

УДК 330:658.29  
DOI: 10.26140/anie-2020-0904-0042**ОЦЕНКА ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ  
В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА**© 2020  
SPIN: 3256-6820  
AuthorID: 823087  
ResearcherID: C-7065-2016  
ORCID: 0000-0001-5631-7793  
ScopusID: 57200272725**Кузубов Алексей Алексеевич**, кандидат экономических наук,  
доцент кафедры «Экономика»*Донской государственный технический университет**(344002, Россия, Ростов на Дону, улица. Социалистическая, 162., e-mail: alexceyk@gmail.com)*

**Аннотация.** В работе предложен подход к принятию управленческого решения, который, в отличие от традиционного взгляда на кризисный менеджмент, где внимание сосредотачивается на действиях в условиях кризиса, позволяет рассчитать усилия и заблаговременно предупредить кризис, который надвигается, или использовать ее возможности. В работе доказано, что кризисные ситуации должны рассматриваться не как угрозы, а как возможности, то есть должны быть отправной точкой в развитии любой организации. Выявлено, что в условиях кризиса в процессе принятия управленческого решения основными ограничительными факторами являются время, информация и расходы. Снизить их негативное влияние и повысить эффективность управленческих решений позволяет оценка того, что произошло, и оценка того, что было осуществлено для решения кризисной ситуации. Установлено, что на характер оценки влияют три основных фактора: масштаб (сфера), ситуация (ограничение и напряжение) и данные (достоверность). Предложено для принятия эффективного управленческого решения проводить оценку и оценивание кризисной ситуации по двум элементам: ситуации собственно кризиса (докризисной ситуации; ситуации в момент кризиса; сложившейся вследствие ее влияния; послекризисной ситуации) и соответствующей управленческой компоненте (докризисного менеджмента; менеджмента в момент наступления кризиса; менеджмента ситуации, что сложилась вследствие влияния кризиса; послекризисного менеджмента) с учетом факторов (структуры, системы, процессы, люди), позволяющих выяснить, каким образом возник кризис и как можно повлиять на эффективность управленческих решений.

**Ключевые слова:** управленческое решение; эффективность; факторы влияния; кризис; кризисная ситуация; антикризисный менеджмент; оценка.

**ASSESSMENT OF MANAGEMENT DECISION-MAKING IN A CRISIS**

© 2020

**Kuzubov Alexey Alexeevich**, candidate of economic Sciences, associate Professor  
of the Department of Economics, Don state technical University*Don State Technical University**(344002, Russia, Rostov on don, street. Socialist, 162., e-mail: alexceyk@gmail.com)*

**Abstract.** The paper proposes an approach to making a management decision, which, in contrast to the traditional view of crisis management, where attention is focused on actions in a crisis, allows you to calculate the effort and prevent the crisis that is coming in advance, or use its capabilities. The paper proves that crisis situations should be considered not as threats, but as opportunities, that is, they should be the starting point in the development of any organization. It is revealed that in a crisis in the process of making management decisions, the main limiting factors are time, information and costs. To reduce their negative impact and improve the effectiveness of management decisions, it is possible to assess what happened and what was done to solve the crisis. Three main factors have been found to influence the nature of the assessment: scale (scope), situation (constraint and stress), and data (confidence). Suggestions for making effective management decisions to assess and evaluate crisis situations on two elements: the actual situation of crisis (pre-crisis situation; the situation in the moment of crisis; due to its influence; the post-crisis situation) and the corresponding management components (pre-crisis management; management in the time of the onset of a crisis; management of the situation that has developed due to the influence of the crisis; post-crisis management), taking into account factors (structures, systems, processes, people) that allow us to find out how the crisis occurred and how it can affect the effectiveness of management decisions.

**Keyword:** management decision; effectiveness; factors of influence; crisis; crisis situation; anti-crisis management; assessment.

**ВВЕДЕНИЕ**

Принятие управленческого решения в условиях кризиса характеризуется ограниченностью во времени, ресурсах и соответствующей информации, направленное на получение эффекта в краткосрочной перспективе, а значит, требует от менеджеров использования адекватных ситуации методов, в том числе - оценки и оценивания их результатов.

Проблемы формирования организационно-экономического механизма антикризисного управления предприятием, вопросам диагностирования и предупреждения угрозы банкротства и общие вопросы антикризисного менеджмента и его финансовую составляющую исследуют в своих работах М.С. Богатюк, Ю.В. Бармотина., [1] М.К. Ильясова. М.Н. Стефаненко [2], А.Н. Пыткин [3], Л.Н. Эглит [4], Ю.О. Анфилатова, Т.Л. Койкова [5], Д.В. Семенов, А.С. Васин [6], А.О. Лазаренко [7].

Тем не менее, большинство ученых не рассматривают особенности и проблемы принятия управленческих

решений в условиях кризиса или рассматривают их в традиционном понимании (т. е. по стабильные функционирования предприятия).

**МЕТОДОЛОГИЯ**

**Формирование целей статьи.** Целью исследования является разработка рекомендаций относительно оценки и оценки результатов управленческих решений в кризисном менеджменте.

**Постановка задания.** Рассмотреть ограничительные факторы, влияющие на принятия управленческого решения и провести их оценку.

**Используемые в исследовании методы, методики и технологии.** В работе были использованы методы эмпирического и теоретического исследования,

**РЕЗУЛЬТАТЫ**

Несмотря на то, что экономика России в общем и, соответственно, все субъекты хозяйствования отечественного рынка перманентно находятся в состоянии кризиса, термин «антикризисное управление» в отечественной

теории и практике управления не является устойчивым, что объясняется прежде всего отсутствием научных традиций и практического опыта в этой сфере.

Традиционный взгляд на кризисный менеджмент наибольшее внимание сосредоточивает на действиях в условиях кризиса, а предпосылкам и последствиям кризисного события отводит незначительное место. Вся теория кризисного менеджмента независимо от названия – это менеджмент реакции. Такой подход в полной мере соответствует принципам именно кризисного менеджмента как теории управления процедурами банкротства и ликвидации предприятия. Однако такой узкий аспект не научит нас эффективному менеджменту. Достаточно принять во внимание самые большие катастрофы, потрясения и катаклизмы первого десятилетия XXI века, чтобы понять, насколько важным для эффективного менеджмента является предкризисная ситуация, когда еще можно рассчитать усилия и заранее предупредить кризис, что надвигается, и/или использовать ее возможности [8-20].

По мнению Талеба Нассима Н., неопределенность и неординарные непредсказуемые явления являются тождественными понятиями, что предполагает необходимость изучения единичных экстремальных ситуаций, чтобы понять и разобраться в будничных рутинных явлениях [21].

Именно поэтому кризисные ситуации должны рассматриваться прежде всего, как возможности, а не как угрозы и быть отправной точкой в развитии на реакции, негативные явления и результаты.

Согласно вышеизложенному можно выделить три основных этапа развития кризисной ситуации и особенности антикризисного менеджмента, характерные для каждого этапа (рисунок 1).

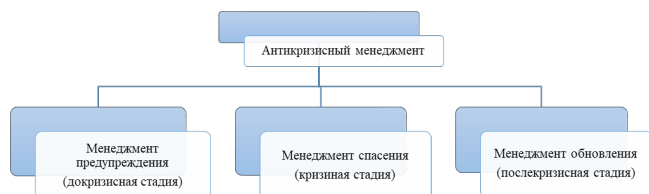


Рисунок 1 – Составляющие антикризисного менеджмента

В хронологии кризисной ситуации период между предупреждающими сигналами и началом катастрофы называется «возникновением кризиса».

Именно в этот период надо принять меры, чтобы избежать (частично или полностью) потенциальной кризисной ситуации. Совокупность мер, усилий и действий по предупреждению кризисной ситуации является «менеджментом предотвращения (предупреждение)» или «предкризисным менеджментом». Вред, причиненный кризисной ситуацией, называется «влиянием кризиса», а действия, направленные на устранение этого вреда, – «менеджментом спасения». Деятельность, направленная на воспроизведение докризисного хода событий или перехода на другую стадию развития (в другие сферы хозяйствования), является третьим этапом вывода организации из кризисного состояния и направлена на восстановление работы всех средств, систем и штатного обеспечения – нормального или нового для организации состояния. Эта деятельность, которая называется «менеджментом восстановления», начинается почти параллельно с менеджментом спасения и может длиться достаточно долго – от момента ликвидации основной угрозы через судебные процессы до полного восстановления (или ликвидации организации) [22-24].

Итак, эффективный антикризисный менеджмент решает следующие задачи:

- предотвращение кризисного состояния;
- использование возможностей кризисной ситуации;

– уменьшение или смягчение воздействия и размера кризисы;

– быстрая и эффективная ликвидация последствий кризиса [25].

Решения каждой из выделенных задач требует принятие адекватного ситуации решения, когда менеджерам «...приходится работать в условиях ограниченного времени и неопределенной информации...», «...ресурсы и люди поддаются риска из-за кризиса и вызванного ею воздействия (или воздействий)» [26].

Итак, основными ограничительными факторами в процессе принятия управленческого решения по условиям кризиса-время, информация и расходы (таблица 1).

Однако часто за пределами антикризисного менеджмента остается важнейший аспект – это оценка того, что произошло, и оценка того, что было осуществлено для решения ситуации. Мотивациями эффективной практики оценивания является попытка избежать повторения кризиса, уменьшения ее влияния и повышения готовности к ним; повышения эффективности антикризисных и восстановительных работ; выяснения того, что случилось, что было сделано и тому подобное. То есть тщательное оценивание должно обеспечить выявление фактов и закономерностей, характеризующих деятельность хозяйствующего субъекта в целом и таких, которые вызвали кризисную ситуацию.

На характер оценивания влияют три основных фактора:

– масштаб (сфера). Перед тем, как проводить исследования по оценке, руководители и менеджеры должны ясно, точно и публично очертить сферы, которые оно будет охватывать;

– ситуация (ограничение и напряжение). В кризисной ситуации потребности в ресурсах превышает имеющиеся объемы, время для решения ситуации ограничен, доступна информация ненадежная. Кроме этого, существует угроза жизни и безопасности людей и ресурсов. То есть ни один из перечисленных факторов не способствует спокойной и взвешенной обстановке для принятия управленческого решения;

– данные (достоверность). В процессе оценки исследователи должны четко осознавать, что показания, на которых будет построено управленческое решение, могут быть ошибочными и не соответствующим действительности, поскольку люди – это ненадежные свидетели из-за их неустойчивого эмоционального состояния в кризисной ситуации, предвзятость и тому подобное.

Таблица 1 – Управленческие решения в условиях кризисной ситуации

Факторы ограничения	Стратегические решения	Тактические решения	Оперативные решения
Время	Экономия времени	Развертывание антикризисных действий в соответствии с потребностью ситуации	Размещение ресурсов в виде текущих запасов Размещение ресурсов на случай возникновения кризисных ситуаций
		Максимально быстрое достижение точки воздействия	Определение основных процессов и пунктов, нуждающихся в защите. Определение сфер и пунктов, которые составляют наибольший риск Определение возможных путей для развертывания ресурсов и их реорганизации
	Отсрочка действий	Отсрочка влияния действий	«Стеновые» стратегий «Обводные» стратегий
		Отсрочка самих действий	Определение помех и уменьшение источника кризисной ситуации Стратегии опережающего удара
Информация	Стратегия «сифона»	Перехват информации «Абсорбция» информации	Использование систем общественной коммуникации Создание центров приема телефонных звонков Индивидуальные интервью на местах
	Стратегия «факты-диалог»	Получение систематизированных сообщений	Использование последовательно подхода к передаче информации
Затраты	Стратегия «стерильной почвы»	Сохранение ресурсов путем их перемещение в специальную зону Сбалансирование выгод	Разработка надежных стратегий эвакуации Создание буферных зон Исключение всех ресурсов из опасных зон
	Стратегия «положительного достижения»	Оптимизация размещения ресурсов	Обеспечение превышения выгод над расходами Концентрация ресурсов в местах с самой низкой вероятностью угрозы Концентрация ресурсов в наиболее опасных местах

Соответственно кризисная ситуация с целью более детального оценивания должна быть распределена на докризисную ситуацию, ситуацию в момент кризиса,

сложившуюся вследствие ее влияния, и послекризисную ситуацию. Каждой из этих составляющих отвечает управленческая компонента: докризисный менеджмент, менеджмент в момент наступления кризиса, менеджмент ситуации, сложившейся вследствие влияния кризиса и послекризисный менеджмент.

Факторами, которые позволяют выяснить, каким образом возник кризис и как можно повлиять на эффективность управленческих решений, являются:

- структуры как естественные или искусственные образования, которые взаимодействуют в кризисной ситуации, особенно те, в которых происходят кризисные события;

- системы – устройства и механизмы, которые позволяют контролировать структуры, осуществлять их мониторинг;

- процессы – усилия людей, направленные на управление операциями, решение кризисных ситуаций или организацию взаимодействия между людьми;

- люди-пострадавшие, очевидцы и участники антикризисных действий.

Для структур, систем и процессов основными оцениваемыми элементами должны быть конструкция и материалы, безопасность, функции и результаты.

Для фактора «люди» оцениванию должен предшествовать глубокий анализ того, каким образом люди (группы людей) оказались на месте кризисных событий; соответствует ли их уровень подготовки и имеющиеся навыки уровню готовности противостоять кризисной ситуации; каковы поведение и действия человека (группы людей) в кризисной ситуации и тому подобное.

Указанные факторы позволяют оценщикам сосредоточиться на конкретных вопросах и видеть потенциальные причинно-следственные связи между ними.

Исследования и оценки каждого из перечисленных элементов кризисной ситуации позволят определить:

- сильные и слабые стороны подготовки к кризису;
- способы предотвращения повторения кризисной ситуации;
- способы уменьшения последствий влияния кризисной ситуации;
- способы улучшения менеджмента кризисной ситуации.

## ВЫВОДЫ

Кризисные ситуации должны быть отправной точкой в развитии организации, а не реакцией на негативные явления и результаты, то есть должны рассматриваться не как угрозы, а как возможности. Основные задачи, которые решает эффективный антикризисный менеджмент - это предотвращение кризисного состояния; использование возможностей кризисной ситуации; уменьшение (смягчение) влияния и размера кризиса; быстрая и эффективная ликвидация последствий кризиса. В условиях кризиса в процессе принятия управленческого решения основными ограничительными факторами являются время, информация и затраты. Снизить их негативное влияние и повысить эффективность управленческих решений позволяет оценка того, что произошло, и оценки того, что было осуществлено для решения кризисной ситуации. То есть тщательное оценивание должно обеспечить выявление фактов и закономерностей, характеризующих деятельность хозяйствующего субъекта в целом и таких, которые спровоцировали кризисную ситуацию. На характер оценивания влияют три основных фактора: масштаб (сфера), ситуация (ограничения и напряжения) и данные (достоверность). Кроме того, оценку кризисной ситуации необходимо разделить на оценку ситуации в целом и оценку менеджмента в этой ситуации с учетом факторов, позволяющих выяснить, каким образом возник кризис и как можно повлиять на эффективность управленческих решений: структуры, системы, процессы, люди. Исследования и оценки каждого из перечисленных элементов кризисной ситуации позволят определить: сильные и слабые стороны подго-

товки к кризису; способы предотвращения повторения кризисной ситуации; способы уменьшения последствий ее влияния; способы улучшения менеджмента кризисной ситуации.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Богатюк М.С., Бармотина Ю.В. Влияние результатов анализа деловой активности на принятие управленческих решений экономического субъекта малого бизнеса // В сборнике: От синергии знаний к синергии бизнеса Сборник статей и тезисов докладов V Международной научно-практической конференции студентов, магистрантов и преподавателей. 2018. С. 171-175.
2. Ильясова М.К., Стефаненко М.Н. Современные методы эффективного антикризисного управления // Ученые записки Крымского инженерно-педагогического университета. 2019. № 3 (65). С. 103-107.
3. Пыткин А.Н., Кондратьева К.В. Опережающее управление развитием предприятия в условиях организационного кризиса // Вестник Пермского университета. Серия: Экономика. 2018. Т. 13. № 1. С. 121-139.
4. Эглит Л.Н. Управленческие решения как результат комплексной оценки экономической состоятельности предприятия // Вестник Кемеровского государственного университета. 2013. № 2-1 (54). С. 324-327.
5. Анфилатова Ю.О., Койкова Т.Л. Управленческие проблемы предприятия и технологии их решения // В сборнике: Проблемы экономики, организации и управления в России и мире Материалы V международной научно-практической конференции. Ответственный редактор Уварина Н.В. 2014. С. 27-34.
6. Семенов Д.В., Васин А.С. Анализ и эффективные управленческие решения финансово-хозяйственной деятельности предприятия // Вестник Тульского филиала Финуниверситета. 2014. № 1. С. 410-412.
7. Лазаренко А.О. Управленческие решения по повышению эффективности бизнес-процессов предприятия на основе инвестиционной и инновационной деятельности // В сборнике: Современные экономические системы в условиях глобализации: состояние и перспективы развития Материалы международной научно-практической конференции. 2017. С. 117-120.
8. Миронкина А.Ю. Оценка принятия управленческих решений // В сборнике: Научное обеспечение агропромышленного производства материалы Международной научно-практической конференции. 2012. С. 97-99.
9. Скотаренко О.В., Беспалова С.В. Управленческие решения по оптимизации финансовой деятельности коммерческого предприятия // News of Science and Education. 2019. Т. 4. № 1. С. 3-6.
10. Воронько М.С. Влияние оценки стоимости предприятия на управленческие решения // Молодой ученый. 2019. № 23 (261). С. 238-240.
11. Кузубов А.А., Шашло Н.В. Теоретические аспекты формирования рынка высокотехнологических услуг как ключевого фактора инновационного развития мирового хозяйства // Экономика: теория и практика. 2017. № 1 (45). С. 26-30.
12. Адамов А.А. Анализ и оценка как основа принятия управленческих решений // Теория и практика современной науки. 2016. № 12-1 (18). С. 32-36.
13. Позубенкова Э.И. Управленческие решения в антикризисном менеджменте овощеводческого предприятия // В сборнике: Проблемы управления, экономики и права в общегосударственном и региональном масштабах Сборник статей V Всероссийской научно-практической конференции. Ответственный за выпуск Е.А. Галуцкая. 2018. С. 133-137.
14. Винникова И.Е. Оценка эффективности принятия управленческих решений // Автомобиль. Дорога. Инфраструктура. 2015. № 4 (6). С. 19.
15. Карасев П.И., Аль-Матари Н.А., Минин Ю.В., Минина Е.Н. Идентификация информационного процесса в системе поддержки принятия решений // XXI век: итоги прошлого и проблемы настоящего плюс. 2015. Т. 1. № 4 (26). С. 14-17.
16. Мызникова М.А. Совершенствование системы принятия решений на предприятиях жилищно-коммунального хозяйства Донецкой области // Актуальные проблемы экономики и права. 2015. № 3. С. 84-91.
17. Байрамова Ф.А. Значение лидерского стиля управления руководителя в принятии решений // Балканское научное обозрение. 2019. Т. 3. № 3 (5). С. 43-45.
18. Лильеберг Р.Э. Перспективные модели мотивации персонала в условиях современного инновационного бизнеса: организационно-управленческие и индивидуально-психологические аспекты // Азимут научных исследований: педагогика и психология. 2018. Т. 7. № 3 (24). С. 327-332.
19. Ушанов И.Г. Преимущества стратегического управленческого учета в качестве информационно-аналитического инструмента реализации стратегии устойчивого развития // Гуманитарные балканские исследования. 2019. Т. 3. № 4 (6). С. 83-86.
20. Желнина Е.В. Социально-управленческое моделирование в сфере инновационной активности: методологические принципы // Карельский научный журнал. 2016. Т. 5. № 4 (17). С. 234-237.
21. Талей Нассим Н. Черный лебедь. Под знаком непредсказуемости // Москва: КоЛибри, 2018. 736 с.
22. Осипов В., Кузубов А. Оценка инновационного развития промышленных предприятий и пути его стимулирования // Проблемы теории и практики управления. 2018. № 1. С. 89-97.
23. Нурашева К.К., Шалабаев И.И. Пути решения некоторых про-



---

блем финансовой стабильности в условиях экономического кризиса // Научные труды ЮКТУ им. М. Ауэзова. 2016. № 1 (36). С. 159-16

24. Иевлева Н.В., Прохоров Е.Ю. Оценка бизнеса как основа разработки и принятия управленческих решений в предпринимательских структурах // Современные фундаментальные и прикладные исследования. 2012. № 1 (4). С. 137-139

25. Ключева Е.Ю., Костюхина М. Направления решения проблем финансового кризиса в России в современных условиях // Контентус. 2015. № 5 (34). С. 181-192

26. Нижегородцев Р.М., Горидько Н.П. Оценка эффективности принятия управленческих решений методами оптимизации целевой функции с ограничениями. // Известия Уральского государственного экономического университета. 2015. № 1 (57). С. 6-14.

Статья поступила в редакцию 08.07.2020

Статья принята к публикации 27.11.2020