

УДК 005.931.11(075.8)
ББК 65.291.931я73-2
К89

РЕЦЕНЗЕНТЫ:

О.Г. Крюкова,
канд. экон. наук, доцент, профессор кафедры
«Стратегический и антикризисный менеджмент»
Финуниверситета при Правительстве РФ;

А.А. Гусев,
канд. экон. наук, доцент кафедры
«Оценка и управление собственностью»
Финуниверситета при Правительстве РФ

*Данный курс лекций рекомендован к публикации
кафедрой «Стратегический и антикризисный менеджмент»
Финуниверситета при Правительстве РФ*

*Издание включено в серию книг
Библиотеки НО «Российская Ассоциация Маркетинга»*

Кузнецов С.Ю.

К89 Антикризисное управление. Курс лекций / С.Ю. Кузнецов. — 2-е изд., перераб. и доп. — Эл. изд. — 1 файл pdf: 200 с. — М.: Финансы и статистика, 2021. — Текст: электронный.

ISBN 978-5-00184-011-4

Рассмотрены основные темы курса «Антикризисное управление». Раскрываются понятия антикризисного управления, особенности арбитражного управления в процедурах банкротства. Антикризисное управление каскадируется на стратегический, функциональный и операционный уровни менеджмента. Даются ключевые показатели антикризисного управления в сферах маркетинга, финансов, производства и кадров. Тактический уровень расширен новой лекцией по антикризисному управлению бизнес-процессами.

Для преподавателей, студентов и аспирантов, а также менеджеров, консультантов предприятий и арбитражных управляющих.

**УДК 005.931.11(075.8)
ББК 65.291.931я73-2**

© Кузнецов С.Ю., 2010,
2016, с изменениями
© Кузнецов С.Ю., 2021
© ООО «Издательство «Финансы
и статистика», 2021

ISBN 978-5-00184-011-4

*REVIEW:***O.G. Kryukova,**

Candidate of Economic Sciences, Professor,
 Professor of Chair «Strategic and anticrisis management»,
 Financial University;

A.A. Gusev,

Candidate of Economic Sciences,
 Professor of Chair «Valuation and Property Management»,
 Financial University

***This textbook is recommended for publication by the chair
 «Strategic and anticrisis management»
 of the Financial University under the Government
 of the Russian Federation***

*This publication is included in a series of books
 of Library of «Russian Marketing Association»*

Kuznetsov S.Y.

Anticrisis management. Lecture course / S.Y. Kuznetsov. –
 2nd edition, revised and ext. – El. edit. – 1 file pdf: 200 p. – M.:
 Financy i Statistika, 2021. – Text: electronic.

ISBN 978-5-00184-011-4

The main themes of the course «Anticrisis Management» are given in this textbook, including the definitions of anticrisis management, especially of management in bankruptcy proceedings. Turnaround management is cascaded to strategic, functional and operational management levels. KPI are discussed in the areas of marketing, finance, production and HR. The tactical level is extended by a new lecture on the business process management.

For teachers, students and doctorate students, as well as managers, management consultants and court-appointed trustees.

© Kuznetsov S.Y., 2010,
 with changes, 2016
 © Kuznetsov S.Y., 2021
 © LLC «Publishers «Financy
 i Statistika», 2021

ISBN 978-5-00184-011-4

СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие	9
Лекция 1. Введение в антикризисное управление	11
1.1. Основные положения антикризисного управления	11
1.2. Теория кризиса предприятия	19
1.3. Особенности кризисных процессов и АКУ на разных стадиях жизненного цикла фирмы	23
<i>Контрольные вопросы</i>	28
Лекция 2. Банкротство предприятий в России: регулирование и основные процедуры	29
2.1. Регулирование банкротства и арбитражного управления	29
2.2. Основные понятия законодательства о банкротстве в России	31
2.3. Предупреждение банкротства. Санация. Государственная финансовая помощь предприятиям: механизм, результативность ...	32
2.4. Наблюдение. Полномочия временного управляющего. Анализ финансового состояния должника. Основные работы с должником и кредиторами	34
2.5. Внешнее управление. Полномочия внешнего управляющего. План внешнего управления. Меры по восстановлению платежеспособности должника	37
2.6. Конкурсное производство. Полномочия конкурсного управляющего. Порядок и очередность удовлетворения требований кредиторов	39
<i>Контрольные вопросы</i>	48
Лекция 3. Разработка антикризисной стратегии	49
3.1. Основные проблемы антикризисного стратегического менеджмента ..	49
3.2. Формализация антикризисной стратегии	51
3.3. Диагностика кризиса предприятия с помощью финансового анализа .	60
<i>Контрольные вопросы</i>	70
Лекция 4. Антикризисная маркетинговая политика	71
4.1. Экзекуция антикризисной стратегии на функциональном уровне управления	71
4.2. Кризис традиционной модели массового маркетинга	73
4.3. Разработка антикризисной стратегии маркетинга	77
4.4. Маркетинговые инвестиции, активы и программы. Оценка эффективности маркетинговых инвестиций	84
4.5. Антикризисное управление маркетинг-миксом. Бюджет маркетинга	92
<i>Контрольные вопросы</i>	96
Лекция 5. Финансовая политика неплатежеспособного предприятия	97
5.1. Кризис глобальных финансов	97
5.2. Определение антикризисного финансового управления	98

5.3. Политика финансирования вывода предприятия из кризиса	100
5.4. Инвестиционное управление активами и бизнесами	102
5.5. Анализ основных краткосрочных финансовых инструментов для АКУ	108
<i>Контрольные вопросы</i>	113
Лекция 6. Антикризисное управление персоналом	114
6.1. Сущность антикризисного управления персоналом. Кадровая стратегия	114
6.2. Формы и методы управления HR	116
6.3. Сокращение занятости и политика увольнений	119
6.4. Показатели эффективности управления персоналом	120
6.5. Методики оценки эффективности управления персоналом	125
<i>Контрольные вопросы</i>	130
Лекция 7. Производственно-организационный антикризисный менеджмент	131
7.1. Антикризисное управление изменениями в производственной сфере	131
7.2. Инновации и антикризисные стратегии роста предприятия	135
7.3. Управление организационными изменениями. Реструктуризация проблемных предприятий	136
<i>Контрольные вопросы</i>	141
Лекция 8. Обзор современных инструментов антикризисного управления	142
8.1. Место инструментов в антикризисной стратегии предприятия	142
8.2. Краткая характеристика основных инструментов	143
<i>Контрольные вопросы</i>	165
Лекция 9. Ключевые показатели деятельности предприятия для антикризисного управления	166
9.1. Ключевые показатели деятельности как бизнес-интеллект предприятия	166
9.2. Традиционные КПД. Финансовый анализ	171
9.3. Декомпозиционные и другие наборы КПД	172
9.4. Система сбалансированных показателей	173
9.5. Показатели управления стоимостью бизнеса	177
<i>Контрольные вопросы</i>	185
Лекция 10. Антикризисное управление бизнес-процессами (BPM)	186
10.1. Место бизнес-процессов в стратегическом менеджменте	186
10.2. Пространство тактического уровня антикризисного управления ..	189
10.3. Стандартный процессный подход к управлению	192
10.4. Эффективность BPM	195
<i>Контрольные вопросы</i>	198

CONTENTS

Preface	9
Lecture 1. Introduction to anticrisis management (ACM)	11
1.1. Main definitions of ACM	11
1.2. Theory of enterprise's crisis	19
1.3. Features of crisis processes and ACM at different stages of the company's life cycle	23
<i>Control questions</i>	28
Lecture 2. The bankruptcy of enterprises in Russia: regulation and main procedures	29
2.1. Bankruptcy regulation and arbitration management	29
2.2. Basic concepts of bankruptcy law in Russia	31
2.3. Prevention of bankruptcy. Sanitation. State financial aid to enterprises: mechanism, efficiency	32
2.4. Observation. The powers of the interim manager. Analysis of the financial state of the debtor. Main works in regard to the debtor and creditors	34
2.5. External management. The powers of external manager. Plan of external management. Measures to restore the solvency of the debtor	37
2.6. Bankruptcy proceedings. The powers of the bankruptcy manager. The order and priority of creditors	39
<i>Control questions</i>	48
Lecture 3. Development of anticrisis strategy	49
3.1. Main problems of strategic ACM	49
3.2. Formalization of the anticrisis strategy	51
3.3. Crisis business analytics, using financial analysis	60
<i>Control questions</i>	70
Lecture 4. Turnaround marketing policy	71
4.1. Execution of anticrisis strategy at the functional level of management ...	71
4.2. Crisis of the traditional mass marketing model	73
4.3. Development of anticrisis marketing strategy	77
4.4. Marketing investments, assets and programs. Valuation of ROMI	84
4.5. Implementation of marketing mix in ACM. Marketing budget	92
<i>Control questions</i>	96
Lecture 5. Financial policy of the insolvent company	97
5.1. Global financial crisis	97
5.2. Basics of anticrisis financial management	98
5.3. Financing policy to move the enterprise out of crisis	100
5.4. Investment management of assets and businesses	102
5.5. Analysis of the main short-term financial instruments within ACM	108
<i>Control questions</i>	113

Lecture 6. Anticrisis human resources (HR) management	114
6.1. Essence of ACM of HR. HR strategy	114
6.2. Forms and methods of HRM	116
6.3. Reduction of employment and firing policies	119
6.4. Valuation of ROHRI	120
6.5. Calculation methods of the effectiveness of HRM	125
<i>Control questions</i>	130
Lecture 7. Industrial and organizational turnaround management	131
7.1. Turnaround change management in the R&D	131
7.2. Innovations and growth strategies of a company	135
7.3. Management of organizational changes. Restructuring of distressed companies	136
<i>Control questions</i>	141
Lecture 8. Review of modern tools of anticrisis management	142
8.1. Management tools in the anticrisis strategy of the enterprise	142
8.2. Overview of the main tools	143
<i>Control questions</i>	165
Lecture 9. Key performance indicators (KPI) of the enterprise and turnaround management	166
9.1. KPI as a business intelligence of an enterprise	166
9.2. Traditional KPI in financial analysis	171
9.3. Decompositional and other sets of KPI	172
9.4. Balanced scorecard	173
9.5. Value-based management indicators	177
<i>Control questions</i>	185
Lecture 10. Anticrisis business processes management (BPM)	186
10.1. Position of business processes in strategic management	186
10.2. Tactical level's framework of anticrisis management	189
10.3. Standard process approach to management	192
10.4. The effectiveness of BPM	195
<i>Control questions</i>	198