

ЛІТЕРАТУРА

1. International Hotel & Restaurant Association [Електронний ресурс] : офіц. сайт. – Режим доступу : <http://www.ih-ra.com/>. – Назва з екрана.
2. Міжнародна організація праці [Електронний ресурс] : офіц. сайт. – Режим доступу : <http://www.ilo.org>. – Назва з екрана.
3. Human resources development, employment and globalization in the hotel, catering and tourism sector / International Labour Office. – 2001. – 140 с.
4. International Hospitality Association [Електронний ресурс] : офіц. сайт. – Режим доступу : <http://www.i-ha.org>. – Назва з екрана.
5. Hospitality Sales and Marketing Association International [Електронний ресурс] : офіц. сайт. – Режим доступу : <http://www.hsmai.org>. – Назва з екрана.
6. World Tourism Organization [Електронний ресурс] : офіц. сайт. – Режим доступу : <http://unwto.org>. – Назва з екрана.
7. International Organization for Standardization [Електронний ресурс] : офіц. сайт. – Режим доступу : <http://www.iso.org/iso/home.html>. – Назва з екрана.

УДК 65.012.123

УПРАВЛІНСЬКЕ РІШЕННЯ В СИСТЕМІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ

О. П. Коюда, кандидат економічних наук

У теорії, яка постійно підтверджується практикою життя, розвиток економічних систем розглядається з урахуванням неминучості криз. Але якщо для економічної теорії криза – це звичайний об'єкт дослідження, то для реальних економічних систем (країн, корпорацій, підприємств) – це проблема посилення ризиків, руйнівного стану, втрат, що потребує від них значних зусиль для збереження своєї стійкості та виживання. Отже, цінність наукових досліджень цієї проблеми полягає в тому, щоб надати рекомендації щодо проходження окремим підприємством чи більш інтегрованою економічною системою кризового періоду з найменшими втратами.

Значна частина наукових розробок у цій сфері може бути віднесена до проблематики антикризового управління економічною системою. Відомо, що актуальність антикризового управління зростає в періоди глобальної кризи, але для окремих об'єктів управління ризик входження у кризовий стан можливий навіть у періоди загального підйому. І це закономірно, оскільки закони динамічної нерівноваги процесів розвитку, помилковість власних рішень і непередбачуваність впливу зовнішніх факто-

рів можуть у будь-який час створити кризову ситуацію на певному економічному об'єкті. З цих позицій проблематика антикризового управління не втрачає своєї актуальності за будь-яких обставин, тим більше в умовах посилення ринкової конкуренції.

Головним завданням антикризового управління є розробка та першочергова реалізація заходів, спрямованих на нейтралізацію найбільш небезпечних чинників, здатних інтенсивно впливати на умови, що призводять до кризового стану. Антикризове управління включає в свій механізм не тільки заходи протидії кризовому процесу, а і завдання економічної ощадливості, мобілізації внутрішніх ресурсів, пошуку моделей організаційних змін і визначення в зовнішньому середовищі сил і ресурсів для підтримки свого стану. Складність проблеми антикризового управління полягає в тому, що, з одного боку, стратегічні рішення, які спрямовані на запобігання кризи, повинні бути прийняті та реалізовані на ранніх стадіях виникнення дисбалансу, коли процес руху до кризи ще не набув кумулятивного характеру і тому ще не став незворотним. З іншого боку, рішення, прийняті на ранніх

стадіях, базуються на дуже слабких і тому не завжди достовірних сигналах про виникнення несприятливих тенденцій.

У будь-якому разі кризова напруга поляризує систему, створюючи гостру загрозу для її діяльності (досить часто і для її існування), вона одночасно є значним стимулом для перегляду своїх можливостей і стратегії розвитку. Зараз науковці вважають, що криза не тільки «організує тренінг» школи виживання, але й активує інноваційну політику економічної системи, оскільки в мінливому світі звичний механізм адаптаційного пристосування втрачає свої позиції, поступаючись місцем інноваційному мисленню.

Дослідженням проблематики антикризового управління, зокрема питаннями прийняття управлінських рішень (УР) в умовах кризи, займалися відомі учені-економісти, у тому числі: В. Глущенко, В. Василенко, А. Зуб, М. Локтіонов, Е. Коротков, Д. Валовий, В. Кошкін, Є. Лепа та ін. Антикризові управлінські рішення і технології є невід'ємною та важливою складовою в системі реалізації заходів і програм стійкого розвитку. Однак процес прийняття та реалізації управлінських рішень в умовах кризи потребує певної деталізації й уточнення з урахуванням впливу внутрішніх і зовнішніх факторів. Важлива й інша сторона підготовки та реалізації рішень, яка стосується змістовного напрямку організації дій та їх інформаційного забезпечення. Згідно з сучасними уявленнями про розвиток економічних систем, головні рішення сконцентровані у сфері інноваційних проектів і заходів, для реалізації яких потрібні нові знання і нове економічне мислення. Це пов'язано з якісною інформаційною базою та застосуванням нових методів управління, що мають бути створені на принципах розбудови сучасних інноваційно-інформаційних систем.

Кризові явища можна розглядати з різних підходів, проте найчастіше увагу приділяють двом із них – економічному та управлінському. В економічному підході дослідників цікавлять причини кризового стану, розміри фінансових збитків, характер і наслідки розбалансування грошових потоків та інше. В управлінському підході важливо визначити роль людського

фактора, помилки в прийнятті рішень, систему оперативних заходів. Розглядаючи рішення як ключову частину управлінської діяльності можна дійти висновку, що кризовий процес вносить розлад і у відлагоджений механізм виробництва УР. У цьому питанні є цілий комплекс особливостей, але доцільно звузити розгляд проблеми, прийнявши досить очевидну аксіому, що криза є порушенням взаємозв'язків між елементами організаційної системи, в результаті чого виникає невідповідність завдання, що стоїть перед елементом і його реальними діями. А інформаційний дисонанс, що виникає між різними учасниками антикризового процесу, негативно впливає на якість антикризових рішень і на їх кінцевий результат. Проблема непогодженості та неоптимальності прийняття рішень по-різному формує мету антикризового управління, відповідно, й оцінка якості антикризових рішень теж буде різною. Ситуація, коли всі учасники будуть націлені на єдину мету, відповідає потребам досягнення компромісу в інтересах усіх інституцій. Погодженість усіх учасників у досягненні певної мети є, на наш погляд, першим показником якісного підходу до розробки антикризових рішень, що лежить в основі ефективності всієї системи антикризового управління. Таким чином, метою даного дослідження є виявлення ролі й основних характеристик управлінських рішень в умовах економічної кризи.

Управлінське рішення – це підсумок розв'язання проблеми на відповідному рівні, який обґрунтований економічно та соціально. Відповідність обраної альтернативи й ступені її реалізації повинні знаходитись в області допустимих рішень [1, с. 14]. Якщо виходити з позицій технології управління, то управлінські рішення містять обрану альтернативу або комбінацію можливих альтернатив, обґрунтований вибір дій і реалізацію прийнятого рішення. Приймемо до уваги те, що можуть здійснюватися дії, які не відповідають прийнятим рішенням. Такі дії слід оцінювати як бар'єрні зусилля в управлінській системі. У зв'язку з цим слід уточнити визначення процесу управління. На думку О. Пеліха, яку ми поділяємо, процес управління – більш широке поняття, ніж процес прийняття та реалізації управлін-

ських рішень [2]. У процесі управління ще є завдання відбору інформації, організація взаємодій, реакції на ситуативні зміни. В рішенні чи не головне – націленість на аргументи.

Прийняття УР повинно спиратися на селективно вибрані принципи та відповідати певним вимогам, а формування переліку вимог до управлінського рішення створює передумови для визначення параметрів їх якості, які безпосередньо характеризують вплив конкретного управлінського рішення на кінцеві результати. До таких параметрів відносяться: адаптивність, активність, стійкість, погоджувальність, реалізованість, достовірність, очікувана ефективність.

Управлінські рішення в системі менеджменту виконують п'ять функцій і на основі цільових критеріїв якості забезпечують їх ефективність з позицій реалізації інтересів власників і зацікавлених груп. П'ять функцій УР – аналітична, оцінювальна, організаційно-мобілізаційна, розподільна та діяльнісна. Відносно останньої можна відмітити, що управлінське рішення містить пускові механізми виконання дій, робіт, операцій у виробничому (чи іншому) технологічному процесі. А якість управлінських рішень проявляється через наявність і попередження помилок в ланцюгу: оцінка ситуації – визначення ресурсів щодо вирішення проблеми – підготовка – прийняття – реалізація рішення [3].

У процесі дослідження було виявлено, що технологія розробки, прийняття і реалізації управлінського рішення – це процес перетворення вхідних даних, аналітичної інформації щодо проблеми, яка виникла, у точно сформульоване та зрозуміле у виконанні управлінське рішення [4]. В такому рішенні повинно бути визначено: кому, що, коли, де і за допомогою чого необхідно вирішувати проблему або поставлену задачу. Це, по суті, нормативна установка на план дій, або рішення підтримане «сервісом заходів» з розв'язання проблеми. Раніше в дослідженнях ця сторона участі «рішення» в управлінні не розглядалася.

Підтримуючи відомі погляди фахівців із розробки рішень і з досвіду власних досліджень [4], автор дійшов висновку, що розробку УР необхідно здійснювати на трьох рівнях:

концептуальному, операційному та елементному, на яких проходить розгортання процесу управління від загальної постановки завдання до деталізацій окремих заходів (рис. 1).

На рис. 1 показано, що перехід від стратегічного завдання антикризового управління до деталізації рішень на елементному рівні здійснюється за певним алгоритмом аналітико-прогностичного типу з використанням інформаційних і операційних моделей.

На основі дослідження підходів до технології розробки УР автор пропонує конкретизовану технологію розробки управлінського рішення в умовах кризового стану суб'єкта господарювання, що поєднує систему принципів і послідовність операцій [1, 4–6]. Технологічна послідовність при формуванні УР базується на таких принципах: системний підхід (СП); зовнішнє доповнення ($\Pi_{з.д.}$); мета ($\Pi_{м.}$); історичність ($\Pi_{іст.}$); принцип декомпозиції $\Pi_{д.}$; синтезу $\Pi_{с.}$; однозначної семантики $\Pi_{о.с.}$; Парето $\Pi_{п.}$; Оккама $\Pi_{ок.}$; Родена $\Pi_{р.}$; специфіки $\Pi_{сп.}$; індивідуальної раціональності $\Pi_{і.р.}$; оптимальності $\Pi_{опт.}$; адаптивності $\Pi_{ад.}$; гнучкості $\Pi_{г.}$; корегованості $\Pi_{к.}$; багатозначної альтернативності $\Pi_{о.а.}$; та свобода вибору рішень $\Pi_{с.р.}$ Послідовність розробки рішень наведено на рис. 2.

Зрозуміло, що для забезпечення якості УР у системі антикризового управління необхідно опрацювати значний масив інформаційних ресурсів. Залежно від впливу внутрішніх факторів економічної системи і впливу зовнішнього середовища, виконується аналітична робота з виокремлення першочергових задач, відповідно, на концептуальному, операційному та елементному рівні. А саме: визначення вимог до якості інформації (повнота і доступність, надійність та достовірність); визначення джерел та вибір засобів отримання даних, необхідної якості й у потрібний час; вибір методів обробки та передачі до користувачів потрібної інформації. Усе це потребує формування відповідної інформаційно-комунікаційної системи. В якості спрощеного її варіанта рекомендується створити власну інформаційно-пошукову систему (ІПС) суб'єкта господарювання.

Ефективність антикризового управління залежить від якості антикризової політики, в якій

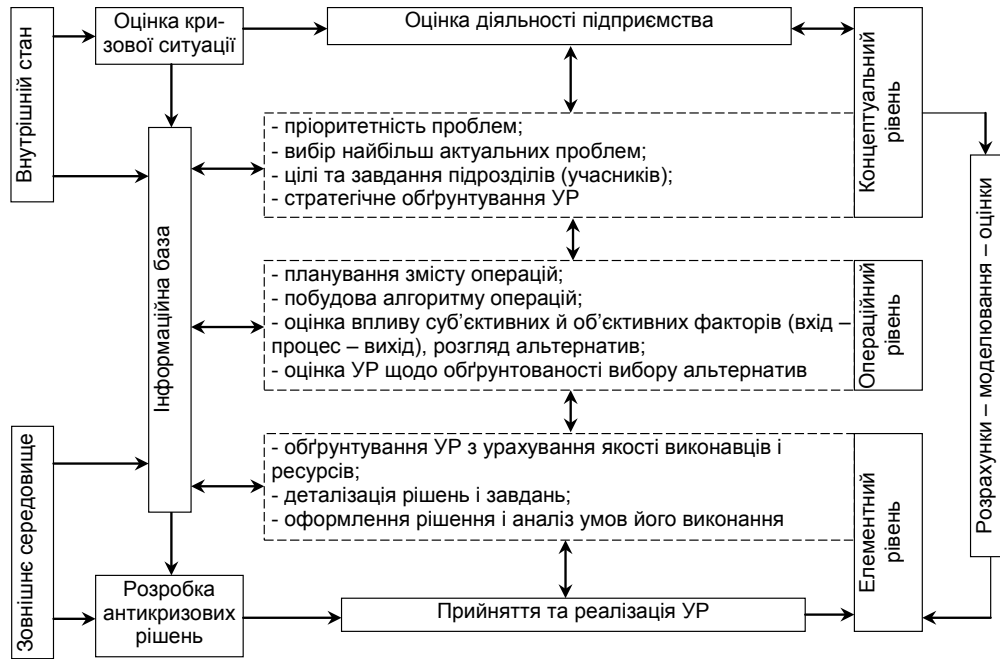


Рис. 1. Системні рівні розробки управлінських рішень

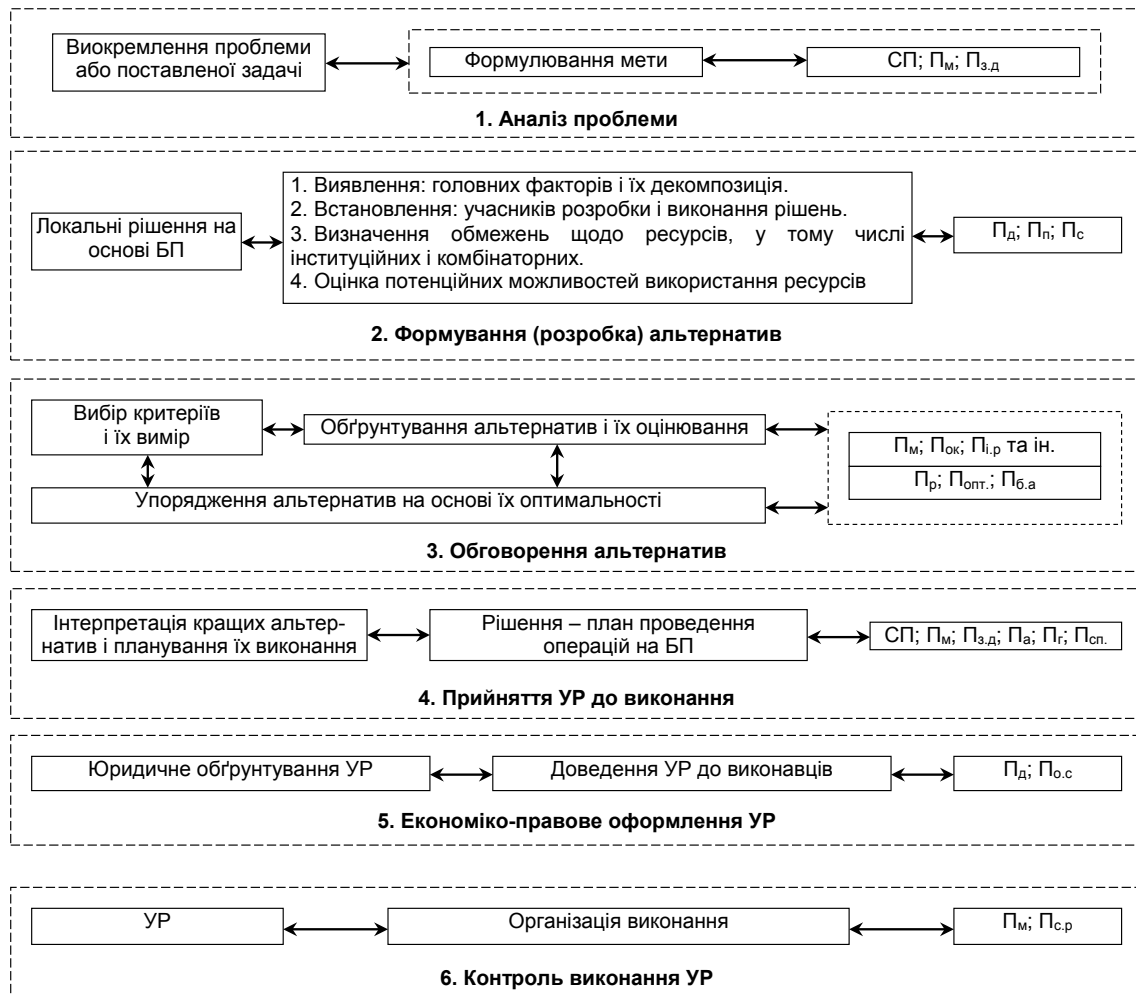


Рис. 2. Послідовність розробки управлінських рішень

інструментом є управлінське рішення. А ефективність прийнятих рішень можна розглядати під кутом зору виміру ефективності управлінської системи в цілому [7–9]. Ефективність і якість антикризового рішення визначаються насамперед обґрунтованістю методології вирішення проблем і дотриманням параметрів логіко-методологічної раціональності, тобто вирішення проблем повинне бути зорієнтоване на позитивні кінцеві результати. Для вирішення цих складних питань можна побудувати модель розв'язання проблемної ситуації з урахуванням особливостей ситуації в цілому та виокремлення певних задач на відповідних системних рівнях. Для побудови такої моделі

визначаються: цілі прийняття рішень і варіанти моделей, склад ІПС та інформаційні джерела, альтернативні варіанти рішення проблеми (мін – дві альтернативи), рівень знань і досвіду особи, яка приймає рішення (ОПР), оціночні розрахунки ефективності рішень і висновки значущості очікуваних успіхів або чинників невдач, основні принципи контролю як цілеспрямованої діяльності ОПР за трьома видами контролю (попередній, поточний та підсумковий), корегування раніше прийнятих УР і механізму їх реалізації.

На основі такого підходу на рис. 3 запропонована модель використання рішень у системі антикризового управління підприємством.

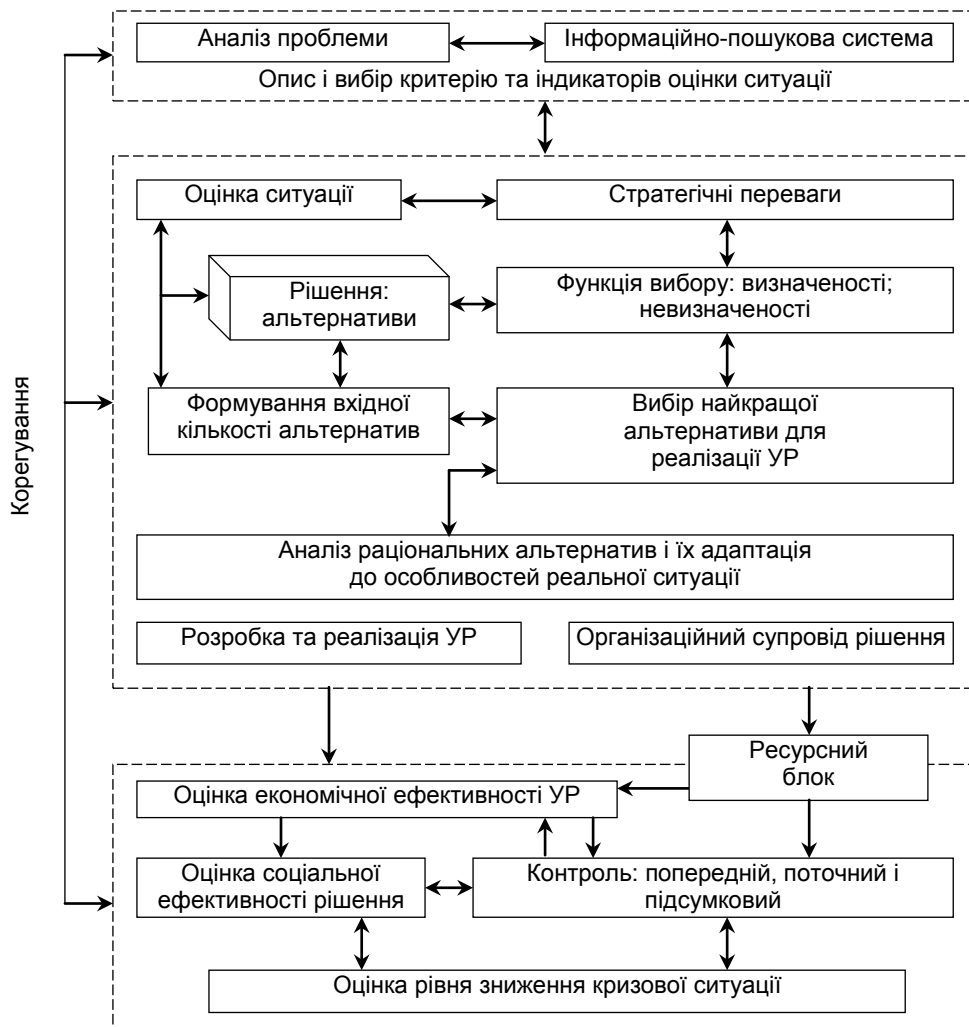


Рис. 3. Модель розробки та реалізації рішень в системі антикризового управління підприємством

Основними характеристиками запропонованої моделі є вибір критеріїв та індикаторів оцінювання ситуації та досягнення бажаних

результатів у розв'язанні проблеми, альтернативні сценарії і можливості виходу з кризи, організаційний супровід підготовки та реалі-

зації рішення. В структурі підприємства через ПС здійснюється не тільки оцінка проблеми і реальної ситуації, а й визначаються стратегічні переваги об'єкта та ресурсні можливості. В плані прогнозування модель передбачає не тільки можливі орієнтири досягнення цілей, а і прогностичні оцінки наслідків виконання рішень, тобто економічний і соціальний ефект. Функцію зворотного зв'язку в механізмі управління антикризовими заходами виконує розвинута функція контролю, що з'єднана з блоком стимулювання активних і результативних дій персоналу з вирішення проблемних ситуацій. Таким чином модель орієнтує економічну систему та її елементи на постійну увагу до балансу витрат і результатів у вирішенні проблеми.

На основі запропонованого підходу щодо моделювання антикризових механізмів уточнюється логіка вирішення сукупності взаємопов'язаних змістовних і формально-процедурних задач при обґрунтуванні рішень, що призводять до вибору найкращої альтернативи, оптимального рішення, яке забезпечує задоволення вимог ОПР до вирішення проблемної ситуації [4, с. 55].

З факторів, які потребують до себе особливої уваги в антикризовому управлінні, відзначимо: оцінку ресурсів, якість системи управління, заходи, мобілізацію колективних зусиль, розвиток маркетингу. Нові ситуації та нові завдання рекомендується вирішувати на розвиненій інформаційній базі і за сучасною технологією розробки й реалізації управлінських рішень.

Дослідження сутності й уточнення поняття «антикризове управління» надали можливість узагальнити та систематизувати погляди фахівців щодо цього досить складного процесу. Антикризове управління – це управління в умовах ризику на основі аналізу, планування, організації, контролю взаємозалежних операцій при прийнятті рішень; аналіз макро- та мікросередовища з метою виявлення сигналів щодо загрози кризи; попереджувальний (превентивний) комплекс заходів щодо запобігання або пом'якшення проходження кризової ситуації; стратегічний контролінг; сукупність форм і методів реалізації антикризових проце-

дур відповідно до ситуації і ресурсних можливостей конкретної системи.

В антикризовому управлінні окремим підприємством або регіоном необхідно враховувати наявність нерівноваги в зовнішньому середовищі, оцінювати стан і поведінку партнерів і конкурентів і орієнтуватися на всю складну структуру ринків (товарів, матеріалів, праці, інновацій, інтелектуального капіталу, інвестицій та ін.). Також треба враховувати, що зовнішнє середовище – це не абстрактна категорія, а сукупність інших підприємств і організацій, які формують свій шлях розвитку, вивчаючи один одного. При такому підході висвітлюються загальні позитивні тенденції, враховуючи які, можна досягти успіхів. Одна з таких тенденцій – інноваційний розвиток. Зокрема, криза створює умови та стимули переходу на інноваційний шлях розвитку підприємств. Зараз в країні формується національна інноваційна система, нові структури – кластери, мережеві зв'язки. І ті підприємства, які включаються в інституційні моделі нового типу, матимуть більше шансів на подолання свого кризового стану. Тому частиною антикризової стратегії сучасного підприємства і частиною механізму антикризового управління є політика опрацювання своїх відносин у зовнішньому середовищі, де є значні інноваційні ресурси, які не повністю розкриті і вкрай недостатньо використовуються.

Антикризове управління в складному конгломераті факторів впливу й умов взаємодії виділяє три напрями: пошук нових напрямів розвитку (інноваційний напрям), ощадливе використання ресурсів (економічний напрям) і ефективне використання людського капіталу. Саме останній напрям є невичерпним, найбільш мобільним і здатним, витримуючи негаразди сьогодення, розбудовувати перспективу розвитку та виходу із кризового стану. На думку автора, в цьому напрямі подальші дослідження мають найбільшу наукову перспективу, особливо в умовах реалізації в країні стратегії інноваційного розвитку.

ЛІТЕРАТУРА

1. Лифшиц А. С. Управленческие решения : учеб. пособие / А. С. Лифшиц. – М. : КНОРУС, 2009. – 248 с.
2. Пелих А. С. Методы анализа, планирования и управления / Пелих А. С. – Ростов н/Д, 1997. – 258 с.
3. Коюда В. О. Управлінські рішення в системі антикризового управління підприємства / Коюда В. О. // Бізнес Інформ. – 2011. – № 2. – С. 20–29.
4. Воробьев С. Н. Управленческие решения : учеб. для вузов / Воробьев С. Н., Уткин В. Б., Балдин К. В. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 317 с.
5. Глущенко В. В. Введение в кризисологию. Финансовая кризисология. Антикризисное управление / Глущенко В. В. – М. : [б. и.], 2008. – 88 с.
6. Глущенко В. В. Разработка управленческого решения / Глущенко В. В., Глущенко И. И. – Железнодорожный : Крылья, 2001. – 312 с.
7. Карданская Н. Л. Принятие управленческого решения / Карданская Н. Л. – М. : ЮНИТИ, 1999. – 406 с.
8. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій : монографія / Лігоненко Л. О. ; Київ. нац. торг.-екон. ун-т. – К. : Київ. Нац торг.-екон. ун-т, 2001. – 579 с.
9. Фатхутдинов Р. А. Управленческие решения : учебник / Фатхутдинов Р. А. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, – 2001. – 283 с.

УДК 331.5+378

РЕГІОНАЛЬНІ АСПЕКТИ ВИЗНАЧЕННЯ ПОТРЕБИ У КАДРАХ СПЕЦІАЛІСТІВ ІЗ ВИЩОЮ ОСВІТОЮ

О. В. Григор'єва, кандидат економічних наук;
В. Б. Васюта, кандидат технічних наук;
В. В. Васюта, кандидат технічних наук

Потреба у кадрах спеціалістів з вищою освітою, що визначає процес відтворення, який складається з підготовки, розподілу та використання спеціалістів, має чітко виражений регіональний характер і зумовлюється низькою чинників.

У загальному вигляді, чинники, від яких залежать обсяги підготовки спеціалістів на перспективу, мають такі параметри: прогноз розвитку окремих галузей народного господарства та економічних регіонів; зміни демографічної ситуації; матеріальні, трудові, фінансові можливості держави та її регіонів; соціальні наслідки масової підготовки спеціалістів.

На сьогодні в Україні відсутні зведені дані про потреби фахівців з вищою освітою окремих спеціальностей, не склалися подібні прогнози розвитку вищої освіти, на основі

яких вносились би зміни до державного замовлення на підготовку потрібних для розвитку економіки спеціалістів. Міністерство освіти і науки, молоді та спорту України зобов'язало керівників освітніх закладів надсилати пропозиції щодо структури та обсягів прийому за держзамовленням, враховуючи реальні потреби регіонів у фахівцях відповідних спеціальностей. Хоча фактично потреба в фахівцях тої чи іншої спеціальності в регіонах не визначена [4].

Регіональне відтворення кваліфікованих кадрів повинно здійснюватися з урахуванням рівня розвитку галузей, до яких відносяться підприємства, які знаходяться на території регіону, а також наявності трудових ресурсів і рівня розвитку системи вищої освіти регіону. Основною особливістю регіонального відтворення висококваліфікованих кадрів є його