**Глава 19. ОПЫТ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ;**

**В СТРАНАХ С РАЗВИТОЙ РЫНОЧНОЙ ЭКОНОМИКОЙ**

**Проблематика.** Существует ли за рубежом опыт антикризисной управления? Каковы проблемы использования зарубежного опыта' управлении экономикой России? Что важнее: обобщенный зарубоц ный опыт антикризисного управления или знание разнообразны сторон национального опыта?

История социально-экономического развития многих, в том чист  
крупнейших, стран мира свидетельствует о том, что им приходилос1  
переживать глубокие спады производства, финансовые потрясение  
массовую безработицу, острые социальные и политические конфлик;  
ты. Одни страны с большим трудом и значительными издержкам^  
преодолевали трудности, вызванные прежде всего кризисом эконо\*  
мики, другие довольно успешно справлялись с экономическими *щ*социальными потрясениями и в довольно короткие сроки выводили!  
свои экономические и социальные системы из острых кризисных!  
состояний. I

Положение экономики России в 90-е годы XX в. нередко сравни-:!

вают с положением экономики США 30-х годов (Великая депрес-4

сия) и экономики послевоенных 40-х годов XX в. Германии и Япо-\*]

нии. Положение действительно сходное. Следовательно, опыт, пути,;'

методы и формы выхода из чрезвычайной, кризисной ситуации,

найденные руководящими кругами этих стран, могут быть весьма;

полезны для российской экономики. Ji

**I**

***i -i***

**19.1. «Новый курс» Ф.Д. Рузвельта — программа вывода i**

**американской экономики из кризиса**

В конце 20-х и начале 30-х годов XX столетия американская экономика находилась в глубочайшем кризисе. Низшая точка спада экономического развития зарегистрирована в 1933 г., когда **ВНП** уменьшился по сравнению с 1929 г. почти в 2 раза и составил 54% от ■' докризисного уровня. В стране насчитывалось 17 млн. безработных, закрылось свыше 3 тыс. банков. Финансовый кризис поверг в пани­ку финансово-промышленных магнатов США. У.Липпман писал: «В минувшие пять лет промышленные и финансовые лидеры Аме­рики были низвергнуты с высочайших позиций влияния и власти в,, глубокую пропасть» [7, с. 149]. И ни один из представителей моно-\* полистического капитала не мог предложить никаких мер выхода из'1

кризиса. J

■j

На президентских выборах 1932 г. победу одержала Демократичес­кая партия во главе с Ф.Д. Рузвельтом (1882—1945), предложившим стране серию реформ, известных как «новый курс». Теоретическую основу «нового курса» составили воззрения английского экономиста Дж.М. Кейнса о необходимости государственного регулирования капиталистической экономики в сочетании с развитием рыночных отношений.

Экономическая ситуация в стране диктовала необходимость на­чать реформы с решения кредитно-финансовых проблем. По ини­циативе Ф.Рузвельта Конгрессу был предложен «чрезвычайный за­кон о банках». Федеральная резервная система предоставляла займы банкам, министр финансов получал право предотвращать массовое изъятие вкладов. Законом предписывалось открывать банки только тогда, когда их состояние будет признано «здоровым». Экспорт зо­лота запрещался. Специальный указ предписывал гражданам США обязательную сдачу золотых запасов на сумму свыше 100 дол. Одно­временно разрешался выпуск новых банкнот, не обеспеченных золо­том. Вслед за этим правительство Ф.Рузвельта наложило эмбарго на золото, циркулирующее между США и заграницей.

Вторым важнейшим банковским законом стал закон о банков­ской деятельности, принятый 16 июня 1933 г., по которому разделя­лись депозитные и инвестиционные функции банков, была создана Федеральная корпорация страхования депозитов. К началу 1934 г. около 80% всех банков США застраховали свои депозиты, учитывая желание большинства вкладчиков иметь подобную защиту. Закон установил, что депозиты размером до 10 тыс. дол. подлежат страхо­ванию на 100%, от 10 до 50 тыс. — на 75%, а свыше 50 тыс. дол. — на 50%. Общественное доверие к банковской системе стало быстро восстанавливаться.

В январе 1934 г. была проведена девальвация доллара, которая снизила его золотое содержание на 41%. Была начата чеканка сере­бряной монеты, в стране вводился биметаллизм. Девальвация дол­лара, изъятие монетного золота из частных рук, облегчение доступа к кредиту способствовали повышению цен и создали механизм ин­фляционного развития американской экономики, одновременно давая тем самым в руки государства средства для проведения ре­форм в других отраслях. Положительно повлияла на стабилизацию финансово-кредитной системы США отмена «сухого закона». С от­меной запрета спиртных напитков вводился налог на их продажу.

Особое место в системе реформ «нового курса» занимало учреж­дение Гражданского корпуса сохранения ресурсов. По предложению Ф. Рузвельта Конгресс принял закон о направлении безработных

**t**

городских юношей на работу в лесные районы. По мнению прези- j дента, это давало возможность улучшить естественные ресурсы страны, i укрепить здоровье молодежи. Уже в начале лета 1933 г. были созданы ;; лагеря на 250 тыс. молодых людей в возрасте от 18 до 25 лет из семей, получающих помощь, а также безработных ветеранов. В лагере они имели бесплатное питание, кров, форму и доллар в день. Работы проводились под наблюдением инженерно-технического персонала и офицеров. В лагерях вводилась почти воинская дисциплина. Эф­фект от создания лагерей превзошел ожидания Рузвельта. К 1935 г. лагеря были расширены вдвое — до 500 тыс. человек. Всего в них побывало около 3 млн. человек. Силами лагерной молодежи были созданы лесонасаждения (высажено 200 млн. деревьев), построено значительное число мелиоративных сооружений, мостов, проложены тысячи километров дорог и многое другое [7, с. 158—159].

Важным законом, способствующим выходу из экономического кризиса, стал Закон о восстановлении промышленности. В соответст­вии с ним предпринимателям в каждой отрасли промышленности предлагалось добровольно объединиться и выработать «кодексы чест­ной конкуренции», которые, во-первых, устанавливали бы размер производства; во-вторых, определяли бы уровень заработной платы и продолжительность рабочего дня; в-третьих, распределяли бы рынки сбыта между отдельными конкурентами. На время действия закона, ограниченное двумя годами, приостанавливалось примене­ние положений антитрестовского законодательства. Для проведения закона в жизнь создавалась Национальная администрация по оздо­ровлению промышленности во главе с генералом Х.Джонсоном.

Закон о восстановлении промышленности затронул и трудовые отношения. Он предоставил рабочим право участия в коллективных договорах и профсоюзах. В законе определялись три основных усло­вия труда: а) минимальная заработная плата в размере 12—15 дол. в неделю; б) максимальная продолжительность рабочего дня — 8 ч; в) запрещение детского труда. Закон действовал два года и был отменен Верховным Судом США под предлогом того, что противо­речил Конституции США, так как вмешивался в права частных собственников. Но за это время удалось ликвидировать полный хаос в промышленности и поднять индекс производства на 10%.

«Новый курс» охватил и сферу аграрных отношений. В целях восстановления покупательной способности фермеров и поддержа­ния цен на сельскохозяйственные продукты правительство предло­жило фермерам сокращать посевные площади и поголовье скота, но при этом гарантировало выплату процентов с фермерской задол­женности на сумму не свыше 2 млрд. дол.

В аграрной политике «новый курс» реализовывался также в зако­не 1938 г., который ввел концепцию «всегда нормальной житницы». Концепция предлагала поддержание уровня цен осуществлять путем не уничтожения излишков продукции, а сохранения, выплачивая фермерам аванс в счет еще не проданных сельхозпродуктов. Одно­временно правительство проводило политику демпинга за границей при экспорте пшеницы, хлопка и др. товаров, поощряя фермеров выдачей ввозных премий.

В результате применения мер, направленных на оздоровление аграрного сектора, процесс разорения ферм затормозился, ипотеч­ная задолженность уменьшилась, денежные доходы фермеров, вклю­чая государственные премиальные платежи, выросли почти вдвое.

Президент Ф. Рузвельт особенно гордился тем, что ему удалось убедить Конгресс США в необходимости создать специальное Уп­равление долины р. Теннеси *(TVA).* Состояние дел в этом крупном регионе было плачевным. В 20-е годы доход семьи там не достигал и половины среднего дохода семьи по стране. По мысли Рузвельта, государственной корпорации *TVA* предстояло наладить производство электроэнергии (на базе строительства каскада гидростанций), обуз­дать эрозию почвы, провести массированные лесопосадки и помочь бедствующим фермерам.

Деятельность *TVA* была весьма успешной. К пяти плотинам на Теннеси добавилось еще 20. Река стала судоходной. Было значительно улучшено земледелие, остановлена эрозия почвы, поднялись моло­дые леса. Доходы населения этого региона резко пошли вверх. Со­ревнование между *TVA* и частными компаниями окончилось пора­жением последних. «Без *TVA,* еще одного озарения ста дней, две атомные бомбы, завершившие вторую мировую войну, никогда не могли быть созданы». Рузвельту часто бросали обвинение в том, что *TVA* — «социализм». Он отвечал: «Называйте *TVA* хоть рыбой, хоть мясом, но оно удивительно вкусно для жителей долины Теннеси» [7, с. 166].

Оживление, начавшееся в американской экономике в 1933 г., сопровождаемое активной фискальной политикой администрации Рузвельта, способствовало резкому изменению структуры федераль­ных расходов: впервые за всю американскую историю в стране на уровне федерального правительства появился социальный бюджет. Федеральное правительство взяло на себя заботу о «непроизво­дительной» или малопроизводительной части рабочей силы — о престарелых, молодежи, инвалидах, деклассированных элементах, которые представляли угрозу собой прежде всего социальной ста­бильности США.

Подоходные налоги остались примерно на том же уровне, а вот!  
доля налогов на прибыль корпораций увеличилась в 1,5 раза, что^|  
безусловно, отражало стремление администрации Рузвельта возло-|  
жить большее налоговое бремя на крупный бизнес как истинного!  
виновника Великой депрессии, а не на рядовых американских граж- ]  
дан. |

Осуществляя реформы «нового курса», администрация Рузвельта ; рассчитывала обновить экономику страны и избавить ее от подоб­ных Великой депрессии потрясений и кризисов. Однако эти цели ' полностью достигнуты не были. Лишь в 1939 г. экономика США справилась с последствиями кризиса, но до второй мировой войны . стране так и не удалось достичь докризисного уровня производства. Индекс промышленного производства в 1939 г. составил 90% уровня 1932 г. Уровень безработицы в 6 раз превысил уровень 1929 г., соста­вив 17% рабочей силы.

В то же время опыт реформирования экономики, финансов, со­циальной политики, осуществленного Ф.Рузвельтом и его коман-. дой, имеет не только национальное, но и большое международное значение. Особенно он ценен для российских менеджеров, эконо­мистов и политиков. Безусловно, экономический, социальный и политический кризис, разразившийся в России в первой половине 90-х годов XX в., во многом отличается от американской Великой депрессии, но имеют место и некоторые сходные сущностные ха­рактеристики, тенденции развития, политические и социальные ус­тремления различных общественных групп, затрудняющих выбор путей, методов вывода экономики страны из затянувшегося в нашей стране глубочайшего кризиса.

Методология, стратегия и тактика реформ в рамках «нового курса» продемонстрировали особую роль государственного регулирования в системе капиталистического хозяйства и показали, что гибкое и умеренное регулирование экономики, социальной и политической сфер, особенно в трудные периоды развития страны, является жиз­ненно необходимым.

Этот важный вывод нуждается в глубоком осмыслении, а главное — в практическом применении с учетом российских исторических и социально-экономических реалий.

**19.2. Антикризисная направленность реформ Л. Эрхарда**

Людвига Эрхарда (1897—1977), ученого и политика, второго канц­лера ФРГ, заслуженно называют «архитектором германского чуда», i

Послевоенное состояние экономики Западной Германии было| плачевным. Большая часть промышленности разрушена, сохранив-\*

шиеся предприятия влачили жалкое существование. В 1946 г. про­мышленное производство составляло около одной трети от довоен­ного 1939 г., лет на 30 назад было отброшено сельское хозяйство.

Финансовое состояние страны характеризовалось полнейшим развалом. Количество денег, находившихся в обращении, во много раз превышало наличные товарные резервы. Дефицит, карточки, пустые полки магазинов, всеобщая спекуляция. Инфляция достигла 600% по отношению к довоенному уровню. Мелкие и средние слои в итоге войны разорились, оказались дезориентированными и не уверенными в будущем. В результате огромного разрушения город­ского хозяйства и миграции немцев из восточных областей Герма­нии обострился жилищный кризис. В этих условиях Л.Эрхардом были разработаны и проведены реформы, направленные на выведе­ние страны из глубочайшего экономического и социального кризиса, благодаря им за короткое время (около 10 лет) произошло «немец­кое чудо», превратившее Германию в процветающее государство, в ведущую экономическую страну мира.

Теоретическим фундаментом антикризисных реформ явилась раз­работанная Л. Эрхардом концепция «социального рыночного хозяй­ства». Это была не только теория, но и государственная политика, позволившая радикально изменить облик страны. По своим теорети­ческим установкам концепция «социального рыночного хозяйства» была по существу творческим применением, с учетом конкретных германских национальных и исторических условий, кейнсианской теории косвенного регулирования.

Эрхард исходил из идеи сильного государства как «конституиру­ющей», «управляющей» и «регулирующей» силы, способной форми­ровать общество. Государство активно вмешивалось в экономичес­кие процессы, но направление, характер, способы вмешательства были четко ориентированы на формирование рыночной экономики, основанной на частной собственности на средства производства и защищенной законодательной системой власти.

Государство поддерживало отрасли, испытывавшие трудности, особенно угольную и электротехническую промышленность, метал­лургию. Инвесторам и предпринимателям предоставлялись налого­вые льготы.

Эрхард широко использовал государственные рычаги, для того чтобы преодолевать неполадки, не отклоняться от избранного курса. «По моему твердому убеждению, — говорил Эрхард в речи перед членами Федерального объединения германской промышленности, — в XX веке, в сегодняшних социальных условиях ответственность за экономику... нерет одно лишь государство». Определение рамок

экономического порядка «опять-таки может быть задачей только государства» [5, с. 286].

Существенную роль в успехе проводимых преобразований и вы­хода ФРГ из кризиса сыграла внешняя поддержка (экономическая помощь по плану Маршалла, а также поставки топлива, продо­вольствия, семян, удобрений по другим каналам). В германскую экономику передавались американский транспорт и другое иму­щество армии США. Из средств Фонда европейской программы восстановления предоставлялись на льготных условиях кредиты.

Первым мероприятием, проведенным в июле 1948 г., была денежная реформа. Ее цель — избавление от обесцененных денег и создание твердой валюты. Денежная реформа явилась важной предпосылкой модернизации всего экономического механизма германской эконо­мики. Декретом были введены новые деньги — дойчмарки. Каждый житель получал 40 марок. Половину сбережений и наличности раз­решалось поменять в соотношении 1:10, а вторая половина была заморожена и обменивалась по курсу 1:20. В конечном счете размеры денежной массы (наличных средств и банковских депозитов) были сокращены более чем в 14 раз [1, с. 249].

Вслед за денежной реформой последовала реформа цен. Законом о принципах хозяйственной структуры и политике цен отпускались на свободу цены, отменялись административное распределение ре­сурсов и многочисленные нормативные документы, регулировав­шие до этого экономические отношения.

Несколько позже были приняты законодательные акты о кредит­ной и налоговой политике, о мерах против произвольного завыше­ния цен, антимонопольные и антикартельные указы и др. Периоди­чески публиковались каталоги так называемых уместных цен, т. е. учитывающих состояние покупательной способности большинства жителей ФРГ.

Важнейшим элементом экономической политики Эрхарда было укрепление ФРГ на мировом рынке — удалось втрое увеличить экспорт. Были приняты решительные меры по защите внутреннего рынка от внешних конкурентов, смягчено налоговое бремя, запре­щались набор новых служащих и повышение им окладов, проводился курс на жесткую экономию государственных расходов. Большое вни-^ мание уделялось развитию малого и среднего бизнеса. Уже в 1953 г. на предприятиях с числом сотрудников до 500 человек работало до 50,8% всех занятых и производилась половина промышленной продукции.

Государственные органы проявляли заботу о создании системы эффективной занятости, включающей в себя переподготовку кадров,

развитие общественных работ, увеличение числа рабочих мест и сокращение безработицы. По мнению Эрхарда, социальная политика государства должна быть политикой для миллионов. Она призвана обеспечить, с одной стороны, защиту и поддержку слабых, а с дру­гой, — создание благоприятных условий для активного развития сильным, т. е. лицам, которые в силу своих способностей и квали­фикации могут самостоятельно добиться успехов в жизни. При этом важна солидарность «сильных» и «слабых», забота всего общества о потерпевших неудачу в жизни.

Положительную роль в преодолении кризиса в ФРГ сыграло индикативное планирование. Это не «планы-прогнозы», «планы-догадки», а очень эффективный в условиях ФРГ экономический, правовой и административный механизм воздействия на все сферы жизнедеятельности страны. Основу этого успеха, по мнению про­фессора Д. Валового, обеспечивали следующие факторы: высокая квалификация разработчиков планов, использовавших весь арсенал экономической науки; разнообразие методов и инструментария при реализации этих планов, отсутствие какого-либо догматизма и узо­сти подходов; твердость и последовательность профессионального государственного аппарата, который, нередко действуя в условиях крайней политической нестабильности, целеустремленно реализо-вывал принятые программы; выработка широкого национального согласия в отношении главных целей социально-экономического развития на ближайшую и отдаленную перспективы [2, с. 217].

Выходу из кризисного положения в ФРГ сопутствовало и поло­жительное решение ряда духовно-культурных проблем, таких, как состояние массового сознания, особенностей мышления, измене­ние образа жизни, мышления и поведения миллионов немецких граждан.

Для социального рыночного хозяйства, по словам Эрхарда, опре­деляющее значение не в последнюю очередь имеют «не только тех­нические, автоматические механизмы поддержания сбалансирован­ности на рынке, но и духовные и нравственные представления. Одного поддержания равновесия между спросом и предложением через свободное формирование цен мало для оправдания общест­венного строя или наполнения его идейного багажа» [5, с. 576].

Антикризисные реформы, разработанные и умело проведенные Л. Эрхардом, не имели бы успеха без активной поддержки общест­венности, без участия граждан в процессе принятия и реализации решений по социально-экономическим вопросам, без широкой опоры на разработки и рекомендации ученых своей страны. В соответствии с законом в ФРГ был образован экспертный совет по перспективам

общего экономического развития ФРГ, который разрабатывал необ­ходимые исходные предложения для принятия правительством хо­зяйственно-политических решений.

Подытоживая и оценивая антикризисную реформаторскую дея­тельность Л. Эрхарда, следует особенно подчеркнуть правильный выбор социально ориентированной модели развития. Известный знаток экономических школ и теорий Ю. Ольсевич в одной из своих последних работ пишет, что «конкурентный рынок — это не продукт стихийной игры экономических сил. Такая игра ведет не к кон­куренции, а к монополии, к социальным антагонизмам. Поэтому теория «социального рыночного хозяйства» предусматривает созна­тельное конструирование конкурентного механизма путем введения четкого законодательства, внешнеэкономической политики и жест­ких трудовых и социальных гарантий» [4, с. 80].

19.3. Деятельность Ли Якокки в крупнейшей американской корпорации Chrysler

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 обраацы и методы организации хозяйственной деятельности к нашим нуждам, к современной эко­номической действительности.

Ли Якокка начал свою деятельность в должности председателя Совета директоров корпорации *Chrysler* с критически-аналитичес­кой оценки положения дел в компании. Изучение стиля управления прежнего руководства показало, что в верхних эшелонах власти отсутствует организационная дисциплина и элементарный порядок. Корпорация функционировала отнюдь не как целостная корпора­ция. Она состояла из скопления малых фирм, каждая из которых

управлялась своим авторитарным директором, причем ни один из них не обращал внимания на то, что делали другие.

В корпорации не существовало никакой системы, которая це­ментировала бы организационную структуру, не было практики совещаний, на которых руководители разных уровней могли бы обмениваться мнениями и вырабатывать взаимодействие между раз­личными подразделениями, рассматривать черновые варианты про­ектов решений.

В корпорации отсутствовала целостная система финансового конт­роля. Никто во всей корпорации не имел полного представления о том, как составляются финансовые планы и отчеты, и не мог дать ответа на простейшие вопросы, касающиеся ее финансового поло­жения.

В корпорации сложился нездоровый нравственный климат. Люди были запуганы, морально подавлены, нравственные ценности у многих утрачены. Отсутствовал контроль за сохранением промыш­ленных секретов, что породило промышленный шпионаж в зна­чительных размерах. Безопасность в части сохранения секретов и имущества не была обеспечена.

Проблемы корпорации не решались в значительной степени по­тому, что руководство не представляло собой сплоченную единую команду. Была «неуправляемая группа индивидуальных игроков, из коих многие еще не овладели искусством игры на своем участке поля» [6, с. 183].

Все вице-президенты не соответствовали своему назначению. Карьерная политика была не продумана и осуществлялась весьма произвольно. На протяжении ряда лет людей просто перемещали с места на место. Например, сотрудника, руководившего сетью авто­сервиса и обеспечением запчастями в Южной Америке, перевели на пост главного бухгалтера-ревизора. Он свою должность ненави­дел и, конечно, исполнял ее без надлежащей добросовестности и профессионализма. Менеджеры корпорации пользовались извест­ностью как игроки в гольф, а не как специалисты по автомобильному делу.

Низкий профессиональный и моральный уровень персонала не­посредственно сказывался на неутешительных хозяйственных ито­гах. Доля *Chrysler* на американском автомобильном рынке продол­жала снижаться, терялась клиентура. Проведенные исследования показали, что почти 2/з покупателей недовольны автомобилями *Chrysler,* они воспринимались как чопорные и скучные. Срочно тре­бовались новаторские модели.

Корпорация столкнулась еще с одной крупной проблемой — > отсутствием заказов со стороны дилеров. Кроме того, на заводских : площадках не хватало места для размещения новых автомобилей. Одно время их количество достигло даже 100 тыс., т. е. был запас готовой продукции почти на 600 млн. дол. В это же время налич­ность корпорации стремительно сокращалась. Издержки, связанные с хранением таких запасов готовой продукции, исчислялись астро­номическими цифрами. Но хуже того, машины стояли просто под открытым небом и медленно приходили в негодность. «Я понимал, что корпорация *Chrysler* не сможет стать прибыльной, — писал Л. Якокка, — если мы не избавимся от этой системы, причем раз и навсегда. Я знал также, что добиться этого нелегко... они сочли меня фантазером» [6, с. 191].

Итак, 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. Подбо­ром сотрудников на высшие должности в органы управления фирмы Ли Якокка занимался лично. При этом у него был довольно обшир­ный список (банк данных) сотрудников, который он тщательно накапливал и пополнял, работая еще в корпорации *Ford motor.*

Первым делом Якокка считал для себя подбор специалиста в области финансов, но не «крохобора», а финансиста с размахом, талантливого и со сноровкой предпринимателя, способного проана­лизировать проблему и перейти к ее практическому решению. Таким руководителем финансовой службы, по мнению Якокки, мог быть Джералд Гринуолд. Он получил хорошее экономическое образова­ние в Принстонском университете, был менеджером агрессивного типа, имел опыт самостоятельной работы и постоянно пытался вы­рваться из чисто финансовой деятельности. Якокке не сразу удалось уговорить Гринуолда. Проявив настойчивость, он добился его согла­сия на переход в *Chrysler.*

Заняв должность главного бухгалтера-ревизора, Гринуолд, тем не менее, претендовал на более высокий статус. Когда Якокка оконча­тельно убедился в его способностях, то обратился к нему с предло­жением занять новую должность при условии, что тот подберет на свое место столь же квалифицированного специалиста. Гринуолд сразу же привел Стива Миллера, который был его главным финан­совым менеджером. В роли руководителя финансового отдела кор­порации Миллер оказался великолепным участником созданной Якоккой команды менеджеров.

Третьим членом команды стал Хэл Сперлих. Он работал в корпо­рации уже два года и знал в ней положение дел. Хэл был как бы разведчиком Якокки. Именно он помог выявить много хороших работников, которых прежнее руководство компании не замечало. На низших этажах управления было много талантливой молодежи. Это в значительной мере облегчало решение кадровых проблем.

Но три человека — это еще не команда менеджеров, отмечает Якокка. Надо было продолжать ее набирать и сколачивать. Сущест­вовала группа людей, обладавших богатым опытом и уже доказан­ными способностями. Это были вышедшие в отставку менеджеры компании *Ford.* Нужно было мобилизовать их знания и здравый смысл, чтобы поднять положение фирмы *Chrysler* на надлежащий уровень.

Из этой группы Якокка первым пригласил Гэра Локса, которого он знал как крупного специалиста в области маркетинга и в сфере организации отношений с дилерами. Но Якокку привлекали не только профессиональные знания и опыт Гэра: он принадлежал к тому сорту людей, с которыми все любят общаться, выпить стаканчик, доверительно поговорить. Якокка надеялся, что Локс сумеет добиться улучшения отношений корпорации с дилерами. «Вместо того чтобы обмениваться обвинениями и кидаться друг в друга черепками, — писал Якокка, — нам необходимо было создать атмосферу, в которой кто-либо из высшего руководства мог бы сесть за стол с дилерами и обсудить с ними все их жалобы и трудности, одни за другими» [6, с. 200].

Следующим шагом стал подбор уникального специалиста в об­ласти качества автомобилей. Якокка привлек для этой работы Ханса Маттиаса, хорошо известного ему по работе в компании *Ford,* где тот работал главным конструктором. Его специальностью был конт­роль за качеством. За полтора года он заметно укрепил дисциплину в организации производства на предприятиях *Chrysler.* Большую роль в повышении качества автомобилей сыграл другой специалист в этой области — Джордж Бате, который уже служил в корпорации до прихода Ли Якокки. Для Батса был создан специальный отдел конт­роля за качеством.

Проблемами качества продукции корпорации активно и плодо­творно занимались Дин Дог, Стив Шарф, которые привели из дру­гих компаний, где они раньше работали, 15 отличных молодых менеджеров. Таким образом, сложилась команда из опытных и мо­лодых производственников и управленцев и все они хорошо срабо­тались. Это оказался тот уникальный сплав, который столь быстро обеспечил возрождение качества автомобиля.

Кроме решения проблемы качества продукции перед руководи- | телем корпорации стояла неотложная задача налаживания службы 1 материально-технического снабжения. На этот сложнейший участок j работы Ли Якокка пригласил еще одного вышедшего в отставку | бывшего фордовского менеджера Пола Бергмозера, который на протяжении 30 лет в должности вице-президента курировал матери­ально-техническое снабжение. Это был человек жесткого и новатор­ского склада, обладающий способностью изыскивать десяток спосо­бов сделать то, что любой другой объявляет неосуществимым.

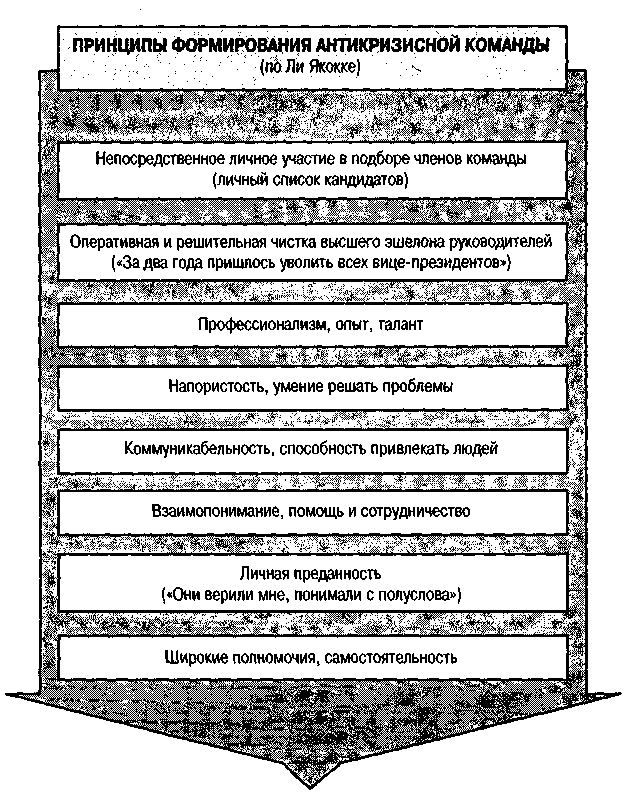
Благодаря усилиям и организаторскому таланту Пола Бергмозера в корпорации удалось создать довольно эффективную систему мате­риально-технического снабжения.

Для окончательного укомплектования команды Ли Якокка ре­шил ее пополнить знатоками маркетинга. Будучи сам специалистом по маркетингу, он пригласил знакомых ему профессионалов, кото­рые понимали его с полуслова.

Обосновывая свои подходы и принципы формирования коман­ды, Ли Якокка выделяет прежде всего талант, энергию, исклю­чительное трудолюбие, многолетний опыт тех людей, которых он пригласил на работу в руководящие органы корпорации. «Каждый из них обладал многолетним опытом и желанием этот опыт исполь­зовать... Я знал, что они относятся к тому сорту людей, которые откликаются на призыв и готовы подать руку помощи... Это были энергичные люди, обладающие твердым характером и большим мужеством» [6, с. 205-206].

Подытоживая опыт деятельности Ли Якокки по созданию эф­фективной сплоченной команды, можно выделить ряд ведущих прин­ципов, которыми он при этом руководствовался (рис. 19.1).

В заключение нельзя не привести слова Ли Якокки: «Все хозяйст­венные операции можно в конечном счете свести к обозначению тремя словами: люди, продукт, прибыль. На первом месте стоят люди. Если у нас нет надежной команды, то из остальных факторов мало что удастся сделать» [6, с. 194]. Руководитель компании *Chrysler* убедительно доказал своей деятельностью верность этого положе­ния. Создав работоспособную талантливую команду, он не допустил банкротства корпорации, больше того, вывел ее в ряд преуспеваю­щих в США.



*Рис. 19.1.* Принципы создания антикризисной команды

**19.4. Антикризисные аспекты государственного управления в странах с развитой рыночной экономикой**

Антикризисные аспекты государственного управления экономи­кой в различных странах выражаются в разных формах. В США, .например, это проявляется в совершенствовании законодательства в области занятости, увеличении рабочих мест, особенно для молоде­жи, разработке региональных структурных программ и др. Так, в параграфе 310 гл. 58 Свода законов США указывается, что эффек­тивные мероприятия правительства должны включать специально разработанные программы по снижению высокого уровня безра­ботицы, по уменьшению структурной безработицы в отдельных регионах и среди отдельных групп работников; уделять должное внимание увеличению роли экспорта и улучшению международной конкурентоспособности сельского хозяйства, промышленности и автомобилестроения.

В США законодательно закреплена (параграф 311г) антицикли­  
ческая политика по вопросам занятости. В рамках ее проведения  
предусматриваются ускоренное финансирование государством стро­  
ительных работ, увеличение занятости в госсекторе, увеличение раз­  
меров и продолжительности страховых выплат по безработице, про­  
фессиональное обучение в частном и государственном секторах как  
мера общего оздоровления экономики и как дополнение к страхо­  
ванию по безработице. Эта политика включает также реализацию  
программ обеспечения молодежи рабочими местами и программ  
развития, нацеленных на создание рабочих мест в отраслях, име- *'.*ющих важное значение для штатов, населенных пунктов (включая-  
сельские районы) и для страны в целом. <

По мнению Конгресса, на молодежь приходится большая доля | имеющихся в стране безработных, и это в значительной степени способствует росту преступности, алкоголизма, наркомании и т. п. При выработке мероприятий и программ по обеспечению работой молодежи американские законодатели предлагают правительству предусмотреть решение таких задач, как разработка практических методов сочетания работы с профессиональным обучением, стиму­лирование частного предпринимательства, практики получения про­фессионального образования без отрыва от производства.

Вторым важным направлением совершенствования антикризис­ного государственного управления в США является всесторонняя научно обоснованная координация усилий различных государствен­ных ведомств по разработке и проведению экономической политики. В этих целях в 1984 г. создан Президентский совет по совершенство-

ванию управления. Его важнейшей задачей является выработка ре­шения проблем, встающих перед госаппаратом. В его деятельности выделяются следующие приоритетные направления:

* совершенствование управления финансовыми ресурсами;
* рационализация управленческих инструментов и процедур;
* координация деятельности генеральных инспекторов;
* усилия различных ведомств по сокращению числа преступле­ний и др.

Следует отметить, что антикризисное государственное управле­ние значительно усиливается в периоды экстремального развития — от усиления государственного контроля над отраслями и предпри­ятиями в период кризиса до централизованного администрирования в сферах производства и распределения продукции. Например, в Японии в послевоенные годы экономический механизм характе­ризовался прямым государственным управлением подавляющего большинства отраслей и предприятий, системой фондового распре­деления, жесткого регулирования процессов обращения, ценообра­зования, политики доходов.

Усилия государственной экономической политики Японии того Периода были направлены прежде всего на создание условий для рыночной конкуренции. В 1947 г. были приняты законы о ликвидации избыточной концентрации экономической мощи, о реорганизации фирм, о частных предпринимательских организациях. В последу­ющие годы (1949—1950 гг.) продолжилась активная политика госу­дарства по демонополизации экономики, и лишь после достижения некоторых устойчивых позитивных изменений в этом направлении поэтапно отменяется государственное регулирование цен.

Волна резких перемен в японском управлении была связана с ускоренным освоением методов американского менеджмента в пе­риод после окончания второй мировой войны. Инициатива в изуче­нии и внедрении американских методов управления исходила как от японских государственных органов, так и от американской админист­рации оккупационных войск. В 1950 г. Министерство труда Японии взяло на вооружение американскую систему «подготовки образцовых мастеров». Методы подготовки аудиторов-японцев, использовавшиеся дальневосточным штабом ВВС США, были заимствованы японским Министерством внешней торговли и промышленности для органи­зации курса по «подготовке администрации», повышению квалифи­кации управляющих.

Серьезную проблему для японского бизнеса в тот период пред­ставляло неудовлетворительное качество японских товаров. По ини­циативе Министерства внешней торговли и промышленности в 1950 г.

в Японию был приглашен известный специалист в этой области j  
профессор Э. Дёминг, который заявил японским предпринимате- |  
лям, что «японское качество может стать лучшим в мире вместо *)*худшего» [3, с. 27]. Как известно, эти слова Дёминга стали проро- ,  
ческими. '

В ряде стран государственные органы разрабатывают программы приватизации и их осуществление рассматривается как превентив­ные антикризисные меры, направленные на предотвращение или выход из кризиса отдельных предприятий и даже целых отраслей экономики. Цель такой приватизации — поиск новых, более совер­шенных структур предприятий, повышение их конкурентоспособ­ности и эффективности.

Приватизация в каждой стране имеет свои особенности. Так, характерной чертой приватизации в Великобритании является по­степенность, в Германии — осторожность, в Италии — ярко выра­женный прагматизм. В Чешской Республике приватизация имела главную цель — уменьшить долю государства во владении собствен­ностью и довести удельный вес государственной собственности до 10-15%.

В целом развитые страны Запада рассматривают приватизацию  
как средство создания смешанной экономики. По мнению западных  
экономистов, смешанные предприятия в настоящее время признаны  
наиболее конкурентоспособными, наиболее гибкими, в то же время  
для большинства государственных предприятий во всех странах ха­  
рактерна низкая эффективность в результате издержек на единицу ,  
продукции. Как правило, государственные предприятия рассматри- *',*ваются как инструмент экономической и социальной политики, а не• |  
как коммерческие предприятия. У;!

Основным побудительным стимулом приватизации является оз- > доровление экономики предприятий за счет частных инвестиций, в том числе иностранного капитала.

В странах с развитой рыночной экономикой приватизация при­нимает следующие формы:

* продажа государственных предприятий частным инвесторам — физическим и юридическим лицам;
* создание совместных предприятий с долевым участием част­ного капитала;
* продажа части акций предприятий, являющихся государст­венной собственностью.

Приватизация в этих странах, как правило, осуществляется по­этапно: сначала предприятие подвергается санации (оздоровлению),

затем оценивается экспертом-оценщиком и только потом продается частному капиталу. Такая последовательность позволяет максимизи­ровать выручку от приватизации предприятия.

В Чешской Республике приватизация проходила в двух формах — малая приватизация и большая. Малая приватизация затрагивала предприятия сферы розничной торговли, бытового обслуживания, предприятия общественного питания и других подобных предпри­ятий. Экономический и социальный эффект — стабилизация поло­жения на крупных предприятиях, рассасывание безработицы, сохра­нение и даже увеличение рабочих мест.

Большая приватизация государственных промышленных .пред­приятий осуществляется в два этапа. Первый этап проводится Министерством управления народным имуществом и приватизации. В его ходе осуществляются разработка, обсуждение и утверждение проектов приватизации. Второй этап связан с реализацией приня­тых проектов приватизации. Его проводит Фонд народного иму­щества. До конца 1993 г. Фондом было принято для реализации 7533 предприятия с разными формами приватизации: 23,6% — пре­образование в акционерные общества; 30,8% — бесплатная передача населенным пунктам; 8,0% — общественные аукционы; 22,3% — прямые продажи; 6,7% — торги; 9,8% — реституции.

В Чехии в процессе приватизации активное участие принимали иностранные фирмы. Большой объем иностранных инвестиций при­ходился на фирмы Германии (31,2%), США (27,8%), Франции (12,7%), Бельгии (7,2%), Австрии (6,2%). Иностранных инвесторов предпри­ятия Чехии привлекают относительно невысоким страновым рис­ком, сравнительно высоким уровнем квалификации рабочей силы, более низкими затратами на заработную плату и материалы.

Итак, в странах с развитой рыночной экономикой накоплен бо­гатый опыт как предотвращения, так и преодоления кризисных ситуаций на макро- и микроуровнях. Конечно, исторические и со­циально-экономические условия возникновения, развития различ­ных типов кризисов в России и других странах по многим позициям не совпадают. Но это обстоятельство не умаляет необходимости тщательного изучения этого опыта и вдумчивого, творческого под­хода к его применению в процессе управления хозяйственными организациями разного уровня.

**ВОПРОСЫ**

1. Назовите и проанализируйте основные мероприятия правительства  
Ф. Рузвельта, направленные на преодоление социального и экономического кризиса  
США в 1929-1933 гг.

1. Раскройте содержание антикризисной деятельности Л.Эрхарда.
2. Охарактеризуйте первые шаги деятельности Ли Якокки по спасению от банкротства корпорации *Chrysler* и его принципы формирования единой команды.
3. Проанализируйте опыт государственного управления развитых стран по предотвращению и преодолению кризисов.

**Литература**

1. *Бартенев С.А.* Экономические теории и школы. М.: БЕК, 1996.
2. История менеджмента. М.: ИНФРА-М, 1997.
3. *Мильнер Б.З.* и др. Японский парадокс. М.: Мысль, 1985.
4. *Ольсевич Ю.* Трансформация хозяйственных систем. М., 1994.
5. *Эрхард Л.* Полвека размышлений: Речи и статьи. М., 1993.
6. *Я кокка Ли.* Карьера менеджера. М.: Прогресс, 1991.
7. *Яковлев Н.Н.* ФДР — человек и политик. Загадка Пёрл-Харбора. М.: Международ, отн.,1988.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Тип управления — это комплекс характеристик, отражающих его особенности, назначение и ценность. Антикризисное управление как тип управления, способного предвидеть и предварять кризисы, смягчать их течение, устранять отрицательные последствия и пре­вращать их в позитивные изменения, является важнейшим факто­ром современного развития менеджмента и экономики.

Антикризисное управление — не печальная необходимость ис­правления накопленных ошибок или горькая расплата за них, это объективная потребность управления, ориентированного на разви­тие, своевременное реформирование экономики, анализ будущего в настоящем, оценка взаимодействия природы и деятельности чело­века.

Но тот или иной тип управления не существует в чистом виде. Он обладает определенными признаками, которые в той или иной мере учитываются в реальной практике управления. А она всегда сочетает признаки различных типов. Например, современное управление состоит из модулей (комплекса типологических признаков) анти­кризисного, стратегического, инновационного, мотивационного, социально ориентированного управления. И все эти признаки нахо­дятся в связи, сочетании и взаимодействии. Это и характеризует искусство управления, его научность, качество и эффективность.

Антикризисное управление представляет собой не только опре­деленную систему, в признаках, параметрах и показателях которой оно выражается. В антикризисном управлении, понимании его необ­ходимости отражается характер и особенности профессионального сознания менеджера. Это структура знаний, система ценностей, ис­следовательский потенциал, практический опыт, мироощущение, человеческий фактор поведения, перспективное мышление, непре­рывное образование.

Современное антикризисное управление в России помимо всего прочего нуждается в менеджерах, имеющих специальную подготовку и определенный набор личностных качеств. Сегодня такие специа­листы называются арбитражными управляющими. Они готовятся для работы в экстремальных условиях кризиса, банкротства и санации

предприятий. Подготовка таких специалистов требует новых подхо- • дов в технологии и организации учебного процесса. Необходимы знания в области экономики, права, психологии, естественных наук,'; а также освоение приемов поведения в экстремальных ситуациях. ' Наличие таких специалистов является важным фактором анти­кризисного управления. Однако любому менеджеру должны быть присущи качества и приемы управления в критических ситуациях. Чем сложнее управление, а его усложнение — одна из современных тенденций развития, тем важнее становится способность менеджера предвидеть и предполагать возможность кризиса, готовность к его преодолению. И эти качества должен воспитывать и развивать в себе каждый менеджер.

**ГЛОССАРИЙ**

**Авторитет** — мера того, насколько подчиненные считаются с мне­нием руководителя, его советами, указаниями, распоряжения­ми, стремятся ^исполнить его приказы.

**Адаптация** — процесс приспособления человека или организации к существующим или изменяющимся условиям.

**Аксикреация** (лат. *axio* — ценность, *creatio* — сотворение) — система мер по сотворению, выращиванию, возникновению у человека и организации новых ценностей или восстановление, регенерация, переосмысление прежних.

**Активность деловая** — одна из характеристик деятельности человека или организации, проявляющаяся в инициативности, изобрета­тельности, эффективности, интенсивности, результативности и полезности.

**Активность социальная** — одна из характеристик поведения личности или группы людей относительно защиты интересов, ценностей, идеалов.

**Акция** — ценная бумага, свидетельствующая о внесении пая ее вла­дельцем в капитал акционерного общества и дающая право на долю прибыли в форме дивиденда.

**Альтернатива** — необходимость единственного выбора между взаимо­исключающими возможностями.

**Анализ конфликта** — сопоставление факторов конфликтной ситуации с целью установления характера, причин возникновения кон­фликта и определения путей и средств его разрешения.

**Апелляция** — обращение в вышестоящую инстанцию с целью обжало­вания решений или постановлений.

**Арбитраж** — рассмотрение спорных дел посредником (судом), назна­чаемым по соглашению сторон.

**Арбитражный управляющий** (временный, внешний, конкурсный) — лицо, назначаемое арбитражным судом для проведения процедур банкротства или осуществления иных полномочий, установлен­ных законом.

Аттестация — комплексная оценка деятельности организации на пред­мет ее соответствия установленным нормативам и требованиям.

**Аукцион** — способ продажи с публичных торгов, при которых покупа­телем становится человек или организация, предложившие за товар наивысшую цену.

**Базовые параметры** — система критериев, способных адекватно отра­зить специфику конкретного объекта с учетом влияющих на

него в тот или иной период времени факторов (система показа­телей, качественных характеристик, шкал и т. д.). **Банкротство (несостоятельность)** — признанный арбитражным судом или объявленный должником факт неспособности последнего удовлетворить требования кредиторов в полном объеме или ис­полнить обязанность по уплате обязательных платежей. Состо­яние неплатежеспособности должника трансформируется в несо­стоятельность (банкротство) только после констатации арбит­ражным судом признаков неплатежеспособности должника.

**Безработица** — многоаспектное социально-экономическое явление, когда часть экономически активного населения не занята в про­изводстве товаров и услуг, не может реализовать свою рабочую силу на рынке труда из-за отсутствия подходящих рабочих мест и лишается вследствие этого заработной платы как основного источника необходимых средств к жизни.

**Бизнес** — экономическая деятельность по ведению выгодного дела, являющегося источником получения прибыли.

**Бизнес-инкубатор** — малое предприятие, создаваемое местными орга­нами или крупными компаниями с целью «выращивания» но­вых предприятий для реализации инновационных проектов.

**Биржа** — учреждение для заключения товарных, финансовых сделок, продажи по стандартам, рынок ценных бумаг.

**Бюджет** — предположительное исчисление доходов и расходов орга­низации или государства на определенный срок; распределение и структурирование доходов и расходов; распределение затрат, имеющихся ресурсов (бюджет времени).

**Вексель** — ценная бумага, содержащая обязательство физического или юридического лица о погашении в указанный срок денежного обязательства (платежа).

**Венчурные предприятия** — предприятия малого бизнеса, занятые научными исследованиями, инженерными разработками, созда­нием и внедрением нововведений, связанных со значительным риском.

**Внесудебные процедуры** — возможность без обращения в арбитражный суд решать путем переговоров должника с кредиторами вопросы либо продолжения деятельности предприятия-должника, либо его добровольной ликвидации.

**Внешнее управление (судебная санация)** — процедура банкротства, при­меняемая к должнику в целях восстановления его платеже-спо­собности, передача полномочий по управлению должником внеш­нему управляющему.

**Внешний управляющий** — лицо, назначаемое арбитражным судом для проведения внешнего управления и осуществления других пол­номочий, предусмотренных законом.

**Временный управляющий** — лицо, назначаемое арбитражным судом для осуществления мер по обеспечению сохранности имущества должника, наблюдения за порядком проведения процедур банкротства в сроки, установленные ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)».

**Гарантия** — факторы и условия, обеспечивающие успех дела, поручи­тельство за результаты деятельности, принятие ответственности в случае неудачи.

**Гиперинфляция** — непрерывно возрастающие уровень товарных цен и объем денежной массы в обращении, ведущие к обесценению денежной единицы, расстройству финансов, денежного оборо­та, нарушению хозяйственных связей, усилению социальной на­пряженности в обществе. Принятый количественный показатель гиперинфляции — более 50% инфляции в месяц.

**Девальвация** — понижение официального курса денежной единицы страны по отношению к золоту либо иностранной валюте; пока­затель кризисного состояния финансов, экономики страны, за­крепляет в условиях инфляции обесценение денег.

**Деноминация** — укрупнение денежной единицы страны в целях упоря­дочения денежного обращения.

**Депрессия** — состояние экономики в послекризисный период. Пре­кращается падение производства, но уровень его низкий. Товарные запасы превышают наличную денежную массу, сни­жается жизненный уровень, растет социальная напряженность, расстроены механизмы управления.

**Дефицит** — нехватка, недостаток чего-либо; в экономике нехватка това­ров, средств производства, денежных средств, рабочей силы и пр.

**Дефляция** — изъятие из обращения избыточных денежных знаков. Проводится правительством для снижения темпов инфляции. Методы дефляции: увеличение налогов, продажа государствен­ных ценных бумаг и имущества, внешнеторговое и валютное регулирование, сокращение бюджетных расходов, заморажива­ние заработной платы. Последствия: обострение напряженнос­ти, социальные конфликты, снижение темпов экономического развития.

**Диагностика** — деятельность по оценке состояния организации с целью определения проблем ее развития и вероятности наступления кризиса.

**Дисциплина** — форма отношений между людьми, служащая средством поддержания и соблюдения определенного типа организации совместной деятельности.

**Домашнее хозяйство** —. независимая экономическая единица, являю­щаяся собственником ресурсов и самостоятельно распределяю­щая общий денежный доход входящих в нее людей.

**Дотация** — денежные средства, выдаваемые из государственного бюд­жета в безвозвратном порядке для покрытия дефицита финансо­вых ресурсов предприятий, организаций или местного бюджета.

**Жизненный цикл продукции (технологии)** — определенный период вре­мени, в течение которого продукция (технология) обладает жиз­неспособностью на рынке и обеспечивает достижение иннова­ционных целей предприятия.

**Забастовка** — организованное, массовое или коллективное прекраще­ние работы или изменение ее порядка с целью реализации вы­двигаемых требований.

**Занятость** — деятельность граждан, связанная с удовлетворением лич­ных и общественных потребностей, не противоречащая законо­дательству Российской Федерации и приносящая, как правило, им заработок или трудовой доход.

**Защита социальная** — экономические, социальные и правовые гаран­тии, обеспечивающие людям соблюдение и реализацию их прав и свобод, достойный уровень и необходимое качество жизни.

**Инвестиции** — долгосрочные вложения частного или государственного капитала в различные отрасли национальной или зарубежной экономики с целью получения прибыли.

Индекс — цифровой статистический показатель, выражающий состо­яние и тенденции изменений того или иного явления.

**Инновация** — создание, распространение и применение какого-либо новшества, ведущие к улучшению работы, повышению эффек­тивности деятельности.

**Инновационный потенциал** — возможности в достижении поставлен­ных инновационных целей.

**Инфляция** — переполнение сферы обращения денежными знаками сверх потребностей экономики, процесс обесценения денег.

**Информация** — отражение в сознании человека окружающей его дей­ствительности. Совокупность сведений о состоянии управляе­мой системы и среды ее функционирования.

**Коллективный договор** — правовой акт, регулирующий социально-тру­довые отношения и заключаемый работниками предприятия с работодателем.

**Коллективный трудовой спор** — неурегулированные разногласия между работниками и работодателями по поводу установления и изменения условий труда (включая заработную плату), заключе­ния, изменения и выполнения коллективных договоров, соглашений по вопросам социально-трудовых отношений.

**Компромисс** — соглашение, достигнутое посредством взаимных усту-. пок, метод разрешения конфликтов путем переговоров и поиска возможного согласия.

**Конкуренция** — противоборство на рынке товаров и услуг, привлечение покупателей для более выгодной продажи, возможность выбора продавцов.

**Конкурсное производство** — процедура банкротства, применяемая к должнику, признанному банкротом, в целях соразмерного удов­летворения требований кредиторов.

**Конкурсный управляющий** — лицо, назначаемое арбитражным судом для проведения конкурсного производства и осуществления других действий, установленных законом.

**Конфликт** (лат. *conflictus* столкновение) — столкновение противопо­ложно направленных целей, интересов, позиций, мнений или взглядов двух или более людей в ходе их взаимодействия. Наи­более опасное последствие конфликта в организации — созда­ние кризисной ситуации. В то же время кризисная ситуация сама является почвой для конфликтов.

**Концепция «социального рыночного хозяйства»** — выбор общественных приоритетов, целенаправленное стимулирование со стороны го­сударства определенных сфер и направлений деятельности в интересах большинства народа.

**Координация** — обеспечение и поддержание взаимодействия между различными частями организации или различными организация­ми для достижения большей согласованности деятельности.

Кредит — предоставление денежных средств на определенных ус­ловиях (срок, процент, использование, величина и др.); обя­зательства, действующие в установленный договором срок (кредит доверия); количество баллов, предоставляемых для ре­гулирования деятельности (кредит оценки в обучении).

**Кризис** — крайнее обострение противоречий развития; нарастающая опасность банкротства, ликвидации; рассогласование в деятель­ности экономической, финансовой и др. систем; переломный момент в процессах изменений.

**Критика** — оценка отрицательных сторон деятельности с целью ее улучшения и совершенствования.

**Лизинг** — сдача в аренду предметов длительного пользования — зда­ний, машин, компьютеров и др. Реализуется договором об арен­де, который определяет сроки и размер арендной платы, обяза­тельства по поддержанию имущества в исправном состоянии-, порядок возвращения и другие права и обязанности сторон.

**Ликвидация** — прекращение деятельности фирмы или предприятия в результате решения собрания акционеров, арбитражного суда, банкротства, реорганизации.

**Лицензия** — специальное разрешение, получаемое от государственных органов, юридическому лицу осуществлять конкретные, огово­ренные законом хозяйственные операции.

**Маркетинг** — формирование реальной величины спроса, воздействие **на** потребителя для побуждения его к приобретению товара, разра­ботка реальных и гибких программ действий организации на конкретном рынке.

**Маркетинговая антикризисная программа** — комплекс мероприятий, которые следует выполнить организации для стабилизации си­туации на рынке и по выходу из кризиса неплатежеспособности (неуправляемости, неконкурентоспособности).

**Менталитет** — особенности индивидуального и общественного созна­ния людей, их жизненных позиций, культуры, моделей поведе­ния, обусловленные социальной средой, национальными тради­циями, уровнем образования и пр.

**Мировое соглашение** — возможность урегулирования отношений в рам­ках федерального закона.

**Модель** — аналог реального явления, форма воспроизведения действи­тельности, устройство, имитирующее свойства, основные черты или поведение какого-либо объекта.

**Мотивация** — побуждение человека, социальной группы к активной, целенаправленной деятельности; метод управления.

**Наблюдение** — процедура банкротства, применяемая к должнику с момента принятия арбитражным судом заявления о признании должника банкротом до момента, определяемого законом, в целях обеспечения сохранности имущества должника и прове­дения анализа финансового состояния должника.

**Налог** — обязательный платеж, взимаемый государством в различных формах с физических и юридических лиц в государственный и местный бюджет.

**Нигилизм** — особый тип восприятия действительности, система идей и форма социального поведения, характеризуемая категоричнос­тью и всеобщностью отрицания, экстремизмом действий, сла­бостью или отсутствием позитивной программы.

**«Новый курс» Ф.Д. Рузвельта** — совокупность экономических, финан­совых, политических, социальных, законодательных мер, на­правленных на преодоление кризиса экономики США в начале 30-х годов XX столетия.

**Номинальная заработная плата** — сумма наличных денег, которую ра­ботник наемного труда получает за свой труд.

**Опыт антикризисного управления стран с развитой рыночной эконо­микой** — методология, стратегия и практическая деятельность органов управления по предотвращению и преодолению кризис­ных ситуаций в социально-экономическом развитии на макро-и микроуровне.

**Организационная культура предприятия** — совокупность ценностей, норм, правил, обычаев, традиций, ориентиров, разделяемых его сотрудниками.

**Ответственность** — последствия реализации обязанностей, мера и форма оценки результатов деятельности, принцип организации управ­ления.

**Персонал управления** — это совокупность сотрудников организации, которые полностью или частично заняты управленческим трудом (линейные руководители, их заместители, специалисты, работники технических служб).

**Престиж** — мера признания способностей, превосходства знаний, ус­пехов руководителя и уровень влияния этих факторов на испол­нительность подчиненных.

**Приватизация** — выкуп предприятий у государства и превращение их в индивидуальную или коллективную собственность.

**Принципы управления персоналом** — правила, основные положения и нормы, которым должны следовать руководители, специалисты в процессе управления персоналом.

**Прогнозирование** — процесс научного предвидения, определение тен­денций развития и образа будущего.

**Программа антикризисная** — система мер, позволяющих вывести пред­приятие из кризиса (смягчить кризис, отодвинуть кризис, уйти от кризиса, предупредить кризис, снять последствия кризиса и пр.); комплекс управленческих решений по выводу организации из кризисного состояния.

**Процесс конфликта** — развитие событий и отношений участников конфликта во времени и пространстве. Процесс конфликта со­стоит из четырех стадий: возникновение конфликтной ситу­ации, возникновение инцидента, кризис в отношениях, завер­шение процесса развития конфликта.

**Профессиональное ядро кадрового потенциала** — совокупность работ­ников, обладающих способностями, которые обеспечивают ор­ганизации стратегические преимущества на рынках товаров, услуг и знаний.

**Психологическая совместимость** — соответствие психологических ка­честв, определяемое по критерию успешного сотрудничества.

**Работник** — физическое лицо, работающее в организации на основе трудового договора (контракта); лицо, занимающееся индиви­дуальной предпринимательской деятельностью; лицо, обучаю­щееся в образовательном учреждении начального, среднего или высшего профессионального образования.

Работодатель — организация (юридическое лицо), представляемая ее руководителем (администрацией), или физическое лицо, с ко­торым работник состоит в трудовых отношениях.

**Реальная заработная плата** — количество товаров и услуг, которые *\* можно приобрести на номинальную заработную плату при су-; шествующих уровне цен и размере налогов.

**Реальный доход** — доход, соответствующий индивидуальной покупа-; тельной способности, определенной на базе реальной заработ-. ной платы.

**Регулирование** — функция управления, обеспечивающая равновесное состояние институциональных образований экономической сис­темы.

Реклама — форма коммуникации, обслуживающая рынок и стимули­рующая спрос и продвижение продукции, услуг, идей к потре­бителю путем информирования о потребительских свойствах и качестве товара. Главная функция рекламы как важного элемента маркетинговой системы управления состоит в создании и обес­печении гибкой и надежной коммуникативной связи между про­изводителем и потребителем.

**Реконструкция** — коренное переустройство чего-либо с целью его совершенствования. Комплекс мер по изменению функциони­рования и развития организации, предприятия, экономики и др.

**Реорганизация** — изменение структуры и статуса предприятия путем слияния, выделения, поглощения, преобразования.

**Реструктуризация** — изменение структуры чего-либо по определенным параметрам (сроку, назначению, величине, льготам, выплатам и т. д.) в связи с изменившимися условиями и в целях позитив­ного решения проблемы. Один из методов антикризисного управления (реструктуризация долгов, предприятия, финансов, технологии, персонала и пр.).

**Ресурсы** — необходимые средства (материальные и нематериальные) для выполнения какой-либо работы и Получения ее результата.

**Риск** — ситуативная характеристика деятельности, означающая не­определенность ее исхода, возможные неблагоприятные ее последствия, альтернативные варианты ошибки или успеха.

**Риск экономический** — потери, ущерб, вероятность которых связана с наличием неопределенности (недостаточности информации, недостоверности), а также возможные выгода и прибыль, полу­чить которые можно лишь при действиях, обремененных рис­ком.

**Риск управленческий** — характеристика управленческой деятель­ности, осуществляемой в ситуации той или иной степени нео­пределенности, например вследствие недостаточности или не­надежности информации, при выборе менеджером альтернатив­ного решения, критерий эффективности которого связан с ве­роятностью проявления негативных условий реализации потерь или с вероятностью нейтрализации факторов неопределенности

и увеличением прибыли. Риск проявляется в процессе реализа­ции продукции производственно-хозяйственной системы и вы­ступает одним из конечных результатов управления.

**Роль менеджера** — статус менеджера и соответствующий способ его поведения для обеспечения успешной деятельности организа­ции. Определяется личностью, образованием, опытом, авто­ритетом, стилем, конкретными обстоятельствами деятельности, ресурсами.

**Санация** — реорганизационная процедура передачи собственности пред­приятия-должника лицам или организациям, оказывающим фи­нансовую помощь для его оздоровления.

**Санкция** — реакция полномочного органа на нарушение порядка или невыполнение обязательств, акт наказания, предусмотренного системой ответственности.

**Связи** с **общественностью** *{public relations)* — вид деятельности, направ­ленной на формирование и развитие общественного мнения по отношению к организации, ее продукции, главным менедже­рам, стилю и ее культуре. Речь идет о доведении до обществен­ного мнения ее интересов, создания в общественном мнении позитивного имиджа организации и положительных реакций от коммуникаций с ней.

**Ситуация** — состояние организации, объекта управления, оценива­емое относительно цели или существующих нормативов дея­тельности.

**Соглашение** — правовой акт, регулирующий социально-трудовые от­ношения между работниками и работодателями и заключаемый на уровне Российской Федерации, субъекта Российской Феде­рации, территории, отрасли, профессии.

**Состояние объекта** — уникальное сочетание признаков.

**Социальная напряженность** — общественное явление, возникающее вследствие рассогласования потребностей и интересов, ценнос­тей и установок, норм и традиций субъектов социального взаи­модействия (индивидов, организаций, институтов, общностей и пр.), которое проявляется в различных формах.

**Социальная ориентация рынка** — усиление государственного регулиро­вания всех сфер общества, и прежде всего его экономической основы, включение в его механизм специальной системы соци­альной защиты населения.

**Социальная сфера** — сфера воспроизводства человека, семьи, трудовых коллективов и других социальных групп, которая включает условия труда и отдыха людей, их быта и досуга, уровень мате­риального благосостояния, образования, воспитания и здраво­охранения.

**Социальное партнерство** — согласование интересов работодателя и ра­ботников на основе коллективно-договорного регулирования трудовых отношений.

**Стагнация** — состояние экономики, социального развития общества, когда застойные явления, падение производства сочетаются с растущей безработицей, ростом цен (инфляцией), снижением жизненного уровня народа, социальной напряженностью в стране.

**Стратегия предупреждения конфликта** — создание таких производст­венных условий и психологической атмосферы в коллективе, при которых возможности возникновения конфликтов будут сведены к минимуму.

**Стратегия разрешения конфликта** — система действий, направленных на прекращение противоборства сторон и поиск приемлемого решения проблем. Реализация стратегии предполагает действия по анализу реальных конфликтов и определению методов их разрешения. Различают организационно-структурные, админи­стративные и межличностные методы управления конфликтом.

**Субсидия** — пособие, преимущественно в денежной форме, предостав­ляемое государством за счет средств государственного бюджета местным органам власти, юридическим и физическим лицам, другим государствам.

**Технологические парки** — широко распространенная в развитых стра­нах форма территориальной интеграции науки, образования и производства, способствующая оперативному внедрению науч­но-технических разработок и новых технологий производства.

**Трансферт инноваций** — законодательно разрешенное право на пере­дачу нововведений другим субъектам инновационной деятель­ности.

**Трансфертные платежи** — передача денежных средств или права их использования из центральных органов управления региональ­ным; перевод денежных средств из одной страны в другую.

**Формы приватизации** — в странах с развитой рыночной экономикой продажа государственных предприятий частным инвесторам; со­здание совместных предприятий с долевым участием частного капитала, продажа части акций государственных предприятий.

**Финансовое регулирование** — управление совокупностью денежных средств, находящихся в распоряжении домохозяйства, предпри­ятия или государства, а также источниками доходов, статьями расходов, порядком их формирования и использования.

**Франчайзинг** — вид экономических взаимоотношений крупных и ма­лых предприятий. Головная компания делегирует малому пред­приятию права на производство и сбыт продукции под ее торго­вой маркой. Плата за эти права невысокая. Но условие — обес­печение качества продукции, сохранение престижа марки.

**Эксперт** — специалист, обладающий знаниями, опытом в определен­ной области деятельности, на основе которых он дает мотиви­рованное заключение по той или иной проблеме.

Экстремизм — приверженность к крайним мерам и методам в решении проблем (насилие, террор, шоковая терапия и пр.).

**Эмиссия** — выпуск в обращение денег, банковских и казначейских билетов и ценных бумаг.

**Этатизм** — активное вмешательство государства во все сферы жизни общества, концепция государственной политики, в которой государство рассматривается как высший результат и цель об­щественного развития.

ПРИЛОЖЕНИЕ

**ДЕЛОВАЯ ИГРА**

**«РАЗРАБОТКА** КЛЮЧЕВЫХ ПОЛОЖЕНИЙ

АНТИКРИЗИСНОЙ **ПРОГРАММЫ»**

Цель и назначение игры

Освоение приемов группового анализа ситуаций и разработки^  
управленческих решений; развитие навыков обоснования решения  
и поиска согласия интересов различных социальных групп, участвуй  
ющих в экономическом процессе; освоение принципов демократи-j  
ческого управления. ,

Содержание и организация игры *•*

*\*

Игра проводится в семь этапов, каждый из которых имеет собст­венные учебные цели.

*Первый этап игры. Введение ситуации посредством шкалы*| тенденций, происходящих в экономике. Ситуации задаются по пяти *i* параметрам: выпуск продукции, занятость населения, инвестицион- ' ный климат, цены, обменный курс доллара (инфляция). При моди­фикации игры возможны другие ситуации. Группы проводят предва­рительный анализ ситуации.

Второй этап игры. Распределение ролей. Учебная группа разбивается на четыре подгруппы, каждая из которых проводит анализ ситуации и разработку управленческих решений, исходя из интересов той социальной группы, которую она учитывает и защи­щает. Выделение социальных групп может быть различным, и это , позволяет модифицировать деловую игру. Один из вариантов: госу­дарство, предприниматели (акционеры, крупные предприятия), ин­весторы, профсоюзы (трудящиеся, работники).

Третий этап игры. Всем группам выдается по 100 карточек  
возможных управленческих решений, которые они анализируют,  
исходя из оценки и понимания ситуации, а также из потребности  
защиты собственных интересов. Им надо выбрать пять управлен­  
ческих решений, реализация которых может изменить ситуацию в  
лучшую, по их мнению, сторону. Выбор решения сопровождается  
групповой дискуссией, обменом опытом и мнениями. Постепенно в  
группе появляется неформальный лидер> который управляет про­  
цессом обсуждения и в последующем будет представлять общее  
мнение группы. !

Четвертый этап. Предложение каждой из групп пяти управ- ' ленческих решений для общего обсуждение. Развернутое обоснование решений. Представление аргументов и контраргументов. Взаимо-

действие групп. Снятие противоречий в решениях. Предложение решений, не предусмотренных выданными карточками. Поиск ба­ланса интересов по заданным условиям игры.

Пятый этап. Если общее решение не найдено, согласование решений по социальных интересам не достигнуто, проводится голо­сование предложенных управленческих решений и последующий анализ результатов голосования и изменений ситуации по решениям, принятым демократическим путем.

Шестой этап. Представление поведения групп в условиях принятых решений (новой ситуации). Каждая группа называет три главных фактора поведения. Проводится обоснование и обсуждение этих факторов.

Седьмой этап. Подведение итогов игры. Формулирование позитивных принципов коллективной разработки управленческих решений и балансирования социальных интересов.

**Состав предлагаемых управленческих решений**

Государство

1. Борьба против спекулятивной деятельности дельцов, прода­ющих земельные участки, путем высоких налогов на прибыль, полу­ченную от продажи земли.
2. Контроль цен при потреблении.
3. Конъюнктурные налогообложения.
4. Поощрение повышения минимальной заработной платы.
5. Стабилизация тарифов общественных служб.
6. Увеличение сумм, получаемых от государственной системы страхования.
7. Денежная ревальвация.
8. Сокращение кредитов на строительство.
9. Замораживание заработной платы.
10. Субсидии производителям сельскохозяйственной продукции.
11. Меры, принимаемые системой налогообложения, направлен­ные на поощрение денежных сбережений.
12. Модификация системы налогообложения предприятий.
13. Денежная девальвация.
14. Выпуск высокопроцентного обязательного займа.
15. Отказ от установленного обменного курса: свободно колеб­лющийся рубль.
16. Увеличение затрат на приобретение оборудования для об­щественного пользования.
17. Увеличение закупок потребительских товаров государствен­ными предприятиями.
18. Увеличение налогообложения годового дохода.
19. Модификация системы амортизации.
20. Стабилизация заработной платы работников государствеййИ служб. *■ щ*
21. Увеличение налога на добавленную стоимость. Я
22. Уменьшение на денежно-кредитном рынке процентной ставм устанавливаемой Центральным банком. *Ш*
23. Замораживание минимальной заработной платы. *Щ*
24. Стимулирование повышения заработной платы. Я
25. Увеличение процентных ставок на сбережения при возрасЯ нии стоимости жизни. *.:.'Ш*
26. Сокращение материальной помощи семьям. *щ*
27. Развитие экспорта за счет международных договоров. Д
28. Установление предельного размера банковских кредитов. *-Ш*
29. Увеличение процента обязательных резервных средств, помм щаемых в Центральный банк. Ц
30. Сокращение преимуществ в налогообложении лиц, покущ! ющих жилье. *~'Щ*
31. Контроль обмена валюты. *Ж*
32. Сокращение закупок потребительских товаров государстве^ ными организациями. j|
33. Увеличение налогообложения прибыли, приносимой капитад лом. ;, *щ*
34. Усиление налогового контроля за лицами частного сектрщ не имеющими постоянной заработной платы. |
35. Сокращение налога на добавленную стоимость. |
36. Меры налогообложения, направленные на поощрение капи­таловложений, *i*
37. Сокращение налогообложения годового дохода. |
38. Сокращение кредитов на цели потребления. i
39. Увеличение заработной платы работников государственны! служб. *3*
40. Национализация импортеров энергоресурсов. ;|
41. Контроль цен на сельскохозяйственную продукцию. 1
42. Увеличение на денежно-кредитном рынке процентной ставки] устанавливаемой Центральным банком. Л
43. Установление свободных цен: спрос уменьшится, как только покупательная способность потребителей будет снижена за счет pocng цен. ' *I*
44. Установление налогов на маржинальный доход (сверхпрн^ быль). 'jj
45. Контроль системы взимаемых платежей предприятий. j
46. Поощрение конкуренции. *i*
47. Замораживание квартирной платы. j
48. Контроль себестоимости. |
49. Национализация естественных монополий. |
50. Индексация пенсий и минимальной заработной платы. 1

**Предприниматели**

1. Покупаете оборудование, которое будет рентабельным через многие годы.
2. Увеличиваете объем производства продукции за счет увеличе­ния рабочего дня.
3. Проводите конверсию, ориентируетесь на работу в сфере услуг.
4. Сокращаете маржинальный доход, с тем чтобы избежать уве­личения цен на продукцию.
5. Стараетесь увеличить маржу прибыли.
6. Предпринимаете попытку увеличения цены на вашу продук­цию.
7. Финансируете собственные капиталовложения путем выпуска облигаций, приносящих покупателю высокий процент.
8. Прогнозируя высокий спрос на продукцию, стараетесь увели­чить цены.
9. Сокращаете фонд заработной платы.
10. Сокращаете распределение дивидендов, чтобы вложить при­быль в производство.
11. Стабилизируете цены на вашу продукцию.
12. Увеличиваете запасы первичного сырья.
13. В результате увеличения производственных затрат пытаетесь увеличить цены на готовую продукцию.
14. Ликвидируете портфель ценных бумаг.
15. Сокращаете объем производства.
16. Организуете рекламную кампанию, чтобы предотвратить спад спроса на продукцию из-за увеличения ее стоимости.
17. Увеличиваете объем производства.
18. Запрашиваете у банка кредит.
19. Пытаетесь завоевать зарубежные рынки.

. 70. Увеличиваете заработную плату служащим.

71. Создаете торговые объединения, чтобы обеспечить монопо­  
лию на рынке.

Владельцы

1. Продаете свои земельные участки.
2. Подписываетесь на акции.
3. Подписываетесь на государственные займы.
4. Продаете акции, котирующиеся на бирже.
5. Покупаете сельскохозяйственные земельные участки, распо­ложенные вокруг городов. .
6. Увеличиваете потребление в ущерб сбережениям.
7. Опасаясь, что деньги потеряют свою стоимость, вы ищете другие источники для вложения денег.
8. Покупаете валюту.
9. Помещаете свои сбережения в банк. *lR*
10. Покупаете золото. JH
11. Покупаете облигации. ^Н
12. Вкладываете деньги в капитал предприятия. *^Ш*
13. Стараетесь сделать капиталовложения за границей. i4B

Персонал \_Я

1. Покупаете товары в кредит. \*И
2. Через ассоциации потребителей поощряете ввоз импортный товаров, цены которых более приемлемы по сравнению с ценами йИ национальную продукцию. >|Я
3. В целях поддержания своей падающей покупательной спосошИ ности снимаете свои сбережения в сберегательных банках. "чИ
4. Соглашаетесь с повышением цен при условии увеличения заработной платы. Я
5. Увеличиваете свои сбережения. *:Щ*
6. Соглашаетесь с тем, что ваша заработная плата не увеличитош
7. Покупаете меньше потребительских товаров. "Я
8. Больше используете оборудование коллективного пользовался ния за счет снижения пользования частным эквивалентным обору-Я дованием. Я
9. Стараетесь добиться от государства повышения сумм на социш альное обеспечение (страхование). *.Щ*
10. Потребляете больше. '|
11. Требуете повышения заработной платы. J
12. Ориентируете спрос на потребление услуг. Ц
13. Пытаетесь добиться от государства снижения налогов. |

98. Организуете общую забастовку с требованием повышения!]  
заработной платы. *' щ*

99. Делаете сбережения для покупки жилья. *\щ*

100. Через ассоциацию потребителей боретесь за качество товаро|§§

**Методические рекомендации i**

**"I**

1. При постановке ситуации задаются изменения параметров эко- *л*

номического развития по шкале позитивных -и негативных измене-!  
ний (тенденции к плюсу или минусу). *^-* <$

1. Выбираются не более пяти решений. Этого достаточно для'| изменения ситуации, представления позиции группы и отражения J интересов в содержании решений. Такое количество предлагаемы»! решений облегчает также поиск согласия. ;1
2. Условия согласования решений: одно решение должно быта одобрено тремя группами, два решения одобрено двумя группамкя одно решение может быть одобрено одной группой, одно решение;!

является резервом государства. Оно принимается без одобрения и только в последний момент. В этом выражается приоритет государ­ства в управлении экономикой.

1. Предлагаемые решения фиксируются в специальных карточках или на доске. Их анализ является импульсом для борьбы мнений, поиска согласия, получения итогового набора решений.
2. Голосование при невозможности достижения согласия прово­дится индивидуально всеми участниками игры.
3. По принятому варианту управленческих решений группы за­ново оценивают ситуацию и определяют свое поведение в этой ситуации. Реакция различных социальных групп дается в перечне факторов поведения, которые выбираются в количестве не более трех из предложенных специальных карточек.
4. Итог игры подводит преподаватель, возможно, с участием спе­циальной, выбранной из слушателей группы экспертов. Итоги фор­мулируются в виде принципов разработки управленческих решений, защиты и обоснования интересов социальных групп, поиска пози­тивного и эффективного взаимодействия, умения находить главное, оценивать интересы оппонентов и пр.

**Продолжительность игры**

Зависит от величины группы, активности и квалификации слу­шателей, заданной ситуации, корректирующей деятельности препо­давателя. Опыт показывает, что для проведения игры необходимо не менее шести часов.

**Модификация игры**

Игра может иметь множество различных вариантов: дифферен­циация групп участвующих, масштабы рассмотрения проблем управления (макроэкономика, фирма, малый бизнес и пр.), исполь­зование компьютера, различные сферы деятельности (промышлен­ность, торговля, транспорт, культура и пр.).

**Эффективность проведения игры**

Определяется ее процессуальными характеристиками: аналити­  
ческим поиском управленческих решений, осознанием разнообра­  
зия интересов и искусством защиты собственных, построением  
аргументации и убеждением оппонентов, возникновением нефор­  
мальных лидеров и их способностью влиять на группу и представ­  
лять ее позиции, навыками делать экспертные выводы и обобщать в  
практических принципах итоги работы. i

Можно оценить эффективность проведения деловой игры по­средством анкетирования: полезно, интересно, важно, доступно, информативно.

**ПРИЛОЖЕНИЕ 2 ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ПРОГРАММА ПОДГОТОВКИ МЕНЕДЖЕРОВ ПО СПЕЦИАЛЬНОСТИ**

**«АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ»**

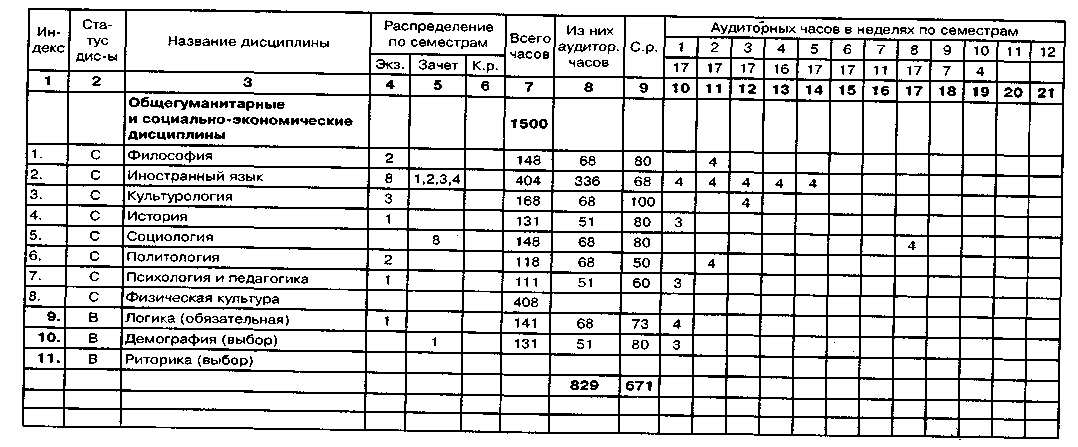
Специальность 062000

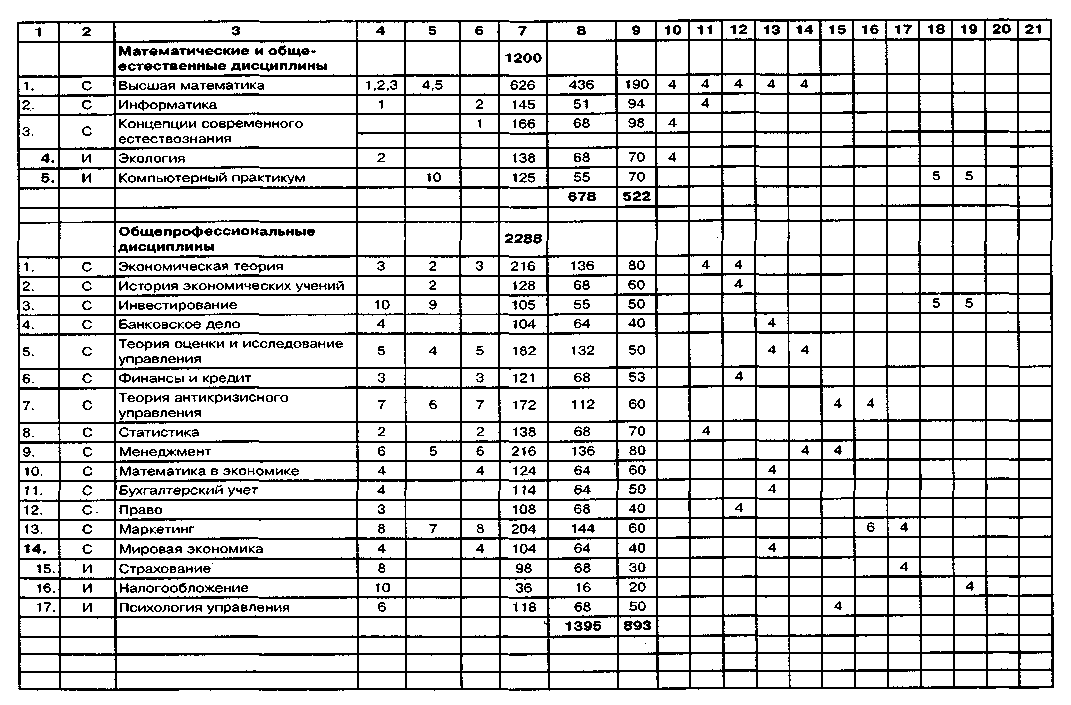
Срок обучения 5 лет

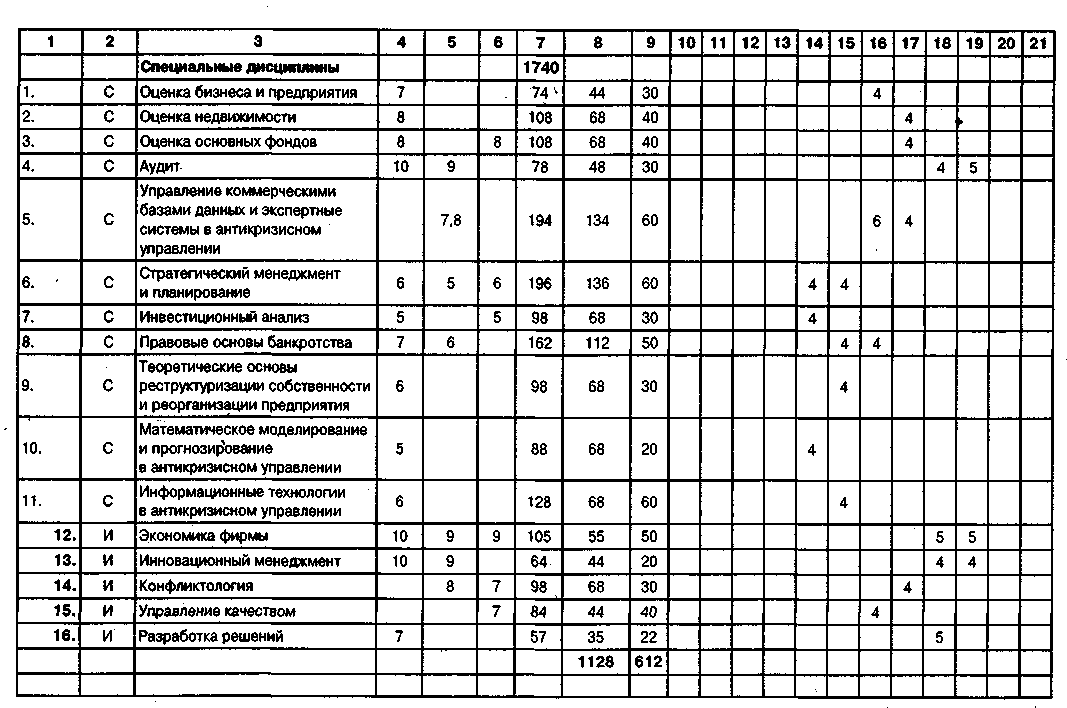
УЧЕБНЫЙ ПЛАН

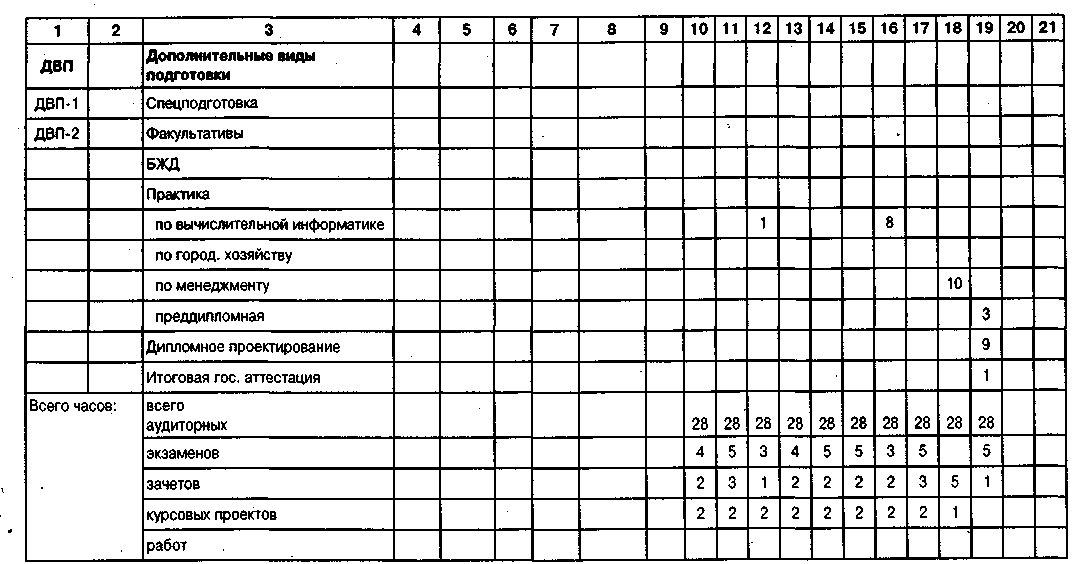
062000 «Антикризисное управление»

Форма обучения: очная









**АНТИКРИЗИСНОЕ ■-.. ^**

**УПРАВЛЕНИЕ**

Учебник \*■■-■'\*

Под ред. проф. Э.М. КОРОТК.ОВА

Редактор *Л. Г. Соловьева* Корректор *И.А. Лукцшевин* Компьютерная верстка *Ж.Д. Афанасьевой* \* Художественное оформление «Ин-Арт»

ЛР Ms 070824 от 21.01.93

Подписано в печать 20.12.99. Формат 60x90/16. Бумага офсетная. Усл. печ. л. 27,0. Печать офсетная. Доп. тираж 6000 экз. Цена договорная. Заказ :Мб| :

Издательский Дом «ИНФРА-М»

127214 Москва, Дмитровское шоссе, 107

Тел.: (095) 485-74-00; 485-70-63. Факс: (095) 485-53-18.

Робофакс: (095) 485-54-44

http://www.}nfwt\*m.ju • - *<, ,, ,* **г'^|ш1**

Отпечатано с готовых диарозжффо» '''^'^Дв

на ГИШ1 «Нижполигрвф\*, \_ . ; -•\**'Щ*

603006, Нижний Новгород, ул. **ВДв$мн&.** *Щ* /й>1