

Зуб А.Т., Локтионов М.В.

Теория и практика антикризисного управления — М.: Генезис, 2005. - 576
с: ил.

Монография посвящена системному анализу теории и практики антикризисного менеджмента.

Авторы анализируют причины возникновения и признаки организационного кризиса, основное содержание антикризисного управления (АКУ), рассматривают процесс принятия решений в антикризисном управлении - от планирования до подведения итогов.

Отдельные главы посвящены проблеме определения угроз, предвестников кризиса, а также налаживания жизни организации после кризиса.

Книга снабжена большим количеством примеров, иллюстрирующих поведение отечественных и зарубежных организаций в условиях кризиса, содержит вопросы и задания для самостоятельной работы.

Издание адресовано руководителям организаций, менеджерам, студентам, слушателям школ бизнеса.

Содержание

Введение	3
Глава 1. Кризисы, катастрофы и управление	7
1.1. Мультидисциплинарный подход к антикризисному управлению	10
1.2. Понимание эффективности АКУ	13
1.3. Природные, военные и социотехнические катастрофы	16
1.4. Структура и развитие кризисной ситуации	24
1.4.1. Скрытая фаза кризиса (январь-апрель)	27
1.4.2. Усиление кризисных явлений (май — июль)	28
1.4.3. Обвал существующей системы (конец июля — сентябрь)	31
1.4.4. Развитие системного кризиса	35
1.4.5. Анализ причин банковского кризиса в России	36
1.4.6. Возможные направления реорганизации банковской системы.....	38
Глава 2. Понятие и черты организационного кризиса	11
2.1. Определение кризиса и кризисных ситуаций	42
2.2. Негативные последствия кризиса для организации	46
2.3. Система стейкхолдеров антикризисного управления	49
2.4. Содержание антикризисного управления	58
2.5. Функции антикризисного менеджера	61
2.6. Позитивные последствия кризиса	62
2.7. Типичные ошибки АКУ	64
Глава 3. Принятие решений в антикризисном управлении	69
3.1. Обыденные и административные решения.....	70
3.2. Уровни и типы управленческих решений	76
3.2.1. Уровни принятия решений.....	77
3.2.2. Запрограммированные и незапрограммированные решения	78
3.3. Инкрементализм в принятии решений.....	80
3.4. Рациональное принятие решений.....	89
3.4.1. Осознание проблемы, требующей решения.....	91
3.4.2. Идентификация проблемы	92
3.4.3. Разработка вариантов решения	96
3.4.4. Разработка критериев оценки вариантов решений.....	105
3.4.5. Оценка вариантов решений.....	107
3.4.6. Выбор альтернативы	113

3.4.7.Выполнение решения и его проверка	113
3.5.Эффективность организации и требования	
к технологиям принятия решений	117
3.5.1.Форма и смысл показателей эффективности	117
3.5.2.Требования к показателям эффективности	118
3.5.3.Критерии эффективности	119
3.5.4.Шкалы показателей эффективности	121
Глава 4. Психологические аспекты принятия решений	
в антикризисном управлении	125
4.1.Личностные факторы в принятии решений	126
4.1.1.Субъективная рациональность — индивидуальное	
восприятие ситуации принятия решения	128
4.2."Адекватные" решения.....	141
4.3.Выявление психологических проблем	146
Глава 5. Управление рисками при принятии антикризисных решений..	157
5.1.Виды управленческих рисков в АКУ	159
5.2.	
Управление риском при работе с производными	
финансовыми инструментами	162
5.3.Методы оценки риска в АКУ.....	166
5.4.Способы снижения риска	169
5.5.Методы управления риском в АКУ.....	171
Глава 6. Антикризисная диагностика организации и ее окружения	177
6.1.Параметры внешней среды организации	178
6.1.1.Классификация факторов внешней среды	179
6.1.2.Анализ неопределенности обстановки	181
6.2.Характеристики внутренней среды и их значение для АКУ	184
6.2.1.Значение ключевых элементов организации для АКУ	184
6.2.2.Осуществление анализа внутренней среды.....	188
6.3.Антикризисная устойчивость организации	189
6.4.Диагностика предкризисных сигналов	191
6.5.Антикризисное прогнозирование	
внешнего организационного окружения	193
6.5.1.Методы прогнозирования, основанные	
на суждениях и оценках	195
6.5.2. Прогнозирование с помощью количественных методов	201
6.5.3.Оценка методов прогнозирования	205
6.5.4.Оценка прогнозов, сделанных вне организации	206
6.6.Методы обнаружения слабых мест организации	206
Глава 7. Антикризисное планирование и контроль.....	219
7.1.Антикризисное планирование и организационные цели	220

7.1.1.Необходимость целей	221
7.1.2.Определение организационных целей	221
7.2.Понимание антикризисного планирования	225
7.3.Процесс антикризисного планирования	227
7.4.Уровни управления и антикризисное планирование	231
7.4.1.Планирование на уровне высшего звена управления	232
7.4.2.Планирование на уровне среднего звена управления	232
7.4.3.Планирование на низовом уровне управления	233
7.5.Команда антикризисного планирования и управления	233
7.5.1.Преимущества командной работы в АКУ	233
7.5.2.Оценка эффективности команды АКУ	235
7.5.3.Увеличение эффективности работы членов команды АКУ	236
7.5.4.Распределение функциональных и командных ролей	238
7.5.5.Задачи команды АКУ	241
7.6.Работа с планом АКУ	243
7.7. Организация и проведение антикризисных тренингов.....	248
7.8.Организационный контроль в АКУ	250
7.8.1.Определение процесса контроля.....	252
7.8.2.Принципы построения эффективной системы контроля в АКУ	254
7.8.3.Процесс контроля в АКУ.....	255
7.8.4.Контроль и организационный менеджмент.....	261
7.8.5.Характеристики эффективного контроля	263
7.8.6.Поведенческие аспекты контроля	264
Глава 8. Стратегический и антикризисный менеджмент.....	267
8.1. Модель и методология стратегического менеджмента	268
8.2.Миссия организации как основа концепции АКУ	274
8.2.1.Содержание миссии организации	275
8.2.2.Ключевые цели и задачи организации	275
8.3.Природа стратегических решений и их связь с АКУ	277
8.3.1.Особенности стратегических решений.....	277
8.3.2.Стратегическое планирование в сравнении с ежегодным составлением сметы и прогнозированием	279
8.4.Уровни стратегического управления	280
8.4.1.Корпоративная стратегия	280
8.4.2.Стратегия предприятия	281
8.4.3.Функциональная стратегия	281
8.5.Слагаемые стратегического управления	282
8.5.1.Стратегический анализ.....	282
8.5.2.Стратегический выбор	285

8.5.3.Реализация стратегии.....	287
8.6.Анализ SWOT как средство принятия стратегических решений.	288
8.7.Стратегическое изменение	294
8.7.1.Значение термина "стратегическое изменение"	294
8.7.2.Стадии реализации стратегического изменения	295
8.7.3.Стратегии осуществления антикризисных изменений	296
8.7.4.Преодоление сопротивления антикризисным изменениям.....	304
Глава 9. Коммуникации во время кризиса	317
9.1. Принципы рациональной организации кризисных коммуникаций	319
9.2.Внутриорганизационные коммуникации во время кризиса	321
9.3.Коммуникации с покупателями и клиентами во время кризиса	326
9.4.Коммуникации со средствами массовой информации во время кризиса	331
Глава 10. Антикризисные стратегии восстановления, поворота и выхода	345
10.1.Факторы, определяющие выбор стратегии восстановления.....	346
10.1.1.Факторы внешнего окружения	347
10.1.2.Внутренние факторы	348
10.1.3.Кризисный бизнес-реинжиниринг	349
10.2.Стратегии поворота	353
10.2.1.Изменение ценообразования	354
10.2.2.Переориентация	354
10.2.3.Разработка нового товара	355
10.2.4.Рационализация ассортимента товаров	355
10.2.5.Сосредоточение на продажах и рекламе.....	355
10.3.Стратегии выхода	355
10.3.1.Изъятие инвестиций.....	356
10.3.2.Проблемы выбора и реализации изъятия инвестиций	359
10.3.3.Выкуп управляющими	360
Глава 11. Структурные аспекты антикризисного управления	363
11.1. Основные параметры организационной структуры в аспекте антикризисного менеджмента	365
11.1.1.Объем управления и пространство контроля	367
11.1.2.Иерархия: вертикальные и горизонтальные организации.....	372
11.1.3.Централизация и децентрализация принятия решений.....	376

11.1.4.Специализация	377
11.1.5.Регламентация	378
11.1.6.Единоначалие и двойное подчинение	379
11.2.Антикризисная устойчивость	
основных типов организационных структур	379
11.2.1.Функциональные структуры	380
11.2.2.Структуры по типу продукта или услуги	381
11.2.3.Структурирование по географическому признаку	381
11.2.4.Проектные команды	381
11.2.5.Матричные структуры	384
11.2.7.Сетевые структуры	387
11.2.8.Виртуальные организации	395
11.3.Антикризисное проектирование	
организационной структуры	396
11.3.1.Классический и неоклассический подходы:	
поиск оптимальной структуры организации	397
11.3.2.Ситуационный подход: структура,	
соответствующая внешним условиям	398
11.4.Структура организаций будущего	406
11.4.1.Конгломераты	408
11.4.2.Стратегические альянсы	409
Глава 12. Оценка организационной реакции на кризис	415
12.1.Оценка последствий кризиса и сбор информации	416
12.1.1.Оценка последствий кризиса	416
12.1.2.Сбор информации	419
12.2.Анализ эффективности АКУ в	
некоммерческих организациях	420
12.2.1.Отличия с точки зрения целей	421
12.2.2.Отличия с точки зрения эффективности	423
12.3.Антикризисная методология организационного обучения	426
12.3.1.Индивидуальное и организационное обучение	428
12.3.2.Колесо обучения	429
12.3.3.Ключевые характеристики самообучающейся	
организации и менеджмент знаний	433
Практикум. Конкретные ситуации для анализа и иллюстрации	
(По материалам прессы за 1998-2002 годы)	439
1.Круговое банкротство	441
2.Скрытые резервы "Ивана Поддубного"	443
3.Эфирная бухгалтерия	448
4.Неудавшееся банкротство	450
5.Броня крепка	453
6.Конфликт компаний-исполинов, торгующих в розницу	460
7."Миль" опять не поделили	461
8.Вынужденный эксперимент	465

9. Антикризисная стратегия "Зари"	469
10. Новый хозяин тайги	471
11. Oracle: необходимость появления эффективной команды топ-менеджеров	475
12. Новая высшая команда управления решает проблемы компьютерной корпорации Dell	476
13. Стратегия корпорации "VIP"	477
Приложение	484
14. Ветшающие отели-башни	486
15. Однажды в Америке	488
16. Величие и крах "Современности"	492
17. Цезарю — Цезарево	495
18. Актив за пазухой	498
19. Суэта вокруг "Кристалла"	501
20. Как продавать?	503
21. Клейкое дело	506
22. Ошибка нерезидента	510
23. Энергетический конфликт	514
24. Олигархические войны уходят в прошлое	515
25. Американские горки	517
26. Затянувшееся противостояние	520
27. Заразная американская болезнь	521
28. "Арбатское" на распутье	526
29. Атакующий монстр	532
30. A&W на тропе войны	539
31. Падение и восхождение Серджио Зимана	540
32. XEL: маленькая телекоммуникационная компания, которая смогла	541
33. Возврат "услуг" назад к United Parcel Service	542
34. Возрожденный высокотехнологичный конгломерат	543
35. Как можно все начать сначала	545
36. "Бабаевкой" торгуют "физические лица"	516
37. Как уживаются между собой табачные производители?	547
38. О хорошем отношении к СМИ	548
39. О плохом отношении к СМИ	550
40. Ассоциация не замечает тревожных сигналов	551
Приложение. Тесты для оценки системы антикризисного управления организации	553
Тест 1. Понимание руководством организации значения АКУ	555
Тест 2. Уязвимость организации перед кризисом	556
Тест 5. Что знает о кризисе руководитель организации	559
Тест 6. Общение со служащими во время кризиса	560
Тест 7. Общение с клиентами во время кризиса	561

Тест 8. Общение с прессой во время кризиса	562
Тест 9. Оценка реакции на кризис	563
Литература	564