

Оглавление

Введение	5
Глава 1. Антикризисный подход к стратегическому управлению.....	6
Глава 2. Опыт антикризисного управления США.....	10
Глава 3. Германское экономическое чудо 1940-х.....	15
Глава 4. Послевоенное восстановление Японии	20
Глава 5. Опыт Китая в преодолении глобального экономического кризиса 2008 года	24
Глава 6. Российский опыт антикризисного управления	28
Глава 7. Регулирование процедур финансового оздоровления и банкротства в России	36
Глава 8. Антикризисное управление регионом	54
Глава 9. Антикризисная диагностика предприятий	97
Глава 10. Антикризисное управлени предприятием	144
Заключение	151
Список использованных источников.....	153
Об авторах.....	158

Авторы:

Зайнуллин С. Б., канд. экон. наук, проф. Университета «Синергия»;

Вайншток Н. Р., канд. экон. наук, доц. РГУ нефти и газа имени И. М. Губкина;

Нежникова Е. В., д-р экон. наук, проф. РУДН им. Патриса Лумумбы;

Прошин В. П., аспирант каф. нац. эконом. РУДН им. Патриса Лумумбы.

Введение

Современная модель экономического развития отличается сравнительно низкой устойчивостью к кризисным явлениям. Практика показывает, что механизмы саморегулирования рынка не всегда способны своевременно устранить дисбалансы и восстановить стабильность. Более того, многие известные экономисты и исследователи, такие как Н. Д. Кондратьев, С. Кузнец, К. Маркс, Дж. М. Кейнс, Й. Шумпетер и М. Фридман, в своих работах подчёркивали, что в рыночной экономике кризисы являются закономерным явлением. Они возникают периодически и имеют определённую цикличность.

Представители различных научных школ по-разному объясняют причины кризисов и предлагают разные способы их преодоления. Однако большинство исследователей сходятся в одном: кризисные процессы полностью устранить невозможно, и они будут повторяться в будущем.

Современные авторы, включая Дж. Стиглица, Н. Талеба и С. Ю. Глазьева, отмечают, что мировая экономика входит в очередной кризисный этап, который по масштабам может быть сопоставим с периодом Великой депрессии. Н. Рубини также рассматривает текущие процессы как крайне серьёзные и подчёркивает их глобальный характер и возможные тяжёлые последствия для многих стран и отраслей.

Таким образом, антикризисное управление становится важнейшим инструментом устойчивого развития на всех уровнях — от государственной экономики до деятельности конкретных организаций.

Глава 1

Антикризисный подход к стратегическому управлению

Антикризисный подход к стратегическому управлению — это система управленческих действий, направленная на то, чтобы заранее увидеть признаки кризиса, снизить вероятность его наступления и подготовить организацию к возможным угрозам. Если кризис уже возник, такой подход помогает выбрать обоснованные решения, которые позволят стабилизировать положение и вывести предприятие на траекторию восстановления.

В отличие от обычного управления, антикризисная логика делает акцент не только на текущих результатах, но и на рисках, уязвимостях, скрытых проблемах и слабых сигналах внешней среды. Поэтому стратегические решения в условиях кризиса требуют большей гибкости, быстроты реакции и постоянного контроля эффективности мер.

Антикризисный подход имеет ряд характерных особенностей.

Цикличность. Антикризисные меры не являются разовой реакцией на проблему. Чаще всего это повторяющийся процесс, который включает диагностику ситуации, выбор решений, реализацию мер и последующую оценку результатов. Такой «замкнутый цикл» позволяет организации адаптироваться к изменениям и повышает устойчивость к новым угрозам.

Дифференцированный подход. Поведение организации в начале кризиса и в фазе его обострения будет различаться. Поэтому в антикризисном управлении применяются разные модели действий, в зависимости от стадии кризисного процесса. Это помогает подобрать наиболее подходящие инструменты для сохранения деятельности, восстановления и дальнейшего развития.

Использование обратной связи. Антикризисные решения должны регулярно проверяться на практике. Важно отслеживать показатели, результаты и реакцию внешней среды, чтобы быстро корректировать действия, если выбранный путь оказался недостаточно эффективным.

Реабилитационная направленность. Антикризисное управление рассматривает банкротство не только как «конец предприятия», а как возможный механизм финансового оздоровления, при котором жизнеспособный бизнес можно сохранить и восстановить при грамотной работе с долгами и обязательствами.

Антикризисный подход к стратегическому управлению можно представить как последовательность этапов.

SWOT-анализ позволяет оценить сильные и слабые стороны предприятия, а также возможности и угрозы, формируемые внешней средой.

Анализ внешней среды. На этом этапе изучаются факторы макроуровня (экономическая ситуация, политика, правовое регулирование, социальные тенденции) и микроуровня (рынок, конкуренты, поставщики, потребители).

Совместная оценка внутреннего и внешнего потенциала. Задача этапа — понять, насколько организация готова к кризисным явлениям, какие ресурсы доступны и какие проблемы требуют первоочередного внимания.

Выбор модели поведения организации. На основании анализа определяется стратегия: защитная, стабилизационная, адаптационная или ориентированная на развитие. Выбор модели становится основой антикризисной программы и определяет механизм её реализации.

Оценка эффективности мер. Если действия дали положительный эффект, предприятие получает возможность перехода к посткризисному развитию. Если результата нет, необходимо пересмотреть стратегию и внести корректировки.

Антикризисный подход включает **комплекс действий**, направленных не только на преодоление кризиса, но и на его предупреждение:

- проводить диагностику кризисной ситуации на уровне внешней и внутренней среды;
- выявлять проблемные зоны в работе предприятия и причины ухудшения показателей;
- формировать рекомендации и решения, которые устраняют противоречия и стабилизируют деятельность.

К **основным задачам антикризисного подхода** относятся:

- прогнозирование кризисов и раннее выявление рисков;
- предупреждение кризисных процессов;
- обеспечение устойчивой работы систем в период нестабильности;
- снижение негативных последствий кризиса;
- использование кризиса как точки роста и обновления.

Антикризисные решения принимаются не только на уровне отдельных предприятий. В зависимости от субъекта управления можно выделить:

- **федеральный уровень** (управление общегосударственными процессами);
- **региональный уровень** (поддержка региональной экономики и занятости);
- **муниципальный уровень** (решение местных экономических и социальных задач).

Существуют разные подходы к пониманию государственного антикризисного управления. Одни авторы рассматривают его как систему действий органов власти, направленных на поддержку предприятий и снижение разрушительных последствий кризиса. Другие подчеркивают необходимость непосредственного участия государства в регулировании деятельности бизнеса при угрозе массовых банкротств и падения экономической активности.

В целом можно отметить общую позицию: поскольку экономика страны складывается из деятельности множества предприятий и организаций, **устойчивость макроуровня напрямую зависит от состояния микроуровня**. Поэтому антикризисная политика государства и антикризисные меры предприятий должны быть взаимосвязаны.

Кризис можно понимать как нестандартную ситуацию, при которой нарушается нормальное функционирование системы: ухудшаются показатели, возникают сбои в управлении, ослабевают связи между участниками экономического процесса.

В этом смысле **антикризисное управление** — это деятельность по формированию и реализации решений, которые помогают:

- выявить кризис на ранней стадии;

- снизить ущерб и стабилизировать деятельность;
- восстановить управляемость и согласованность действий;

- обеспечить условия для дальнейшего развития.

К основным **целям антикризисного управления** относятся:

- своевременное обнаружение скрытых проблем и признаков кризиса;

- быстрое устранение явных кризисных проявлений;

- управление взаимодействием участников (руководство, персонал, собственники, государство, партнёры);

- улучшение системы обратной связи;

- поиск новых возможностей и направлений развития даже в условиях ограничений¹.

Контрольные вопросы к Главе 1

1. *В чем состоит сущность антикризисного подхода к стратегическому управлению?*

2. *Почему антикризисное управление рассматривается как циклический процесс?*

3. *Какие преимущества дает использование обратной связи при реализации антикризисных мер?*

4. *В чем заключается дифференцированный подход к управлению на разных этапах кризиса?*

5. *Почему реабилитационный подход к банкротству считается более современным?*

6. *Какие этапы включает антикризисный подход к стратегическому управлению?*

7. *Какие задачи решает антикризисное управление на уровне предприятия?*

8. *Какие уровни государственного антикризисного управления можно выделить?*

9. *Как связаны макроэкономические процессы и деятельность отдельных предприятий?*

10. *Какие цели являются ключевыми для антикризисного управления?*

¹ Манушин Д. В. Уточнение понятия «макроэкономический кризис» // Финансы и кредит. 2014.

Глава 2

Опыт антикризисного управления США

Развитие антикризисного управления в США во многом связано с особенностями американской экономики. Уже к концу XIX — началу XX века в стране усилились процессы концентрации капитала и производства: небольшие предприятия постепенно уступали место крупным объединениям и корпорациям. Это привело к тому, что именно крупные компании начали играть ключевую роль в экономике и существенно влиять на рынки.

Однако законодательство, действовавшее ранее, не всегда соответствовало новым условиям. Например, ограничения по размеру капитала и строгие правила регистрации стали затруднять деятельность больших корпораций. Поэтому в разных штатах начали менять законы о корпорациях, расширяя их возможности. В частности, снижались ограничения по уставному капиталу, руководству компаний предоставлялись более широкие полномочия, а сами корпорации получили дополнительные финансовые инструменты — возможность активнее привлекать кредиты и выпускать акции.

Со временем между штатами возникла своеобразная конкуренция: каждый стремился создать наиболее выгодные условия для регистрации и работы корпораций, чтобы привлечь бизнес на свою территорию.

Усиление крупных корпораций сопровождалось формированием монополий и трестов. Одним из самых известных примеров стала компания **Standard Oil**, созданная Джоном Рокфеллером. Уже к 1880 году она перерабатывала большую часть американской нефти и постепенно расширяла своё присутствие за пределы США, участвуя в добыче и переработке нефти в других странах.

Другой пример — **Steel Trust**, связанный с финансово-промышленной группой Морганов. Этот трест занимал лидирующие позиции в металлургии, контролировал крупные ресурсы железной руды и выпускал значительную долю продукции отрасли.

В начале XX века тресты появились и в других сферах: в автомобилестроении, пищевой промышленности, торговле. В итоге крупные объединения стали производить существенную долю промышленной продукции страны. С одной стороны, это помогало увеличивать объёмы производства и укрепляло экономику. С другой стороны, монополизация рынка усиливала проблемы:

- росли цены на товары;
- небольшие предприятия разорялись из-за конкуренции с гигантами;
- усиливалось общественное недовольство, поскольку люди воспринимали монополии как угрозу свободному рынку.

Таким образом, к началу XX века в экономике США накопились серьёзные противоречия, которые усиливали риск масштабных кризисных явлений.

Одним из наиболее тяжёлых кризисов в истории США стала **Великая депрессия**, начавшаяся после биржевого краха 1929 года. Паника на фондовом рынке возникла на фоне негативных ожиданий инвесторов и роста недоверия к финансовой системе. Ключевым моментом стал день, вошедший в историю как **«Чёрный четверг»** (24 октября 1929 года), когда инвесторы начали массово продавать акции, что резко обрушило их стоимость.

Попытки крупнейших финансистов стабилизировать ситуацию дали лишь временный эффект. После падения фондового рынка началось ухудшение в банковской сфере: банки теряли капитал, их акции резко дешевели, а вкладчики стремились забрать деньги. В итоге тысячи банков прекратили работу, а многие граждане лишились своих сбережений.

Финансовый кризис быстро перешёл в кризис реального сектора экономики. Предприятия не могли получить кредиты для продолжения деятельности, закрывались фабрики и компании, резко росла безработица. К началу 1930-х годов в стране сложилась ситуация, когда миллионы людей потеряли работу, а уровень безработицы достиг примерно четверти трудоспособного населения.

Кризис сопровождался серьёзными социальными последствиями:

- падением уровня жизни;
- ростом бедности и бездомности;
- увеличением социальной напряженности и протестов;
- ослаблением малого и среднего бизнеса;
- снижением объёмов производства и сокращением

национального дохода.

Таким образом, Великая депрессия показала, что рыночные механизмы без участия государства не всегда способны быстро восстановить стабильность.

Выход из кризиса в США стал возможен благодаря активным мерам государственного регулирования. В 1933 году президент Франклин Рузвельт начал реализовывать программу, известную как **«Новый курс»**. Её смысл заключался в том, чтобы восстановить доверие к банковской системе, поддержать производство, занятость и ключевые отрасли экономики.

К основным направлениям «Нового курса» можно отнести:

- финансовую стабилизацию и реформу банковской системы;
- регулирование деятельности крупных компаний;
- поддержку сельского хозяйства;
- стимулирование занятости через государственные программы;
- создание новых институтов контроля и надзора за рынком.

Банковские реформы

Одним из важных решений стало введение временных ограничений на работу банков (так называемые «банковские каникулы»). Смысл этого шага заключался в том, чтобы остановить массовое изъятие вкладов и проверить устойчивость кредитных организаций. После этого банки могли возобновлять работу только при подтверждении их финансовой надёжности.

Дополнительным шагом стало разделение функций банков: депозитные операции и инвестиционные операции начали разграничиваться, а также была создана система

страхования вкладов. Это укрепило доверие населения и помогло восстановить стабильность банковского сектора.

Регулирование фондового рынка

Для контроля биржевых операций и защиты инвесторов была создана **Комиссия по ценным бумагам и биржам США (SEC)**. Её роль заключалась в обеспечении прозрачности рынка и соблюдении правил раскрытия информации публичными компаниями.

Поддержка занятости и экономики

Важным элементом антикризисной политики стали программы трудоустройства, направленные на привлечение безработных к общественным работам. Государство финансировало проекты в строительстве инфраструктуры, улучшении природной среды и развитии регионов. Это давало людям доход и одновременно способствовало модернизации экономики.

Регулирование промышленности

Для восстановления производства государство стимулировало сотрудничество предприятий в рамках отраслевых объединений, где устанавливались правила конкуренции, объёмы производства и трудовые стандарты. Одновременно вводились меры по улучшению условий труда, регулировалась продолжительность рабочего дня и минимальные выплаты.

В целом комплекс мероприятий «Нового курса» позволил США постепенно стабилизировать финансовую систему, оживить производство и снизить остроту социального кризиса.

Опыт США показывает, что кризисы часто имеют схожую природу: накопление финансовых рисков, усиление спекулятивных процессов и дисбалансы между производством и потреблением. Подобные признаки проявились и в кризисе 2008 года, который начался с ипотечного рынка и затем затронул финансовую систему и фондовые рынки.

Даже при развитой экономике устойчивость может быть снижена, если значительная часть роста обеспечивается за счёт кредитов и финансовых инструментов без достаточной опоры на реальный сектор. Поэтому важным

выводом становится необходимость баланса между рыночными механизмами и государственным регулированием, особенно в период кризиса.

Контрольные вопросы к Главе 2

1. Почему в США в конце XIX — начале XX века усилилась роль крупных корпораций?
2. Какие изменения в законодательстве способствовали росту корпораций и трестов?
3. Почему между штатами возникла конкуренция за привлечение корпораций?
4. Какие негативные последствия вызвало усиление монополий в американской экономике?
5. Какие события стали причиной биржевого краха 1929 года?
6. Почему банковский кризис быстро перешёл в кризис производства?
7. Какие социальные последствия имела Великая депрессия для населения США?
8. В чем заключалась цель политики «Нового курса» Ф. Рузвельта?
9. Какие меры банковской реформы помогли восстановить доверие вкладчиков?
10. Какие общие черты можно выделить между кризисом 1929 года и кризисом 2008 года?

Глава 3

Германское экономическое чудо 1940-х

Людвига Эрхарда (1897–1977) — экономиста и политика, который впоследствии стал одним из канцлеров ФРГ, часто называют «отцом германского экономического чуда». Это связано с тем, что именно при его участии были проведены реформы, позволившие Западной Германии сравнительно быстро восстановить экономику после Второй мировой войны.

После войны экономика Западной Германии находилась в тяжёлом состоянии. Многие предприятия были разрушены, крупные города имели серьёзные разрушения, не хватало жилья и продовольствия. Безработица была высокой, а уровень жизни населения — низким. Производство резко сократилось: к середине 1940-х годов промышленность выпускала примерно треть от довоенного уровня, а сельское хозяйство также испытывало серьезные проблемы.

Дополнительным фактором стало то, что страны-победительницы (США, Великобритания, Франция и СССР) первоначально не поддерживали идею быстрого восстановления немецкой промышленности. В первые послевоенные годы обсуждались подходы, при которых Германия должна была ограничить развитие тяжёлой индустрии, чтобы исключить возможность нового военного усиления². Поэтому быстрый рост экономики в последующие годы многим современникам действительно казался неожиданным.

Одной из ключевых проблем послевоенной Германии стало несоответствие между количеством денег и количеством товаров. Из-за дефицита и административного контроля цен официальные деньги часто плохо выполняли свои функции: люди не хотели продавать товары по заниженным фиксированным ценам. В результате в повседневных расчётах

² Giersch, Herbert, Karl-Heinz Paqué, and Holger Schmieding. *The Fading Miracle: Four Decades of Market Economy in Germany*. Cambridge University Press, 1992.

нередко использовались товары-заменители (например, сигареты), а рынок уходил в тень.

Ситуацию усугубляли трудности с ресурсами (уголь, сырьё), перебои с транспортом, холодная зима 1947 года и снижение производства продуктов питания. Всё это сдерживало восстановление.

Постепенно подход США и союзников к будущему Германии изменился³. Вместо курса на ограничение промышленности западные страны стали поддерживать восстановление Европы в целом, включая Германию. В этом контексте важное значение имел план Маршалла — программа экономической помощи. Для Германии объёмы поддержки были не самыми большими по сравнению с рядом других стран, однако эта помощь:

- частично улучшила снабжение и восстановление;
- укрепила доверие к будущему;
- создала более благоприятный политический фон для реформ.

Также на развитие ФРГ повлияло разделение Германии на две части — ФРГ и ГДР. Для ФРГ это имело экономический эффект, потому что часть квалифицированных специалистов из Восточной Германии переезжала на Запад. В результате западная экономика получала подготовленные кадры без дополнительных затрат на их обучение.

Отдельным фактором стало Лондонское соглашение по долгу (1953), которое смягчило долговую нагрузку и позволило стране направить больше ресурсов на развитие и модернизацию.

Решающую роль сыграли реформы, связанные с экономической политикой Людвиг Эрхарда.

Денежная реформа (1948): введение немецкой марки.

Смысл реформы — заменить старую валюту, укрепить денежную систему и восстановить нормальный обмен товаров и денег.

³ Gareau, Frederick H "Morgenthau's Plan for Industrial Disarmament in Germany." The Western Political Quarterly 14, № 2 (1961):517-34.

Ослабление административного контроля цен.

Когда цены на многие товары перестали жёстко ограничиваться, у производителей появился стимул выпускать продукцию. Рынок стал быстрее наполняться товарами, сократился дефицит, снизилась роль «теневого» обмена.

Налоговые изменения и стимулирование деловой активности.

Снижение налоговой нагрузки и более понятные правила ведения бизнеса поддержали предпринимательство и инвестиции, что ускорило рост производства.

На основе этих решений стала формироваться модель, которую обычно называют «социальное рыночное хозяйство»: рыночные механизмы сохраняются, но государство поддерживает социальную стабильность и задаёт рамки развития.

Ещё одной причиной ускоренного роста стала **ориентация на внешний рынок**. Экспорт позволял:

- загружать предприятия заказами;
- получать валютную выручку;
- быстрее модернизировать производство.

В условиях послевоенного восстановления мировой спрос на промышленную продукцию был высоким, и немецкие предприятия смогли занять сильные позиции, особенно в машиностроении, транспорте, финансовых услугах и страховании.

Германское экономическое чудо стало результатом сочетания внутренних и внешних факторов. К наиболее значимым можно отнести:

- денежную реформу и восстановление нормального рынка;
- отказ от жёсткого контроля цен на многие товары;
- приток квалифицированной рабочей силы;
- смягчение долговых обязательств;
- включение Германии в мировую торговлю и рост экспорта;
- международную поддержку восстановления Европы.

Опыт ФРГ показывает, что даже после тяжёлого кризиса быстрый рост возможен, если одновременно решаются

вопросы денег, производства, стимулов для бизнеса и доверия общества.

Контрольные вопросы к Главе 3

1. Почему послевоенная экономика Германии находилась в кризисном состоянии?
2. Что означает «скрытая инфляция» и почему она возникла в Германии после войны?
3. Какую роль сыграл дефицит товаров и контроль цен в развитии теневого рынка?
4. В чем заключалась денежная реформа 1948 года и почему она была важна?
5. Почему отмена (или ослабление) контроля цен могла наполнить рынок товарами?
6. Как план Маршалла повлиял на восстановление Европы и Германии?
7. Почему разделение Германии стало фактором, повлиявшим на развитие ФРГ?
8. В чем значение Лондонского долгового соглашения 1953 года?
9. Что понимается под моделью «социального рыночного хозяйства»?
10. Почему экспорт стал важным условием экономического роста ФРГ?

Практическое задание к Главе 3

Ситуация: «Дефицит, теневая экономика и денежная реформа»

В стране после войны сохраняются разрушения и дефицит товаров. Государство устанавливает фиксированные низкие цены на продукты и промышленные товары, но в магазинах почти нет продукции: производителям невыгодно выпускать товары по таким ценам. Население теряет доверие к деньгам, появляются альтернативные способы расчётов (обмен товарами, использование «заменителей денег»). Одновременно растёт недовольство, усиливается теневой рынок.

Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно

в интернет-магазине

«Электронный универс»

e-Univers.ru