

УДК 331.446.4

**Б.М. Андрушків, проф., д-р екон. наук, Н.Б. Кирич, доц., д-р екон. наук,
В.А. Паляниця, ст. викл., Л.М. Мельник, асп.**

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Шляхи і методи прийняття управлінських рішень (психологічні аспекти менеджменту)

У статті розглянуто особливості розв'язання проблеми прийняття управлінських рішень на підставі інтуїції, професійного та життєвого досвіду.

інтуїція, творча ініціатива, проблематика, управління, кризова ситуація, управлінське рішення

Оцінювання ситуації та постановка проблеми. На даний час практично майже у всіх ВНЗ соціально-економічного характеру читаються лекції з предмету «Проблеми теорії і практики менеджменту», який передбачає глибоке і всебічне надання та засвоєння студентами теоретичних знань і набуття практичних навичок, пов'язаних із визначенням в основному кризових ситуацій на підприємстві та вибором оптимальної стратегії управління ситуацією з тим, щоб успішно розв'язати назрілі проблеми та вийти з кризової ситуації. У Тернопільському національному технічному університеті імені Івана Пулюя поряд з ними, в робочих програмах курсу виокремлено певні актуальні теми, в тому числі:

- природа виникнення проблем у контексті загальної теорії і практики менеджменту;
- класифікація та аналіз кризових явищ на підприємстві і застосування наукових підходів до їх вирішення, а також формування знання, уміння та навички щодо розв'язання пов'язаних з ними проблем;
- розпізнання кризових явищ (симптоми, причина, природа, рівень та час впливу);
- прогнозування наслідків розвитку кризових явищ та їхнього впливу на кінцеві результати діяльності підприємства;
- визначення можливостей запобігання кризі або пом'якшення її проблематичних наслідків;
- забезпечення функціонування підприємства в умовах локальних, а також системних та стратегічних криз;
- стабілізація діяльності окремих підсистем підприємства для подолання (пом'якшення) проявів системної кризи підприємства в цілому для створення можливостей його подальшого розвитку або (якщо антикризові заходи не спрацювали) - ліквідації (різними шляхами);
- ліквідація наслідків кризи або ліквідація підприємства (зокрема, за процедурою банкрутства);
- розвиток підприємства на новій основі, якщо кризу вдалось подолати.

Кафедрою менеджменту підприємницької діяльності Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя для полегшення освоєння курсу видано навчальний посібник «Проблеми теорії і практики менеджменту» під загальною редакцією професора Андрушківа Б.М., який побачив світ у видавництві «Тернограф» в поточному 2009 році. У посібнику сформульовані конкретні рекомендації щодо виходу із різного роду криз на підприємствах. Книжка викликала зацікавленість серед студентства, яка трансформувалась в критичну дискусію, в

результаті якої проявилися надзвичайно актуальні і тим часом неохоплені теми, зокрема, роль інтуїції, творчої ініціативи у вирішенні проблем теорії і практики менеджменту.

На даний час захищено дисертацію Дудкіна П.Д. на тему «Організаційно-економічний механізм розвитку інноваційно-логістичних систем у навчально-науково-виробничому комплексі», на стадії завершення ще дві дисертаційні роботи Паляниці В.А. «Визначення стратегії та механізмів попередження негативних наслідків ризику в господарській діяльності машинобудівних підприємств в умовах рецесії» та Малюти Л.Я. «Економічний механізм формування інтегрованої моделі інноваційного розвитку підприємств (Прикладні аспекти активізації інноваційної діяльності на прикладі підприємств сільськогосподарського машинобудування)».

Управлінські рішення з актуальної проблематики у сфері теорії і практики менеджменту – це особливий вид рішень. Хоча управління як вид діяльності існує з часів виникнення людства, наука управління появилась лише у ХХ столітті. Проблема прийняття ефективних рішень є однією з основних у сучасній теорії і практиці менеджменту. Тому варто погодитись, що сьогодні процес їх прийняття характеризується якісно новим рівнем. Неабияке значення в реалізації цього процесу належить інтуїції, що є незаперечною складовою творчого підходу до управління.

Аналіз останніх досліджень публікацій. Питання ролі інтуїції в діяльності людини знайшли відображення в працях таких науковців як Асмус В.Ф., Артюшина М. В., Багдасарян Л.Ш., Козаков В. А., Орбан-Лембрик Л.Е. Дослідженню понятійної бази інтуїції присвячені праці чільних представників наукового світу таких як: Р. Декарт, А. Бергсон, С. Бир, П. Вэйлл, П. Э. Ланд та інші.

Зауважимо, що в переважній більшості дослідження питання ініціативи та інтуїції характерне для робіт напряму психології та філософії. В економічній ж літературі праць на цю тематику практично немає.

Враховуючи сучасні умови господарювання, керівнику підприємства часто недостатньо орієнтуватись лише на традиційні методи управління підприємницькою діяльністю. Все частіше в практиці застосовуються комбіновані методи, які поряд з іншими включають в себе аспекти інтуїтивного пошуку вирішення проблем. Проте, на даний момент роль та значення творчої ініціативи та інтуїції в процесі управлінської діяльності на підприємстві в достатній мірі не досліджено.

Метою статті є дослідження значення та ролі творчої ініціативи та інтуїції в процесі прийняття управлінського рішення як передумови розв'язання проблемної ситуації.

Виклад основного матеріалу. Поняття «інтуїція» (походить від пізньолат. *intuitio* – споглядання, лат. *intueri* – уважно дивлюсь) можна розглядати у двох аспектах: філософському і психологічному. У першому випадку інтуїція трактується як містична здатність безпосереднього розпізнавання істини без будь-якого зв'язку з чуттєвим і раціональним пізнанням. Трактуювання інтуїції як психологічного феномена є не що інше, як відображення дійсності, при якому висновок ґрунтується головним чином на здогаді, неусвідомлюваних тривалих роздумів над проблемами.

Тривалий час інтуїцію відносили до категорій ірраціональних, звідси виникло твердження, що інтуїція є некоректним поняттям, що могло б застосовуватись в процесі прийняття управлінських рішень. З 80-х років минулого століття інтуїцію перестали вважати ірраціональною. Більше того, стало очевидним, що в теорії, а перш за все, в практиці управління без врахування інтуїтивних рішень просто неможливо обійтись.

Рішення, отримане в процесі творчого інтуїтивного пошуку, як правило, носить якісно новий характер, а успіх такого рішення залежить не лише від того, наскільки дослідник зможе абстрагуватись від звичних йому методів управлінської діяльності, а і

від багатьох морально-психологічних чинників серед яких: професійний і життєвий досвід, рівень інтелектуального розвитку, інше. В такій ситуації дії керівника носять творчий ініціативний характер, що передбачає «використання інтуїції як можливості виходу за межі відомої картини світу» [3, С. 166].

Як на нашу думку, крім згаданих чинників, процес прийняття управлінського рішення у перерахованих умовах може базуватися ще й на:

- психологічному стані управлінця, що приймає рішення;
- здатності виробляти та застосовувати нестандартні рішення;
- усвідомленні стратегічної мети діяльності підприємства, що перебуває в скрутному становищі;
- знанні технології прийняття управлінських рішень з тої чи іншої проблематики та виробленні засобів досягнення цієї мети.

Сучасна освіта, а особливо середня спеціальна і вища, як правило, ґрунтується на вузькій спеціалізації студентів. Таким чином, стрімкий розвиток інформаційного суспільства, вимагає спеціалістів не лише високого рівня базової вищої освіти, а наявності в них знань з неформальної діяльності, нетрадиційної, астрологічної, інтуїтивної сфери – одним словом значно ширшого уявлення варіантів вирішення проблемних ситуацій, тобто здатності творчо мислити.

Як показали дослідження, виконані Академією соціального управління, в результаті відсутності матеріальної і моральної зацікавленості у низовій ланці управління 90% опитаних абонентів, які могли б проявити і впровадити ініціативу в силу згаданих причин не проявляють ніякої активності. Керівники середньої ланки, які зацікавлені у кар'єрному рості лише в 60% подають пропозиції та знову ж таки з причини відсутності матеріальної зацікавленості не впроваджують їх. І лише керівники найвищої ланки, які несуть безпосередню відповідальність за ефективність функціонування підприємства проявляють ініціативу в пошуку варіантів виходу з проблеми (скрутною ситуації). Тим часом, навіть пошук з позитивними результатами не може забезпечити високої ефективності впроваджень без відповідного порозуміння і підтримки середньої ланки керівників та менеджерів на місцях, без залучення досвіду з цієї сфери знань та інформаційної бази, що тим самим ускладнює процеси прийняття управлінських рішень.

На даний час з впевненістю можна сказати, що в майбутньому соціально захищеною буде не лише різнобічно розвинена та освічена людина, а творча, ініціативна натура, з яскраво вираженою інтуїцією.

Як не дивно, але творча ініціатива повинна мати характеристику доцільності її реалізації, розрахунок економічної і соціальної ефективності, зменшення ризику і т.п. В цих умовах ефективність характеризується співвідношенням мети і результату, адекватністю засобів, форми і змісту поставленим завданням.

Здатність приймати правильне управлінське рішення на основі інтуїції залежить від творчого розвитку особистості, нестандартного мислення, новаторського підходу в управлінській діяльності, тому роль інтуїції в процесі практичної управлінської діяльності, неможливо переоцінити.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Інтуїція як природний феномен у процесі реалізації творчих ініціатив є не вродженою, а набутою здатністю приймати нові ефективні рішення, які, як правило, базуються на життєвому і професійному досвіді і знання проблем. Інтуїція посідає важливе значення для сучасного управлінця-практика. Тому, збудження творчих ініціатив з вирішення проблем і практики менеджменту потребує розробки системи матеріальної і моральної зацікавленості в їх вирішенні. При тому, вона повинна бути диференційованою в залежності від важливості проблеми, ролі в її реалізації кожного виконавця та кінцевих результатів впровадження.

Список літератури

1. Андрушків Б.М. Проблеми теорії і практики менеджменту. Тернопіль: Вид. ТзОВ «Терно-Граф», 2009. – 312 с.
2. Асмус В.Ф. Проблема інтуїції в філософії і математиці (Очерк історії: XVII - начало XX в.). Изд.3, 2004.
3. Багдасарян Л.Ш. Роль інтуїції в інноваційній культурі // Вестник Ставропольского государственного университета. Философские науки. – №56. – 2008. – с. 164-168.
4. Бунге М. Интуиция и наука. – М.: Прогресс, 1967.
5. Майерс Д. Интуиция. Серия: Мастера психологии. Питер, 2009. – С. 256.
6. Орбан-Лембрик Л.Е. Психологія управління: Навчальний посібник / К.: Академвидав, 2003. – 567 с.
7. Психологія діяльності та навчальний менеджмент: Навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисципліни / В. А. Козаков, М. В. Артюшина, О. М. Котикова та ін.; За заг. ред. В. А. Козакова. — К.: КНЕУ, 2003. — 829 с.
8. Bowers K. S., Regher G., Balthazard C. Parker K. Intuition in the Context of Discovery // Cognitive Psychology. N. Y, 1990. Vol. 22. № 1. P. 72_110.

Б.Андрушків, Н Кирич., В.Паляниця, Л.Мельник

Пути и методы принятия управленческих решений (психологические аспекты менеджмента)

В статье рассмотрены особенности решения проблемы принятия управленческих решений на основании интуиции, профессионального и жизненного опыта.

B.Andrushkiv, N.Kyrych, V.Palyanitsya, L Melnyk.

Ways and methods of acceptance of administrative decisions (psychological aspects of management)

In the article the features of decision of problem of acceptance of administrative decisions are considered on the basis of intuition, work and vital experience.

Одержано 17.12.09