

*Михайлова О.В.,  
кандидат экономических наук, доцент  
доцент кафедры «Международных отношений и  
государственного управления»  
Юго-Западный государственный университет  
Россия, г. Курск*

*Амиров А.А.,  
студент магистратуры  
1 курс, факультет  
«Государственного управления и  
международных отношений»  
Юго-Западный государственный университет  
Россия, г. Курск*

## **ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА**

***Аннотация:** В статье рассматриваются особенности принятия кризисных решений. Особое внимание уделено подходам, методам, условиям и особенностям принятия кризисных решений. В ходе исследования также были определены основные этапы и руководящие принципы для реализации этих решений.*

***Ключевые слова:** управленческие решения, кризис, этапы, риск.*

***Annotation:** The article discusses the features of making crisis decisions. Special attention is paid to the approaches, methods, conditions and peculiarities of making crisis decisions. The study also identified key milestones and guidelines for implementing these decisions.*

***Key words:** management decisions, crisis, stages, risk.*

Обзор функционирования международного сообщества в последние годы, а также данные экономических периодических изданий показывают, что кризисные ситуации становятся все более частыми и их последствия имеют все более значительных характер. Принимая это во внимание, предприятия должны быть в состоянии адаптироваться к условиям, созданными факторами окружающей среды, а внутренние контролируемые факторы предназначены для определения возможности антикризисной деятельности и адаптации субъектов предпринимательства [1, с. 41].

В этом контексте роль управленческих решений является крайне важной. В условиях кризиса предприятие повышает свою чувствительность к принятию решений в области управления, поскольку рациональные, эффективные, своевременные и сбалансированные решения могут стать отправной точкой для разрешения кризисной ситуации [2, с. 208]. В таких условиях возникают риски и, следовательно, возникает высокая степень ответственности за принятие управленческих решений. Самое важное в принятии управленческого решения - это добиться оптимального стратегического будущего организации в сложных и неблагоприятных условиях и открыть перспективы для преодоления кризиса.

Изучение особенностей принятия управленческих решений в условиях кризиса имеет особое значение и привлекает внимание не только экспертного и научного сообщества, но и широкого круга других заинтересованных сторон.

В более широком плане управленческое решение является результатом решения проблемы на соответствующем уровне, что экономически и социально оправдано. [3, с. 1094].

Управленческие решения в условиях кризиса являются результатом анализа, прогнозов, оптимизации, финансового обоснования и выбора альтернативных видов деятельности в компании, при условии, что имеется недостаточно информации, полная или частично отсутствующая информация в связи с кризисной ситуацией, как внешней, так и во внутренней среде компании [4, с. 885].

Анализ научного наследия по изучаемым вопросам свидетельствует о том, что в настоящее время в мировой практике существует несколько подходов к принятию решений в условиях кризиса:

Лицо, принимающее решение, может использовать имеющуюся у него информацию, свои собственные оценки и опыт для определения своих предположений о вероятности определенных внешних условий, в которых находится компания, и для оценки эффективности каждой выбранной стратегии развития во внешних условиях.

Если степень неопределенности из-за кризиса очень высока, лицо, принимающее решения, не делает предположений о вероятности различных внешних событий или не учитывает эти вероятности или не рассматривает их одинаково, что практически одинаково. В этом случае при принятии разных решений используются разные критерии, разработанные в международной практике.

Основной задачей принятия решений в условиях кризиса является разработка и реализации мер, направленных на нейтрализацию наиболее опасных факторов, которые могут повлиять на конечную точку, приводящую к кризисному состоянию организации [5, с. 995].

Сложность принятия управленческих решений в условиях кризиса управления заключается в том, что, с одной стороны, необходимо внедрять решения для предотвращения кризиса на ранних этапах управления, когда переход к кризису еще не начался и поэтому не стал необратимым. С другой стороны, решения, принимаемые на ранних этапах, основаны на очень слабых и, следовательно, не всегда надежных, сигналах о появлении неблагоприятных тенденций.

Итак, как показывают данные, кризисное управление требует специальных подходов, специальных знаний и опыта.

### Методы принятия управленческих решений в условиях кризиса

Методы принятия стратегических решений в условиях риска	
Количественные	Качественные
математические, статистические, метод построения кривой риска, метод статистического распределения убытков, анализ целесообразности затрат, метод аналогии, имитационное моделирование, игровые модели	метод экспертных оценок, метод Дельфи, сценарный метод, метод построения «дерева решений», «дерева событий» и др.

Понятно, что необходимо собирать и анализировать значительный объем данных, чтобы обеспечить качество антикризисных решений. В зависимости от влияния внутренних и внешних факторов проводится аналитическая работа, связанная с назначением приоритетов для сбора и обработки информации на концептуальном, оперативном и элементарном уровнях, а именно:

- выбор методов обработки и передачи необходимой информации пользователям.

Таким образом, каждое управленческое решение в условиях кризиса должно приниматься на основе определенных допущений в отношении различных факторов риска, которые необходимо учитывать и оптимизировать, что позволит принимать эффективные решения с меньшими ресурсами и большей вероятностью их удачной реализации.

Результатом прохождения этих этапов является принятие управленческих решений в условиях кризиса в сложной совокупности факторов.

Таким образом, обобщим полученные результаты: принятие решений в условиях кризиса является одним из наиболее сложных элементов регулирования и контроля деятельности организации.

Для внедрения успешного управления компанией в условиях кризиса необходимо создать такую систему управления, которая бы обеспечивала раннее выявление наиболее рискованных бизнес-операций. Руководство компании должно предоставлять всю необходимую информацию и способствовать

увеличению эффективности функционирования существующей системы управления компанией.

Кроме того, процесс разработки и принятия решений в условиях кризиса связан с необходимостью анализа существующих рисков, а также осуществлением мероприятий по предотвращению и ограничению рисков или уменьшению степени их влияния.

Представляется, что именно тот факт, что, несмотря на существующие проблемы, сценариев развития организации и выхода ее из кризисной ситуации неисчерпаемое множество. Одно из главных условий для этого наиболее эффективное использование человеческого капитала.

### **ИСПОЛЬЗОВАННЫЕ ИСТОЧНИКИ**

1. Жариков, М.В. Глобализация как фактор распространения кризиса // Проблемы гуманитарных наук. – 2016. – № 2 (83). – с. 41–44.

2. Степаненко, Н. Роль информации в принятии решений в системном кризисе // Славянский форум. – 2016. – № 1. – с. 208–211.

3. Рабаданова, Р.М., Залова Т.Р., Абидов М.Г. Использование систем поддержки принятия решений для повышения качества управленческих решений // Экономика и предпринимательство. — 2017. — № 3–2 (80–2). – с. 1094-109.

4. Долгих, Т.В., Формулевич Я.В., Дымова И.А. Проектирование оперативных управленческих решений в условиях экономического кризиса // Экономика и предпринимательство. – 2016. – № 1–2. – с. 885-889.

5. Туровец, О.Г., Родионова В.Н. Управление бизнесом во время экономического кризиса // Экономика и предпринимательство. – 2016. – № 11–4 (76–4). – с. 995-998.