

УДК 658

DOI: <https://doi.org/10.32847/business-navigator.68-6>**Гуржий Т.О.**

кандидат економічних наук,  
завідувачка відділу аспірантури та докторантури  
Дніпровський державний технічний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3206-7448>

**Gurzhiy Tamara**

Candidate of Economic Sciences,  
Head of the Department of Postgraduate and Doctoral Studies  
Dniprovsky State Technical University

## РОЗРОБЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ПІД ЧАС КРИЗИ В КОМПАНІЇ: ОСОБЛИВОСТІ ТА ЕТАПИ

**Гуржий Т.О. Розроблення управлінських рішень під час кризи в компанії: особливості та етапи.**

Щоб правильно підготуватися до кризи, подолати її і вийти з неї з найменшими втратами, компанії потрібна потужна організація системи розроблення та прийняття управлінських рішень у менеджменті, яка попереджає кризу або сприяє прийняттю таких управлінських рішень, які дають змогу успішно і своєчасно долати кризові явища. Метою статті є дослідження процесу розроблення та прийняття управлінських рішень в антикризовому менеджменті. У процесі дослідження обґрунтовано особливості процесу розроблення та прийняття рішень у кризовій ситуації: обмежений час на прийняття рішень; обмежені ресурси; невизначеність факторів прийняття управлінських рішень; психологічна напруга; рівень значимості сприйняття ризику особою, що приймає управлінське рішення в умовах кризи; необхідність навичок прийняття рішень у кризових ситуаціях та швидкого сприйняття нової інформації; гнучкість у формуванні управлінських рішень; присутність соціального тиску на процес прийняття рішень в умовах кризи. Процес розроблення управлінських рішень в антикризовому менеджменті складається з трьох етапів: ідентифікації ситуації; розроблення альтернативних сценаріїв антикризових рішень; вибору оптимального управлінського рішення в антикризовому управлінні. Наголошено, що цей процес є динамічним із взаємодією та зворотним зв'язком між усіма етапами. На етапі ідентифікації важливо не лише застосування певних стандартів (моделей) оцінок імовірності банкрутства, а й комплексних, часто нестандартних, показників і методик оцінки. На етапі розроблення та вибору оптимального рішення акцентовано увагу на важливості командної роботи та групового мислення, досягнення консенсусу в різних поглядах. Для успішної реалізації процесу розроблення управлінських рішень в антикризовому управлінні доцільно використовувати рекомендації закордонних учених щодо необхідності навчання персоналу, підвищення його досвідченості, розвитку активного мислення та комунікацій у компаніях.

**Ключові слова:** управління, менеджмент, рішення, криза, менеджер, процес, етап.

**Gurzhiy Tamara. Development of managerial decisions for a company in crisis: aspects and stages.** In order to properly prepare for a crisis, overcome and recover from it with minimal losses, a company needs to design an efficient system for developing and making managerial decisions when running a company that prevents a crisis or contributes to such managerial decisions that allow one to successfully and timely overcome crisis phenomena. The purpose of the article is to study the process of developing and making managerial decisions in anti-crisis management. The research allowed the authors to substantiate the aspects behind the development and decision-making process in a crisis situation: limited time for decision-making; limited resources; uncertainty of aspects behind managerial decision-making; psychological stress; the level of significance of individual risk perception for the person making managerial decisions in crisis; the need for decision-making skills in crisis situations and the immediate assessment of new information; flexibility in making managerial decisions; social pressure on the decision-making process in a crisis. The process of developing managerial decisions in anti-crisis management consists of three stages: identification of the situation; development of alternative scenarios for anti-crisis solutions; selection of the optimal managerial solution in anti-crisis management. This process is shown as dynamic with interaction and feedback between all stages. At the identification stage, it is important not only to use certain standards (models) for assessing the probability of bankruptcy, but also the complex, often non-standard indicators and assessment methods. The authors attach special importance to teamwork and group mentality, reaching consensus in different views at the stage of development and selection of the optimal solution. For the successful implementation of managerial decision-making process in anti-crisis management, it is advisable to use the recommendations of foreign scientists regarding the need to train personnel, improve their experience, develop active mindset and communications in companies.

**Key words:** running the company, management, decision, crisis, manager, process, stage.

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах нестабільного зовнішнього середовища компанії зазнають впливу різних кризових чинників, що зумовлені викликами з боку конкурентів, появою на ринку нових продуктів, обмеженістю ресурсів та навіть пандемією (раптова криза, як показали події останніх років). Криза може легко виникнути через одну дестабілізуючу подію, а може й розвиватися під впливом низки критичних подій, що залишилися без уваги менеджерів. Щоб правильно підготуватися до кризи, подолати її і вийти з неї з найменшими втратами, компанії потрібна потужна організація системи розроблення та прийняття управлінських рішень у менеджменті, яка попереджає кризу або сприяє прийняттю таких управлінських рішень, які дають змогу успішно і своєчасно долати кризові явища.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню процесу методологічних засад розроблення та прийняття управлінських рішень присвячують праці вітчизняні вчені: А.В. Адаменко, Т.О. Харченко [1], Т.М. Бурмака, А.М. Забурдайло [2], В.І. Виноградчий, Б.Я. Якимець, А.С. Тарасенко [3], Н.І. Демчук, Г.А. Ткаченко [4], О.М. Овдіюк [8], О.О. Сухачова [9; 10], Т.О. Харченко, Ю.В. Шестакова [11]. Разом із тим особливі умови кризових явищ доволі обмежено досліджуються у вітчизняній науці. Зокрема, Д.В. Кабаченко [5], О.М. Матвеева, О.М. Бондаренко, О.П. Дуксенко [6], І. Нечаєва [7] звертають увагу на відмінні риси процесу менеджменту в умовах невизначеності, ризику та кризи.

Фрагментарність дослідження особливої сфери антикризового менеджменту – системи розроблення та прийняття управлінських рішень в умовах кризи – потребує подальших досліджень та врахування закордонного досвіду управлінської діяльності.

**Формулювання завдання дослідження.** Метою роботи є дослідження процесу розроблення та прийняття управлінських рішень в антикризовому менеджменті.

Для досягнення мети вирішено такі завдання:

- досліджено особливості процесу розроблення та прийняття управлінських рішень в умовах кризи компанії;
- систематизовано процес розроблення та прийняття управлінських рішень в антикризовому менеджменті.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Зарубіжні дослідники відзначають, що особливості процесу розроблення та прийняття управлінських рішень в антикризовому менеджменті зумовлені необхідністю керівництва компаній думати, консультуватися, діяти, добиватися прийняття оптимальних рішень складних проблем в умовах край обмеженого часу, обмежених ресурсів, невизначених чинників, несприятливого середовища та комплексного поєднання цих факторів [13]. Виходячи із цих обставин, можна виділити основні характеристики процесу розроблення та прийняття рішень в умовах кризи:

- обмежений час на розроблення та прийняття рішень;
- обмежені ресурси;
- невизначеність чинників прийняття управлінських рішень.

Погоджуючись із цією точкою зору, можна доповнити характерні особливості розроблення управлінських рішень в антикризовому менеджменті.

По-перше, в умовах кризи зростає психологічна напруга, яка зумовлена тим самим обмеженням часу. Відповідно, емоційна стабільність особи, що розробляє та приймає рішення, є чинником, що впливає на якість управлінського процесу та результативність прийнятих рішень.

По-друге, слід урахувувати рівень сприйняття ризику особою, що приймає управлінське рішення в умовах кризи. Цей чинник важливий у будь-якому управлінському процесі, однак в умовах антикризового менеджменту його значимість зростає, оскільки ситуація невизначеності є глобальною, а час пошуку інформації та планування вкрай обмежений.

Автори [14] вказують, окрім іншого, на необхідність навичок прийняття рішень у кризових ситуаціях і на роль осіб, які приймають рішення в антикризовому менеджменті.

Логічно припустити, що якщо особа, яке розробляє та приймає рішення, має великий досвід управління в кризовій ситуації, її реакція на кризові обставини буде близькою до стандартної і, відповідно, нівелюються фактори її емоційного стану та невірноваженості. Окрім того, сприйняття ризику цією особою буде більш адекватним і відповідним раніше отриманому досвіду.

У роботі [14] також говориться, що команди повинні швидко інтегрувати доступну інформацію, щоб приймати обґрунтовані рішення на місці, та швидко оновлювати свої рішення під час появи нової інформації. Більше того, приймати правильні рішення складно, оскільки вони вимагають жертв ради загального блага, і, нарешті, реалізовувати прийняті рішення складно, оскільки це часто вимагає стійкості перед потужним контрпродуктивним соціальним тиском.

Виходячи із цього, можна виділити ще кілька особливостей процесу розроблення та прийняття рішень в антикризовому менеджменті: необхідність швидкого сприйняття нової інформації; гнучкість у формуванні управлінських рішень; присутність соціального тиску на процес прийняття рішень в умовах кризи.

Перейдемо до безпосередньо процесу розроблення та прийняття рішень в умовах кризи, який можна розділити на чотири етапи:

- ідентифікація ситуації;
- розроблення альтернативних сценаріїв антикризових рішень;
- вибір оптимального управлінського рішення в антикризовому управлінні.

Часто перший етап асоціюється з діагностикою кризи та аналізом звітності компанії. Однак на етапі ідентифікації важливе не лише застосування оцінок за певними стандартами (моделями), а й усебічний погляд на ознаки та симптоми кризи, урахування комплексної, часто нестандартної інформації. Окрім того, стандартна інтерпретація інформації часто призводить до ігнорування суперечностей. Тому відзначимо необхідність гнучкого підходу до етапу ідентифікації кризової ситуації.

Разом із тим етап розроблення сценаріїв – найбільш важливий етап у процесі прийняття рішень. Це етап, коли всі обмеження, доступна інформація та реакція осіб, приймаючих рішення, починають взаємодіяти і виробляється кінцевий набір сценаріїв діяльності для подолання кризи та виходу з неї. На цьому етапі важливі командна робота та групове мислення, досягнення консенсусу в альтернативних поглядах. Відповідно,

у компанії повинна бути добре організована комунікаційна стратегія.

Також на етапі розроблення альтернативних варіантів антикризових рішень необхідно відстоювання цінностей організації.

Ураховуючи стохастичний характер кризових проявів, процес розроблення рішень може бути непослідовним. Поява нових симптомів кризи може повернути менеджерів на етап ідентифікації ситуації і після цього – знову до розроблення сценаріїв. А в процесі вибору оптимального варіанту антикризового рішення поява нових обставин або обмежень може повернути антикризову команду менеджерів до першого етапу розроблення управлінських рішень. Тобто процес розроблення та прийняття управлінських рішень в антикризовому менеджменті є динамічним із взаємодією та зворотним зв'язком між усіма етапами.

Слід звернути увагу на рекомендації зарубіжних учених [12] для підвищення результативності розроблення управлінських рішень в антикризовому менеджменті:

необхідність навчання осіб, які приймають рішення, процесу роботи в кризових обставинах;

підвищення досвідченості осіб, які приймають рішення, про чинники, які впливають на прийняття рішень в умовах кризи;

розвиток навичок, необхідних для прийняття рішень під час кризи;

підвищення досвідченості осіб, які приймають рішення, про важливість участі співробітників у процесі прийняття рішень;

розвиток ефективних навичок комунікацій для осіб, які приймають рішення;

навчання осіб, які приймають рішення, критичному і творчому мисленню, що допоможе їм прийняти рішення під час кризи;

навчання осіб, приймаючих рішення, двом типам навичок мислення: мисленню, спрямованому на вихід із

кризи після її виникнення або її повторення; мисленню, спрямованому на профілактику виникнення кризи [12].

Як відзначають учені [12], проактивне мислення допомагає економити час, сили, засоби і долати наслідки кризи, а також знижує збитки, які можуть виникнути в результаті кризи.

**Висновки.** У процесі дослідження обґрунтовано особливості процесу розроблення та прийняття рішень у кризовій ситуації: обмежений час на прийняття рішень; обмежені ресурси; невизначеність чинників прийняття управлінських рішень; психологічна напруга; рівень значимості сприйняття ризику особою, що приймає управлінське рішення в умовах кризи; необхідність навичок прийняття рішень у кризових ситуаціях та швидкого сприйняття нової інформації; гнучкість у формуванні управлінських рішень; присутність соціального тиску на процес прийняття рішень в умовах кризи.

Процес розроблення управлінських рішень в антикризовому менеджменті складається з трьох етапів: ідентифікації ситуації; розроблення альтернативних сценаріїв антикризових рішень; вибору оптимального управлінського рішення в антикризовому управлінні. Наголошено, що цей процес є динамічним із взаємодією та зворотним зв'язком між усіма етапами.

На етапі ідентифікації важливе не лише застосування певних стандартів (моделей) оцінок імовірності банкрутства, а й комплексних, часто нестандартних, показників і методик оцінки. На етапі розроблення та вибору оптимального рішення акцентовано увагу на важливості командної роботи та групового мислення, досягнення консенсусу в різних поглядах.

Для успішної реалізації процесу розроблення управлінських рішень в антикризовому управлінні доцільно використовувати рекомендації закордонних учених щодо необхідності навчання персоналу, підвищення його досвідченості, розвитку активного мислення та комунікацій у компаніях.

### Список використаних джерел:

1. Адаменко А.В., Харченко Т.О. Обґрунтування управлінських рішень у системі менеджменту підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2018. Вип. 31. С. 54–56.
2. Бурмака Т.М., Забурдайло А.М. Обґрунтування управлінських рішень щодо мотивації персоналу. *Бізнес Інформ*. 2019. № 10. С. 277–282.
3. Виноградчий В.І., Якимець Б.Я., Тарасенко А.С. Менеджмент як процес ухвалення організаційно-управлінських рішень. *Сучасні питання економіки і права*. 2020. Вип. 1. С. 10–14.
4. Демчук Н.І., Ткаченко Г.А. Реінжиніринг – інноваційний інструмент перебудови управлінських рішень. *Агросвіт*. 2018. № 15–16. С. 21–24.
5. Кабаченко Д.В. Прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності та ризику. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2017. № 2. С. 107–115.
6. Матвєєва О.М., Бондаренко О.М., Дуксенко О.П. Аналіз ризику в процесі прийняття управлінських рішень з урахуванням поведінкового підходу. *Бізнес Інформ*. 2021. № 3. С. 219–225.
7. Нечаєва І. Особливості прийняття управлінських рішень, їх оцінка та оцінювання в умовах кризи. *Економічний аналіз*. 2019. Т. 29. № 1. С. 156–163.
8. Овдіюк О.М. Концептуальні положення механізму прийняття та реалізації управлінських рішень. *Наукові горизонти*. 2019. № 9. С. 20–26.
9. Сухачова О.О. Концептуальний підхід до якості та ефективності управлінських рішень. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 39. С. 251–253.
10. Сухачова О.О. Методи прийняття управлінських рішень в умовах визначеності. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 48(2). С. 97–99.
11. Харченко Т.О., Шестакова Ю.В. Обґрунтування прийняття управлінських рішень. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 45. С. 164–168.
12. Al-Dabbagh Z.S. The Role of Decision-maker in Crisis Management: A qualitative Study Using Grounded Theory (COVID-19 Pandemic Crisis as A Model). *Journal of Public Affairs*. 2020. Vol. 20(4), e2186. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/pa.2186>

13. Coccia M. Critical decision in crisis management: Rational strategies of decision making. *Journal of Economics Library*. 2020. Vol. 7. № 2. P. 81–96. DOI:org/10.1453/jel.v7i2.2049

14. Thürmer J.L., Wieber F., Gollwitzer P.M. Management in times of crisis: Can collective plans prepare teams to make and implement good decisions? *Management Decision*. 2020. Vol. 58. № 10. P. 2155–2176. DOI: org/10.1108/MD-08-2020-1088

### References:

1. Adamenko A.V., Kharchenko T.O. (2018) Obgruntuvannya upravlinsjkykh rishenj v systemi menedzhmentu pidpryjemstva [Substantiation of management decisions in the enterprise management system]. *Naukovyj visnyk Khersonskogo derzhavnogo universytetu. Ser.: Ekonomichni nauky* [Scientific Bulletin of Kherson State University. Ser.: Economic Sciences], vol. 31, pp. 54–56.

2. Burmaka T.M., Zaburdajlo A.M. (2019) Obgruntuvannya upravlinsjkykh rishenj shhodo motyvaciji personalu [Substantiation of management decisions on staff motivation]. *Biznes Inform* [Business Inform], no. 10, pp. 277–282.

3. Vynogradchij V.I., Jakymecj B.Ja., Tarasenko A.S. (2020) Menedzhment jak proces ukhvalennja orghanizacijno-upravlinsjkykh rishenj [Management as a process of organizational and managerial decisions]. *Suchasni pytannja ekonomiky i prava* [Modern issues of economics and law], vol. 1, pp. 10–14.

4. Demchuk N.I., Tkachenko Gh.A. (2018) Reinzhyrnyng – innovacijnyj instrument perebudovy upravlinsjkykh rishenj [Reengineering – an innovative tool for restructuring management decisions]. *Aghrosvit* [Agroworld], no. 15-16, pp. 21–24.

5. Kabachenko D.V. (2017) Prynjattja upravlinsjkykh rishenj v umovakh nevyznachenosti ta ryzyku [Making management decisions in conditions of uncertainty and risk]. *Ekonomichnyj visnyk Nacionaljnogho ghirnychogho universytetu* [Economic Bulletin of the National Mining University], no. 2, pp. 107–115.

6. Matvejeva O.M., Bondarenko O.M., Duksenko O.P. (2021) Analiz ryzyku v procesi pryjnattja upravlinsjkykh rishenj z urakhuvannjam povedinkovogho pidkhodu [Risk analysis in the process of making management decisions taking into account]. *Biznes Inform* [Business Inform], no. 3, pp. 219–225.

7. Nechajeva I. (2019) Osoblyvosti pryjnattja upravlinsjkykh rishenj, jikh ocinka ta ocinjuvannya v umovakh kryzy [Features of management decisions, their evaluation and evaluation in a crisis]. *Ekonomichnyj analiz* [Economic analysis], vol. 29, no. 1, pp. 156–163.

8. Ovdijuk O.M. (2019) Konceptualjni polozhennja mekhanizmu pryjnattja ta realizaciji upravlinsjkykh rishenj [Conceptual provisions of the mechanism of making and implementing management decisions]. *Naukovi ghoryzonty* [Scientific horizons], no. 9, pp. 20–26.

9. Sukhachova O.O. (2020) Konceptualjnyj pidkhid do jakosti ta efektyvnosti upravlinsjkykh rishenj [Conceptual approach to the quality and effectiveness of management decisions]. *Infrastruktura rynku* [Market infrastructure], vol. 39, pp. 251–253.

10. Sukhachova O.O. (2019) Metody pryjnattja upravlinsjkykh rishenj v umovakh vyznachenosti [Methods of making managerial decisions in conditions of certainty]. *Prychornomorsjki ekonomichni studiji* [Black Sea Economic Studies], vol. 48(2), pp. 97–99.

11. Kharchenko T.O., Shestakova Ju.V. (2019) Obgruntuvannya pryjnattja upravlinsjkykh rishenj [Rationale for management decisions]. *Prychornomorsjki ekonomichni studiji* [Black Sea Economic Studies], vol. 45, pp. 164–168.

12. Al-Dabbagh Z.S. (2020) The Role of Decision-maker in Crisis Management: A qualitative Study Using Grounded Theory (COVID-19 Pandemic Crisis as A Model). *Journal of Public Affairs*, vol. 20(4), e2186. Available at: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/pa.2186>

13. Coccia M. (2020) Critical decision in crisis management: Rational strategies of decision making. *Journal of Economics Library*, vol. 7, no. 2, pp. 81–96. DOI: doi.org/10.1453/jel.v7i2.2049

14. Thürmer J.L., Wieber F., Gollwitzer P.M. (2020) Management in times of crisis: Can collective plans prepare teams to make and implement good decisions? *Management Decision*, vol. 58, no. 10, pp. 2155–2176. DOI: doi.org/10.1108/MD-08-2020-1088