

Оглавление

Введение	5
Глава 1. Антикризисный подход к стратегическому управлению	6
Глава 2. Опыт антикризисного управления США	14
Глава 3. Германское экономическое чудо 1940-х	21
Глава 4. Послевоенное восстановление Японии.....	30
Глава 5. Опыт Китая в преодолении глобального экономического кризиса 2008 года.....	42
Глава 6. Российский опыт антикризисного управления	51
Глава 7. Регулирование процедур финансового оздоровления и банкротства в России.....	70
Глава 8. Антикризисное управление регионом.....	95
Глава 9. Антикризисная диагностика предприятий	155
Глава 10. Антикризисное управление предприятием	210
Заключение	227
Список использованной литературы.....	229
Благодарность.....	233
Об авторах.....	234

Бизнес регулируется рынком,
а рынок регулируется государством.

*Си Цзинпин,
Руководитель ЦК КПК,
Председатель КНР*

Введение

Современная модель развития экономики обладает низким уровнем устойчивости к кризисным явлениям, «невидимая рука рынка», а точнее «провидение» не способна преодолеть кризис, более того, как писали известные исследователи — основатели экономических школ Кондратьев, Кузнец, Маркс, Кейнс, Шумпетер, Фридман сама рыночная модель экономики неизбежно приводит к кризисным явлениям, которые имеют регулярность и цикличность.

Ученые из разных школ называют разные причины кризисных явлений, предлагают разные механизмы преодоления кризиса, при этом соглашаясь, что кризисы обязательно будут.

Наши современники — Стиглиц, Талеб, Глазьев уже указывают на то, что мы находимся в очередной волне кризиса, сопоставимой с Великой депрессией. Рубини называет текущий кризис «Величайшей депрессией», указывая на ее глобальный характер и более тяжкие последствия.

Следовательно, антикризисное управление на всех уровнях становится все более актуальным и жизненно необходимым для развития.

Глава 1. Антикризисный подход к стратегическому управлению

Антикризисный подход к стратегическому управлению предполагает четкую ориентацию на выявление и предотвращение причин кризиса, а также на выбор правильных действий для выхода из кризисной ситуации.

Особенности такого подхода:

- **Цикличность.** Процесс антикризисного управления представляет собой замкнутый цикл, где каждый этап является неотъемлемой частью процесса. Это обеспечивает возможность динамической адаптации к меняющимся условиям и эффективному преодолению кризисных ситуаций.

- **Дифференцированный подход.** Модели поведения предприятия на разных этапах кризиса позволяют интегрировать необходимые элементы для обеспечения его функционирования, роста и устойчивости.

- **Использование обратной связи.** Она позволяет оперативно отслеживать эффективность мер и вносить коррективы в режиме реального времени.

- **Использование реабилитационно-ориентированного подхода.** Он сосредоточен на использовании института банкротства не как инструмента ликвидации, а как механизма финансового оздоровления и сохранения работоспособного бизнеса.

Некоторые этапы антикризисного подхода:

1. **SWOT-анализ.** Позволяет определить ключевые показатели внутреннего и внешнего потенциала предприятия.

2. **Анализ внешней среды.** Включает макро- и микроэкономические факторы.

3. **Комбинированный анализ внутренних и внешних потенциалов.** Определяет наиболее подходящую модель поведения предприятия.

4. **Выбор модели поведения.** Служит основой для разработки адекватной антикризисной стратегии, которая, в свою очередь, определяет конкретный механизм реализации.

5. Оценка эффективности. Успех подтверждает готовность предприятия к посткризисному росту, а неудача требует корректировки стратегии и механизма управления.

Антикризисный подход к стратегическому управлению — это комплекс целенаправленных действий, направленных не на обеспечение выхода предприятия из кризиса, а на действия предупредительного характера.

Он включает:

- **Анализ и исследование кризисной ситуации.** Требуется изучения макро-, мезо- и микроокружения.

- **Целевой анализ функционирования предприятия** по выявлению проблем.

- **Разработку рекомендаций** для разрешения противоречий и преодоления кризисного состояния.

К задачам антикризисного подхода относятся:

- прогнозирование кризисов;
- предупреждение кризисов;
- обеспечение функционирования систем в периоды кризисов;
- смягчение отрицательных последствий кризисов;
- использование факторов кризисов для развития.

По субъектам управления можно разделить государственное антикризисное управление и управление развитием, включающее:

1. Управление на федеральном уровне.
2. Управление на региональном уровне.
3. Управление на уровне органов местного самоуправления.

Среди исследователей существует несколько подходов к государственному антикризисному управлению. По мнению Е. А. Чеховича, «государственное антикризисное управление — это комплекс плановых действий законодательных и исполнительно-распорядительных органов национального, регионального и муниципального уровней по защите субъектов (предприятий, фирм) от деструктивного развития»¹.

¹ Чехович Е. А. Антикризисное управление. М.: МГТУ ГА, 2008. 87 с.

Государственное антикризисное регулирование, по мнению Манюшина², — «политика государства, направленная на защиту организаций и предпринимателей от кризисных ситуаций и банкротства».

Обобщая точки зрения указанных исследователей, можно заключить, что они, базируясь на том, что макроэкономика состоит из всех микроэкономических субъектов и объектов, считают, что если государство решит их проблемы, то и кризис на макроуровне будет устранен.

В. Г. Дейнега — антикризисным предлагает считать непосредственное вмешательство государства в деятельность бизнес-субъектов³.

По мнению данных исследователей, специфика антикризисного управления заключается в содействии устойчивому развитию.

К. Т. Алин, считает, что антикризисное государственное управление является критерием эффективности управления развитых государств, т. к. кризисы и их цикличность являются естественными свойствами экономического развития⁴.

В. А. Конышев определяет управленческую деятельность как согласование и взаимодействие людей, участвующих в едином процессе⁵.

Дмитриева и др. обращает внимание, что из всей G20 только Россия продемонстрировала значительное падение ВВП в 2009 г. по отношению к 2008 г. при самой высокой и самых высоких удельных расходах на преодоление кризиса

² Манюшин Д. В. Определение принципов государственного антикризисного управления экономикой России // Актуальные проблемы экономики и права. 2012. № 1. С. 91–97.

³ Дейнега В. Г. Антикризисное управление. URL: http://uf.volsu.ru/wp-content/uploads/Antikr_upravl_men_zaoch_5.doc

⁴ Алин К. Т. Понятие и экономическая сущность местного государственного управления // Актуальные вопросы экономических наук. 2013. № 29-1. С. 105–111.

⁵ Конышев В. А. Эффективность менеджера — успех деятельности // Вестник Оренбургского государственного университета. 2012. № 2. С. 308–313.

(1-е место)⁶. Из чего следует необходимость модернизации как процесса достижения целей, так и цели и задачи по их достижению.

Рзаев А. Г. рассматривает государственное управление как управление всеми делами государства, так и как организующая деятельность органов исполнительной власти⁷.

А. П. Алехин, А. А. Кармолицкий, Ю. М. Козлов и Ю. А. Тихомиров разделяют исполнительную власть и государственное управление. Первое представляется как категория политико-правовая, а второе — категория организационно-правовая. Государственное управление — понятие более широкое, т. к. включает деятельность иных ветвей власти — законодательную и судебную⁸.

В своей работе М. В. Костенников, А. В. Куракини А. В. Павлюк выделяют три подхода, раскрывающих понятие «государственное управление»⁹.

Первый подход соотносит государственное управление с исполнительно-распорядительной функцией государства.

Второй подход рассматривает государственное управление как комплексную деятельность всех органов государственной власти (законодательных, исполнительных, судебных) по руководству общественной жизнью и удовлетворению потребностей граждан, выходящую за рамки только исполнительной власти. Это более широкое понимание включает управление всеми сферами жизни общества через многоуровневую систему государственных органов, а не только через исполнительную власть.

⁶ Дмитриева О., Грачёв И., Крутов А., Ушаков Д., Петухова Н. Альтернативная антикризисная программа 2015.

⁷ Рзаев А. Г. Содержание и сущность государственного управления // Правовая информатика. 2014. № 3. С. 6–13.

⁸ Манушин Д. В. Определение принципов государственного антикризисного управления экономикой России // Актуальные проблемы экономики и права. 2012. № 1. С. 91–97.

⁹ Костенников М. В., Куракин А. В., Павлюк А. В. К вопросу о понятии и методах государственного управления в административном праве // NB: Административное право и практика администрирования. 2014. № 2. С. 40–63.

Третий подход изучает упорядоченную деятельность всех органов государственной власти¹⁰.

Г. В. Атаманчук, определяет государственное управление как постоянное, целенаправленное, непосредственное воздействие государства всеми ветвями власти на общественные, социальные и экономические отношения и процессы¹¹.

Аналогичную позицию поддерживают И. У. Аубакирова, О. В. Глушакова и Я. А. Вайсберг, Ж. Б. Доржиев^{12,13}, С. Г. Алексеева¹⁴, а О. В. Глушакова и Я. А. Вайсберг полагают, что современное государственное управление предполагает «создание новых социально-правовых институтов, ориентированных на удовлетворение интересов и потребностей общества, разграничение компетенций между органами государственной власти, формирование властного аппарата».

А. Н. Морозова предполагает в качестве новой задачи — обеспечение оптимального взаимодействия государства с обществом¹⁵.

О. А. Ястребов рассматривает категорию публичного управления в качестве совокупности особых субъектов и процедур управленческих воздействий, обеспечивающих

¹⁰ Аубакирова И. У. Методологические подходы к исследованию института государственного управления: теория вопроса // Право и жизнь. 2013. № 178. С. 45–60.

¹¹ Атаманчук Г. В. Государственное управление: проблемы методологии правового исследования. М.: Юридическая литература, 1975. 239 с

¹² Глушакова О. В., Вайсберг Я. А. О сущности, содержании и соотношении понятий «государственное управление», «социальное управление», «публичное управление» // Сибирская финансовая школа. 2013. № 6. С. 3–9.

¹³ Доржиев Ж. Б. Теория государства и права. Улан-Удэ: ВСГТУ, 2005. 345 с.

¹⁴ Алексеева С. Г. Трансформация содержания понятия «государственное управление» // Проблемы современной экономики: матер. Междунар. науч.-практ. конф. Новосибирск, 2013. № 11. С. 116–120.

¹⁵ Морозова А. Н. К вопросу о понятии и признаках открытого государственного управления как способа повышения эффективности антикоррупционной политики. URL: <http://elibrary.ru/download/28136727.pdf>

существование общества на определенной территории, организованной вокруг институализированного центра¹⁶.

П. П. Кошкин ¹⁷ рассматривает два противоположных подхода к государственному управлению: бюрократический подход и ориентация на интересы граждан.

Второй подход предполагает снижение расходов госбюджета следующими способами:

«– передачей части функций государства коммерческим организациям;

– установлением четких стандартов на обслуживание;

– ориентацией на измеримые показатели и результаты, формируемые с учетом интересов гражданского общества;

– снижением административных барьеров;

– повышением степени открытости администрации любого уровня для гражданского контроля и участия»¹⁸.

Г. В. Атаманчук, в качестве риска делегирования государственных функций коммерческим структурам рассматривает создание господствующей корпорации олигархата ¹⁹ . Если выбирать из этих двух подходов, то второй подход выглядит привлекательнее, но только если исключить из него необходимость передачи части функций государства коммерческим организациям. Подход И. И. Агаповой предполагает деление государств по функциям, лежащим в их основе²⁰:

«– государство, как институт, предназначено для поддержания порядка с наименьшими транзакционными издержками;

¹⁶ Ястребов О. А. Юридическое лицо публичного права: вопросы теории. М.: Наука, 2010. 383 с.

¹⁷ Кошкин П. П. Сущность менеджеристского подхода к государственному управлению // Общество и право. 2005. № 4. С. 103–110.

¹⁸ Сергеев Д. А. Асимметричная информация на рынке государственных закупок и некоторые направления ее преодоления // Актуальные проблемы экономики и права. 2011. № 2. С. 35–38.

¹⁹ Атаманчук Г. В. О взаимосвязях состояния государственного управления и кризисов в социуме // Право и управление. XXI век. 2014. № 1. С. 25–33.

²⁰ Агапова И. И. Институциональная экономика. М.: Экономистъ, 2006. 254 с.

- государство, как организация, стремится лишь к максимизации своей выгоды;

- государство, как чиновничий аппарат, стремится к получению личных выгод госслужащих за счет политического или общественного процессов».

В работе С. А. Горячий отмечает, что есть три основных подхода по реализации государственного управления:

- правовой, содержащий ценности верховенства права, защиты прав граждан;

- политический, предполагающий максимально лучшее воплощение воли народа;

- управленческий, основными ценностями государственного управления должны быть эффективность, экономичность и результативность, формулируемые по возможности в измеримой форме²¹.

Кризис — это нестандартная ситуация, в которой не только ухудшается материальное благосостояния, но и нарушаются связи и порядок управления²².

Таким образом, антикризисное управление — можно определить как формирование, систематизация, реализация и совершенствование совокупности действий по преодолению кризиса, позволяющих достичь существенного улучшения ситуации, реализующихся путем установления, поддержания и улучшения согласованности взаимодействия людей, участвующих в этом процессе. Достижение взаимодействия людей реализуется в том числе путем формирования у них общих целей, их реализации и совершенствования.

К ключевым целям антикризисного управления относятся:

- своевременное выявление скрытого кризиса;
- оперативное устранение явного кризиса;

²¹ Горячий С. А. Государственное и муниципальное управление: учебное пособие. Санкт-Петербург: НИУ ИТМО, 2014.

²² Манушин Д. В. Уточнение понятия «макроэкономический кризис» // Финансы и кредит. 2014.

- эффективное управление мнением субъектов, по реализации антикризисных мер;
- улучшения обратной связи между субъектами и объектами антикризисного управления;
- достижение максимального благосостояния;
- понимание того, что каждый новый выявленный кризис ставит новые проблемы;
- помимо устранения выявленных угроз должен осуществляться и поиск новых возможностей²³.

²³ Манушин Д. В. Уточнение понятия «макроэкономический кризис» // Финансы и кредит. 2014.

Глава 2. Опыт антикризисного управления США

К концу XIX — началу XX вв. в США усилился процесс концентрации производства и, соответственно, возросла роль крупных корпораций, ставших доминирующим фактором американской экономики. Законодательство предшествующего периода, предусматривающее разрешительный порядок регистрации, ограничения размера капитала, стало стеснять корпорации.

Действовавшие в то время в штатах общие законы о корпорациях стали меняться в сторону предоставления им более широких прав при осуществлении своей деятельности, в частности, были почти полностью сняты ограничения на уставный капитал, директорам и управляющим были даны широкие полномочия в области корпоративного управления, были значительно расширены финансовые возможности корпораций в получении кредитов и выпуске акций и т. д.

Началась своеобразная конкуренция между штатами в области законодательства о корпорациях за создание максимально льготных условий для их деятельности.

Одной из первых монополий США был основанный Рокфеллером трест Standard Oil, который уже в 1880 г. перерабатывал свыше 90 % всей американской нефти. Трест проникает в другие страны, организуя добычу и переработку нефти в Мексике, Венесуэле, Румынии.

Морганы, по семейному преданию, были наследниками знаменитого корсара. В начале XX в. они основали Steel Trust, занимавший доминирующее положение в сталелитейной промышленности США. Он контролировал 75 % запасов железной руды США и производил половину металлургической продукции.

Появились тресты и в других отраслях, появились «короли» автомобилей, мясных консервов и т. д. В начале XX в. на их долю приходилось уже 40 % промышленной продукции страны. Монополии взвинчивали цены на продукты, разоряли мелких промышленников, и все это восстанавливало общественное мнение страны против них.



Рис. 1. Карикатура
на Рокфеллера.
США начало XX века

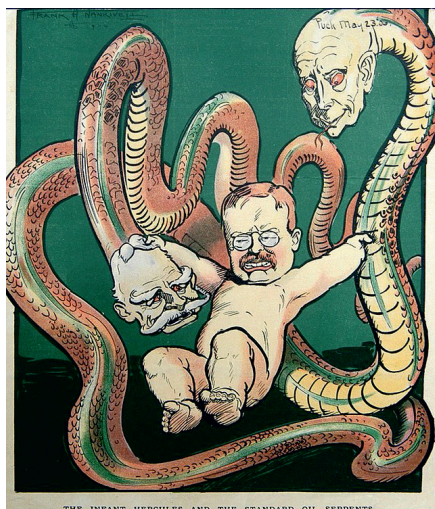


Рис. 2. Карикатура
на Теодора Рузвельта.
США начало XX века

19 октября 1929 г. во многих газетах появилась очередная новость о несостоятельности правительства и слабости биржи. Это моментально вызвало волну паники и отток средств с рынка. В последующие дни опасения инвесторов только усилились. Наконец-то наступил «черный четверг» — 24 октября 1929 года. В этот день обезумевшие от страха люди почти за бесценок продали почти 13 миллионов акций. Если на момент открытия биржи цены находились на стабильном уровне, то буквально через два часа стоимость многих акций пробила свой исторический минимум. Около полудня было созвано экстренное собрание крупнейших финансистов страны. Они пытались объединить свои капиталы, чтобы спасти биржу и установить оптимальный уровень цен на акции. Некоторое время инвесторов пытались убедить, что ситуация под контролем, падение стоимости бумаг объясняется простым выводом средств с биржи, а котировки неверны.

Вслед за крахом биржи началось массовое банкротство банков, акции которых обесценились. В период с 1929 по 1932 год было закрыто почти пять тысяч банков, все они

остались причитающимися своим клиентам проценты по вкладам. Вслед за крахом в финансовом секторе начался кризис в производстве. Предприятия не могли получить новые кредиты и поэтому были закрыты. В первые годы кризиса закрылось 50 % фирм и фабрик США. Миллионы людей по всей стране остались без работы. К 1933 году безработица достигла 25 %. Те, кому удавалось сохранить работу, как правило, работали неполный рабочий день или месяцами не получали зарплату. Бесправные, голодные люди устраивали митинги и забастовки. Одной из крупнейших демонстраций 1920–30-х годов стал «Голодный марш» в Детройте, организованный бывшими рабочими завода Генри Форда.

CITY EDITION

No.26457

London

FRIDAY 25th OCTOBER 1929

Herald

Est. 1765

LATE PRICES

1d

WALL STREET CRASH!

Black Thursday in America

Stocks Plunge and Eleven Commit Suicide

Panic selling hit the New York Stock Market yesterday as nearly 12 million shares changed hands in just one day.

Massive sales in the early morning created an extraordinary atmosphere of chaos and panic. Bankers flooded the market with orders from their investors to sell at any price.

As the situation reached crisis level, the market broke down entirely as the sea of brokers clamoured madly for non-existent buyers. Stocks were traded for any price and the value of some companies halved during the course of the morning.

The huge early morning sales followed a week of increasing on Wall Street and the bottom finally dropped out of the market at 11.30am, when the ticker tape was no longer able to keep up with the above volume of activity.

Crisis Meeting

A crisis meeting of New York's leading bankers was held in the offices of JP Morgan & Co and prices recovered slightly in the afternoon on the assurance from the firm's senior partner, Thomas W. Lamont, that the problems were technical rather than fundamental.

With cautiously optimistic statement, Mr Lamont admitted that there has been a little distress selling on the Stock Exchange but the meeting of the influential financiers in New York concluded that the market was essentially by safe and was simply reorganising after four uneasy years of growth.

In an attempt to defuse the crisis, the Treasury in

Washington also issued a statement to the effect that general business was still fundamentally sound and that the stock buyers affected merely paper profits only. The reassuring nature of the statement was, however, undermined by information from Treasury officials that proposals to cut taxes next year would be abandoned unless the Stock Exchange rallied.

Reacts

Despite the self-proclaimed of the great and good, the day's activities were thousands of business men's rational and police riot squads were forced to clear Wall Street to disperse the crowds of hysterical stock and investors. The late movement in some prices not sufficient for many of those badly hurt by the market is already being called the Wall Street Crash. Eleven speculators were believed to have committed suicide.

The initial massive sale of stocks began when it became clear that a downturn in some major industries was expected, mainly because of overproduction in the very competitive automobile industry.

Over the panic began, the situation simply grew out of control as nervous investors all tried to shed their plummeting stocks at the same time.

Chaos

The all-consuming chaos was, in part, fanned by bankers on the inadequacy of the old ticker-tape system in processing such enormous volumes of trade.

By the end of the trading day, the ticker recording Stock Exchange transactions was over four hours behind the trading which had taken place.

Telephone facilities were also totally deficient during the crisis, not only in Wall Street but also throughout the City of New York. The system almost proved to a halt at times as it seemed as if every inhabitant of New York was trying to call the financial district with instructions to sell.

Speculators

Since the end of the depression of the early 1920s, new speculators have flooded into the bull markets and stocks have quadrupled in value over four years, often bought on credit rather than with cash. Thousands of these risk-takers have had their fingers very badly burned by Black Thursday.

Financial Reports p.11



Panicking investors gather around the statue of George Washington on Wall Street.

What Went Wrong?

OTHER NEWS

London Plans to Be Red - The Government announced that all houses in London will be red. The decision follows the recent visit of a red and yellow version of the new bus, which failed to win popular support p.8

New Government in France - The appointment of a new government is expected in France, following the resignation of the government of various ministers. A radical change, on Tuesday p.4

Vogues in Rome - The new official mode of the Kingdom of Italy, Queen and Princess will be 'Vogues', it has just been announced in Belgium p.7

COLEMAN'S "WINGARRINS"



Wingarrins is a character created by Coleman. He is a man with wings, who can fly. He is a very brave and adventurous man. He has been seen in many places, including London, Paris, and Rome. He is a very popular character, and many people like him. He is a very good friend, and he is always ready to help people. He is a very brave and adventurous man. He has been seen in many places, including London, Paris, and Rome. He is a very popular character, and many people like him. He is a very good friend, and he is always ready to help people.

Рис. 3. Великая депрессия

Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно

в интернет-магазине

«Электронный универс»

e-Univers.ru