Л.15.Зарубежная практика антикризисного управления.

 15.1. Исторический процесс развития

 понятия «антикризисное управление»

Появление сегодня кризисных ситуаций в нашей стране связано с разнообразными факторами: модернизацией рыночных отношений, совершенствованием законодательной базы и разработкой механизма ее исполнения, процессами глобализации и их последствиями, неэффективным менеджментом предприятия и другими. Для предупреждения негативных проявлений кризиса реализуется специальная диагностика, а также осуществляется система мер, способствующих предотвращению и преодолению кризисных ситуаций. В теории и практике они получили название антикризисного управления.

В западной экономической теории термин «антикризисное управление» («crisismanagemeпt») также имеет несколько синонимов:

• "tumaroundmanagemenf, - процесс, посвященный финансовому оздоровлению предприятия;

• «корпоративное оздоровление» ("corporaterecovery") - осуществление комплекса антикризисных мер для оздоровления предприятия силами руководства или консалтинговых организаций в рамках корпоративного законодательства;

• «финансовое оздоровление» ("fmantialrecovery") - описание процесса оздоровления финансов предприятия[1].

Близок к понятию «антикризисное управление» термин «риск-менеджмент». Это систематический процесс идентификации, анализа и реагирования на потенциальные риски. Он направлен на максимизацию вероятности наступления и влияния позитивных событий и минимизацию вероятности наступления событий, противоречащих целям предприятиям. На управлении рисками строится система превентивного антикризисного управления.

Несмотря на многообразие формулировок и их смысловой нагрузки можно выделить следующие особенности антикризисного управления:

^ цель антикризисного управления - обеспечение устойчивого положения экономики страны в условиях динамично меняющейся внешней среды;

Базой успешно функционирующей системы антикризисного управления является прозрачная законодательная база по проведению процедур несостоятельности. К настоящему времени российское законодательство в целом соответствует международным стандартам.

 Если проанализировать историю экономического развития многих стран мира, то можно увидеть, что им приходилось переживать глубокие спады производства, финансовые потрясения, массовую безработицу, острые социальные и политические конфликты.

Надо отметить, что одни страны с большим трудом преодолевали трудности, вызванные, прежде всего, кризисом экономики, другие довольно успешно справлялись с экономическими и социальными потрясениями и в довольно короткие сроки выводили свои экономические и социальные системы из острых кризисных состояний.

Безусловно, опыт, методы и формы выхода из чрезвычайной, кризисной ситуации, найденные правящими кругами этих стран, могут быть весьма полезны для

Теория и практика антикризисного управления имеет длинную историю. Кризисы - явление сложное и противоречивое. Они представляют собой крайнее обострение противоречий в социально-экономической системе, угрожающее ее устойчивости и жизнеспособности. Их порождают самые различные причины. Они делятся на объективные, связанные с цикличным характером развития, и субъективные, отражающие ошибки, некомпетентность в управлении. В основе кризисов могут также лежать природные и техногенные процессы. Опасность кризиса существует всегда, и его необходимо предвидеть и прогнозировать. Исходя из этого, антикризисное управление можно представить, как систему мер по диагностике, предупреждению, нейтрализации и преодолению кризисных явлений и их причин на всех уровнях экономики.

Опыт антикризисного управления экономикой, в странах с развитой экономикой имеет не только национальное, но и большое международное значение. Особенно он ценен для экономики российских регионов. В качестве мезоуровня обычно анализируется отраслевой, особенно в работах конца XX - начала XXI века, когда особенно наглядными стали кризисные проявления в финансовой сфере, охватывающей целый ряд отраслей. Это представляет несомненный интерес, однако не отменяет необходимости анализа кризисных явлений в административно-территориальных образованиях и формирования системы антикризисного управления на региональном уровне.

В этой связи необходимо обратить внимание на особенности регионов как систем. В зарубежной литературе имеются достаточно обширные исследования в этой области, где особенно делается акцент, на тех аспектах системных представлений о региональных социально-экономических сис-

темах, которые непосредственно связаны с кризисами и антикризисным управлением.

Одна из особенностей регионов как социально-экономических систем, заключается в том, что они являются подчиненными по отношению к системам макроуровня, что в известном смысле предопределяет пассивность в национальной системе. Состояние подчиненности и сложность структуры приводит к тому, что, наименее динамичные регионы оказываются наиболее устойчивыми к кризису, а страдают наиболее развитые, и это резко усложняет проблему выхода из кризиса, т.к. неясно, кто сможет стать «локомотивом» восстановления роста.

 15.2. Исторический опыт США

 по антикризисному управлению

«Новый курс» Ф.Д. Рузвельта - программа вывода 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. Липпман У писал: «В минувшие пять лет промышленные и финансовые лидеры Америки были низвергнуты с высочайших позиций влияния и власти в глубокую пропасть».

 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 долл. Одновременно разрешался выпуск новых банкнот, не обеспеченных золотом. Вслед за этим правительство Ф. Рузвельта наложило эмбарго на золото, циркулирующее между США и заграницей [6].

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. долл. подлежат страхованию на 100 %, от 10 до 50 тыс. - на 75 %, а свыше 50 тыс. долл. - 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 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 городских юношей на работу в лесные районы. По мнению президента, это давало возможность улучшить естественные ресурсы страны, 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

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. 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. - а неделю; б) максимальная продолжительность рабочего дня - 8 ч.; в) запрещение детского труда.

 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.

 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 возложить большее налоговое бремя на крупный бизнес как истинного виновника Великой депрессии, а не на рядовых американских граждан.

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.

 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.

 В США законодательно закреплена антициклическая политика по вопросам занятости. В рамках ее проведения предусматриваются ускоренное финансирование государством строительных работ, увеличение занятости в госсекторе, увеличение размеров и продолжительности страховых выплат по безработице, профессиональное обучение в частном и государственном секторах как мера общего оздоровления экономики и как дополнение к страхованию по безработице. Эта политика включает также реализацию программ обеспечения молодежи рабочими местами и программ развития, нацеленных на создание рабочих мест в отраслях, имеющих важное значение для штатов, населенных пунктов (включая сельские районы) и для страны в целом.

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 совершенствованию 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.

 15.3. Исторический опыт ФРГ по

 антикризисному управлению.

 Антикризисная направленность реформ Людвига Эрхарда (1897-1977), ученого и политика, второго канцлера ФРГ, заслуженно называют «архитектором германского чуда».

Послевоенное состояние экономики Западной Германии было плачевным. Большая часть промышленности разрушена, сохранившиеся 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.

 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.

 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 внимание 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.

 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.

 Антикризисные методы, разработанные и умело проведенные Л. Эрхар-дом, 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.

 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».

всесторонняя научно обоснованная координация усилий различных государственных ведомств по разработке и проведению экономической политики.

В этих целях в 1984 г. создан Президентский совет по совершенствованию 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.

 15.4.Опыт приватизация в развитых странах.

 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 характерна низкая эффективность в результате издержек на единицу продукции. Как правило, государственные предприятия рассматриваются как инструмент экономической и социальной политики, а не как коммерческие предприятия.

Основным побудительным стимулом приватизации является оздоровление 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 [9].

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 к размышлению.

1. Рассмотрите понятие антикризисное управление и порассуждайте о вашем понимании этого термина.

2. Расскажите об историческом опыте США по антикризисному управлению в 30-х годах ХХ века.

3. Покажите, чем ценен практика проведения государственного антикризисного управления Ф. Рузвельта.

4. Рассмотрите предпосылки проведения государственного антикризисного управления в ФРГ.

5. Определите какими аспектами ценен опыт проведения государственного антикризисного управления в ФРГ.

6.Сравните практику приватизации государственной собственности в Чехии и в РК.

 Литература

1.Бжассо А.А. ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ЭКОНОМИКОЙ

. г. Краснодар

2.Файншмидт Е.А, Юрьева Т.В. Зарубежная практика антикризисного управления. Учебно-методический комплекс. - М.: Изд.центр ЕАОИ, 2008.

3.Антикризисное управление: зарубежный опыт и российская практика

Белоус Е.В., katebelous@mail.ru

4.Охотский Е.В., Охотский И.Е. Международно-правовые стандарты противодействия коррупции и ее имплементация в российскую практику // Публичное и частное право. – 2015. – № III (XXVII). – С. 64–77.