

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-336-15>

УДК 005.334

ГРАБОВСЬКА Ірина

Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0000-0001-7358-0630>

hrabovskair@khmnu.edu.ua

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ТА КРИЗИ

Стаття присвячена дослідженню особливостей управління в умовах невизначеності та кризи. Підкреслено актуальність дослідження особливостей прийняття антикризових управлінських рішень при великому ступеню невизначеності та ризиків, що виникають в умовах економічної кризи. Розглянуто сучасні трактування криз та ризиків у розвитку соціально-економічних систем. Проаналізовано основні тенденції розвитку криз, їх основні риси та протиріччя. В залежності від концептуального розуміння сутності кризи, причин її виникнення та наслідків розглянуто сутність та зміст системних підходів – кібернетичний та синергетичний. Визначено основні ознаки кризової ситуації на підприємстві. Виділено такі риси криз, як невизначеність та небезпека, розкрито сутність поняття «невизначеність», досліджено розвиток цього поняття та його сучасне трактування. Через категорії небезпеки та невизначеності розкрито зв'язок кризи та ризику, обґрунтовано наявність небезпеки та вразливості як необхідної та достатньої умови виникнення ризику. Розглянуто два типи ситуацій, що створюють різні за гостротою загрози для організації та потребують ухвалення управлінських рішень: ситуацію зростання кількості проблем та кризову ситуацію. Згруповано основні підходи до управління в умовах кризи та невизначеності. Наголошено на необхідності врахувати та оптимізувати рівень найбільш небезпечних факторів ризику, що дозволить в умовах кризи приймати ефективні управлінського рішення з меншими витратами ресурсів та більшою ймовірністю їх реалізації. На основі проведеного аналізу наукових здобутків з досліджуваної проблематики запропоновано підходи до оцінки економічної ефективності антикризових заходів на основі застосування кількісних та якісних методів, що дозволяють формалізувати та одночасно обробляти різні види невизначеності.

Ключові слова: антикризові заходи, антикризове управління, криза, кризова ситуація, невизначеність, небезпека, підприємство, ризик, фактори ризику, управлінські рішення.

HRABOVSKA Iryna

Khmelnytskyi National University

BUSINESS MANAGEMENT IN CONDITIONS OF UNCERTAINTY AND CRISIS

The article is devoted to the study of the features of management in conditions of uncertainty and crisis. The relevance of the study of the features of anti-crisis management decision-making with a high degree of uncertainty and risks that arise in conditions of an economic crisis is emphasized. Modern interpretations of crises and risks of the development of socio-economic systems in foreign and domestic scientific literature are considered. The main trends in the development of crises, their main features and contradictions are analyzed. The main signs of a crisis situation at the enterprise have been determined. Such features of crises as uncertainty and danger are highlighted, the essence of the concept of "uncertainty" is revealed, the development of this concept and its modern interpretation are investigated. The relationship between crisis and risk through the categories of danger and uncertainty is revealed, the existence of danger and vulnerability is justified as a necessary and sufficient condition for the occurrence and at the same time the most important characteristic of risk. Under the conditions of rapid changes in the external environment, with a significant increase in risk, attention is focused on the responsibility of the management circuit of the enterprise, which can build an optimal strategic future in difficult and unfavorable conditions with one important decision, or completely deprive the enterprise of prospects for overcoming the crisis. The importance of forming a complex of anti-crisis measures and evaluating their effectiveness in conditions of uncertainty and sharp fluctuations of the operating environment is emphasized, which is of significant practical and scientific interest. Two types of situations that create threats of different severity for the organization and require management decisions are considered: a situation of increasing number of problems and a crisis situation. The main approaches to management in conditions of crisis and uncertainty are grouped. The need to optimize the level of dangerous risk factors is emphasized, which will allow effective management decisions to be made in crisis conditions with lower resource costs and a higher probability of their implementation. Based on the analysis, approaches to assessing the economic effectiveness of anti-crisis measures are presented based on the application of quantitative and qualitative methods that allow formalizing and simultaneously processing various types of uncertainty.

Keywords: anti-crisis measures, anti-crisis management, crisis, crisis situation, uncertainty, danger, enterprise, risk, risk factors, management decisions.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Проблема дослідження можливостей виживання в умовах глобальної економічної кризи та зростаючої невизначеності є на сьогоднішній день однією з найактуальніших для всіх суб'єктів господарювання. Так, огляд функціонування в останні роки міжнародного співтовариства, а також дані економічної періодики свідчать, що кризові ситуації частішають, а їх наслідки набувають усе більші масштаби. Зростають швидкість змін, а також кількість та різноманітність факторів, що впливають як на перехід системи з точки біфуркації в новий стан, так і на динаміку руху. Наприклад, перехід у нові форми організації, які можуть прийняти економічні об'єкти, виробничі комплекси чи підприємства, перехід до нових способів економічної діяльності – іншими словами, перехід на нову траєкторію у новій якості та з новими об'єктно-суб'єктивними відносинами. Враховуючи це, підприємства мають вміти пристосовуватися до

тих умов, що створюються факторами зовнішнього середовища, а внутрішні керовані фактори покликані визначати можливість антикризової діяльності та адаптації суб'єктів господарювання.

Ап'юріорна обумовленість невизначеності та ризиків в організаційно-економічних системах робить особливо значущим ефективне управління, що дозволяє знизити вплив небезпек та загроз. У цьому контексті роль, яку відіграють управлінські рішення у системі антикризового менеджменту та діяльності підприємства важко переоцінити. В умовах кризи на підприємстві зростає чутливість до управлінських рішень, оскільки раціональні, доцільні, своєчасні та зважені рішення можуть стати відправною точкою для виходу з кризової ситуації. Але, водночас, необґрунтовані та помилкові рішення можуть призвести до погіршення ситуації — стагнації, депресії, банкрутства тощо. У таких умовах значно збільшується ризик, а отже відповідальність управлінського контуру підприємства, який може одним важливим рішенням побудувати оптимальне стратегічне майбутнє у складних та несприятливих умовах, або взагалі позбавити підприємство перспектив подолання кризи. Таким чином, дослідження особливостей прийняття антикризових управлінських рішень при великому ступені невизначеності та ризиків, що виникають в умовах економічної кризи набуває особливої актуальності і привертає увагу не тільки в експертному та науковому середовищі, але також і серед широкого кола інших заінтересованих осіб.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Систематизація наукових публікацій, що стосуються предметної галузі дослідження, показала, що зазначена проблематика представлена у працях багатьох учених. Великий внесок у дослідження проблем ухвалення управлінських рішень в умовах кризи зробили такі іноземні вчені, як Е. Альтман, І. Ансофф, У. Бівер, Д. Дерлоу, Ф. Найт, Г. Саймон, Р. Шеклі тощо. Серед вітчизняних авторів слід зазначити Н. Давиденка, Л. Лігоненка, Т. Мостенську, Г. Романяка, В. Шевчука.

Поряд з тим, зважаючи на поглиблення кризових явищ в економіці, невизначеність середовища, збільшення кількості зовнішніх та внутрішніх факторів ризику фінансово-господарської діяльності підприємств процес моделювання прийняття управлінських рішень вимагає удосконалення та адаптації до умов ринкового середовища, що стрімко змінюються. Це, безумовно, потребує серйозної ревізії застосовуваних сьогодні на практиці теорії та методології антикризового менеджменту, а також розробки принципово нових алгоритмів, технологій та методів управління у ситуаціях системної кризи.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

З урахуванням вищевикладеного, мета статті полягає у дослідженні підходів, методів, умов та особливостей прийняття управлінських рішень в умовах зростаючої невизначеності та системної кризи, а також визначенні ключових принципів та напрямів їх прийняття.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Кризи є невід'ємним етапом розвитку соціально-економічних систем будь-якого рівня від мікроекономічного (у рамках ділового циклу організації) до мегаекономічного (у масштабах світової економіки). Основна функція кризи полягає у руйнуванні тих елементів бізнес-системи, які найменш стійкі і життєздатні в умовах, що склалися. Великий тлумачний словник сучасної української мови дає таке визначення слова «криза»: «Різка зміна звичайного стану речей; злам, загострення становища» [1, с. 586]. Відмітимо, що така інтерпретація кризи, хоча і не має на увазі настання однозначно несприятливих наслідків таких подій, все ж такі несе негативне смислове навантаження цього терміну, передбачає небажаність самих криз. Показовим в цьому відношенні є трактування кризи як «серйозної загрози основним структурам або базовим цінностям або нормам системи, котра змушує прийняти кардинальне рішення в умовах обмеженого часу та значної невизначеності», яке надано представниками голландської школи дослідників криз, однієї з провідних в Європі та світі [2].

У антикризовому управлінні прийнято використовувати загальне, філософськи акцентоване визначення поняття кризи. Криза – це крайнє загострення протиріч у соціально-економічній системі, що загрожує її життєстійкості у навколишньому середовищі [3, с. 586]. Організація як складна соціально-економічна система може існувати у двох режимах – функціонувати (тобто підтримувати свою єдність) та розвиватися (набувати нових якостей). Розвиток слід розглядати як придбання нової якості, здатної зміцнити діяльність суб'єкта господарювання, а функціонування – як процес підтримки життєдіяльності системи. Отже, розвиток володіє руйнівною силою, оскільки деструктивно впливає на безліч процесів функціонування організації, створюючи при цьому нові умови для його більш стійкого здійснення. Причиною виникнення організаційної кризи можна вважати посилення протиріч між функціонуванням та розвитком підприємства, які породжують небезпеку наростання кризи.

Життєстійкість, життєздатність чи здатність чинити опір несприятливим чинникам — це невід'ємні властивості будь-якого організму чи організації, зокрема й соціально-економічних систем. Внаслідок цього питання життєстійкості – це питання виживання. У цьому полягає одна з базових відмінностей антикризового управління від менеджменту. Для антикризового управління основою поняття кризи являється те, що вона загрожує самому існуванню об'єкта управління, а не ефективності, результативності,

прибутковості функціонування тощо. Перелічені властивості цікавлять насамперед менеджерів, які працюють у соціально-економічній системі, тоді як антикризових керуючих цікавить інше питання – власне самого існування чи руйнування системи за умов швидко змінного зовнішнього та внутрішнього середовища. Таким чином, основними орієнтирами, що визначають життєдіяльність соціально-економічної системи, до якої слід віднести промислове підприємство, є зростання (прогресивний розвиток) і виживання (збереження суттєвих характеристик) [4, с. 327].

Залежно від концептуального розуміння сутності кризи, причин її виникнення та наслідків, можливе застосування двох системних підходів: кібернетичного та синергетичного [5]. З урахуванням творчо-руйнівних властивостей криз слід шукати баланс з-поміж них. З позицій кібернетичного підходу сприйняття кризи – переважно негативне, вона сприймається як наслідок управлінської помилки. Причиною кризи є неузгодженість організаційних цілей (коли елементи системи власні інтереси ставлять вище за інтереси системи), а також брак інформації про ризики та вразливості. Кібернетичний підхід акцентує увагу на передкризовому етапі, що включає створення інформаційної системи кризового управління: побудова стійкої до криз організаційної структури, а також аналіз ризиків та уразливостей шляхом експертних оцінок, або з використанням технічних можливостей моніторингу, прогнозування та моделювання криз. Результат кризи залежить від повноти зовнішньої інформації та безперешкодної циркуляції внутрішньої інформації, що забезпечується на передкризовому етапі. Синергетичний підхід передбачає загалом позитивне сприйняття кризи. Криза – це можливість розвитку та вдосконалення системи, що самоорганізується, без якої вона переходить у період стагнації та деградує. З погляду синергетики основними є кризовий та посткризовий етапи, на яких необхідно спрямувати енергію кризи у прогресивне русло, а також мінімізувати окремі негативні фактори та соціальні втрати.

Сучасні поняття «кризове управління» і «кризові комунікації» були сформульовані соціологами Р. Дайнзом та Е. Карантеллі на основі висновків масштабного дослідження 1976 р. «Організаційні комунікації та прийняття рішень у кризових ситуаціях» [6], зробленого за підсумками аналізу більше тридцяти практичних випадків та на основі існуючої тоді теорії. Предметом дослідження Р. Дайнза та Е. Карантеллі були такі взаємопов'язані елементи кризового управління, як прийняття рішень, координація та комунікації в умовах кризи. Рубіж ХХ-ХХІ ст. характеризується експертами як початок нового періоду – «світового суспільства ризику» [7] та «ери криз» [8]. Наслідки терактів, озброєних конфліктів та регіональних війн, соціальних та економічних потрясінь, катастроф та епідемій погіршилися і стали менш керованими у зв'язку з явищами глобалізації, новими технологіями та інформатизацією. В умовах «складного соціуму» стратегії кризового управління, що застосовувалися раніше, перестали працювати. «У нас багато відповідей на кризові формації минулого; але самі запитання змінилися кардинально» [9], – зазначає один з провідних світових експертів з управління кризами П. Лагадек. «Еру криз» відрізняють такі характерні риси:

- посилення транскордонного та транссистемного характеру криз;
- посилення фактора нових технологій у генезисі та інтенсивності настання криз;
- мутація криз, утворення нових складних форм за рахунок комбінацій кризових елементів, перетворення криз на процес, що «самопідтримується» шляхом відтворення або перетікання в нові формації;
- ослаблення держави та посилення приватних компаній та транснаціональних корпорацій (ТНК) як причини ампліфікації криз (пріоритет економічної вигоди над безпекою, послаблення можливостей державного контролю та застосування санкцій);
- політизація криз та їх наслідків тощо.

Загалом для сучасних та особливо майбутніх криз, за оцінкою багатьох вітчизняних та зарубіжних експертів, буде характерна дедалі більша складність (з причин ускладнення економічних, технологічних, фінансових та політичних взаємозв'язків в соціально-економічних системах) – вони являтимуть собою дедалі нові комбінації криз. Це змушує управлінців бути готовими до переосмислення поточних пріоритетів та вибору нових критеріїв стійкості та безпеки розвитку підприємств (організацій).

В економічній літературі розглядаються такі ознаки кризової ситуації: переломні моменти в розвитку господарюючих суб'єктів; ситуація, пов'язана з терміновістю прийняття рішень в умовах часового обмеження; поява загроз цілям і цінностям організації; невизначеність в оцінці ситуації та розробленні стратегій діяльності фірми; зниження контролю за факторами зовнішнього і внутрішнього середовища та їхнім впливом на діяльність організації; невизначеність у прийнятті управлінських рішень, зумовлена відсутністю або браком інформації [10].

Функціонуючи у відкритій стохастичній системі, економічні суб'єкти все частіше взаємодіють із зовнішнім середовищем, яке відіграє вагомую роль у схильності організацій до ризиків. Ступінь небезпеки загроз та вразливості, що виникають або посилюються під час кризи, відображає рівень ризику для соціально-економічної системи та її складових. Саме категорія ризику, під яким розуміється насамперед міра можливої небезпеки та наслідків її реалізації, яка виражена в кількісній формі (або в якісних термінах або цифрах), інтегрує обидва поняття небезпека і вразливість – в єдине ціле. Підкреслимо, що ризик для конкретного об'єкта (суб'єкта) виникає лише за наявності джерела небезпеки (зовнішнього, внутрішнього стосовно даного об'єкту чи його комбінації); його впливу на даний об'єкт або схильності останнього до зазначеного впливу і, нарешті, недостатньої захищеності або вразливості цього об'єкта до такого впливу.

Аналогічним чином ризик певної дії (ризикованість рішення) виникає лише в тому випадку, якщо є небезпека заподіяння шкоди (збитків) для суб'єкта або об'єкта реалізації рішення. При цьому саме рішення не передбачає або передбачає недостатній захист від цієї небезпеки. Таким чином, наявність небезпеки та вразливості виявляється необхідною та достатньою умовою виникнення та одночасно найважливішою характеристикою ризику.

Іншою його найважливішою характеристикою як міри масштабу та глибини криз є вимірність, яка також дозволяє розділити поняття ризику та невизначеності. Американський економіст Ф. Найт, який вперше ввів у 1921 р. різницю між цими категоріями, спеціально підкреслював принципову вимірність ризику і тлумачив його як «вимірювану невизначеність». При цьому ступінь такої невизначеності або ймовірність настання деякої небезпечної або несприятливої події можуть бути кількісно встановлені на відміну від власне самої невизначеності (або «незмірної невизначеності»), яка передбачає неможливість вимірювання, зокрема щодо майбутніх подій [11]. При цьому ризик обчислюється шляхом перемноження ймовірності згаданої події на збитки, по суті відображаючи масштаб і серйозність загрози, що очікується. Запропонована вище трактування ризику видається досить універсальною і поки є переважаючим в науці.

Зростання складності взаємодії спричиняє прояви невизначеності та пов'язаних з нею ризиків. Невизначеність – це неповнота або недостовірність інформації про умови реалізації рішення, наявність фактора випадковості чи протиріччя. Управління в умовах невизначеності означає вибір варіанта рішення, коли одна або кілька дій мають своїм наслідком безліч окремих результатів, але їх ймовірності абсолютно невідомі або не мають сенсу. В енциклопедичному словнику наведено наступне трактування: «Невизначеність – недостатність інформації про умови, у яких буде здійснюватися економічна діяльність, низький ступінь передбачуваності, прогнозування цих умов. Невизначеність пов'язана з ризиком в плануванні, прийнятті рішень, здійсненні заходів на усіх рівнях економічної системи». Ризик та невизначеність є настільки близькими поняттями, що іноді ототожнюються. Зазвичай автори пов'язують невизначеність із розробкою управлінського рішення, а ризик – з реалізацією, тобто, із результатами. Підтримуючи таку думку, зазначимо, що ризик залежить від невизначеності – зменшення ризику можна досягти шляхом мінімізації невизначеності.

Деякі автори трактують невизначеність як неповні знання про середовище господарювання. Під господарською невизначеністю розуміють певний стан відносин між суб'єктами господарювання в умовах багатоваріантного розвитку господарської ситуації, коли докладна інформація про ці умови відсутня. В дослідженнях з економічного прогнозування і планування розрізняють два типи невизначеності: «істинну», зумовлену властивостями економічних процесів, та інформаційну, пов'язану з неповнотою і неточністю наявної інформації про ці процеси. Істинну невизначеність не можна плутати з об'єктивним існуванням різних варіантів економічного розвитку і можливості свідомого вибору з-поміж них ефективних варіантів. Ідеться про принципову неможливість точного вибору єдиного оптимального варіанта [12, с. 65].

Широке різноманіття визначення невизначеності у вітчизняній та іноземній літературі відображає багатоаспектність та багатоплановість змісту даного поняття. У зв'язку проведено глибокий аналіз існуючих визначень невизначеності, який дозволив позначити такі сутнісні риси невизначеності, що тією чи іншою мірою відображаються в досліджених підходах:

1. Більшість визначень невизначеності поєднує така характеристика, як неповнота, відсутність, недостатність та неточність інформації, що веде до не прорахованої багатоваріантності кінцевого результату антикризових заходів.

2. У більшості трактувань можна виділити певну семантичну спільність, що базується на констатації відкритості, недетермінованості та багатофакторності, що передбачає неможливість визначити різні прогнозні параметри діяльності в майбутньому.

3. Можна виділити такі причини виникнення економічної невизначеності: «інформаційний розрив», «випадковість», «розрив у компетентності», протидія конкурентів та розбіжність інтересів сторін, імовірнісний характер технологічних новацій, незбалансованість основних компонентів господарського механізму, непередбачуваність впливу факторів економічного, соціально-політичного, правового, природно-кліматичного характеру при їх значній різноманітності, внаслідок дії яких зростають складності та ризики корпоративного управління. Виділені аспекти вказують, що сутність невизначеності полягає у неможливості прогнозувати майбутні події: навіть найвищі кваліфіковані експерти не можуть передбачити ступінь можливої рецесії, кризи, спаду виробництва, можливі збитки тощо.

В умовах кризи або її загрози відсутність необхідної інформації, невизначеність трендів змін параметрів навколишнього середовища та швидка мінливість факторів, що впливають на процес прийняття рішень, не дозволяють при виникненні проблем повною мірою використовувати алгоритм їх раціонального усунення, що передбачає оцінку діючих сил та тенденцій, пошук альтернативних рішень, розробку раціонально обґрунтованих критеріїв їх ефективності та, у кінцевому рахунку, – вибір кращої альтернативи, яка й ляже в основу антикризового плану та кризового управління загалом.

Для того, щоб руйнівні наслідки кризи не домінували над позитивними, необхідний адекватний управлінський вплив, який може надати тільки менеджмент, здатний своєчасно виявити та попередити негативні процеси на підприємстві [4, с. 327]. Важливо розрізняти два типи ситуацій, що створюють різні за

гостротою загрози для організації та потребують ухвалення управлінських рішень: ситуацію зростання кількості проблем та кризову ситуацію. Для кожного підприємства існує загроза поглиблення кризи, переходу однієї кризи до іншої, посилення її руйнівних тенденцій. Тому формування комплексу антикризових заходів та оцінка їх ефективності в умовах невизначеності й різких коливань середовища функціонування представляє серйозний практичний та науковий інтерес. Справа в тому, що в умовах розгортання гострої фази кризи у більшості випадків це складно або практично неможливо здійснити через відсутність, по-перше, економіко-математичного апарату, здатного інтегрувати різні види невизначеності в процесі реального антикризового управління суб'єктами господарювання, а по-друге, експерту доведеться враховувати дуже багато вихідних параметрів та можливих альтернатив управлінських рішень.

Поряд з тим, у економічній та виробничій діяльності будь-якого підприємства існують різні варіанти інноваційних перетворень для профілактики та успішного виходу із кризової ситуації. З одного боку, певній частині кризових процесів не можна запобігти, тому що причини виникнення іноді не залежить від діяльності суб'єкта управління. Але водночас існують кризи, засновані на суб'єктивних факторах, і, як наслідок, вони повинні оперативним чином виявлятися з метою їх запобігання та збереження організації, оскільки рання ліквідація кризи сприяє мінімізації втрат під час управління. Сучасні дослідники акцентують свою увагу на вивченні кризового менеджменту скоріше як безперервного процесу, який будується на визнанні того, що: а) більшість криз відбувається не раптово: їх можна передбачити, виділивши слабкі сигнали, що характеризують їх; б) у менеджерів є досить широкий діапазон засобів, методів, інструментарію для того, щоб визначити загрози та запобігти можливим кризам або зменшити період їх тривалості та масштаби наслідків. Якщо кризу розглядати як частину процесу, послідовність подій, які у своїй сукупності утворюють кризовий цикл в життєдіяльності організаційно-економічної системи, тоді можна виділити основні підходи до управління в умовах кризи та невизначеності, зокрема:

1. Цілепокладання. Основна мета будь-якого підприємства – отримання прибутку, але в компанії, що знаходиться у важкій ситуації метою може стати збереження компанії, персоналу, мінімізування втрат.

2. Підвищення оперативності прийняття управлінських рішень. Ухвалення рішень в умовах кризи та невизначеності характеризується сильним тиском з боку часових обмежень. Навіть якщо оперативність ухвалення рішення знижує його ефективність, ця особливість є вкрай важливою, оскільки в умовах невизначеності швидкість ухвалення рішення багато в чому визначає його результат.

3. Зміна пріоритету виробничого апарату. Пріоритет насамперед відводиться прискореному завантаженню виробничого апарату як першій умові зниження питомих витрат. Якщо це неможливо, слід піти шляхом його скорочення.

4. Прискорена реструктуризація організації. Зміна організаційної, виробничої та технологічної структур, спрямоване на зростання ефективності виробництва, підвищення конкурентоспроможності компанії.

5. Проведення аналізу ризиків у процесі розробки управлінського рішення. Під час аналізу використовуються спеціальні прийоми управління ризиком. Ризики з високим ступенем невизначеності та серйозними наслідками важко піддаються кількісній оцінці, тому аналіз включає збір бази даних і вибір методики обробки ризику для порівняння результатів аналізу ризику з встановленими критеріями ризику, дозволяючи визначити додаткові заходи подальшої підтримки управлінського рішення. В даному випадку найбільш застосовний експертний метод аналізу, який дозволяє виявити список ризиків за критеріями стану, надійності та працездатності виробничої системи.

Головним завданням прийняття управлінських рішень в умовах кризи є розробка та першочергова реалізація заходів, спрямованих на нейтралізацію найбільш небезпечних факторів, що інтенсивно впливають на завершальне явище, що призводить до кризового стану. Складність проблеми прийняття антикризових управлінських рішень полягає в тому, що, з одного боку, рішення, спрямовані на запобігання кризи, мають бути прийняті та реалізовані на ранніх стадіях управління, коли процес руху до кризи ще не набув кумулятивного характеру і тому ще не став незворотнім. З іншого боку, рішення, прийняті на ранніх стадіях, базуються на дуже слабких і тому не завжди достовірних сигналах про виникнення несприятливих тенденцій.

Отже, як свідчать наведені вище дані, управління за умов кризи вимагає особливих підходів, спеціальних знань, досвіду, мистецтва. Проведення аналізу наукових здобутків з досліджуваної проблематики дозволяє стверджувати, що на даний час у світовій практиці використовуються два підходи до ухвалення рішення в умовах кризи: 1) особа, яка ухвалює рішення, може використовувати наявну в нього інформацію, власні судження та досвід для ідентифікації своїх припущень щодо ймовірності настання тих чи інших зовнішніх умов, в яких опиниться підприємство, а також для оцінки при зміні зовнішніх умов результативності кожної обраної стратегії розвитку; 2) якщо ступінь невизначеності, обумовлена кризовими явищами, дуже високий, то особа, яка приймає рішення, не робить припущень щодо ймовірностей різних зовнішніх подій, або не враховує ці ймовірності, або розглядає їх як рівні, що практично одне й те саме. У разі прийняття управлінських рішень використовуються різні критерії, напрацьовані світовою практикою.

Вищевикладене доводить гіпотезу, що при прогнозуванні економічної ефективності реалізації альтернативних рішень антикризового плану ключовим є прояв невизначеності вихідних параметрів об'єкту

управління. Таким чином, наявність різноманітних видів невизначеностей призводить до необхідності модифікації вищеописаних показників оцінки економічної ефективності антикризових заходів на основі застосування кількісних та якісних методів, що дозволяють формалізувати та одночасно обробляти різні види невизначеності. Теоретичний огляд літератури [13] виявив, що в умовах кризи при вирішенні зазначених проблем найефективнішим є застосування методів ухвалення управлінських рішень на основі експертних, ігрових, імовірнісних, байєсовських, нечітко-множинних, опціонних та інтервальних описів. Зокрема, до кількісних методів прийняття стратегічних управлінських рішень за умов ризику відносять математичні, статистичні, метод побудови кривої ризику, метод статистичного розподілу збитків, аналіз доцільності витрат, метод аналогії, імітаційне моделювання, ігрові моделі. Серед якісних методів врахування факторів невизначеності виділяють метод експертних оцінок, сценарний метод, метод Дельфі, метод побудови «дерева рішень», «дерева подій» тощо. Разом з тим огляд рекомендованих методів дозволив зробити висновок, що застосування традиційних «жорстких» алгоритмів моделювання стану об'єкту управління, заснованих на покроковому процесі отримання результатів, може виявитися малоефективним в умовах фази поглибленої кризи, оскільки передбачає обробку достовірних, чітких і детермінованих вихідних даних, що не може відповідати високому рівню невизначеності кризового стану підприємства. За таких умов використання того чи іншого певного математичного інструментарію для оцінки ефективності розроблених антикризових заходів дозволяє адекватно відтворити моделі лише окремі види невизначеності. Отже, у межах оцінки економічних показників антикризових рішень, з погляду невизначеності, слід інтегрувати всілякі формальні підходи.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Сьогодні антикризові управлінські рішення ухвалюються в обстановці високої невизначеності, передусім, невизначеності вихідних даних, коли прийняття рішень відбувається за умов високої варіативності та віртуалізації вихідних даних, що змінюються у процесі прийняття рішення. Стан підготовки до кризи, мінімізації її наслідків або подолання збитків від кризи стає нормою. Кожне управлінське рішення в умовах кризи має прийматися, виходячи з певних припущень щодо різних факторів ризику, які необхідно врахувати та оптимізувати їхній рівень, що дозволить приймати ефективні рішення з меншими витратами ресурсів та більшою ймовірністю їх реалізації. Виходячи з цього положення, серед основних завдань системи антикризового управління слід виділити такі: забезпечення зниження інтегрального рівня кризи; регламентування регулярних процесів ідентифікації та оцінки криз; удосконалення процесів прийняття рішень щодо реагування на кризу; встановлення допустимого рівня впливу кризи на діяльність виробничого підприємства; формування бази даних, яка міститиме історію виникнення кризи, реагування на неї, а також відповідну методологію. Резюмуючи отримані результати, можна відмітити, що прийняття управлінських рішень за умов кризи є однією із найскладніших елементів регулювання та контролю за діяльністю підприємства.

Література

1. Великий тлумачний словник сучасної української мови : 250000 / уклад. та голов. ред. В. Т. Бусел. – Київ; Ірпінь: Перун, 2005. – VIII, 1728 с.
2. Rosenthal, U., Charles, M. and t'Hart, P. (Eds.) *Coping with crises: The management of disasters, riots and terrorism*. Springfield, Charles C. Thomas, 1989.
3. Міждисциплінарний словник з менеджменту : навч. посіб. / [Д. М. Черваньов, О. І. Жилінська, М. В. Петровський та ін.] ; за ред. Д. М. Черваньова, О. І. Жилінської. – К. : Нічлава, 2011. – 624 с.
4. Коваленко О. В. Сутність, причини виникнення та систематизація кризових факторів діяльності промислових підприємств / Коваленко О. В., Дробишева О. О. // Трансформація практики управління інноваційним розвитком соціально-економічних систем : колективна монографія / під заг. ред. Храпкіної В. В., Пічик К. В. ; Національний університет «Києво-Могилянська академія». – Київ : Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2024. - [Підрозділ] 3.4. – С. 323-333.
5. Зайцева О.І. Дослідження та ідентифікація властивостей і здібностей підприємств до самоорганізації в контексті трансформації концепцій управління / О.І. Зайцева // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2014. – № 3 (3). – С. 100-103.
6. Dynes, R.R., Quarantelli, E.L. *Organization Communications and Decision Making in Crises*. – Miscellaneous Report 18 of the Disaster Research Center, Department of Sociology, the Ohio State University, 1976.
7. Beck, U. *World at Risk*. Polity Press, 2009. P. 9-11, 191-192.
8. Lerbinger, O. *The Crisis Manager: Facing Disasters, Conflicts, and Failures*. NY: Routledge Communication Series, 2012.P. xxi, 1-76.
9. Lagadec, P. *Risks, Crises, Ruptures: A Whole New Ball Game* // Baud, J., Walton, C. *International Security. Cooperation: Views and Visions*. Centre for International Security Policy (CISP), 2004. P. 5.
10. Мошківська Д. В. Криза на підприємстві: типи та причини / Мошківська Д. В. // Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи: зб. тез доп. IV Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 20

квіт. 2023 р. – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2023. – 184 с. – Режим доступу: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/issue/view/16699>

11. Knight, F. Risk, Uncertainty and Profit. Boston, Houghton Mifflin Company, 1921.

12. Балджи М.Д. Економічний ризик та методи його вимірювання. Навчальний посібник. – Харків: Промарт, 2015. – 300 с.

13. Дебела І. Байєсовський метод оцінки альтернативних рішень / І. Дебела // Таврійський науковий вісник. Економіка. – 2021. – №8. – С. 76-81. – Режим доступу: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2021.8.11>

References

1. Velykyi tlumachnyi slovnyk suchasnoi ukrainskoi movy : 250000 / ukklad. ta holov. red. V. T. Busel. – Kyiv; Irpin: Perun, 2005. – VIII, 1728 s.

2. Rosenthal, U., Charles, M. and t'Hart, P. (Eds.) Coping with crises: The management of disasters, riots and terrorism. Springfield, Charles C. Thomas, 1989.

3. Mizhdystyplinarnyi slovnyk z menedzhmentu : navch. posib. / [D. M. Chervanov, O. I. Zhylynska, M. V. Petrovskiy ta in.] ; za red. D. M. Chervanova, O. I. Zhylynskoi. – K. : Nichlava, 2011. – 624 s.

4. Kovalenko O. V. Sutnist, prychny vynyknennia ta systematyzatsiia kryzovykh faktoriv diialnosti promyslovykh pidpryemstv / Kovalenko O. V., Drobysheva O. O. // Transformatsiia praktyky upravlinnia innovatsiynym rozvytkom sotsialno-ekonomichnykh system : kolektyvna monohrafiia / pid zah. red. Khrapkinoi V. V., Pichyk K. V. ; Natsionalnyi universytet «Kyievo-Mohylianska akademiia». – Kyiv : Vydavnychiy dim «Kyievo-Mohylianska akademiia», 2024. - [Pidrozdil] 3.4. – S. 323-333.

5. Zaitseva O.I. Doslidzhennia ta identyfikatsiia vlastyvoستي i zdibnosti pidpryemstv do samoorhanizatsii v konteksti transformatsii kontseptsii upravlinnia / O.I. Zaitseva // Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky. – 2014. – № 3 (3). – S. 100-103.

6. Dynes, R.R., Quarantelli, E.L. Organization Communications and Decision Making in Crises. – Miscellaneous Report 18 of the Disaster Research Center, Department of Sociology, the Ohio State University, 1976.

7. Beck, U. World at Risk. Polity Press, 2009. P. 9-11, 191-192.

8. Lerbinger, O. The Crisis Manager: Facing Disasters, Conflicts, and Failures. NY: Routledge Communication Series, 2012. P. xxi, 1-76.

9. Lagadec, P. Risks, Crises, Ruptures: A Whole New Ball Game // Baud, J., Walton, C. International Security. Cooperation: Views and Visions. Centre for International Security Policy (CISP), 2004. P. 5.

10. Moshkivska D. V. Kryza na pidpryemstvi: typy ta prychny / Moshkivska D. V. // Biznes, innovatsii, menedzhment: problemy ta perspektyvy: zb. tez dop. IV Mizhnar. nauk.-prakt. konf., m. Kyiv, 20 kvit. 2023 r. – Kyiv : KPI im. Ihoria Sikorskoho, Vyd-vo «Politekhnika», 2023. – 184 s. <https://confmanagement-proc.kpi.ua/issue/view/16699>

11. Knight, F. Risk, Uncertainty and Profit. Boston, Houghton Mifflin Company, 1921.

12. Baldzhy M.D. Ekonomichnyi ryzyk ta metody yoho vymiriuvannia. Navchalnyi posibnyk. – Kharkiv: Promart, 2015. – 300 s.

13. Debela I. Baiiesovskiy metod otsinky alternatyvnykh rishen / I. Debela // Tavriiskiyi naukovyi visnyk. Ekonomika. – 2021. – №8. – S. 76-81. <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2021.8.11>