

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	7
Глава 1. Понимание организационного кризиса и кризисной ситуации.....	11
1.1. Кризисы и кризисный менеджмент.....	11
1.2. Этапы жизненного цикла организаций и кризисы	13
1.3. Междисциплинарный подход к КМ.....	21
1.4. Кризисы, катастрофы и управление.....	25
1.5. Последствия кризисных ситуаций для организации	35
1.5.1. Негативные последствия кризиса для организации	35
1.5.2. Позитивные последствия кризиса для организации	39
Итоги и выводы	41
Глава 2. Функции и задачи кризисного менеджмента.....	44
2.1. Содержание, методы кризисного менеджмента и менеджмента проблем	44
2.1.1. Содержание кризисного менеджмента	44
2.1.2. Методы кризисного менеджмента.....	45
2.1.3. Менеджмент проблем	49
2.2. Функции кризисного менеджера.....	51
2.3. Управление отношениями со стейкхолдерами в условиях кризиса	53
Итоги и выводы	66
Глава 3. Анализ организационного окружения и диагностика кризисных угроз.....	69
3.1. Внешняя среда организации и ее переменные.....	69
3.1.1. Классификация факторов внешней среды	71
3.1.2. Анализ неопределенности среды	73
3.2. Параметры внутренней среды и их значение для КМ	77
3.2.1. Значение ключевых элементов организации для КМ.....	77
3.2.2. Осуществление анализа внутренней среды	82
3.3. Кризисная устойчивость организации	83

3.4. Диагностика предкризисных сигналов	87
3.5. Методы обнаружения слабых мест организации.....	88
Итоги и выводы	103
Глава 4. Предотвращение развития кризисов в организациях.....	106
4.1. Типология мер по предотвращению кризисов	106
4.2. Экономические меры для профилактики кризисов	108
4.2.1. Способы увеличения поступления денежных средств	109
4.2.2. Сокращение расходов	114
4.2.3. Снижение затрат.....	116
4.2.4. Приемы снижения затрат	117
4.2.5. Девять подходов к сокращению издержек	122
4.2.6. Сокращение активов	124
4.2.7. Создание дополнительной прибыли	124
4.3. Организационные меры по предотвращению кризиса	125
Итоги и выводы	130
Глава 5. Кризисное планирование.....	133
5.1. Место кризисного планирования в управлении компанией	133
5.2. Процесс кризисного планирования.....	138
5.3. Ситуационное планирование в кризисном менеджменте	141
5.3.1. Определение ситуационного планирования	142
5.3.2. Ситуационное планирование и успешность кризисного менеджмента	144
5.3.3. Взаимосвязь между ситуационным планированием и результатами кризисного менеджмента	147
5.4. Команда кризисного планирования	150
5.5. Работа с планом КМ.....	153
5.6. Кризисные тренинги: организация и проведение	158
Итоги и выводы	162
Глава 6. Организационный контроль в кризисном менеджменте	165
6.1. Определение процесса контроля в КМ	165
6.2. Принципы построения эффективной системы контроля в КМ	170
6.3. Осуществление процесса контроля в КМ	171
6.3.1. Определение стандартов контроля	172

6.3.2. Сравнение фактических и требуемых результатов	174
6.3.3. Выполнение корректирующих действий	175
6.3.4. Оценка производственных показателей	176
6.4. Контроль и организационный менеджмент.....	178
6.5. Характеристики эффективного контроля.....	181
6.6. Поведенческие аспекты контроля в КМ.....	182
Итоги и выводы.....	184
Глава 7. Управление кризисными коммуникациями.....	187
7.1. Принципы рациональной организации кризисных коммуникаций	189
7.2. Внутриорганизационные коммуникации во время кризиса.....	194
7.3. Коммуникации с покупателями и клиентами во время кризиса	199
7.4. Коммуникации со средствами массовой информации во время кризиса	204
Итоги и выводы.....	222
Глава 8. Посткризисные стратегии восстановления, поворота и выхода.....	225
8.1. Типы посткризисных стратегий	225
8.2. Факторы, определяющие выбор стратегии преодоления кризиса	226
8.2.1. Факторы внешнего окружения.....	227
8.2.2. Внутренние факторы.....	228
8.3. Посткризисный бизнес-реинжиниринг	229
8.4. Кризисные стратегии сокращения расходов и поворота	235
8.4.1. Изменение ценообразования.....	236
8.4.2. Переориентация на новый покупательский сегмент.....	236
8.4.3. Разработка нового товара	237
8.4.4. Рационализация ассортимента товаров	237
8.4.5. Сосредоточение на продажах и рекламе	237
8.5. Посткризисные стратегии выхода.....	237
8.5.1. Изъятие инвестиций	238
8.5.2. Проблемы выбора и реализации стратегии изъятия инвестиций	241
8.5.3. Выкуп компании ее топ-менеджментом.....	243
8.5.4. Финансирование выкупа.....	245
Итоги и выводы.....	246

Глава 9. Оценка эффективности кризисного менеджмента.....	249
9.1. Оценка последствий кризиса.....	249
9.2. Сбор информации для управления процессами оценки и контроля развития кризиса.....	253
9.3. Оценка организационной реакции на кризис.....	255
9.4. Оценка эффективности и совершенствование кризисного менеджмента.....	256
9.5. Регулирование организационного управления в условиях кризиса.....	259
Итоги и выводы.....	261
Глава 10. Кризисные ситуации в организациях (материалы для анализа)	264
10.1. Отель «Солнечный берег».....	265
10.2. Проблемы со структурой.....	266
10.3. Проект реорганизации ЦПК.....	269
10.4. Управленческая чехарда.....	275
10.5. Туннель под Ла-Маншем.....	276
10.6. Проект по созданию интернет-магазина.....	277
10.7. Кризисная стратегия «Зари».....	278
10.8. Yahoo!.....	281
10.9. Менеджер Дмитрий Колосов.....	283
10.10. Книгоиздательская фирма «Воскресение».....	284
10.11. Планирование и контроль в компании Apple Computer.....	286
10.12. Трудная дилемма директора.....	287
10.13. Как выиграть суд.....	288
10.14. Проект Maximum Megahertz.....	291
10.15. Новая высшая команда управления решает проблемы компьютерной корпорации Dell.....	292
10.16. На краю пропасти: падение и восхождение Серджио Зимана.....	294
10.17. Взлет и падение корпорации Enron.....	295
Литература	300