

РАЗРАБОТКА МОДЕЛИ ПРИНЯТИЯ АНТИКРИЗИСНЫХ РЕШЕНИЙ В КОНТЕКСТЕ ЕВРОИНТЕГРАЦИИ УКРАИНЫ

В проведённом исследовании изучены закономерности становления и развития организационно-экономического механизма антикризисного управления предприятий в период обострившейся глобальной конкуренции.

Ключевые слова: организационно-экономический механизм, антикризисное управление, процесс принятия управленческих решений.

E. V. BUKREEV

Volodymyr Dahl East-Ukrainian National University, Luhansk

DEVELOPMENT OF MODEL OF ANTICRISIS DECISION MAKING IN THE CONTEXT OF THE UKRAINE'S EUROPEAN INTEGRATION

Abstract – In the current research patterns of formation and development of the organizational and economic mechanism of crisis management companies in the period of intensified global competition have been studied.

Key words: organizational and economic mechanism, crisis management, the process of decision-making.

Актуальность. В условиях современной украинской действительности традиционные методы менеджмента, как оказалось, не дают реального эффекта, поскольку ориентированы на нормально функционирующие на рынке предприятия.

Так как рынок в известной степени представляет собой стохастическую систему, для которой характерны переходные процессы, особо важная роль в разработке и реализации стратегии поведения предприятия отводится поиску и внедрению в широкую практику таких форм и методов управления, использование которых позволило бы не доводить дело до кризисного состояния предприятия. Так исторически сложилось, что в Украине и ряде других стран с транзитивной экономикой фактически утерян опыт предотвращения собственной несостоятельности и восстановления платежеспособности для продолжения деятельности путем организационно-экономических мероприятий, которые должны иметь целостный характер, т.е. взаимосвязаны в единый организационно-экономический механизм антикризисного управления.

Разработка конкретных закономерностей становления и развития организационно-экономического механизма антикризисного управления предполагает необходимость развития теории антикризисного управления в современных экономических условиях и создания научно-обоснованной системы по его организации, позволяющей обеспечить построение, эффективное функционирование и совершенствование производственных систем.

Анализ последних публикаций. Изучению поиска форм и методов антикризисного управления, закономерностей их проявления, практической реализацией теоретических положений в экономики, посвятили свои работы многие ученые: А. Альтман, У. Бивер, А. Букреев, В. Геец, В. Гончаров, В.О. Василенко, О.С. Виханский, А. Градов, В. Дорофиенко, С. Иванюта, А. Ковалев, В. Колпаков, Т. Коно, А. Поважный, С. Поважный, Э. Уткин, Р. Фатхутдинов, А.Д. Чернявский, А. Шермет, В. Эйтингон.

Цель исследования. Целью данной работы является разработка конкретных закономерностей становления и развития организационно-экономического механизма антикризисного управления.

Основной материал. В экономической литературе существуют различные мнения авторов на определение управленческого решения и проблему выделения этапов принятия данного решения [1–4].

На основании проведенного авторами анализа подходов к рассмотрению проблемы принятия решения, можно сделать следующие выводы:

- решение представляется как выбор альтернатив;
- управленческое решение – это необходимые действия, подготовленные менеджерами на основе информации о проблеме и методах принятия решений, направленные на достижение целей предприятия;
- процесс принятия решений является основой управления, представляет собой творческий, психологический, циклический процесс менеджеров.

Таким образом, управленческое решение можно определить как процесс выработки оптимального плана действий по решению конкретной проблемы.

Один из классификационных признаков – по условиям принятия: управленческие решения, принимаемые в условиях определенности и принимаемые в условиях неопределенности (кризисного состояния).

До последнего времени на предприятиях данному классификационному методу не уделялось должного внимания. Управленческие решения принимались в основном в силу сложившегося опыта директорского корпуса, да и само состояние и условия функционирования предприятия прикрывались штампованной

фразой “проведение экономических реформ”. Практика свидетельствует, что большинство предприятий, в частности Украины находятся в экономическом кризисе.

Отсюда видно, что сама хозяйственная практика выдвигает, как весьма актуальную, необходимость определения и принятия управленческих решений.

Известно, что любая проблема, по которой принимаются решения, может решаться двояко: устранением или ограничением того, что существует, но нежелательно; приобретением того, что желательно, но отсутствует. Суть антикризисного управленческого решения состоит в приобретении опыта, успеха, пусть даже малого, который бы воодушевил персонал думать, действовать.

По мнению большинства экспертов в условиях неопределенности, кризисного состояния многих предприятий оптимальность управленческого решения можно определить как возможность достижения наибольшей вероятности успеха, определяемого динамикой количественных и качественных показателей в системе активности предприятия, в числе которых одним из важных является объем продаж или приведенная стоимость притока будущих поступлений.

Понятие управленческого решения неразрывно связано с процессом его выполнения на практике. Стадия выполнения управленческого решения может состоять из следующих трех этапов: 1) организация выполнения, которая включает состояние мероприятий, распределение ответственности, построение коммуникационных связей; 2) анализ выполнения; 3) контроль за действием.

Условием выполнения антикризисного управленческого решения является активированное намерение менеджера. На практике часто происходит рассогласование активизации намерений менеджера в силу действующих ограничений реальной действительности: часто менеджер не замечает, что проблема хорошо скрыта; не представляется возможность собрать вокруг проблемы всю имеющуюся информацию; рассматриваются не все альтернативные варианты; выполнение решения ограничивается формальным отношением; не учитывается правовая связанность антикризисных управленческих решений.

Проблема правовой связанности управленческих решений имеет большое значение. Именно она позволяет вскрывать сложные процессы функционирования всего организационно-экономического механизма антикризисного управления и динамическое соотношение между решениями, принимаемыми в его различных звеньях. Назовем некоторые наиболее существенные признаки и проявления правовой связанности, присущие различным видам управленческих решений в системе организационно-экономического механизма. Допускаются варьирование и адаптация формы решения, с помощью которого управляющий субъект должен достичь той или иной цели. Это относится к решениям как разового характера, так и длительного действия. В директивных актах группы специалистов по выводу предприятия из кризисной ситуации содержится постановка задач, определение общей программы действий, основные направления работы и общая характеристика ситуации, в которой будет производиться их выполнение.

Практикуется такое рассмотрение вопросов, которое предполагает продолжение их анализа и выработку новых, дополнительных мер в решениях нижестоящих органов управления. В этих случаях рамки и содержание возможных действий всех субъектов и объектов предопределяются оценкой положения и предлагаемой системой мер, содержащимися в решении вышестоящего органа.

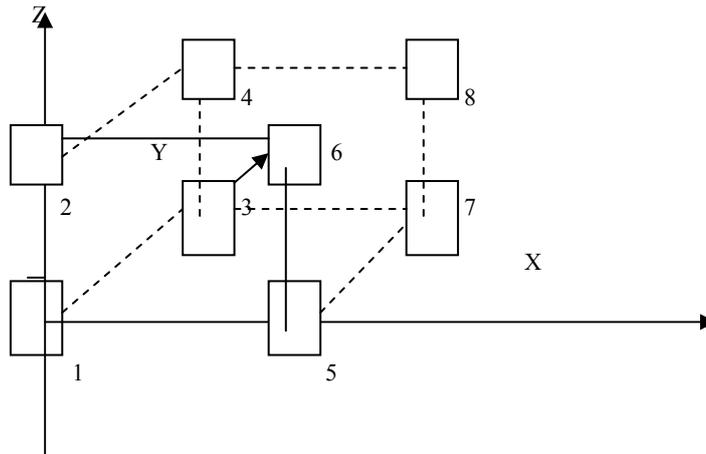
Соответствующим звеньям управления могут быть даны указания рассмотреть определенный вопрос. Обычно в этих случаях формы и содержание решений жестко не предопределяются. Однако, если вышестоящие органы предписывают рассмотреть тот или иной вопрос, когда это не вызывается необходимостью, то этим они ограничивают инициативу нижестоящих органов в выборе форм и методов деятельности. В решениях иногда содержатся предписания обсудить их в соответствующих органах. Однако это может привести к тому, что инициативное разрешение общей проблемы на каждом уровне будет подменяться механическим “воспроизведением” решений, чисто информационным их изложением.

Иногда в решениях даются поручения должностным лицам, которые они обязаны безусловно выполнить. Отсюда видна необходимость совершенствования такого вида оснований для решений как их правовая связанность. Директивный характер решений, порождающих одно или несколько взаимосвязанных решений, не должен при этом приводить к излишней жесткости действия организационно-экономического механизма. Обеспечение согласованности и единства актов антикризисного управления не должно чрезмерно ограничивать самостоятельность каждого из звеньев системы управления в оценке обстановки и выборе основания для разработки и принятия решений.

Таким образом, принятие антикризисных управленческих решений возможно при условии всесторонней подготовки менеджеров, умеющих действовать с определенной настойчивостью, активированным намерением, высоким коэффициентом полезного действия воли при конкурирующих тенденциях рыночной среды.

В рыночной среде, как правило, происходят события, которые нельзя предсказать с полной определенностью. Поэтому степень неопределенности с точки зрения принятия решения является весьма важной характеристикой среды. Кроме того, рыночной среде присуща определенная степень динамичности, так как с течением времени она подвергается модернизации и преобразованию. Наконец, рыночная среда характеризуется определенной степенью сложности. Априорно можно допустить, что рыночная среда человеческой деятельности и поведения тем сложнее, чем больше переменных факторов в ней содержится.

Рыночную среду будем представлять в виде трехмерного пространства, измерениями которого являются неопределенность, динамика и сложность (рис. 1).



Условные обозначения: X, Y, Z – степень неопределенности, динамики и сложности, соответственно.

Рис. 1. Рыночная среда как трехмерное пространство с размещенными в нем видами ситуаций

Кроме названных у среды имеются и другие важные характеристики, например степень конфликтности интересов лиц, действующих в ней. Однако в рамках организационно-экономического механизма можно ограничиться тремя названными выше измерениями. Согласно указанным характеристикам рыночной среды авторами предлагается следующий подход к классификации ситуаций и соответствующих им задач, требующих принятия решения в антикризисном управлении.

Каждая ситуация представляется как точка в пространстве рыночной среды, то есть как упорядоченная тройка чисел X, Y и Z , каждое из которых может принимать значения 0 или 1 (низкая или высокая степень качества).

Это значит, что каждой ситуации соответствует вершина куба в системе координат X, Y, Z . Следовательно, возможно в принципе восемь типов ситуаций (по числу вершин куба), представляющих специфический интерес с точки зрения психологии и методики принятия решения.

Вершины 1–4 (см. рис. 1) – это детерминированные ситуации, в которых решения принимаются в условиях определенности и которые поэтому часто называются нерискованными ситуациями (задачами). В этих ситуациях каждая альтернатива приводит к однозначно определенным последствиям. Детерминированные ситуации могут быть простыми и статистическими (вершина 1), сложными и статистическими (вершина 2), простыми и динамическими (вершина 4). Вершины 5, 6, 7 и 8 – это рискованные ситуации. В рискованных (вероятностных) ситуациях лицо, принимающее решения, не знает наверняка, какого результата оно достигнет после принятия того или иного решения. Рискованные ситуации могут быть простыми и статистическими (вершина 5), сложными и статистическими (вершина 6), простыми и динамическими (вершина 7) или сложными и динамическими (вершина 8). Вышеописанные ситуации являются частью рыночной среды, в которой действует субъект антикризисного управления, принимающий решения.

Актуальность решения многоаспектных задач (ситуаций) в антикризисном управлении, а также доминирующее влияние качества управления на показатели деятельности предприятия, отрасли и регионов требуют системного подхода в этой области, описанного во втором пункте данной главы.

Процесс принятия антикризисных управленческих решений в терминах системного анализа (“цель”, “критерий”, “ограничения”, “вход”, “процесс”, “выход”, “обратная связь”), см. рис. 2. Первые семь этапов представляют собой процесс принятия решения или планирования. Планирование, по существу, является осуществлением выбора среди альтернативных вариантов и действий по принятию решений. Последние три этапа отражают процесс управления, который складывается из оценки и корректировки фактических показателей с целью реализовать выбранные альтернативные варианты.

Так как возможности человеческого разума не безграничны и человек может в какой-то определенный момент работать с ограниченным количеством информации, то он занимается поиском решений только до тех пор, пока не находит первое же приемлемое. Дальнейшие попытки найти лучшее или наилучшее решение не делаются. Такой подход, когда поиск заканчивается подбором удовлетворительного, а не оптимального решения, известен как поиск удовлетворительного решения.

Другими целями является безопасность и стремление устранить неопределенности в будущем. Некоторые учёные считают, что предприятие – это коалиция различных групп людей: владельцев акций, наёмных работников, покупателей, поставщиков и правительства, каждую из которых нужно оплачивать не ниже определённого уровня для того, чтобы она могла принимать участие в этой коалиции [5]. Любые сверхдоходы по отношению к этим установленным минимумам рассматриваются в качестве предмета заключения сделок между различными группами.

В условиях антикризисного управления организации стремятся максимизировать величину притока будущих денежных поступлений. Причины для того, чтобы выделить данную цель как наиболее предпочтительную для выбора, следующие:

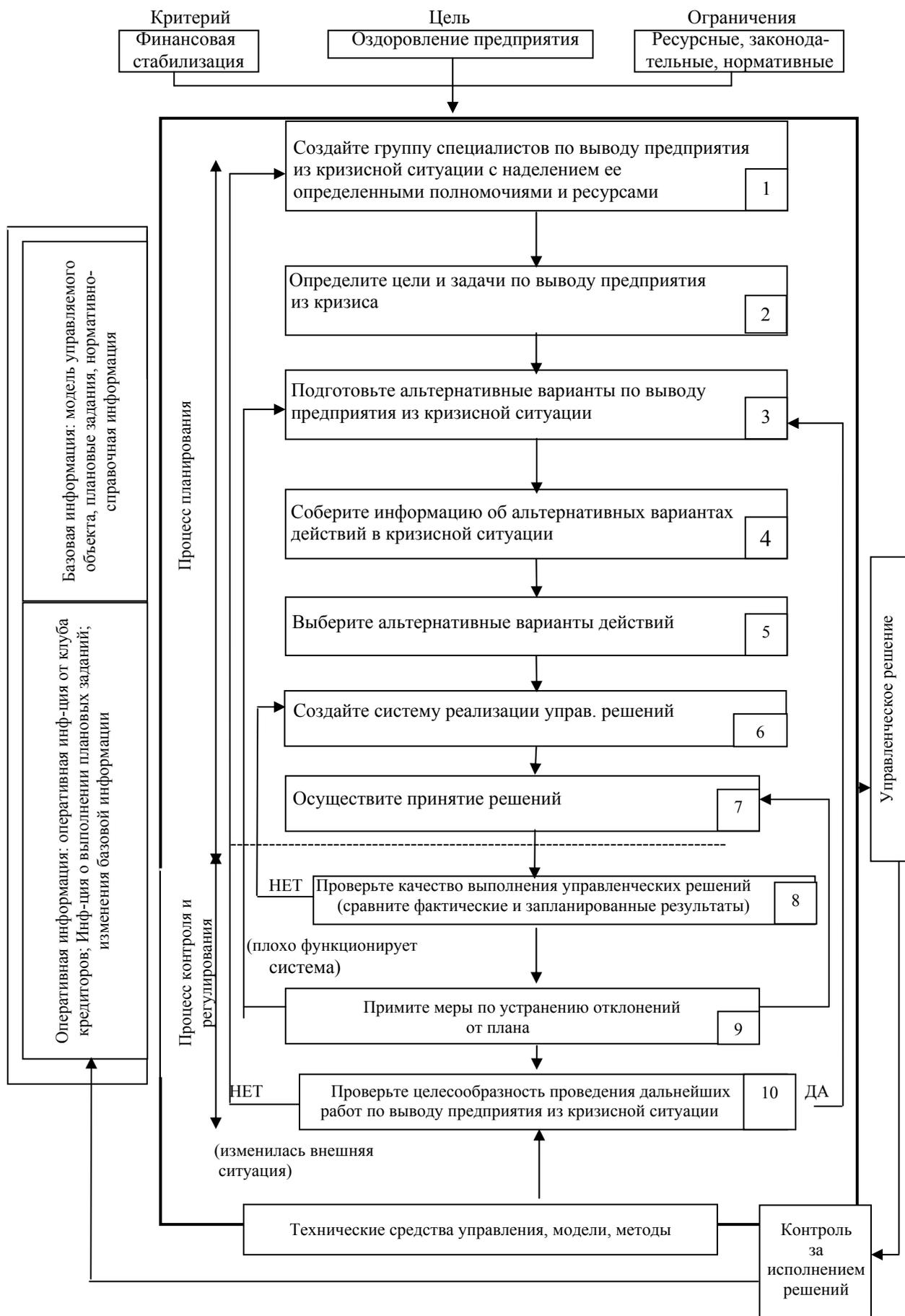


Рис. 2. Процесс принятия решений в кризисной ситуации

– маловероятно, что выбор какой-то другой цели даст возможность с такой же эффективностью оценить способность организации функционировать в будущем;

– реализация этой цели помогает держателям акций как одной из групп в коалиции участников сделки понять, во что им обойдётся выбор другой цели, так как становится известным распределение сумм наличных денег между участниками коалиции.

Для осуществления принятых решений составляется смета. Смета – финансовый план реализации различных решений, принятых администрацией. Процесс составления сметы направлен на то, чтобы каждый член организации знал о своей роли в осуществлении решений администрации.

Вывод. На основе проведённого исследования авторами сформирована модель процесса антикризисного управления в терминах системного анализа: вход, выход, процесс, обратная связь, критерий, ограничения, свойства. Специфика модели заключается в том, что она позволяет корректировать поведение и изменение объекта антикризисного управления в разные моменты времени за весь период кризисного цикла, а с помощью выходного вектора, воздействующего на временную среду, и по цепи обратной связи на субъект управления, в результате чего обеспечивается устойчивость системы антикризисного управления путем дискретного изменения рассогласованности состояния объекта.

Литература

1. Веснин В. Р. Основы менеджмента : учебник / В. Р. Веснин. – М. : Трида Лтд, 1996. – 384 с.
2. Виханский О. С. Стратегическое управление : учебник / О. С. Виханский. – М. : Изд-во МГУ, 1995. – 252 с.
3. Герчикова И. Н. Менеджмент : учебник / И. Н. Герчикова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1995. – 480 с.
4. Карданская Н. Л. Принятие управленческого решения : учебник для вузов / Н. Л. Карданская. – М. : ЮНИТИ, 1999. – 407 с.
5. Cyert R. M. A Behavioural Theory of the Firm / R. M. Cyert, J. G. March. – Prentice-Hill, 1969.

References

1. Vesnin V. R. Osnovy menedzhmenta: uchebnik / V. R. Vesnin. – M. : Triada Ltd, 1996. – 384 s.
2. Vikhanskiy O. S. Strategicheskoye upravleniye : uchebnik / O. S. Vikhanskiy. – M. : MGU, 1995. – 252 s.
3. Gerchikova I. N. Menedzhment : uchebnik / I. N. Gerchikova. – 2-ye izd., pererab. i dop. – M. : Banki i birzhi, YUNITI, 1995. – 480 s.
4. Kardanskaya N. L. Prinyatiye upravlencheskogo resheniya : uchebnik dlya vuzov / N. L. Kardanskaya. – M. : YUNITI, 1999. – 407 s.
5. Cyert R. M. A Behavioural Theory of the Firm / R. M. Cyert, J. G. March. – Prentice-Hill, 1969.

Надіслана/Written: 5.05.2013 р.

Надійшла/Received: 11.05.2013

Рецензент: д.е.н., проф. О. О. Орлов