством и потреблением товаров. В рамках натурального хозяйства между производством и потреблением существовала прямая связь и поэтому не было условий для экономических кризисов. Разделение труда, развитие специализации и кооперации увеличивало разрыв между производством и потреблением.

Сущность экономического кризиса проявляется в перепроизводстве товаров по отношению к платежеспособному совокупному спросу, в нарушении процесса условий воспроизводства общественного капитала, в массовых банкротствах организаций, росте безработицы и других социально-экономических потрясениях.

Весьма противоречивы точки зрения на причины экономических кризисов. И для этого есть немало объективных предпосылок. Дело в том, что воздействие на цикличность воспроизводства одних и тех же факторов в разные периоды весьма различно и к тому же проявление их в отдельных государствах имеет свои особенности.

Представители неоклассической и либеральной школ выдвигают различные причины экономических кризисов, не связывая ее с природой капитализма. Многие из них считают, причиной кризисов служит недопотребление населения, вызывающее перепроизводство.

Более близкие к марксистской позиции экономисты считают причиной кризисов диспропорциональность, или «неравновесие».

Существует и психологическая теория кризисов. Паника и разброд кризисного состояния ведут к застою капиталовложений, повышенное настроение в условиях подъема стимулирует горячку. «Меняющиеся ситуации» формируют неравномерность инвестиционного цикла.

Лекция 2. ГОСУДАРСТВЕННОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ КРИЗИСНЫХ СИТУАЦИЙ

- 1. Аналитическая основа государственного регулирования кризисных ситуаций.*
- 2. Роль государства в антикризисном управлении.*
- 3. Виды государственного регулирования кризисных ситуаций.*

Спады и подъемы, финансовый крах и возрождение – неперенные спутники экономики промышленно развитых стран. В эпицентре этих компонентов экономического развития находятся предприятия и домохозяйства, образующие фундамент жизнедеятельности общества.

Для государства предприятие – это микроэкономический потенциал страны. Через домохозяйства реализуются социальные цели общественного производства. Особенно это относится к той части семейного потребления, которая идет на воспитание нового поколения.

В условиях рыночной экономики главное внимание собственников и менеджмента обращено к оптимизации решаемых ими задач. Так, предприятие стремится к максимизации прибыли, а домохозяйство – к более выгодному использованию своего дохода. Каждое из этих явлений может происходить как по отдельности, так и во взаимосвязи: разорение домашнего хозяйства может произойти из-за отсутствия денежных средств. Крах предприятий вызывается среди прочего тем, что после вычета всех расходов прибыль оказывается равной нулю. Разрушение культуры и образования происходит из-за отсутствия у государства средств на эти цели. Следствие подобных явлений приводит к обострению социальной обстановки.

Рыночная экономика – это не самоцель, а средство. Поэтому усилия государства должны сосредоточиться на поиске путей, направленных на максимальное использование имеющегося научно-технического и производственного потенциала, сохранение человеческого капитала, обеспечение широкой социальной поддержки реформ.

В соответствии с этим должны разрабатываться конкретные методы проведения активной промышленной и социальной политики, особое внимание следует уделять проблеме формирования всего многообразия институтов, без которых рыночная экономика нормально функционировать не может.

Центральная проблема развития – это взаимодействие между правительством и рынком. Мировой опыт подтверждает, что рынок конкурирующих продавцов является пока лучшим способом эффективной организации производства товаров и услуг. Однако рынок не может развиваться в вакууме, он нуждается в правовой и регулирующей основе.

Поскольку проблема банкротства и ликвидации предприятий, инвестиционная политика в антикризисном менеджменте подробно рассматриваются в отдельных разделах, сосредоточим внимание на вопросах, являющихся ключевыми в тех или иных видах государственного регулирования кризисных ситуаций.

Нормативно-законодательная деятельность.

В условиях кризиса особое значение приобретает государственное нормативное регулирование в сфере социальных ценностей. Это вмешательство государства вытекает из объективной необходимости поддержания в экстремальных ситуациях эффективности и справедливости рынка, в получении потребителями необходимой и достоверной информации. Оно требуется в связи с ростом опасных для здоровья и жизни людей причин. Поэтому государство ужесточает режим контроля за соблюдением законов и нормативных актов.

Исключительно велика роль государства в регулировании таких сторон социальной жизни, как занятость, трудовые отношения, развитие домохозяйства. Оно осуществляется с помощью широкого арсенала законодательных и административно-правовых мер, политики цен и тарифов, налогов, социальных трансфертов, экологических правил.

Лекция 3. КРИЗИСЫ В РАЗВИТИИ ОРГАНИЗАЦИИ

- 1. Общие и специфические, внешние и внутренние факторы рискованного развития организации.*
- 2. Возникновение кризисов в организации.*
- 3. Тенденция циклического развития организации. Опасность и вероятность кризисов в развитии организации.*

В качестве организации может рассматриваться отдельная фирма, предприятие, офис, акционерное общество, банк, компания и т.д., а также структурные единицы государственного управления. Возможно ли возникновение кризиса в деятельности отдельной организации? Это очень важный вопрос в проблематике современного управления. Возможность кризиса определяется рискованным развитием, которое проявляется в вероятности возникновения кризиса, опасности кризисных ситуаций.

Практика показывает, что кризисы не только возможны, они отражают собственные ритмы развития каждой отдельной организации, подчас не совпадающие с ритмами общего развития или развития других организаций. Каждая организация имеет свой потенциал развития, свои условия его осуществления и подчиняется закономерностям циклического развития всей социально-экономической системы. Поэтому находится в состоянии определенного отношения к общим циклам экономики, имея при этом собственные циклы и кризисное развитие. Это могут быть факторы внешние и внутренние, общие и специфические.

Факторы возникновения кризисов в организации могут быть различными. Но очень важно видеть симптомы кризисного развития, чтобы иметь возможность своевременно запускать в действие программы антикризисного управления. Необходимо различать факторы, симптомы и причины кризиса.

Симптомы проявляются в показателях и, очень важно, в тенденциях и изменениях, отражающих функционирование и развитие организации. Симптомом кризисного развития может быть либо несоответствие показателей закономерным соотношениям либо временные параметры. Симптом не всегда отражает причины кризиса. Причины нередко кроются глубже внешнего проявления

кризисных признаков. Симптом – это первоначальное, внешнее проявление кризисных явлений, которые не всегда характеризуют истинные причины кризиса, но по которым эти причины можно установить. Оценивать кризисы следует не только по его симптомам, но и по причинам и реальным факторам.

Фактор кризиса – это событие, или зафиксированное состояние, или установленная тенденция, свидетельствующие о наступлении кризиса.

Причина кризиса – событие или явления, вследствие которых появляются факторы кризиса.

В развитии социально-экономической системы (организации) существует множество циклов. Они переплетаются, накладываются или расходятся различными фазами. Поэтому и составляет определенные трудности исследование процессов функционирования социально-экономических систем и тенденций их развития.

В настоящее время существуют различные подходы к выделению циклов развития социально-экономической системы. Один из наиболее рациональных заключается в выделении пятиэтапного цикла развития. Каждому из этапов соответствуют определенные особенности состояния социально-экономической системы.

Первый этап имеет название **эксплерентного**, второй этап – **пациентного**, третий этап – **виолентного**, четвертый этап – **коммутант**, пятый этап – **леталент**. Каждый из переходных периодов, так же как и этапы, имеет свои временные границы и качественные особенности. Первые определяют эффективность управления, точнее системой антикризисного управления, вторые – закономерной последовательностью возникновения новых свойств в развитии фирмы.

Лекция 4. ОСНОВНЫЕ ЧЕРТЫ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ

- 1. Управляемые процессы антикризисного развития.*
- 2. Возможность, необходимость и проблематика антикризисного управления.*
- 3. Признаки и особенности антикризисного управления.
Эффективность антикризисного управления.*

Все процессы, происходящие в организации, можно разделить на две группы: управляемые и неуправляемые. Управляемые процессы – это процессы, которые поддаются изменению в определенном направлении при сознательном воздействии на них. Неуправляемые – когда невозможно изменить по тем или иным причинам их направленность и характер. Они протекают по собственным законам. В результате этих процессов все равно случится то, что должно случиться.

Управляемые и неуправляемые процессы находятся в определенном соотношении и состоянии динамических изменений, что отражает, помимо всего прочего, совершенство и искусство управления. Управляемые процессы при определенных условиях могут стать неуправляемыми и наоборот. Преобладание неуправляемых процессов ведет к анархии и кризисам, превалирование управляемых процессов ограничено эффективностью управления и в соответствующих условиях тоже ведет к кризисным ситуациям.

Из вышеперечисленного можно сделать вывод, что не всеми процессами можно управлять, управляемые процессы не могут быть абсолютно управляемыми. Это положение имеет прямое отношение к антикризисному развитию и управлению им.

Управление социально-экономической системой в определенной мере должно быть всегда антикризисным.

Антикризисное управление – это управление, в котором поставлено определенным образом предвидение опасности кризиса, анализ его симптомов, мер по снижению отрицательных последствий кризиса и использования его факторов для последующего развития.

Возможность антикризисного управления определяется в первую очередь человеческим фактором. Осознанная деятельность человека позволяет искать и находить пути выхода из критической ситуации, концентрировать усилия на решении наиболее сложных проблем, использовать накопленный опыт преодоления кризисов, приспосабливаться к возникающим ситуациям.

Необходимость антикризисного управления определяется целями развития.

Проблематика антикризисного управления обширна и разнообразна. Всю совокупность проблем можно представить четырьмя группами:

первая включает проблемы распознавания предкризисных ситуаций;

вторая группа проблем антикризисного управления связана с ключевыми сферами жизнедеятельности организации;

третья группа представляет проблематику антикризисного управления в дифференциации технологий управления;

четвертая группа проблем включает конфликтологию и селекцию персонала, которая всегда сопровождает кризисные ситуации.

Антикризисное управление имеет предмет воздействия – проблемы и предполагаемые и реальные факторы кризиса, т.е. все проявления неумеренного совокупного обострения противоречий, вызывающих опасность крайнего проявления этого обострения, наступления кризиса.

Любое управление в определенной мере должно быть антикризисным по мере вступления в полосу кризисного развития организации. Игнорирование этого положения имеет значительные отрицательные последствия, учет его способствует безболезненному прохождению кризисных ситуаций.

Суть антикризисного управления выражается в следующих положениях:

- кризисы можно предвидеть, ожидать и вызывать;
- кризисы в определенной мере можно ускорять, предвирать, отодвигать;
- к кризисам можно и необходимо готовиться;
- кризисы можно смягчать;

- управление в условиях кризиса требует особых подходов, специальных знаний, опыта и искусства;
- кризисные процессы могут быть до определенного предела управляемыми;
- управление процессами выхода из кризиса способно ускорить эти процессы и минимизировать их последствия.

Антикризисное управление, так же как и другое, может быть малоэффективным или более эффективным. Эффективность антикризисного управления характеризуется степенью достижения целей смягчения, локализации или позитивного использования кризиса в сопоставлении с затраченными на это ресурсами. Трудно определить такую эффективность в точных расчетных показателях, но увидеть ее можно при анализе и общей оценке управления, его успешности или просчетов.

Лекция 5. МАРКЕТИНГ В АНТИКРИЗИСНОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ

- 1. Цели и функции маркетинга в антикризисном управлении.*
- 2. Формирование маркетинговых стратегий в антикризисном управлении и их классификация.*
- 3. Использование средств маркетинга в антикризисном управлении.*

Суть маркетинговой деятельности заключается в формировании реальной величины спроса, в воздействии на потребителя для побуждения его к приобретению товара, в разработке реальных программ действий организации на конкретном рынке.

Основная цель маркетинга – определить величину спроса на конкретный товар, выраженную в показателях объема продаж и его доли на рынке, и средствами маркетинга содействовать его достижению. Основная цель менеджмента – обеспечить устойчивое развитие организации в достижении ее миссии и целей путем использования присущих менеджменту средств воздействия на людей для их взаимодействия в совместной производственно-хозяйственной деятельности.

Функции маркетинга заключаются в исследовании и формировании его средствами организационно-экономических условий осуществления воспроизводственных процессов, обеспечивая их непрерывность, снижение издержек и уровень эффективности, достаточный для развития организации.

Разработка маркетинговой стратегии для антикризисного управления – сложная и многогранная работа, в значительной степени зависящая от конкретной ситуации.

Стратегия управления представляет собой хозяйственную политику, разработанную на основе предвидения будущего развития, характера и последствий производственно-хозяйственной деятельности путем определения и прогнозирования результатов, потребных ресурсов, средств и методов управления. Объектом стратегии маркетинга производственно-хозяйственной системы выступает будущее положение организации на конкретном рынке, а также характер использования для его достижения разнообразных маркетинговых средств и методов.

Содержание стратегии маркетинга обогащается по мере продвижения по стадиям маркетинговой деятельности. Выделяя типичные для маркетингового цикла четыре стадии:

- анализ и оценка рыночных маркетинговых возможностей организации;
- отбор целевых рынков;
- разработка комплекса маркетинга;
- разработка и реализация маркетинговых программ.

Маркетинговые программы включают мероприятия, которые следует выполнять организации для стабилизации ситуации на рынке и по выходу из кризиса неплатежеспособности. Маркетинговые антикризисные программы могут быть частью стратегического и тактического плана организации по выходу из кризиса или антикризисного бизнес-плана. Приоритетными в антикризисном маркетинге являются стратегии продвижения товаров на новые рынки, упрочения положения на старых рынках, диверсификация.

Интеграционный характер маркетинговых средств воздействия определяет необходимость комплексного использования методических подходов в процессах их прогнозирования и планирования, контроля и оценки. Комплексность обусловлена многогранностью отношений и интересов людей, управляемых с помощью маркетингового средства, а системность вытекает из принципа последовательности и взаимосвязанности действий менеджеров в маркетинговом цикле. Динамика рыночных процессов и рыночной конъюнктуры, принимаемая во внимание в процессах предвидения развития ситуаций в экономике и на конкретных рынках, требует использования ситуационного подхода. Методы экспертных оценок связаны с неопределенностью протекания многих социально-экономических процессов, отсутствием информации или ее надежностью. Данные и многие другие факторы в условиях кризисов, в поисках путей выхода организации из трудных ситуаций обуславливают сложность и рискованность принятых управленческих решений и процессов формирования механизмов и систем управления маркетинга.

Лекция 6. Стратегия и тактика в антикризисном управлении

- 1. Роль стратегии в антикризисном управлении. Разработка антикризисной стратегии организации.*
- 2. Реализация антикризисной стратегии.*
- 3. Организация осуществления антикризисной стратегии.*

Рыночные формы хозяйствования в условиях жесткой конкуренции приводят к несостоятельности отдельных субъектов хозяйствования или их временной неплатежеспособности. Любую ситуацию, в которой предприятие не успевает подготовиться к изменениям, можно считать кризисной. Чтобы этого не произошло, необходимо вовремя понять причины, по которым экономика предприятия оказалась в кризисе, и принять меры еще до внешнего проявления трудностей.

Стратегическое планирование представляет собой набор действий и решений, предпринятых руководством, которые ведут к разработке специфических стратегий, предназначенных для того, чтобы помочь организации достичь своих целей.

Согласно Питеру Лоранжу, процесс стратегического планирования является инструментом, помогающим в принятии управленческих решений. Его задача — обеспечить нововведения и изменения в организации в достаточной степени. Точнее говоря, он видит четыре основных вида управленческой деятельности в рамках процесса стратегического планирования. К ним относятся: распределение ресурсов, адаптация к внешней среде, внутренняя координация и организационное стратегическое предвидение.

Распределение ресурсов – данный процесс включает в себя распределение ограниченных организационных ресурсов, таких как фонды, дефицитные управленческие таланты и технологический опыт.

Адаптация к внешней среде – адаптацию следует интерпретировать в широком смысле слова. Она охватывает все действия стратегического характера, которые улучшают отношения компании с ее окружением. Компаниям необходимо адаптироваться к внешним как благоприятным возможностям, так и опасностям, выявить соответствующие варианты и обеспечить эффективное

приспособление стратегии к окружающим условиям. Стратегическое планирование преуспевающих компаний имеет дело с созданием новых благоприятных возможностей посредством разработки более совершенных производственных систем, путем взаимодействия с правительством и обществом в целом и т.д.

Внутренняя координация – она включает координацию стратегической деятельности для отображения сильных и слабых сторон фирмы с целью достижения эффективной интеграции внутренних операций. Когда Гарольд Джинин был одним из директоров «Интернэшнл Телефон энд Телеграф», он отвечал за объединение деятельности более чем 250 различных предприятий, в состав которых в то или иное время входили «Гриннел Кантин», «Хартфорд Файэр Иншуранс и «Авио». Обеспечение эффективных внутренних операций в организациях, больших или малых, является неотъемлемой частью управленческой деятельности.

Тактические (оперативные) мероприятия по выходу из экономического кризиса могут быть следующими: сокращение расходов, закрытие подразделений, сокращение персонала, уменьшение объемов производства и сбыта, активные маркетинговые исследования, повышение цен на продукцию, выявление и использование внутренних резервов, модернизация, привлечение специалистов, получение кредита, укрепление дисциплины и т.д.

Стратегическое оперативное планирование взаимосвязаны, и заниматься одним в отрыве от других невозможно. Тактическое планирование должно осуществляться в рамках выбранной стратегии. Если оперативные мероприятия по выходу из экономического кризиса осуществляются в отрыве от стратегических целей, это может привести к кратковременному улучшению финансового положения, но не позволит устранить глубинные причины кризисных явлений.

При реализации новой стратегии необходимо сконцентрировать внимание на том, как изменения будут восприняты, какие силы будут сопротивляться, какой стиль поведения надо выбрать. Сопротивление необходимо уменьшить до минимума или устранить независимо от типа, сущности и содержания изменений.

Эта деятельность предусматривает осуществление систематического развития мышления менеджеров путем формирования организации, которая может учиться на прошлых стратегических

решениях. Способность учиться на опыте дает возможность организации правильно скорректировать свое стратегическое направление и повысить профессионализм в области стратегического управления. Устойчивый успех таких компаний, как «Ай Би Эм», «Дельта Эйр Лайнз», «Истмен Кодак» и «Федерейтед Департмент Сторз» указывает на постоянное стремление руководства учиться на прошлом опыте и прогнозировать будущее.

Роль руководителя высшего звена заключается в большем, чем простое инициирование процесса стратегического планирования. Она также связана с осуществлением, объединением и оценкой этого процесса.

Прежде чем приступить к изучению различных элементов процесса стратегического планирования, полезно рассмотреть модель этого процесса. Неудивительно, что динамичная природа организаций затрудняет введение одной специфической модели процесса планирования.

Лекция 7. БАНКРОТСТВО И ЛИКВИДАЦИЯ ОРГАНИЗАЦИИ (ПРЕДПРИЯТИЯ)

- 1. Признаки и порядок установления банкротства предприятия.*
- 2. Виды и порядок осуществления реорганизационных процедур.*
- 3. Ликвидация обанкротившихся предприятий.*

Понятие «банкротство» охватывает обширную область тесно взаимосвязанных экономических и юридических отношений, что послужило источником различных представлений и взглядов на природу данного явления. С позиций правового подхода банкротство – юридическое подтверждение неплатежеспособности, являющееся основанием для его ликвидации. Банкротство в данном контексте рассматривается правоведами как синоним несостоятельности, неслучайно в Казахстанском законодательстве используется этот двойной термин. В советском энциклопедическом словаре банкротство (от итальянского *banco* – банк и *gotto* – сломанный) – несостоятельность, отсутствие средств у гражданина или компании, и отказ в связи с этим платить по своим обязательствам.

Под несостоятельностью (банкротством) предприятия, с позиции ученых, понимается удостоверенная судом абсолютная неплатежеспособность должника или неудовлетворительная структура баланса, то есть такое состояние имущества и обязательств должника, когда за счет реализации имущества не может быть обеспечено своевременное выполнение обязательств перед кредиторами в связи с недостаточной степенью ликвидности имущества должника. При этом общая стоимость имущества должника может быть равна общей сумме обязательств или превышать ее.

Внешнее управление имуществом должника осуществляет арбитражный управляющий. В его обязанности входит ряд мер по восстановлению платежеспособности предприятия должника и продолжению его деятельности. Все мероприятия внешний управляющий осуществляет согласно плану, утвержденному собранием кредиторов.

Кредиторы образуют собрание кредиторов, которое утверждает план внешнего управления имуществом, вносит в него изменения и вправе требовать от арбитражного управляющего предоставления соответствующей информации.

Следующая реорганизационная процедура – это досудебная санация. Она заключается в том, что предприятию-должнику может быть представлена финансовая помощь в размере, достаточном для погашения денежных обязательств и обязательных платежей и восстановления платежеспособности должника.

Ликвидационная комиссия в соответствии с действующим законодательством осуществляет общее управление имуществом предприятия-банкрота.

Процесс осуществления ликвидационных процедур при банкротстве включает:

- оценку имущества предприятия-банкрота по балансовой стоимости;
- оценку имущества предприятия-банкрота по рыночной стоимости;
- определение ликвидационной массы (имущество предприятия);
- выбор наиболее эффективных форм продажи имущества;
- обеспечение удовлетворения претензий кредиторов.

Лекция 8. РИСКИ В АНТИКРИЗИСНОМ УПРАВЛЕНИИ

- 1. Природа и классификация управленческих рисков.*
- 2. Антикризисное управление риском.*
- 3. Методы оценки регионального инвестиционного риска.*

В рассматриваемых видах деятельности приходится иметь дела с использованием и обращением материальных, трудовых, финансовых, информационных (интеллектуальных) ресурсов, так что риск связан с угрозой полной или частичной потери этих ресурсов.

В итоге предпринимательский риск характеризуется как опасность потенциально возможной, вероятной потери ресурсов или недополучения доходов по сравнению с вариантом, рассчитанным на рациональное использование ресурсов в данном виде предпринимательской деятельности.

Иначе говоря, риск есть угроза того, что предприниматель понесет потери в виде дополнительных расходов сверх предусмотренных прогнозом, программой его действий, либо получит доходы ниже тех, на которые он рассчитывал.

Подчеркну еще раз: при установлении предпринимательского риска надо различать понятия “расход”, “убытки”, “потери”. Любая предпринимательская деятельность неизбежно связана с расходами, тогда как убытки имеют место при неблагоприятном стечении обстоятельств, просчетах и представляют дополнительные расходы сверх намеченных.

Сказанное выше характеризует категорию “риск” с качественной стороны, но создает основу для перевода понятия “предпринимательский риск” в количественное. Действительно, если риск – это опасность потери ресурсов или дохода, то существует его количественная мера, определяемая абсолютным или относительным уровнем потерь.

В абсолютном выражении риск может определяться величиной возможных потерь в материально-вещественном (физическом) или стоимостном (денежном) выражении, если только ущерб поддается такому измерению.

В относительном выражении риск определяется как величина возможных потерь, отнесенная к некоторой базе, в виде которой наиболее удобно принимать либо имущественное состояние

предпринимателя, либо общие затраты ресурсов на данный вид предпринимательской деятельности, либо ожидаемый доход (прибыль) от предпринимательства.

Применительно к предприятию в качестве базы для определения относительной величины риска целесообразно брать стоимость основных фондов и оборотных средств предприятия или намеченные суммарные затраты на данный вид предпринимательской деятельности, имея в виду как текущие затраты, так и капиталовложения, или расчетный доход (прибыль).

Антикризисный менеджмент в значительной части решаемых проблем является рисковым. В кризисных ситуациях возникает множество рисков, разнообразных по содержанию, источнику проявления, величине вероятности и размеру возможных потерь и негативных последствий для данного бизнеса, а иногда и экономики в целом.

Управленческий риск как многофакторная категория менеджмента исследует в динамике целенаправленного циклического процесса управления, имеющего информационные, временные, организационные, экономические, социальные и правовые параметры.

В системе управления организациями формируются гибкие организационно-управленческие звенья, такие как «Экспертиза и прогнозирование рисков», «Консультационные службы в области рисковей деятельности». Наиболее простыми решениями может стать введение должности рискового менеджера в аппарат управления и создание органа, координирующего действия по управлению основными видами риска всех подразделений организации.

Процесс стабилизации экономики объективно обуславливает потребность в кредитных ресурсах, их концентрации для вовлечения в производственный сектор экономики. С позиций повышения эффективности инвестиционных процессов особую важность приобретают исследования инвестиционного климата, количественным выражением которого выступают инвестиционные риски, характеризующие вероятность потери средств, вложенных в экономику, вследствие различных экономических, социальных, политических причин. Оценка инвестиционных рисков нужна потенциальным инвесторам, чтобы точнее разобраться в ситуации, предвидеть вероятные направления ее развития, провести обоснованное сравнение предполагаемых инвестиционных процессов.

Лекция 9. ИННОВАЦИИ В АНТИКРИЗИСНОМ УПРАВЛЕНИИ

- 1. Инновационный процесс как фактор антикризисного управления.*
- 2. Государственная инновационная стратегия антикризисного развития.*
- 3. Формирование инновационных инфраструктур как условие выхода из кризиса. Инновационные проекты, критерии их отбора.*

Кризис в экономике страны усугубляется инновационным кризисом, который проявляется в резком снижении управляемости процессами создания и внедрения новшеств, в отсутствии источников финансирования, в свертывании деятельности исследовательских творческих коллективов. С учетом этого поиск возможных решений проблем управления инновационными процессами становится одной из важнейших задач антикризисного управления.

Характер и особенности развития инновационных процессов определяют не только общая экономическая ситуация, но и закономерности развития, свойственные именно инновационной сфере, исследование которых осуществляется в рамках теории нововведений, начиная с момента ее возникновения. Кроме того, важен такой элемент антикризисного развития, как оценка возможностей эффективного использования в отечественной практике мирового опыта управления в целом и инновационными процессами в частности.

Важным условием понимания целей и задач инновационного развития предприятия являются теоретические знания, помогающие понять структуру инновационного процесса, в основе которого лежат инновационные циклы.

Инновационный потенциал организации складывается из факторов, дающих оценку состояния ее внутренней среды, характеризующих ее конкурентоспособность и конкурентные преимущества, и из факторов внешней среды, которые как бы определяют привлекательность инновационного рынка для организации. И здесь инновационные возможности, представляемые организа-

ции ее внешней средой, во многом зависят от инновационной политики государства.

Инновационный кризис протекает в условиях общего кризиса, т.е. в условиях принципиальных изменений характера производственных отношений, изменений мотивации к труду, все это усугубляется социально-экономической и политической нестабильностью в обществе. Единственный выход из сложившейся ситуации – структурная перестройка промышленного производства, основанная на передовых технологиях и смешанных формах собственности.

Процессы обновления связаны с рыночными отношениями. Основная масса инноваций реализуется в рыночной экономике предпринимательскими структурами как средство решения производственных, коммерческих задач, как важнейший фактор обеспечения стабильности их функционирования, экономического роста и конкурентоспособности. В условиях рынка как системы экономических отношений купли-продажи товаров, в рамках формируются спрос, предложение и цена, основными компонентами инновационной деятельности выступают новшества, инвестиции и нововведения. Новшества формируют рынок новшеств (новаций), инвестиции – рынок капитала, нововведения (инновации) – рынок чистой конкуренции нововведений. Эти три основных компонента и образуют сферу инновационной деятельности.

Рынок новшеств формируют научные организации, вузы, временные научные коллективы, объединения научных работников, научно-исследовательские подразделения коммерческих организаций, самостоятельные лаборатории и отделы, отечественные и зарубежные новаторы. Если провести классификацию инноваций, то она будет выглядеть следующим образом:

<i>№№</i>	<i>Классификационный признак</i>	<i>Классификационная группировка инноваций</i>
1	Области применения инноваций	Управленческие, организационные, социальные, промышленные и т.д.
2	Этапы НТП, результатом которых стали инновации	Научные, технические, технологические, конструкторские, производственные, информационные

3	Степень интенсивности инноваций	«Бум», равномерная, слабая, массовая
4	Темпы осуществления инноваций	Быстрые, замедленные, затухшие, нарастающие, равномерные, скачкообразные
5	Масштабы инноваций	Трансконтинентальные, транснациональные, региональные, крупные, средние, мелкие
6	Результативность инноваций	Высокая, низкая, стабильная
7	Эффективность инноваций	Экономическая, социальная, экологическая, интегральная

Различные виды инноваций находятся в тесной взаимосвязи и предъявляют специфические требования к инновационному механизму. Так, технические и технологические инновации, влияя на содержание производственных процессов, одновременно создают условия для управленческих инноваций, поскольку вносят изменения в организацию производства.

Лекция 10. ИНВЕСТИЦИОННАЯ ПОЛИТИКА В АНТИКРИЗИСНОМ УПРАВЛЕНИИ

1. Характеристика состояния инвестиционного процесса как база для принятия инвестиционных решений в антикризисном управлении.

2. Источники финансирования инвестиций в условиях ограниченных финансовых ресурсов.

3. Оценка инвестиционной привлекательности предприятий. Методы оценки инвестиционных проектов.

Объем инвестиций рассматривается в качестве важнейшего критерия устойчивого развития экономики страны. Между тем в государстве наблюдается тенденция неуклонного спада инвестиций, которая при этом характеризуется опережающими темпами даже по отношению к спаду производства.

Для обеспечения успеха антикризисной инвестиционной политики важно обеспечить связь между стратегическим и тактическим решением в области инвестиций. Основной целью антикризисной инвестиционной стратегии государства является структурная перестройка экономики. Тактические инвестиционные решения нацелены на поддержание эффективной деятельности организации, осуществление государственной финансовой поддержки неплатежеспособных предприятий для восстановления платежеспособности или финансирования реорганизационных мероприятий.

Тактические и стратегические инвестиционные решения различаются масштабами финансовых вложений и степенью неопределенности результатов принимаемых решений, что обуславливает различную степень финансовых рисков.

Источниками финансирования инвестиционного процесса являются:

- собственные финансовые средства;
- продажа основных фондов, земельных участков и других видов активов;
- привлечение средств от продажи акций, средства, выделяемые финансово-промышленными группами на безвозмездной основе, благотворительные или иные взносы;

- ассигнование из национального бюджета;
- иностранные инвестиции, представляемые в форме финансового или иного участия в уставном капитале совместных предприятий, а также в форме прямых вложений международных организаций и финансовых институтов, государств, предприятий различных форм собственности и частных лиц;
- различные формы заемных средств, в том числе кредиты, предоставляемые государством на возвратной основе, кредиты иностранных инвесторов, облигационные займы, векселя, кредиты банков и другие институциональные инвесторы.

В процессе принятия инвестиционных решений можно выделить следующие этапы:

- оценка финансового состояния предприятия и возможностей его участия в инвестиционной деятельности;
- обоснование размера инвестиций в выбор источников финансирования;
- оценка будущих денежных потоков от реализации инвестиционного проекта.

Финансовое состояние предприятия – комплексное понятие и его характеристика опираются на оценку степени эффективности размещения средств, устойчивости платежеспособности, наличие достаточной финансовой базы, обеспечения собственными оборотными средствами, организации расчетов и др. Поскольку источником информации для характеристики финансового состояния служат данные финансовой отчетности, его оценивают за конкретный период, а потому важное значение для принятия инвестиционных решений приобретает прогноз тенденций в финансовом состоянии предприятия и выявление основных направлений его изменения.

Лекция 11. АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

- 1. Антикризисные характеристики управления персоналом. Система антикризисного управления персоналом.*
- 2. Антикризисная политика в управлении персоналом.*
- 3. Принципы антикризисного управления персоналом.*

Для всех организаций, больших или малых, производственных и действующих в сфере услуг, управление людьми имеет первостепенное значение. Без надлежащим образом отобранных, расставленных и профессионально подготовленных людских ресурсов ни одна организация не сможет достичь своих целей и выжить. Это положение является основополагающим в концепции антикризисного управления.

Для повышения эффективности управления необходимо выяснить, какие категории работников относятся к управленческому персоналу. По этому вопросу у исследователей, работников кадровых служб единства взглядов пока нет. Одни считают, что к управленческому относятся все работники аппарата управления организацией. Другие считают, что в основу решения вопроса об отнесении того или иного работника к персоналу управления должен быть положен функциональный принцип: именно содержание выполняемых работником основных функций управленческого труда.

Кадровая политика в управленческой деятельности употребляется в различных контекстах. Одни рассматривают кадровую политику как составную часть общей стратегически ориентированной политики организации, цель которой – обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численного и качественного состава кадров в его развитии в соответствии с потребностями самой организации, требованиями действующего законодательства, состоянием рынка труда.

Антикризисная кадровая политика включает деятельность по долгосрочному, среднесрочному и текущему прогнозированию, точнее сказать, научному предвидению будущего, реальностей его достижения. Именно политика фокусирует внимание на пробле-

мах, определяет приоритеты и ориентиры. Она может характеризоваться различными признаками: выжидания, осмотрительности, осторожности, агрессивности, мобильности, гибкости, адаптивности, ориентации на антикризисные ситуации и др. Разнообразие признаков политики надо знать и уметь их использовать.

Принципы управления персоналом (ПУП) – правила, основные положения и нормы, которым должны следовать руководители и специалисты в процессе управления. ПУП отражают объективные тенденции, социальные и экономические законы, научные рекомендации общественной психологии, теория менеджмента и организации. Они базируются на всем арсенале научного знания, определяющем возможности эффективного регулирования и координации человеческой деятельности.

К общим принципам государственной кадровой политики ряд авторов относит научность, конкретно-исторический подход, нравственность, законность, демократизм, преемственность и сменяемость.

Специфические принципы, определяющие управление кадровым потенциалом в хозяйственной организации, называют принципом оптимизации кадрового потенциала предприятия, принципы формирования уникального кадрового потенциала кризисного предприятия, принцип комплектарности управленческих ролей на предприятии.

Лекция 12. МЕНЕДЖЕР ПО АНТИКРИЗИСНОМУ УПРАВЛЕНИЮ

- 1. Назначение и область деятельности менеджера в антикризисном управлении.*
- 2. Модель менеджера антикризисного управления.*
- 3. Ролевая структура деятельности менеджера по антикризисному управлению.*

Проектируя систему профессиональных знаний, умений, характеристик специалиста по антикризисному управлению, следует обозначить два основных направления, в которых будет осуществляться его деятельность.

Первое и основное направление деятельности – это арбитражный управляющий, определяемый законом как физическое лицо, зарегистрированное в качестве индивидуального предпринимателя, обладающего специальными знаниями и не являющимся заинтересованным лицом в отношении должника и кредитора, назначаемое арбитражным судом.

Второе важное направление – консультант различного уровня (играющий тренер). Он может выступать в качестве независимого эксперта, осуществляющего свою деятельность на коммерческой основе, или являться штатным сотрудником организации (целесообразно для крупных организаций), принимать участие в аттестационных комиссиях территориальных агентств, привлекаться к оценке возможности восстановления платежеспособности предприятия.

Менеджер по АКУ – это тип личности, который определяется специальной подготовкой, условиями работы (предкризисное, кризисное состояние организации) и индивидуальными качествами человека. Наиболее полное описание специалиста по АКУ дает его модель.

Специальность «Антикризисное управление» уникальна сплавом предметных областей. «Три кита», составляющие ее основу, – менеджмент, право, финансы и бухгалтерский учет.

Квалификационные требования к специалистам, претендующим на получение должности антикризисного управления, определяет его базовое образование.

Каждый этап работника антикризисного управляющего требует специфических методов, навыков, приемов труда и соответственно определенных умений, которыми должен обладать менеджер.

В процессе своей деятельности антикризисный управляющий выступает во множестве ролей. При этом его личность влияет на характер исполнения роли, но не на ее содержание – подобно актеру менеджер играет заранее predetermined роль, хотя и реализует в ней свою персональную интерпретацию.

Роль есть лишь отдельно взятый аспект целостного поведения. С понятием «роль» в управлении связаны теории ролевых ожиданий (экспектации), ролевых конфликтов, ролевой напряженности, межличностных отношений. Роль – это комплекс образцов поведения, связанных с выполнением какой-либо функции ее исполнителем. Каждая роль связана с другими ролями. Их оптимальное сочетание определяет идеальную модель антикризисного менеджера.

В процессе своей деятельности антикризисный управляющий сталкивается с большим многообразием ситуаций, в которых ему приходится выступать в конкретных ролях. Все эти роли неразрывно связаны между собой, но в конкретной ситуации чаще всего доминирует одна определенная роль.

Руководитель – это одна из главных составляющих комплекса ролей антикризисного управления. В этой роли менеджер АКУ руководит предприятием, разрабатывает его стратегию, определяет основные задачи реорганизационной политики, осуществляет делегирование полномочий.

Наставник – отличительной чертой данной роли является то обстоятельство, что в этом амплуа менеджер по АКУ должен обладать максимальным потенциалом знаний, иметь профессиональную компетентность.

Дипломат – в этой роли антикризисный управляющий выполняет функции специалиста по связям с общественностью и представителя.

Инноватор – менеджер по АКУ должен иметь инновационный склад мышления.

ГЛОССАРИЙ

Амортизация - снижение стоимости капитальных ресурсов в течение определенного периода их функционирования и постепенное перенесение их стоимости на производимый продукт; целевые отчисления денежных средств и их накопление для последующего использования на возмещение износа основных фондов.

Антимонопольная политика государства - деятельность государства, направленная на формирование конкурентной рыночной среды. Реализуется в совокупности антимонопольных (антитрестовских) законов, которые призваны установить «правила игры» на конкурентном рынке.

Баланс народного хозяйства - система балансовых таблиц, представляющая собой количественное описание взаимосвязей физических величин в экономике. При макроэкономическом описании используются следующие важнейшие таблицы: баланс валового общественного продукта, баланс национального дохода, баланс основных фондов и других элементов национального богатства, баланс трудовых ресурсов, баланс капиталовложений и накоплений.

Банк центральный - государственное учреждение, которое осуществляет регулирование и контроль денежного обращения, финансовых рынков и институтов.

Безработица - социально-экономическое явление, при котором часть экономически активного населения не может приложить свою рабочую силу, становится «излишней».

Бюджетирование экономического развития - разработка и реализация государственного бюджета страны. Государственный бюджет представляет собой основной документ по реальному управлению экономическим развитием страны.

Бюджет развития - важная составная часть расходов государственного бюджета, отражающая расходы государства на развитие потенциала общественного производства.

Циклы Н.Д. Кондратьева («большие циклы», «длинные волны») - множество вторичных, совершенствующихся нововведений, берущих начало от каждого базового нововведения; пятидесятилетний период технологической волны, достигающей максимума на последнем двадцатилетии.

Технологический разрыв - период замещения одной технологии на другую; интервал затрат, при котором старая технология теряет результативность, а новая – появляется и набирает ее.

Жизненный цикл новшества - стадийность процесса, единство его начала и конца; период от зарождения идеи до момента, когда новшество перестает быть таковым.

Жизненный цикл товара - период времени существования товара с момента его появления и поступления на рынок до ухода с рынка.

Товар - продукт труда, произведенный для обмена (продажи).

Футурология - область научных знаний, охватывающая перспективы социальных процессов.

Микроэкономика - раздел экономической науки, исследующий экономику на уровне обособленных экономических единиц (отрасль, фирма и т.п.), а также конкретные цены, товары, услуги.

Макроэкономика - раздел экономической науки, исследующий экономику как целое, а также ее важнейшие составляющие (бизнес, государственный сектор и т.п.).

Научно-технический прогресс - единое, взаимообусловленное поступательное развитие науки и техники.

Научно-техническая революция (НТР) - коренное, качественное преобразование производительных сил на основе превращения науки в ведущий фактор развития общественного производства, непосредственную производительную силу.

Структура управления - упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся между собой в устойчивых отношениях, обеспечивающих их функционирование и развитие как единого целого.

Система - некая целостность, составные части которой взаимосвязаны и подчинены одной цели.

Цель - идеальное, мысленное предвосхищение результата деятельности.

Иерархия - расположение частей или элементов целого в порядке от высшего к низшему.

Диверсификация - проникновение фирм в отрасли, не имеющих прямой производственной связи или функциональной зависимости от основной отрасли их деятельности.

Проект - совокупность документов для создания какого-либо сооружения или изделия; предварительный текст какого-либо документа.

Проектная команда - коллектив, работающий над конкретным проектом на временной основе.

Матричная структура - решетчатая организация, построенная на принципе двойного подчинения исполнителей: с одной стороны – непосредственному руководителю функциональной службы, которая предоставляет персонал и техническую помощь руководителю проекта, с другой – руководителю проекта (целевой программы).

Бригадная структура - организационная структура, основанная на применении бригадной формы организации труда.

Тарифы - система ставок, по которым взимается плата за услуги.

Лицензия - разрешение: 1) экспортная или импортная лицензия; выдается компетентным государственным органом на осуществление внешнеторговых операций; 2) лицензия на использование изобретения или иного технического достижения, выдается владельцам патента; 3) лицензия на ведение какой-либо деятельности.

«Ноу-хау» - документально оформленные и охраняемые законодательством технические знания, опыт, навыки, секреты производства; их передача оговаривается при заключении лицензионных соглашений и других договоров.

Консорциум - временное соглашение между несколькими банками или промышленными предприятиями для совместного размещения займа или осуществления единого капиталоемкого производства.

Сегментация рынка или конечного потребления - выявление целевых групп потенциальных потребителей конкретного товара, или группы товаров.

Продуктовая инновация - изменения качественных характеристик продукта.

Фактические продуктовые инновации - изменения материальных характеристик, которые приводят к изменению материальной и эмоциональной потребительской стоимости.

Эмоциональная потребительская стоимость - свойства, описывающие воздействие изделия на психику потребителя, например, соответствие тенденциям моды, этическим нормам, требованиям.

Фиктивные изменения - изменения, вытекающие из изменений дифференциации (фиктивной), которые модифицируют эмоциональную потребительскую стоимость продукта, т.е. удовлетворяют непредметные, эффективные потребности потребителей.

Организационные инновации - организационные усовершенствования функционирования предприятия как целого, а также организационное совершенствование отдельных участков производства в целях получения соответствующих экономических результатов.

Экономические инновации - положительные: изменения в финансовой, платежной, бухгалтерской и т.п. сферах деятельности предприятия.

Социальные инновации - инновации в непроеизводственной деятельности предприятий, например, социально-бытовые условия жизни работников, условия жизни работников, условия безопасности и гигиены труда, культурная деятельность, организация свободного времени.

Инновационный процесс - 1) параллельно-последовательное осуществление научно-исследовательской, научно-технической, инновационной; производственной деятельности и маркетинга; 2) последовательность этапов жизненного цикла новинки от разработки идеи до смены новинки.

Коммерциализация - процесс внедрения новинки, в серийное производство и вывод ее на рынок.

Внедрение новшества - этап освоения серийного производства нового продукта.

Этап роста - выход на проектную мощность, наращивание объемов производства, увеличение объемов тиражирования.

Этап замедления роста - стабилизация производства новинки.

Этап спада - свертывание производства новшества в связи с появлением продукта, идущего ему на смену.

Зарождение инновации - осознание потребности и возможности изменений, поиск соответствующего новшества.

Освоение - внедрение новшества на объекте, эксперимент, осуществление производных изменений.

Диффузия инновации – тиражирование, многократное повторение нововведения на других объектах.

Рутинизация инновации - реализация нововведения в стабильных, постоянно функционирующих элементах соответствующих объектов.

Рынок капитала - совокупность инвесторов с различными видами капитала и формами вложения денежных средств.

Инвестиционные банки - банки, специализирующиеся на финансировании и долгосрочном кредитовании различных отраслей хозяйства в основном посредством операций с ценными бумагами.

Реальные инвестиции - средства производства, нематериальные и другие активы, приобретаемые субъектом хозяйствования.

Финансовые инвестиции - долговременные вложения капитала в форме денежных средств и их эквивалентов.

Инновационный проект - 1) система основных документов, необходимых для осуществления процесса внедрения новшества; 2) комплекс мероприятий, обеспечивающих инновационный процесс.

Дисконтирование - приведение экономических показателей разных лет к сопоставимому во времени виду (с помощью коэффициента дисконтирования, основанного на формуле сложных процентов ссудных).

Чистый дисконтированный доход (ЧДД) - показатель эффективности проекта, сумма текущих эффектов за весь расчетный период, приведенная к начальному шагу, или как превышение интегральных результатов над интегральными затратами.

Индекс доходности (ИД) - показатель экономической эффективности инвестиционного проекта, отношение суммы приведенных эффектов к величине приведенных капиталовложений.

Срок окупаемости - минимальный временной интервал от начала осуществления проекта, за пределами которого интегральный эффект становится и остается положительным.

ДЛЯ ЗАМЕТОК

ДЛЯ ЗАМЕТОК

Тематический план издания КОУ, 2007 г.

Курс лекций

АНТИКРИЗИСНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Алшынбай Айнур Муктаркызы

к.э.н., доцент

Баймахамбетова Гульнара Ибрагимовна

к.э.н., доцент

Редактор Кулманова К.Т.

Технический редактор Сансызбаева Г.З.

РЕКОМЕНДОВАН: учебно-методическим советом КОУ
от 24 января 2007 г., протокол №5

СОГЛАСОВАН: зав. кафедрой экономики и менеджмента,
к.э.н., профессором Гуляевой С.П.

Подписано в печать 19.06.2007 г.

*Тираж 100 экз. Формат 60x84/16. Бумага типографская №1
Объем 2,5 печ. л. Заказ № 509*

*Издание Каспийского общественного университета
Отпечатано в типографии НИЦ КОУ
г. Алматы, пр. Сейфуллина, 521. тел. 250-69-34, 250-69-35*