

## УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ В СИСТЕМІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

**КОЮДА В. О.**

*кандидат економічних наук*

**Харків**

**Р**оль, яку відіграють управлінські рішення в системі менеджменту та діяльності підприємства, важко переоцінити, бо вони завжди обґрунтовували свою необхідність і мали актуальність для будь-якої організації. В умовах кризи на підприємстві зростає чутливість до управлінських рішень, оскільки раціональні, доцільні, своєчасні та виважені рішення в змозі стати відправною точкою для виходу зі скрути, сприяють відновленню якісної та ефективної діяльності. Але в той же час необґрунтовані та помилкові рішення можуть призвести до найгірших ситуацій – стагнації, депресії, банкрутства, тощо. У таких умовах зростає ризик, а отже і відповідальність менеджменту підприємства, який може одним важливим рішенням побудувати оптимальне стратегічне майбутнє в складних і несприятливих умовах, або взагалі позбавити підприємство перспектив подолання кризи.

Дослідженням системи антикризового управління, а зокрема характеристикою управлінських рішень в умовах кризи займалися багато учених-економістів: Глуценко В., Василенко В., Зуб А, Локтіонов М., Коротков Е., Валовий Д., Кошкін В., Лепя Є. та інші. Антикризові управлінські рішення є невід'ємною та важливою

складовою в системі реалізації антикризового управління на підприємстві. Але недостатньо уваги було приділено розробці й реалізації управлінських рішень на основі якісного підходу.

*Метою статті є розкриття сутності, характеристики управлінських рішень та підходи до їх розробки й реалізації в умовах економічної кризи.*

Головним завданням антикризового управління є розробка й першочергова реалізація заходів, спрямованих на нейтралізацію найбільш небезпечних чинників, які інтенсивно впливають на завершальне явище, що призводить до кризового стану. Складність проблеми стратегії й тактики антикризового управління полягає в тому, що, з одного боку, стратегічні рішення, спрямовані на запобігання кризи, повинні бути прийняті та реалізовані на ранніх стадіях управління, коли процес руху до кризи ще не набув кумулятивного характеру і тому ще не став незворотним. З іншого боку, рішення, прийняті на ранніх стадіях, базуються на дуже слабких і тому не завжди достовірних сигналах про виникнення несприятливих тенденцій. На думку Сапи Н., тактичні рішення, на відміну від стратегічних, приймаються на основі більш повної і точної інформації, що відбиває актуальний стан системи. Однак часу для докорінної перебудови діяльності системи з метою запобігання кризи або дуже мало, або немає зовсім. У цьому випадку йдеться або про надзвичайні заходи з недопущенням кризи, які ще можливо реалізувати в короткий період, або про заходи, спрямовані на

вихід із кризи, що вже настала [18, с. 110]. Усе це потребує насамперед розгляду та детального аналізу щодо сутності антикризового управління (табл. 1).

Наведені визначення «антикризове управління» надали можливість узагальнити та систематизувати розглянуті точки зору фахівців і навести детальний аналіз щодо сутності та

Таблиця 1

**Авторські точки зору щодо поняття «антикризового управління»**

№	Автори	Визначення	Коментар
1	Коротков Е. [1, с. 34]	Антикризове управління – це <i>управління, яке ґрунтується на передбаченні загрози кризи, аналізі її ознак, заходів щодо зниження негативних наслідків і використання її чинників для подальшого розвитку. У найзагальнішому вигляді під антикризовим управлінням варто розглядати таке управління, яке буде запобігати або пом'якшувати кризові ситуації.</i>	Антикризове управління (АУ) ґрунтується на передбаченні та мінімізації (пом'якшенні) негативних наслідків
2	Курошева Г. [13, с. 19]	Антикризове управління – <i>сукупність форм і методів реалізації антикризових процедур стосовно конкретної системи. Антикризове управління є мікроекономічною категорією, що відображає виробничі відносини, які складаються на рівні підприємства при його оздоровленні чи ліквідації, а також включають у себе превентивні заходи з метою попередження з'явлення ознак можливого банкрутства</i>	АУ обмежено урахуванням мікроекономічними відносинами на основі використання арсеналу для реалізації антикризових процедур
3	Крутик О., Муравйов О. [3, с. 16]	Антикризове управління – це <i>управління в умовах ризику, тому слід виділити такі антикризові заходи: аналіз становища макро-, мікросередовища та вибір провідної місії; пізнання економічного механізму виникнення кризової ситуації та створення системи сканування зовнішнього та внутрішнього середовищ з метою раннього виявлення сигналів про загрозу кризи, що наближається; стратегічний контролінг і розробка стратегії запобігання кризи; оперативна оцінка та аналіз фінансового становища і виявлення можливості настання неспроможності (банкрутства) – оперативний контролінг; розробка провідної політики в умовах кризи та виходу з неї; постійне врахування ризику та розробка заходів щодо його зниження</i>	АУ на основі: комплексу заходів; економічного механізму; виявлення загроз кризи; контролінгу та розробки стратегії з урахуванням ризику
4	Василенко В. [4, с. 24]	Антикризове управління – процес роботи під тиском обставин, що дозволить керівникам <i>аналізувати, планувати, організувати, направляти і контролювати низку взаємозалежних операцій при прийнятті швидких і раціональних рішень з невідкладних проблем</i>	АУ – процес роботи (на основі функціонального підходу) з прийняття управлінських рішень (УР) щодо виходу з кризи
5	Чернявський А. [24, с. 31]	Антикризове управління – це <i>управління, головним завданням якого є розробка найменш ризикових управлінських рішень (УР), які дозволили б досягти поставленої мети та результату з мінімумом додаткових коштів і негативних наслідків</i>	АУ – це розробки найменш ризикованих УР та зменшення негативних наслідків

характеристику цього досить складного процесу. А це стосується насамперед [1, 3, 4, 13, 24] наступного: це управління в умовах ризику; на основі аналізу, планування, організації, контролю взаємозалежних операцій при прийнятті рішень; аналіз макро- та мікросередовища з метою виявлення сигналів щодо загрози кризи; попереджувачий (превентивний) комплекс заходів щодо запобігання або пом'якшення кризової ситуації; стратегічний контролінг та розробка стратегії щодо запобігання кризи; розробка провідної політики в умовах кризи та виходу з неї; сукупність форм і методів реалізації антикризових процедур стосовно конкретної системи; це виробничі відносини, які складаються на рівні підприємства тощо.

Розглянуті підходи максимальною мірою розкривають сутність (рис. 1) і є орієнтиром для визначення складових системи антикризового управління на підприємстві. На нашу думку, визначення Крутика О. та Муравйова О. [3] розкривають в найбільш повній мірі сутність антикризового управління, але Василенко В. [4], Чернявський А. [24] та Ситник Л. [20] з впевненістю стверджують, що в рамках антикризового управління головну роль відіграють оптимальні та найменш ризикові управлінські рішення, які в змозі дозволити передбачувати, випереджати, відсувати, пом'якшувати негативну дію кризи. Тобто до криз необхідно ретельно готуватися, управління в умовах кризи потребує особливих підходів, спеціальних знань, досвіду, мистецтва; кризові ситуації можуть бути

до деякого моменту керованими, а управління кризовими процесами здатне прискорювати їх та мінімізувати наслідки.

Ефективність антикризового управління [8, 9, 15, 22 та ін.], як і будь-якої системи, залежить від якості антикризових рішень, а ефективність прийнятих рішень може стати засобом виміру ефективності управлінської системи в цілому. Ефективність і якість антикризового рішення визначаються, насамперед, обґрунтованістю методології вирішення проблем і дотриманням параметрів логіко-методологічної раціональності: вирішення проблем повинне бути зорієнтоване на позитивні кінцеві результати.

Система якості – це інтегрований механізм управління, призначений для реалізації цілей (підприємства – галузі), орієнтований на мінімізацію усіх видів втрат та узгоджене функціонування всіх її елементів як єдиного цілого. Ця система потребує постійного удосконалення управління якістю та розробки інтегрованого процесу, який об'єднує в собі такі процеси [23]: постійного підвищення якості; формування передумов підвищення якості на інноваційній основі (визначення завдань щодо якості та оцінки наявних ресурсів і потенційних можливостей).

Сучасний етап управління якістю спрямований на гарантування задоволення вимог споживачів відповідно до міжнародних та національних стандартів ISO серії 9000-9004 та передбачає постійне поліпшення якості процесів в організації [5 – 7]. Найбільш відповідальний

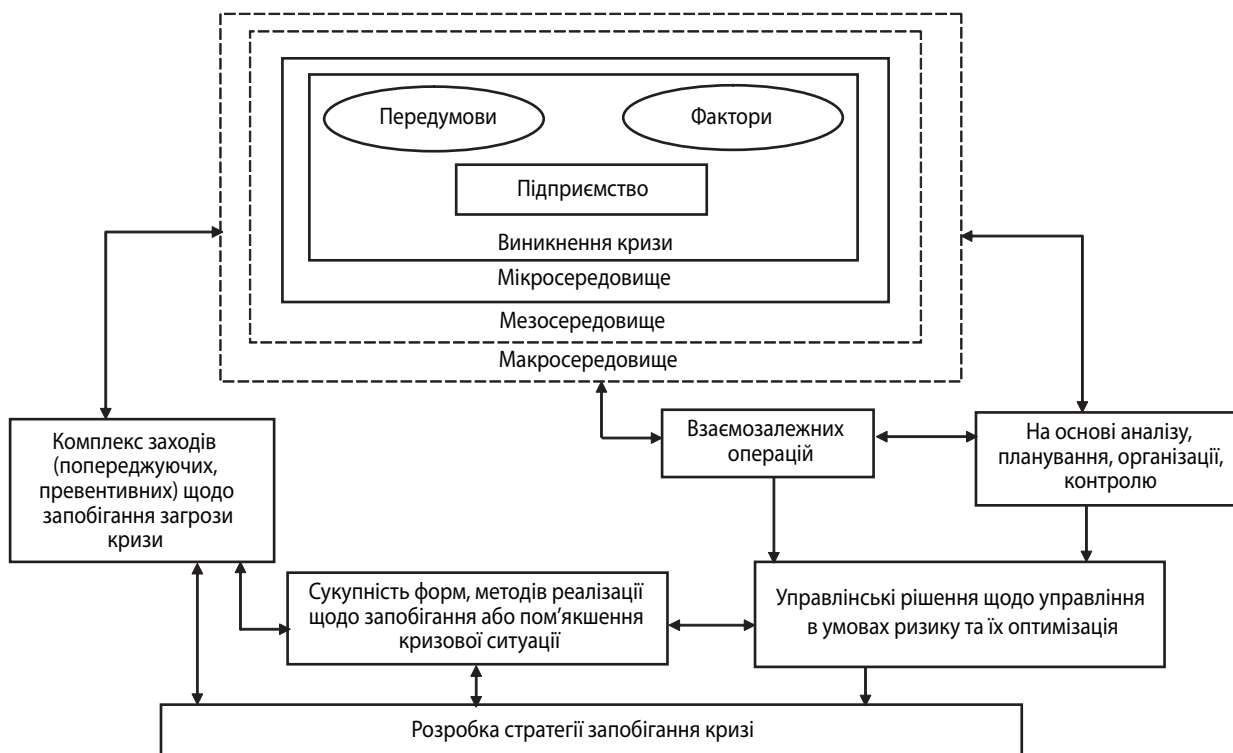


Рис. 1. Сутність антикризового управління

етап при виході організації із кризової ситуації є якісна розробка управлінських рішень. Якість управлінських рішень залежить від багатьох факторів, найбільш значущі з яких наведені на рис. 2 [2, 3, 8, 14 – 16, 20, 22 та ін.].

новаційну активність та сприйнятливість підприємства до інноваційних розробок і т. п.

Проведені дослідження щодо значущості (стратегічних, тактичних та оперативних) та якості управлінських рішень свідчать про те,

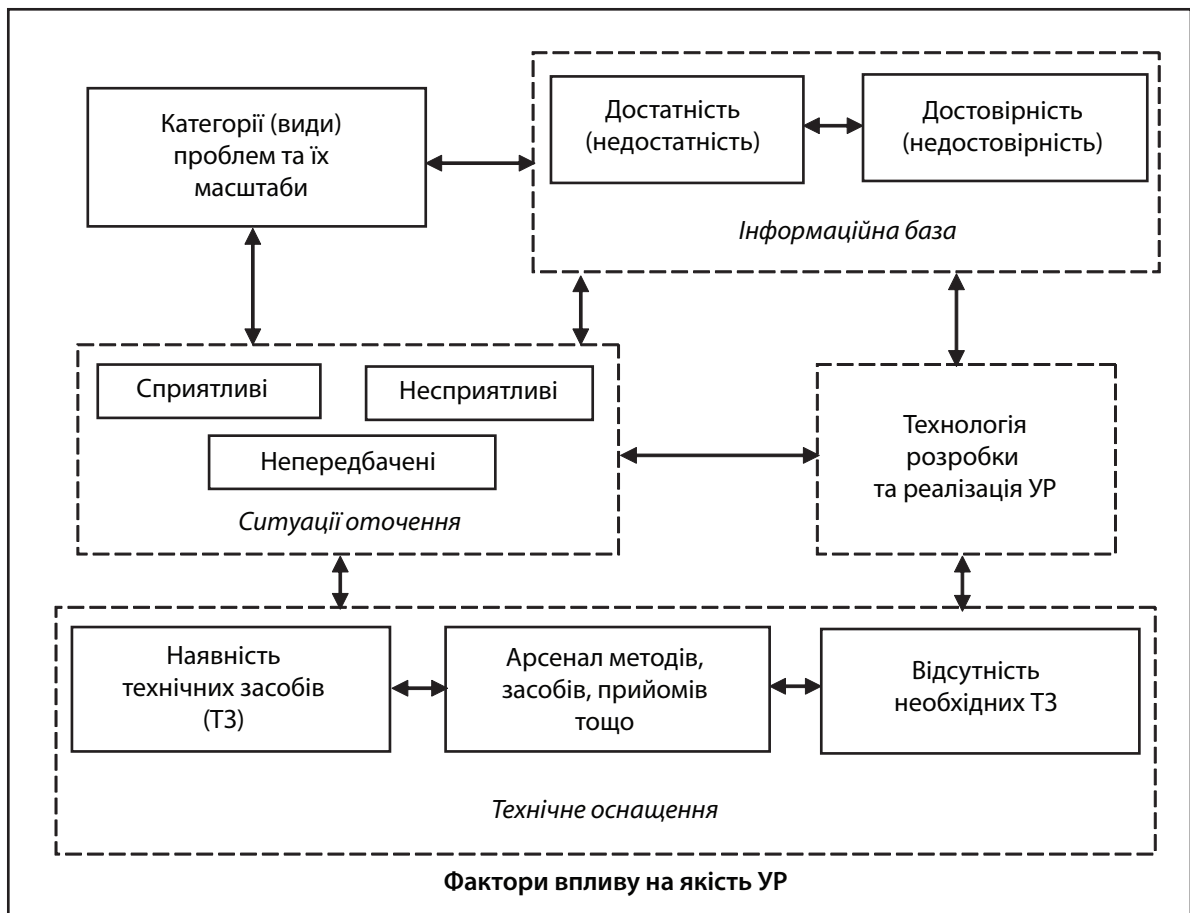


Рис. 2. Фактори, які впливають на якість управлінських рішень

У сучасних умовах господарювання якість антикризових рішень значною мірою залежить від життєвого циклу підприємства (ЖЦП) [12, 17, 21 та ін.]. На сьогодні підприємство розглядається як відкрита соціально-економічна система [11], що функціонує й розвивається в умовах жорсткої конкуренції і це потребує особливої уваги до факторів та передумов виникнення кризових ситуацій. Залежно від стадії ЖЦП змінюються (коливаються): розміри ризику; невизначеність, стійкість суб'єкту господарювання, потенційні можливості, переваги позитивних та негативних факторів впливу і т. п.

Якщо підприємство знаходиться на перших трьох стадіях ЖЦП («народження», «дитинство», «юність»), то це деякою мірою суб'єкт господарювання має певні переваги в умовах конкуренції у порівнянні із останніми стадіями. Слід обов'язково враховувати: вплив НТП на галузь даного підприємства; результати маркетингових досліджень щодо стану на ринку; ін-

що кількість оперативних рішень прийнятих в організаціях, значно перевищує кількість тактичних і стратегічних рішень, однак найбільш ресурсномісткими є стратегічні рішення. Це підтверджує той факт, що домінуючою на сьогоднішній момент є стратегічна криза. Дане явище є наслідком недостатності фінансових ресурсів для прийняття стратегічного рішення обґрунтованого на дійсно перевірених фактах і тенденціях. Усе це приводить до того, що проактивне управління, як елемент стратегічного управління, повинне зайняти відповідне місце в системі фінансового менеджменту на підприємстві [12, с. 147].

Підвищення конкуренції на ринку вимагає займатися питаннями стратегічного розвитку, і потребує крім великої кількості необхідної перевіреної інформації, також відповідних методів підготовки прийняття антикризового рішення, що безпосередньо відбивається на їх якості [14]. У цьому зв'язку очевидним є те, що якість

антикризового рішення значною мірою впливає на кінцевий результат і ефективність виконання визначених задач.

**Н**а нашу думку, слід умовно розмежувати підхід до управлінських рішень та їх якості на стадії розробки (УР) та реалізації. А це передбачає виконання моніторингу й оцінки функціонування системи антикризового управління та її якості. І це обов'язково передбачає вибір коригувальних (КД) та попереджувальних дій (ПД) з метою підвищення якості [23].

*Коригувальні дії* – це усунення чинників виявленої невідповідності (невиконання вимог) або іншої небажаної ситуації, а також для попередження повторного виникнення непередбаченої ситуації. *Попереджувальні (або запобіжні) дії* – це усунення чинників потенційної невідповідності або іншої потенційно небажаної ситуації [5 – 7]. Таким чином, функціонування системи антикризового управління (САУ) на підприємстві повинно передбачати такі кроки:

- ✦ оцінка результативності САУ, яка необхідна для обґрунтованого вибору коригувальних і попереджувальних дій за усіма етапами в рамках системи;
- ✦ вибір коригувальних (КД) і попереджувальних дій (ПД) на основі оцінки їх результативності, та вибір КД (або ПД) на основі оцінки результативності системи антикризового управління;
- ✦ реалізація коригувальних та попереджувальних дій, що реалізує зворотний зв'язок і приведе до поліпшення функціонування системи та її якості в цілому.

На основі підходів щодо КД (чи ПД) та їх результативності у системі антикризового управління на підприємстві були виявлені фактори впливу на цей процес. І це безпосередньо буде пов'язане [2, 8, 10, 11, 14, 15, 19, 22 та ін.] із:

- ✦ якістю інформаційного забезпечення (вірогідність, достатність чи ні, достовірність чи ні, захищеність від перешкод, помилок, форма надання тощо). Інформаційне забезпечення – це основа, на якій будується антикризова діяльність підприємства;
- ✦ обґрунтованість прийнятного антикризового рішення (оптимізація, раціональність і т. п.);
- ✦ своєчасність прийнятих антикризових рішень (визначається швидкістю розробки рішень, їх прийняття, передачі і організації виконання);
- ✦ відповідністю антикризових рішень, що приймаються згідно з діючим механізмом управління й методів управління, що базуються на ньому;

- ✦ рівнем кваліфікації та підготовка кадрів, що здійснюють розробку, прийняття рішень та організацію їх виконання;
- ✦ готовністю управлінської системи підприємства до виконання прийнятих антикризових рішень.

Інформаційний дисонанс, що виникає між різними учасниками антикризового процесу, негативно впливає на якість антикризових рішень й на кінцевий результат. Проблема непогодженості прийняття рішень по-різному формує мету антикризового управління, відповідно оцінка якості антикризового рішення теж буде різною [9]. Погодженість всіх учасників у досягненні визначеної, але єдиної мети суттєво впливає на якість антикризового рішення, що лежить в основі ефективності всієї системи антикризового управління.

На нашу думку, для промислового підприємства вирішення задачі оцінки доцільності прийняття антикризових рішень може стати основним не тільки в напрямку одержання ефекту при відмові від реалізації недоцільного управлінського впливу, але й від збільшення часового лагу між моментом виникнення проблемної ситуації, її ідентифікацією й моментом початку реалізації управлінських впливів по її вирішенню.

Позитивний побічний ефект може очікуватися й у вигляді скорочення адміністративних витрат, що може виявитися в процесі скорочення кількості недоцільно реалізованих антикризових рішень. Ефектом від впровадження доцільного рішення є зменшення кількості корегувань у процесі реалізації антикризових заходів. Коригування можуть виникати в процесі прийняття складних рішень, але якщо їх занадто багато причина лежить в якості обраної стратегії [9, 14, 17, 24].

**Р**озглянуті організаційно-методичні підходи до управлінських рішень антикризової системи управління підприємством будуть покладені в основу наступного етапу дослідження щодо варіативності розробки управлінських рішень та їх реалізації. ■

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Атикризисное управление / Под ред Э. М. Короткова.– М.:ИНФРА-М, 2000.– 432 с.
2. Антикризисное управление: Учебник.– 2-е изд., доп. и перераб. / Под ред. Короткова Э. М.– М.: ИНФРА-М, 2005.– 620 с.
3. Антикризисный менеджмент: превентивные методы управления / А. Б. Крутик, А. И. Муравьев.– СПб.: Питер, 2001.– 432 с.
4. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством: Навч. посіб. для вищих навч. закл.– К.: ЦУЛ, 2003. – 504 с.

5. ДСТУ ISO 9000–2001. Системи управління якістю. Основні положення і словник.– На заміну ДСТУ 3230-95.– К.: Держстандарт України, 2001.– 28 с.
6. ДСТУ ISO 9001–2001. Системи управління якістю. Вимоги. – На заміну ДСТУ ISO 9001:95, ДСТУ ISO 9002:95, ДСТУ ISO 9003:95.– К.: Держстандарт України, 2001.– 23 с.
7. ДСТУ ISO 9004–2001. Системи управління якістю. Настанови щодо поліпшення діяльності.– На заміну ДСТУ ISO 9004-1-95.– К.: Держстандарт України, 2001.– 44 с.
8. **Зуб А. Т., Локтионов М. В.** Системный стратегический менеджмент: методология и практика.– М.: Генезис, 2001.– 752 с.
9. **Картохіна Н. В.** Оцінка ефективності антикризових рішень – [http://www.nbu.gov.ua/e-journals/PSPE/2008-4/Kartohina\\_408.htm](http://www.nbu.gov.ua/e-journals/PSPE/2008-4/Kartohina_408.htm);
10. **Коротков Э. М.** Антикризисное управление / Коротков Э. М., Беляев А. А., Валовой Д. В., Глазунова Н. И., Ефимова М. Р.: Учеб. для студ. вузов, обуч. по экон. спец. / Государственный ун-т управления / Э. М. Коротков (ред.).– М.: ИНФРА-М, 2003. – 431 с.
11. Концептуальні засади управління підприємством як економічною системою: монографія / за заг. ред. к.е.н., доц. В. О. Коюди.– Харків: Вид. ХНЕУ, 2007.– 416 с.
12. **Костырко Л. А.** Диагностика потенциала финансово-экономической устойчивости предприятия / Костырко Л. А. : монография. / Восточноукраинский национальный ун-т им. Владимира Даля.– 2-е изд., перераб. и доп.– Х. : Фактор, 2008. – 327 с.
13. **Курошева Г. М.** Теория антикризисного управления предприятием: Уч. пособие.– СПб.: Речь, 2002.– 372 с.
14. **Лепа Є. В.** Система підтримки прийняття / Лепа Є. В., Міхеев Є. К., Криницьн В. В. : Навч. посіб. для студ. экон. спец. ВНЗ III-IV рівнів акредитації/ Херсонський економічно-правовий ін.-т.– Херсон: ХМД, 2006.– 221 с.
15. **Лифшиц А. С.** Управленческие решения: учебное пособие / А. С. Лившиц.– М.: КНОРУС, 2009.– 248 с.
16. **Петухов Д. В.** Антикризисное управление.– М: ИНФРА-М, 2008.– 319 с.
17. **Пономаренко В. С.** Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи: Моногр. / В. С. Пономаренко, О. М. Тридід, М. О. Кизим.– Х.: ІНЖЕК, 2003.– 323 с.
18. **Сапа Н. В.** Теоретико-методологічні засади механізму антикризового державного управління.– Гуманітарний вісник, № 38.– С. 106 – 115.
19. **Ситник В. Ф.** Системи підтримки прийняття рішень / Ситник В. Ф., Олексюк О. С., Гужва В. М., Ріппа С. П., Олейко В. М.– К.: Техніка, 2001.– 162 с.
20. **Ситник Л. С.** Організаційно-економічний механізм антикризового управління підприємством / НАН України, Ін-т економіки промисловості.– Донецьк: ІЕП НАН України, 2000.– 503 с.
21. Управление в условиях кризиса / Пер. с англ.– М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.– 256 с.
22. **Фатхутдинов Р. А.** Управленческие решения: Учебник. 4-е изд., перераб. и доп.– М.: ИНФРА-М, 2001.– 283 с.
23. **Чала О. В.** Оцінка результативності процесно-орієнтованої системи управління якістю // Вісник економіки транспорту і промисловості: 36. наук. праць.– Харків: УкрДАЗТ, 2010.– Вип. 29.– С. 397 – 382.
24. **Чернявский А. Д.** Антикризисное управление: Учеб. пособие / Межрегиональная академия управление персоналом.– К.: МАУП, 2000.– 208 с.