

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

МОСКОВСКИЙ ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ,
МЕНЕДЖМЕНТА И ПРАВА

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА

Антикризисное управление

Учебно-методические материалы

Москва 2004

Составитель: Гусев В.И., кандидат технических наук

Рецензент: Сахнова Ж.Д., кандидат экономических наук, доцент

Антикризисное управление: Учебно-методические материалы для студентов высших учебных заведений / Сост.: Гусев В.И., – М.: МИЭМП, 2004. – 24 с.

Программа предназначена для студентов экономических специальностей.

© Московский институт экономики, менеджмента и права, 2004

СОДЕРЖАНИЕ

I. ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ.....	4
II. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН ЛЕКЦИЙ И СЕМИНАРСКИХ ЗАНЯТИЙ .	6
III. ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ.....	8
IV. ПЛАНЫ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ	13
V. ТЕМЫ РЕФЕРАТОВ.....	14
VI. ТЕСТЫ	15
VII. ПЕРЕЧЕНЬ ВОПРОСОВ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ	18
IX. СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	20
X. ОТВЕТЫ К ТЕСТАМ	21

1. ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

Правительство РФ в своем постановлении № 421 от 25 апреля 1995 г. обязало соответствующие ведомства и ряд учебных заведений России вернуть подготовку специалистов по антикризисному управлению.

Антикризисное управление существенно отличается от обычных приемов, форм и технологии менеджмента. В его рамках применяются в основном те управленческие инструменты, которые при любых экономических, политических и социальных метаморфозах позволяют устранить временные затруднения в хозяйственном, финансовом состоянии фирмы и решить ее стратегические и текущие проблемы.

В основе антикризисного управления лежит инновационный подход ко всем видам деятельности предприятия. Он вобрал в себя все лучшее, что создано практикой зарубежного и отечественного менеджмента.

Основные задачи курса:

- дать студентам ясное и четкое представление о природе, причинах и типологии кризисов в социально-экономических системах и путях их преодоления;
- выработать у студентов навыки применения принципов и методов анализа кризисных ситуаций в организациях и выбора путей предотвращения кризисов и выхода из них с минимальными потерями, показать взаимосвязь анти' кризисного менеджмента с теорией макро- и микро-экономики, инновационным, маркетинговым, финансовым и стратегическим менеджментами, общей теорией систем и исследованием систем управления;
- привить студентам практические навыки и умение принимать оптимальные управленческие решения в условиях неопределенности, экстремальных ситуаций, острой конкурентной борьбы, дефицита ресурсов, неплатежеспособности предприятий;
- сформировать у студентов умение работать с персоналом, опираясь на социально-психологические методы и рекомендации поведенческих наук; ознакомить с основами экономического и финансового анализа;
- воспитывать у студентов высокие нравственные качества, ответственность за моральный уровень российской деловой среды и стремление внести свой вклад в стабилизацию экономической и социально-политической ситуации в России,

Дисциплина «Антикризисное управление» весьма актуальна для современного руководителя. В курсе большое внимание уделено целевой

ориентации, возможностям уменьшения неопределенностей и рисков, что особенно важно для молодых или начинающих руководителей. Рассмотрены элементы современных информационных систем поддержки антикризисных решений.

Программа составлена в соответствии с требованиями образовательного стандарта по дисциплине «Антикризисное управление» для специальности 061100 «Менеджмент».

Преподавание дисциплины «Антикризисное управление» строится исходя из требуемого образовательным стандартом уровня базовой подготовки специалистов в области управления. Цель изучения дисциплины — получение теоретических знаний и выработка практических навыков в области антикризисного управления, а именно: диагностики банкротства, управления предприятием в кризисной ситуации, управления рисками, стратегии и тактики антикризисного управления.

В результате изучения дисциплины студенты должны знать о возможных причинах возникновения кризисов и их роли в социально-экономическом развитии; иметь представление о разновидностях кризисов; их особенностях и видах механизмах антикризисного регулирования и управления; методах государственного регулирования кризисных ситуаций; способах диагностики банкротства, санации предприятий.

II. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН ЛЕКЦИЙ И ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ

Для очной формы обучения

№№ тем	Наименование темы	Всего часов	В том числе		
			Лекции	Практические занятия	Самостоятельная работа
1	Сущность и закономерности кризисных состояний предприятий.	29	10	4	15
2	Антикризисное регулирование состояния предприятий.	29	10	4	15
3	Антикризисное управление.	29	10	4	15
4	Технология диагностики состояния предприятия.	35	12	8	15
Всего часов		122	42	20	60

Для очно-заочной формы обучения

№№ тем	Наименование темы	Всего часов	В том числе		
			Лекции	Практические занятия	Самостоятельная работа
1	Сущность и закономерности кризисных состояний предприятий.	24	4		20
2	Антикризисное регулирование состояния предприятий.	32	8	4	20
3	Антикризисное управление.	28	4	4	20
4	Технология диагностики состояния предприятия.	38	8	8	22
Всего часов		122	24	16	82

Для заочной формы обучения

№№ тем	Наименование темы	Всего часов	В том числе		
			Лекции	Практические занятия	Самостоятельная работа
1	Сущность и закономерности кризисных состояний предприятий.	22	2		20
2	Антикризисное регулирование состояния предприятий.	32	2		30
3	Антикризисное управление.	32	2		30
4	Технология диагностики состояния предприятия.	36	4	4	28
Всего часов		122	10	4	108

III. ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

ТЕМА1. СУЩНОСТЬ И ЗАКОНОМЕРНОСТИ КРИЗИСНЫХ СОСТОЯНИЙ ПРЕДПРИЯТИЙ

Сущность явления банкротства предприятий в современных условиях. Предприятие-должник. Несостоятельное предприятие. Неплатежеспособное предприятие. Предприятие-банкрот. Простая и злостная несостоятельность. Преднамеренное и фиктивное банкротство. Социальное и цепное банкротство. История отношений по поводу банкротства предприятий. Жесткий, осмотрительный, справедливый, гуманный и консолидационный периоды. Антикризисная политика в развитых странах. Институт банкротства в дореволюционной России. Закономерности кризисных явлений в экономике. Цикличность. Экономические циклы. Циклическое спиралевидное развитие. Регулярные и нерегулярные кризисы. Промежуточные, частичные, отраслевые, и структурные кризисы. Антикризисное регулирование. Антикризисное управление. Жизненный цикл предприятия. Характеристика глубины кризисного состояния предприятия. Симптомы и стадии банкротства. Допустимое банкротство. Критическое банкротство. Катастрофическое банкротство. Скрытое банкротство. Финансовая неустойчивость. Явная юридически очевидная несостоятельность. Факторы, обуславливающие цикличность развития предприятий. Факторы экономического состояния предприятия и конъюнктура. Факторы внешние и внутренние, объективные и субъективные, экономические, социальные, правовые, природно-климатические, экологические, рыночные, научно-технические, организационные. Факторы, влияющие на обращение. Философия предприятия.

Вопросы для самоконтроля:

1. Как распознать состояние банкротства у предприятия?
2. Как зародились отношения по поводу банкротства и какие изменения претерпели со временем?
3. Какие особенности в отношении к предприятиям-должникам можно выделить в развитых странах и каковы тенденции их изменения?
4. Какие особенности и традиции разрешения трудных экономических ситуаций существовали в России и какие из них желательно учитывать сегодня?
5. Возможно ли предвидеть кризис, т.е. могут ли предприятия избежать состояния банкротства?
6. Всегда ли одинаково протекает состояние банкротства у предприятия и каковы симптомы кризисных состояний?

7. Какие движущие силы вызывают изменения в состоянии предприятий и как можно на них влиять?

Литература:

Основная

1,

Дополнительная

2.9

ТЕМА 2. АНТИКРИЗИСНОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ СОСТОЯНИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ

Роль и функции антикризисного регулирования. Регламентирование и творческое регулирование. Правовое, методическое, информационное, экономическое, организационное, социальное, кадровое, экологическое и административное регулирование. Система антикризисного регулирования. Ее элементы и механизмы. Стратегия антикризисного регулирования. Политика антикризисного регулирования. Новая концепция государственной политики в России. Технология антикризисного регулирования. Принципы антикризисного регулирования. Законодательная база антикризисного регулирования. Участники антикризисного регулирования. Меры антикризисного регулирования. Профилактические меры по предотвращению банкротства. Меры, применяемые к предприятиям-банкротам. Политика предупреждения кризиса. Политика преодоления кризиса в щадящем режиме. Политика жесткого следования нормам законодательства. Внесудебная, судебная и арбитражная санация. Реструктуризация предприятия. Реструктуризации имущества. Реструктуризация долга. Мониторинг состояния предприятий. Мониторинг финансового состояния предприятия. Предприятие, охваченное мониторингом. Учетная карта. Меры, принимаемые к предприятиям-банкротам. Наблюдение. Внешнее управление. Мировое соглашение. Конкурсное производство. Конкурсная масса. Очередность кредиторов. Арбитражный управляющий. Установление задолженности кредиторов. Комитет кредиторов. Промежуточный и ликвидационный балансы. Упорядоченная и принудительная ликвидационная стоимость имущества. Деятельность антикризисного управляющего. Антикризисный управляющий. Арбитражный управляющий. Лицензирование деятельности антикризисного управляющего. Ликвидатор. Реформатор. Пути преодоления негативных социально-экономических последствий банкротства. Социальное регулирование. Массовое

высвобождение. Безработица. Практическое значение антикризисного регулирования. Рейтинговая оценка масштаба несостоятельности предприятий. Рейтинг масштаба несостоятельности предприятий.

Вопросы для самоконтроля:

1. Как можно влиять на состояние предприятий на макроуровне?
2. Что представляет собой устройство механизма антикризисного регулирования и как обосновать критерии и уровни пособий и компенсационных выплат работающим при несостоятельности их предприятий?
3. Какими путями можно оздоровить несостоятельные предприятия на государственном уровне?
4. Каким образом в ходе антикризисного регулирования выявляются проблемные предприятия?
5. Насколько цивилизовано законодательство России в отношении к предприятиям-банкротам?
6. Как можно повысить уровень профессионализма специалистов в области антикризисного управления?
7. Как избежать обострения социальной напряженности в обществе при наступлении состояния банкротства у предприятия?
8. Какое влияние оказывает явление банкротства предприятий на развитие страны?
9. Каковы допустимые масштабы банкротства предприятий в экономике страны на современном этапе?

Литература:

Основная

1

Дополнительная

2.9

ТЕМА 3. АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Причины несостоятельности отечественных предприятий. Массовое и специфическое банкротство предприятий. Скрытое банкротство. Отрицательное воздействие на деятельность предприятий внутренних и внешних факторов. Система антикризисного менеджмента. Понятие антикризисного управления. Антикризисная стратегия предприятия. Антикризисная политика предприятия. Антикризисное прогнозирование. Программа по финансовому оздоровлению предприятия. Система антикризисного уп-

равления. Антикризисная процедура. Процедура-донор. Процедура-реципиент. Антикризисный процесс. Методы сглаживания негативных тенденций в развитии предприятия. Технология антикризисного прорыва. Стратегия выживания. Стратегия прорыва. Защитная политика. Наступательная политика. Профилактика банкротства в управлении предприятием. Инновации. Технология управления по результатам. Профилактические меры против несостоятельности предприятий. Банк профилактических мер.

Вопросы для самоконтроля:

1. В чем состоит причина массовой несостоятельности отечественных предприятий?
2. Чем продиктована необходимость введения на предприятии антикризисного управления и как оно осуществляется?
3. Как можно ослабить негативное влияние факторов на деятельность предприятия?
4. Можно ли защитить состояние предприятия от банкротства?

Литература:

Основная

1

Дополнительная

2.9

ТЕМА 4. ТЕХНОЛОГИЯ ДИАГНОСТИКИ СОСТОЯНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

Конкурентоспособность предприятия и его банкротство. Конкурентоспособность предприятия и конкурентоспособность его продукции. Ценовая конкурентоспособность продукции. Уровень качества продукции. Управление конкурентоспособностью товаров. Оценка конкурентоспособности предприятия. Иерархическая уровневая система факторов конкурентоспособности. Оценка конкурентных преимуществ предприятия. Анализ конкурентоспособности. Методы и методика диагностики состояния предприятия. Технология диагностики. Диагностика статического состояния. Диагностика процесса. Экспресс-диагностика. Проблемная диагностика. Коэффициенты текущей ликвидности, утраты и восстановления платежеспособности, автономии, обеспеченности собственными оборотными средствами. Положительная и отрицательная структура баланса. Удовлетворительная и неудовлетворительная структура баланса. Интеграль-

ные балльные оценки тестирования предприятий. Антикризисное управление и культура поведения в бизнесе. Репутационный менеджмент. Организационная культура. Уровень организационной культуры. Культуры деятельности, труда, управления. Потребности выживания. Гедонистические потребности. Потребности социального самовыражения. Потребности в самом труде.

Вопросы для самоконтроля:

1. Какая существует взаимосвязь между конкурентоспособностью и банкротством предприятия?
2. Как влияет конкурентоспособность продукции на конкурентоспособность предприятия?
3. Как оценить конкурентоспособность предприятия?
4. Как распознать стадию банкротства у предприятия?
5. Какова роль культуры в деятельности предприятия и как повысить культуру поведения в бизнесе?

Литература:

Основная

1

Дополнительная

2. 9

IV. ПЛАНЫ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ

Занятие 1. Изучение методики оценки финансового состояния предприятия с использованием табличного процессора Microsoft Excel. . (4 часа в компьютерном зале).

Занятие 2. Диагностика технико-экономического состояния предприятия с использованием табличного процессора Microsoft Excel. (4 часа в компьютерном зале).

V. ТЕМЫ РЕФЕРАТОВ

1. Сущность явления банкротства предприятий в современных условиях.
2. История отношений по поводу банкротства предприятий.
3. Антикризисная политика в развитых странах.
4. Закономерности кризисных явлений в экономике.
5. Характеристика глубины кризисного состояния предприятия.
6. Факторы, обуславливающие цикличность развития предприятий.
7. Роль и функции антикризисного регулирования.
8. Система антикризисного регулирования.
9. Меры антикризисного регулирования.
10. Мониторинг состояния предприятий.
11. Меры, применяемые к предприятиям банкротам.
12. Деятельность антикризисного управляющего
13. Пути преодоления негативных социально экономических последствий банкротства .
14. Практическое значение антикризисного регулирования.
15. Рейтинговая оценка масштаба несостоятельности предприятий.
16. Причины несостоятельности отечественных предприятий.
17. Система антикризисного менеджмента.
18. Методы сглаживания негативных тенденций развития предприятия.
20. Профилактика банкротства в управлении предприятием.
21. Конкурентоспособность предприятия и его банкротство.
- 22.. Конкурентоспособность предприятия и конкурентоспособность его продукции .
23. Оценка конкурентоспособности предприятия.
24. Методы и методика диагностики состояния предприятия.
25. Антикризисное управление и культура поведения в бизнесе .

VI. ТЕСТЫ

1. **Упорядочите виды несостоятельности предприятий по степени тяжести и ответственности перед законом:**
 - 1) предприятие-должник (обычный);
 - 2) несостоятельный должник;
 - 3) фиктивный должник;
 - 4) преднамеренный должник;
 - 5) неосторожный должник;
 - 6) банкрот.

2. **Что порождает экономический кризис?**
 - 1) циклическое развитие экономики;
 - 2) спад производства;
 - 3) снижение деловой активности;
 - 4) депрессия.

3. **Упорядочите фазы развития кризиса**
 - 1) Депрессия;
 - 2) кризис;
 - 3) подъем;
 - 4) оживление.

4. **Применение к предприятию экономически и социально оправданных профилактических и оздоровительных процедур, направленных на повышение его конкурентоспособности, называется**
 - 1) антикризисным регулированием;
 - 2) антикризисным управлением (антикризисным менеджментом);
 - 3) антикризисной системой;
 - 4) антикризисными мероприятиями.

5. **Совокупность факторов, обуславливающих то или иное текущее экономическое состояние предприятия в определенный период времени, называется _____.**

6. Антикризисное регулирование это :

- 1) политика правительства, направленная на защиту предприятий от кризисных ситуаций и на предотвращение их банкротства;
- 2) система мер, осуществляемых предприятием для предотвращения банкротства;
- 3) прогнозирование (на уровне предприятия) возможных кризисных ситуаций и рисков с целью минимизировать возможные убытки.

7. Основная задача института несостоятельности (банкротства) заключается в том, чтобы

- 1) распределить потери кредиторов наиболее справедливым образом;
- 2) минимизировать убытки государства;
- 3) обеспечить выживание несостоятельного предприятия.

8. Расшифруйте аббревиатуру – ФСФО.

9. Объектом антикризисного управления является:

- 1) средства производства;
- 2) рабочая сила;
- 3) организация производства, труда и управления;
- 4) финансы;
- 5) инвестиции.

10. Санация (оздоровление) предприятия, проводимая без участия арбитражного суда, называется _____.

11. Выбор процедуры в отношении предприятия-должника производится:

- 1) местными органами власти;
- 2) ФСФО;
- 3) комитетом кредиторов;
- 4) арбитражным судом;

12. Применение к предприятию экономически и социально оправданных профилактических и оздоровительных процедур, направленных на повышение его конкурентоспособности, называется:

- 1) антикризисным регулированием;
- 2) антикризисным управлением (антикризисным менеджментом);
- 3) антикризисной системой;
- 4) антикризисными мероприятиями.

13. Сворачивание бизнеса, в т.ч стратегия *разворота* (продажа деловой единицы нерентабельно функционирующего бизнеса) и *ликвидации* называется:

- 1) стратегия стабильности;
- 2) стратегия роста;
- 3) стратегия сокращения;
- 4) функциональная стратегия;
- 5) стратегия выживания.

14. Создание нового продукта с уникальными свойствами демонстрирует конкурентное поведение:

- 1) креативное;
- 2) приспособленческое;
- 3) преимущественное.

15. Укажите порядок процедур в цикле антикризисного менеджмента:

- 1) планирование;
- 2) маркетинг;
- 3) диагностика предприятия;
- 4) антикризисные управленческие решения;
- 5) мотивация;
- 6) контроль;
- 7) учет результатов,

VII. ПЕРЕЧЕНЬ ВОПРОСОВ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

1. Сущность явления банкротства предприятий в современных условиях.
2. Предприятие-должник. Несостоятельное предприятие. Неплатежеспособное предприятие. Предприятие-банкрот.
3. Простая и злостная несостоятельность. Преднамеренное и фиктивное банкротство. Социальное и цепное банкротство.
4. Антикризисная политика в развитых странах. Институт банкротства в дореволюционной России.
5. Закономерности кризисных явлений в экономике. Экономические циклы. Циклическое спиралевидное развитие. Регулярные и нерегулярные кризисы. Промежуточные, частичные, отраслевые, и структурные кризисы.
6. Жизненный цикл предприятия. Характеристика глубины кризисного состояния предприятия. Симптомы и стадии банкротства. Допустимое банкротство. Критическое банкротство. Катастрофическое банкротство. Скрытое банкротство. Финансовая неустойчивость. Явная юридически очевидная несостоятельность.
7. Факторы, обуславливающие цикличность развития предприятий. Факторы экономического состояния предприятия и конъюнктура.
8. Роль и функции антикризисного регулирования. Регламентирование и творческое регулирование.
9. Система антикризисного регулирования. Ее элементы и механизмы. Стратегия антикризисного регулирования. Политика антикризисного регулирования.
10. Технология антикризисного регулирования. Принципы антикризисного регулирования.
11. Законодательная база антикризисного регулирования. Участники антикризисного регулирования. Меры антикризисного регулирования.
12. Профилактические меры по предотвращению банкротства. Меры, применяемые к предприятиям-банкротам.
13. Политика предупреждения кризиса. Политика преодоления кризиса в щадящем режиме. Политика жесткого следования нормам законодательства.
14. Внесудебная, судебная и арбитражная санация.
15. Реструктуризация предприятия. Реструктуризация имущества. Реструктуризация долга.
16. Мониторинг состояния предприятий. Мониторинг финансового состояния предприятия. Учетная карта.
17. Меры, принимаемые к предприятиям-банкротам. Наблюдение. Внешнее управление. Мировое соглашение.

18. Конкурсное производство. Конкурсная масса. Очередность кредиторов. Арбитражный управляющий. Установление задолженности кредиторов. Комитет кредиторов.
19. Промежуточный и ликвидационный балансы. Упорядоченная и принудительная ликвидационная стоимость имущества
20. Антикризисный управляющий. Арбитражный управляющий. Лицензирование деятельности антикризисного управляющего. Ликвидатор. Реформатор.
21. Пути преодоления негативных социально-экономических последствий банкротства. Социальное регулирование. Практическое значение антикризисного регулирования.
22. Рейтинговая оценка масштаба несостоятельности предприятий. Рейтинг масштаба несостоятельности предприятий.
23. Массовое и специфическое банкротство предприятий. Скрытое банкротство. Отрицательное воздействие на деятельность предприятий внутренних и внешних факторов.
24. Понятие антикризисного управления. Антикризисная стратегия предприятия. Антикризисная политика предприятия. Антикризисное прогнозирование.
25. Программа по финансовому оздоровлению предприятия. Система антикризисного управления.
26. Антикризисная процедура. Процедура-донор. Процедура-реципиент. Антикризисный процесс.
27. Технология антикризисного прорыва. Стратегия выживания. Стратегия прорыва. Защитная политика. Наступательная политика.
28. Профилактика банкротства в управлении предприятием. Инновации. Технология управления по результатам. Профилактические меры против несостоятельности предприятий. Банк профилактических мер.
29. Конкурентоспособность предприятия и его банкротство. Оценка конкурентоспособности предприятия
30. Методы и методика диагностики состояния предприятия. Технология диагностики. Диагностика статического состояния. Диагностика процесса. Экспресс-диагностика. Проблемная диагностика.
31. Коэффициенты текущей ликвидности, утраты и восстановления платежеспособности, автономии, обеспеченности собственными оборотными средствами.
32. Положительная и отрицательная структура баланса. Удовлетворительная и неудовлетворительная структура баланса.
33. Интегральные балльные оценки тестирования предприятий. Антикризисное управление и культура поведения в бизнесе. Репутационный менеджмент. Организационная культура.

VIII. СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Родионова Н.В. Антикризисный менеджмент. ЮНИТИ, М. 2002.
2. Антикризисное управление: Учебник / Под ред. проф. Э.М. Короткова. М.: Инфра-М, 2001.
3. Антикризисное управление предприятиями и банками: Учебное пособие. М.: Дело, 2001.
4. Бланк И.А. Основы финансового менеджмента. Т. II, раздел VIII. — М.: Ника-Центр, 2000.
5. Теория и практика антикризисного управления: Учебник / Под ред. С.Г. Беляева и В.И. Кошкина. — М.: ЮНИТИ, 1996.
6. Антикризисный менеджмент / Под ред. проф. А.Г. Грязновой. — М.: Экмос, 1999.
7. Постатейный комментарий к Федеральному закону «О несостоятельности (банкротстве)» № 6-ФЗ от 8 января 1998 г. / Под общей ред. В.В. Витрянского.
8. Тренев В.Н. и др. Реструктуризация предприятий. — М.: Приор, 1998.
9. Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)» № 6-ФЗ от 8 января 1998 г. (в ред. 2002 г.).

IX. ОТВЕТЫ К ТЕСТАМ

1. (1-2-5-3-4-6)
2. (1)
3. (2-1-4-3)
4. (2)
5. (конъюнктура)
6. (1)
7. (1-6)
8. (Федеральная служба финансового оздоровления)
9. (3)
10. (внесудебной)
11. (4)
12. (3)
13. (3)
14. 14(1)
15. (3-2-1-4-5-7-3)

ГУСЕВ Виктор Ильич

Антикризисное управление

Учебно-методические материалы

Подписано в печать 07.04.04.
Формат 60x90 1/16
Бумага типографская.
Печать офсетная.
Гарнитура Times New Roman.
Усл. печ. л. 1,5.
Уч.-изд. л. 0,5.
Тираж 600 экз.
Заказ № 219.