



**С.Ю.Кузнецов**

**АНТИКРИЗИСНОЕ  
УПРАВЛЕНИЕ**



**КУРС ЛЕКЦИЙ**



**С.Ю.Кузнецов**

---

# **АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ**

***КУРС ЛЕКЦИЙ***

**Учебно-методическое пособие**



**Москва  
«ФИНАНСЫ И СТАТИСТИКА»  
2010**

УДК 658.16(075.8)  
ББК 65.291.931я73  
К89

*РЕЦЕНЗЕНТЫ:*

**Н.В. Еремеева,**  
кандидат экономических наук,  
доцент кафедры «Экономика и антикризисное управление»  
Финансовой академии при Правительстве РФ;

**А.Г. Калибердин,**  
кандидат экономических наук,  
исполнительный директор  
Российской Ассоциации Маркетинга

Данное издание включено в серию книг  
Библиотеки НО «Российская Ассоциация Маркетинга»

**Кузнецов С.Ю.**  
К89 Антикризисное управление. Курс лекций: учеб.-метод.  
пособие / С.Ю. Кузнецов. — М.: Финансы и статистика,  
2010. — 176 с.  
ISBN 978-5-279-03320-1

Рассмотрены основные темы курса «Антикризисное управление». Раскрываются понятия антикризисного управления, особенности арбитражного управления в процедурах банкротства. Систематизированы современные инструменты управления. Даются ключевые показатели антикризисного управления в сферах маркетинга, финансов, производства и кадров.

Для преподавателей, студентов и аспирантов, а также менеджеров предприятий.

К  $\frac{0605010204 - 050}{010(01) - 2010}$  18 – 2008

ISBN 978-5-279-03320-1

УДК 658.16(075.8)  
ББК 65.291.931я73

© Кузнецов С.Ю., 2010  
© Издательство «Финансы  
и статистика», 2010

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>Предисловие .....</b>	<b>5</b>
<b>Лекция 1. Введение в антикризисное управление .....</b>	<b>7</b>
1.1. Основные положения антикризисного управления .....	7
1.2. Теория кризиса предприятия .....	13
1.3. Особенности кризисных процессов и АКУ на разных стадиях жизненного цикла фирмы .....	18
Контрольные вопросы .....	23
<b>Лекция 2. Банкротство предприятий в России:     регулирование и основные процедуры .....</b>	<b>24</b>
2.1. Регулирование банкротства и арбитражного управления .	24
2.2. Основные понятия законодательства о банкротстве в России .....	26
2.3. Предупреждение банкротства. Досудебная санация. Государственная финансовая помощь предприятиям: механизм, результативность .....	27
2.4. Наблюдение. Полномочия временного управляющего. Анализ финансового состояния должника. Основные работы с должником и кредиторами .....	29
2.5. Внешнее управление. Полномочия внешнего управляющего. План внешнего управления. Меры по восстановлению платежеспособности должника .....	32
2.6. Конкурсное производство. Полномочия конкурсного управляющего. Порядок и очередность удовлетворения требований кредиторов .....	34
Контрольные вопросы .....	43
<b>Лекция 3. Разработка антикризисной стратегии .....</b>	<b>44</b>
3.1. Формализация антикризисной стратегии .....	44
3.2. Диагностика кризиса предприятия с помощью финансового анализа .....	53
Контрольные вопросы .....	63
<b>Лекция 4. Антикризисная маркетинговая политика .....</b>	<b>64</b>
4.1. Кризис традиционной модели массового маркетинга ...	64
4.2. Разработка антикризисной стратегии маркетинга .....	68
4.3. Маркетинговые инвестиции, активы и программы. Оценка эффективности маркетинговых инвестиций .....	75
4.4. Антикризисное управление маркетинг-миксом. Бюджет маркетинга .....	83
Контрольные вопросы .....	87

<b>Лекция 5. Финансовая политика неплатежеспособного предприятия .....</b>	<b>88</b>
5.1. Определение антикризисного финансового управления .....	88
5.2. Политика финансирования вывода предприятия из кризиса .....	90
5.3. Инвестиционное управление активами и бизнесами .....	93
5.4. Анализ основных краткосрочных финансовых инструментов для АКУ .....	99
Контрольные вопросы .....	104
<b>Лекция 6. Антикризисное управление персоналом .....</b>	<b>105</b>
6.1. Сущность антикризисного управления персоналом .....	105
6.2. Формы и методы управления HR .....	106
6.3. Сокращение занятости и политика увольнений .....	108
6.4. Показатели эффективности управления персоналом ....	110
6.5. Методики оценки эффективности управления персоналом .....	115
Контрольные вопросы .....	120
<b>Лекция 7. Производственно-организационный антикризисный менеджмент .....</b>	<b>121</b>
7.1. Антикризисное управление изменениями в производственной сфере .....	121
7.2. Инновации и антикризисные стратегии роста предприятия .....	125
7.3. Управление организационными изменениями. Реструктуризация проблемных предприятий .....	126
Контрольные вопросы .....	131
<b>Лекция 8. Обзор современных инструментов антикризисного управления .....</b>	<b>132</b>
8.1. Место инструментов в антикризисной стратегии предприятия .....	132
8.2. Краткая характеристика основных инструментов .....	133
Контрольные вопросы .....	155
<b>Лекция 9. Ключевые показатели деятельности предприятия для антикризисного управления .....</b>	<b>156</b>
9.1. Ключевые показатели деятельности как бизнес-интеллект предприятия .....	156
9.2. Традиционные КПД. Финансовый анализ .....	161
9.3. Декомпозиционные и другие наборы КПД .....	162
9.4. Система сбалансированных показателей .....	163
9.5. Показатели управления стоимостью бизнеса .....	167
Контрольные вопросы .....	175

## ПРЕДИСЛОВИЕ

Поиск Россией своего достойного места в мировом хозяйстве таит много возможностей и угроз. Чтобы адекватно ответить на вызовы глобализации и требования постиндустриального развития, российским компаниям необходимо овладеть важным нематериальным активом — передовым управленческим знанием и управленческими талантами. Именно они значительно повышают ценность компании для ее участников. Без них нельзя полностью реализовать конкурентное превосходство, менеджеры не смогут преодолеть кризисные процессы, которые с неизбежностью возникают при принятии рисков предпринимательства, а также невозможны непрерывные инновации и креативность создания.

Вместе с тем количество убыточных предприятий в разных отраслях все еще велико — почти половина общего числа фирм. Ежегодно арбитражные управляющие восстанавливают платежеспособность лишь нескольких десятков компаний в процедуре внешнего управления, а десятки тысяч фирм ликвидируются. Согласно международному исследованию реструктуризации КПМГ российские компании по сравнению с западными предпочитают более краткосрочную реорганизацию, в том числе для целей IPO. Многие наши компании не наращивают долговременной финансовой прочности. Текущая рентабельность преобладает над долгосрочным ростом стоимости бизнеса. Подобная недальновидная политика может обернуться очередной волной банкротств при неблагоприятном изменении конъюнктуры.

Данный курс лекций — это лишь небольшая попытка обобщить мировой и российский передовой опыт и знания в области антикризисного управления предприятием.

Курс лекций характеризует следующее:

- отражены многие новейшие мировые достижения в области антикризисного управления;
- сделан упор на достижение баланса между долгосрочными и краткосрочными целями. Для этого выстроена логика антикризисной стратегии как многоуровневой карты (лекция 3);
- по современному трактуется антикризисное управление активами и инвестициями в маркетинговой, финансовой и кадровой деятельности предприятия (лекции 4, 5 и 6);
- обобщен личный опыт автора в качестве арбитражного конкурсного управляющего (лекция 2);
- приведены методики оценки эффективности антикризисного управления маркетингом и кадрами (лекции 4, 6).

Читатель найдет конкретные мини-кейсы (лекции 4, 6, 7, 9). В работе приводятся современные термины управления также и на английском языке. В конце каждой лекции даются контрольные вопросы.

# ВВЕДЕНИЕ В АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ



---

Основные положения антикризисного управления (АКУ)

Теория кризиса предприятия. Причины и стадии кризиса предприятия

Особенности кризисных процессов и АКУ в рамках жизненного цикла фирмы

---

## 1.1. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ

**История курса.** Курс «Антикризисное управление» возник в середине 1990-х годов и стал особенно актуален после кризиса 1998 г. в связи с появлением волны банкротства российских предприятий и созданием института арбитражных управляющих. В 2000-е годы в условиях длительного экономического подъема значение курса относительно уменьшилось. Однако наличие в эти годы большого количества убыточных предприятий разного размера в различных отраслях (до половины всего числа) продолжает делать этот курс актуальным.

**Понятие «Антикризисное управление».** Антикризисное управление — это система *управленческих мероприятий*, направленных:

- на поддержание равновесного состояния национальной экономики и финансов;
- на успешное и устойчивое развитие бизнеса;
- на предотвращение, сдерживание или смягчение кризисных процессов на всех уровнях — микроэкономики предприятия, экономики отраслей и межотраслевых комплексов, региональной, национальной и глобальной экономики.