

## ВВЕДЕНИЕ

Управление – это синтез, сплав науки и практики. Всем известно, что организация как экономический субъект подчиняется действиям системных и экономических законов. Но языком этих законов все происходящее в организации процессы и ее взаимодействие с внешней средой описать невозможно, поэтому существует много эмпирических моделей, с помощью которых возможно тем или иным образом упростить задачу выбора адекватных состоянию организации управленческих инструментов.

В настоящей книге достаточно много внимания уделено описанию процесса принятия управленческих решений. Ведь вся наука управления – это проверка на адекватность. И вряд ли инструменты принятия решений, разработанные, например, для стадии «стабильность», будут адекватны стадии кризиса. Но как определить на какой стадии находится организация?

Большинство существующих зарубежных и отечественных методик диагностики кризиса и прогнозирования банкротства позволяют диагностировать кризис в организации на поздних стадиях, а именно, в фазах острого, хронического кризиса и банкротства, и не позволяют проводить диагностику скрытой стадии кризиса. Зарубежные методики диагностики кризиса и банкротства содержат весовые коэффициенты, значения которых рассчитаны на основе западных аналитических данных, не соответствующих современным экономическим условиям в России. Отечественные методики в большинстве своем носят качественный характер. Проблема осложняется дефицитом количественной и качественной информации на ранних стадиях кризисного процесса, отсутствием видимых признаков скрытого кризиса. В последние годы исследования в области «опережающего» антикризисного управления позволили наметить пути решения этой важной проблемы. Но, несмотря на достигнутые успехи, в настоящее время еще недостаточно эффективных инструментов антикризисного управления, разработанных с позиций раннего обнаружения сигналов развития кризисных процессов. Многие вопросы, касающиеся изучения закономерностей развития скрытого кризиса, его симптомов и критериев диагностики и представляющие интерес как в практическом, так и в теоретическом плане, реально не изучены.

Главы 3 и 4 настоящей книги посвящены теоретическому и экспериментальному исследованию скрытого кризиса в развитии организаций и его диагностике. Разработанные методы выявления стадии скрытого кризиса позволяют диагностировать ранние стадии кризисного процесса, прогнозировать развитие кризиса, устанавливать взаимосвязь симптомов и причин возникновения кризиса, разрабатывать управленческие решения по смягчению и преодолению кризиса на данном этапе.

Практически любой метод принятия решения, используемый в управлении можно рассматривать как разновидность моделирования. Нами определены особенности принятия управленческих решений на разных этапах жизненного цикла организации. Значительное место уделено моделированию процесса при-

нения решений при выводе нового продукта на рынок и выбору местоположения строительной организации.

Однако практика свидетельствует о том, что даже качественно разработанные решения<sup>1</sup> оказываются часто невыполненными из-за неотлаженной системы контроля. Но контроль – это процесс, требующий немалых затрат специально обученного персонала и времени.

Понятно, что выполнить все условия повышения качества и эффективности управленческого решения довольно трудно и дорого, поэтому речь может идти только о повышении качества и эффективности решений на основе автоматизации системы менеджмента. При оценке эффективности управленческих решений нельзя обойтись без методологических подходов, которые освещены на страницах книги.

Управляющая компания – это организация, специализирующаяся на принятии управленческих решений и имеющая соответствующее обеспечение. Первые российские управляющие компании «выросли» из проектных команд по антикризисному управлению организаций холдингового типа. Такие компании на первых порах использовались для консолидации собственности холдинга и управления имущественным комплексом. Как показала практика, с помощью управляющей компании легче (по сравнению с действующими в холдинге механизмами управления):

- создать инструменты для осуществления контроля и обеспечить их функционирование;
- провести процесс реформирования холдинга на кризисных стадиях, снижая риски переходного периода.

Необходимо подчеркнуть, что если ранее управляющие компании создавались для решения стратегических задач крайне редко, то в последнее время управляющие компании создаются для стратегического управления и координации деятельности всех предприятий холдинга, обеспечивая их собственным менеджментом.

По этому типу созданы управляющие компании в инвестиционно-строительных холдингах: ЛенСпецСМУ, Петротрест и др.

Однако в практике управления холдингом есть и другие примеры, когда после выполнения антикризисных мер управляющая компания как единоличный орган управления упразднялась, а управленческие ее функции переходили к материнской компании во главе с генеральным директором. В таком случае управленческие решения разрабатываются правлением во главе с генеральным директором, являющимся единоличным исполнительным органом, обеспечивающим реализацию управленческих решений.

---

<sup>1</sup> Исследования показывают, что некачественные управленческие решения составляют от 33 % до 41 %.