

УДК 658:338.432

Батюк Б.Б., к.е.н., доцент[©]*Львівський національний університет ветеринарної медицини
та біотехнологій імені С. З. Гжицького***КРИЗА В ПРИЙНЯТТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ**

В статті розглядаються психологічні якості менеджерів у стресових ситуаціях, їх здатність приймати адекватні управлінські рішення та діяти об'єктивно у відповідності до ситуації. Автором умовно поділено менеджерів на категорії по типових наборах управлінських рішень у різних кризових ситуаціях. В основі поділу на управлінські категорії лежать психологічно-особистісні та кваліфікаційні характеристики менеджерів. Особлива увага приділяється здатності менеджера використовувати свої психологічні дані у поєднанні з набутим досвідом.

Ключові слова: криза, стресова ситуація, прийняття управлінського рішення, ефективність рішення, властивості особистості.

Постановка проблеми. Фінансова криза змінила підходи до управління в підприємствах та організаціях. Насамперед ці зміни торкнулися керівників, які повинні своєчасно розпізнавати кризову ситуацію і розробляти на майбутнє такі стратегії, які б запобігли подальшому спадові виробництва та банкрутства.

В системі управлінського персоналу з'явився вираз: «Менеджери пізнаються під час кризи». При цьому мова йде не про економічну кризу в країні чи світі, а у відображенні світової кризи в голові кожного менеджера: «Сприйняття має таку силу, що об'єктивність є замаскованою суб'єктивністю».

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Криза в перекладі з грецької означає рішення, поворотний пункт, результат – різкий, крутий перелом, важкий перехідний стан. М. Туган-Барановський писав, криза – це точка перелому підвищувальної та понижувальної хвилі суспільного господарювання [2, с. 42]. Джон Мейнард Кейнс у книзі «Загальна теорія зайнятості, відсотків і грошей» писав, що криза – раптова і різка, як правило, зміна зростаючої тенденції понижуючою, тоді як при зворотному процесі такого різкого повороту найчастіше не буває [3, с.87]. Криза – певний етап функціонування та розвитку соціально-економічної системи, який обумовлює об'єктивну необхідність її якісної трансформації. До визначення поняття кризи слід підходити, враховуючи не тільки наявні негативні наслідки, але й з позитивних причинно-наслідкових зв'язків [2].

Дослідженням прийняття управлінських рішень менеджером в умовах кризи займалися багато учених-економістів, зокрема: Глушенко В., Василенко В., Зуб А., Локтіонов М., Коротков Е., Валовий Д., Кошкін В., Лепа Є. та інші.

Але недостатньо уваги було приділено розробці й реалізації управлінських рішень, прийнятих менеджером на основі ефективного керівництва. Проте існує ряд недостатньо досліджених питань, вирішення яких дозволить виявити властивості менеджера в кризових ситуаціях.

Мета статті. Виявити характеристики менеджера, що здатний ефективно керувати в умовах економічної кризи, описати та визначити особистісні властивості менеджера, які необхідні для досягнення позитивного результату в стресових ситуаціях.

Виклад основного матеріалу дослідження. Криза для менеджерів є перевіркою на міцність управлінської гнучкості та вміння швидко, але адекватно приймати рішення, впроваджувати зміни у виробничій діяльності. В складних економічних ситуаціях зміни потрібні для всіх підрозділів організації (фінанси, маркетинг, операції, управління персоналом, інформація на підприємстві).

В окремих американських компаніях проводять з менеджерами психологічні навантаження, зокрема: збуджують психологічні властивості особистості, тобто людину ставлять в екстремальні, стресові умови, ситуації, які провокують особисті якості. Криза слугує певним «провокатором» для менеджера. Адже криза змінює звичний ритм роботи та життя менеджера, вносить в роботу невизначеність та хаос. Звідси випливають такі психологічні характеристики кризи:

- дезорганізує звичайну життєдіяльність людини;
- вимагає переосмислення роботи «до» і переорієнтацію цілей, реорганізацію взаємодій з людьми;
- «точка неповернення», після якої не можливо повернути назад;
- невизначеність майбутнього;
- стрес, тиск на діяльність людини.

Дані характеристики впливають на кількісні та якісні показники діяльності менеджера, відображаються на продуктивності персоналу підприємства: менеджер – дзеркало для свого персоналу, персонал – дзеркало для самого менеджера.

В неординарних, стресових ситуаціях поведінку менеджера поділяємо на два типи: «орач» та «лантух». «Орач» – такий тип стресу, коли у менеджера виділяється велика кількість адреналіну та з'являється підвищена готовність до складних ситуацій, «до небезпек», і менеджер активізується в діяльності, розкриваються всі його резерви для виходу зі стресу. «Лантух» – при цьому, менеджер, «застигає», тобто відбувається «параліч» його діяльності.

Таким чином, навіть від початкових реакцій на кризу як на стрес, залежить подальший прояв сильних та слабких сторін роботи менеджера. Розглянемо характеристики та сильні сторони менеджера, які допомагають пережити під час кризи.

Спостереження проводились впродовж 2013 року, об'єктом дослідження були менеджери, які працюють у фірмах з продажу та реалізації різних видів продукції. Всього було 1750 респондентів віком понад 16 років у 9 містах Львівської області: Львів, Буськ, Кам'янка-Бузька, Жовква, Золочів, Пустомити, Червоноград, Сокаль, Радехів.

Отримані результати показали, що 53,6 % респондентів впевнені у собі менеджери, в яких дуже завищена самооцінка. Від рівня самооцінки залежать стосунки менеджера з персоналом, критичність менеджера до своїх невдач та успіхів. Самооцінка складається під впливом тих оцінок, які дають людині інші, або людина схильна оцінювати себе з позиції оточуючих.

Отже, самооцінка впливає на ефективність діяльності менеджера і розвиток його особистості. Адекватна самооцінка дозволяє менеджеру правильно порівнювати свої сили із завданнями різної складності та з підвищеними вимогами до персоналу. Неадекватна (завищена або занижена) самооцінка деформує внутрішній світ менеджера, спотворює його мотиваційну і емоційно-вольову сфери і перешкоджає гармонійному розвитку.

Гнучкість мислення та поведінка менеджера дозволяють швидко переходити на нові методи та механізми реалізації цілей, долати стереотипність і шаблонність у рішеннях завдань. Здатність оцінити свою поведінку та діяти ефективно в різних ситуаціях, складає 37,5% респондентів (адаптивність менеджера, вміння пристосовуватися до зовнішніх обставин).

Гнучкість мислення менеджера необхідно проявляти у складних ситуаціях, оскільки стрес характеризується швидкою зміною подій, тому швидкість реакцій менеджера на мінливу ситуацію може стати одним із методів виживання впродовж кризи. Окремі елементи гнучкості можуть переходити в імпульсивність, мінливість та сприяти і підштовхувати менеджера до хаосу у стосунках з людьми, які призведуть до загострення кризи.

Під час опитування 31,8 % менеджерів дали відповідь, що не чули про рефлексію (звернення назад). Рефлексія – осмислення своїх власних дій, їх причинно-наслідкового зв'язку (самопізнання), яка дозволяє провести внутрішній аналіз роботи менеджера, тобто своєї особистості (цінності, інтереси, мотиви, емоції, вчинки) покладені на знання або свій власний стан. Такий аналіз змушує менеджера бути в реальності подій, розуміти, що саме він робить для реалізації мети. Тоді виникає можливість «зупинитися» і проаналізувати свої дії, мотиви, емоції. Рефлексія допомагає менеджерів вловити нюанси своєї поведінки і мотиви поведінки в різних ситуаціях.

Завдяки рефлексії менеджер здатний вчитися на своїх помилках і не помилятися. При рефлексії менеджер також навчається оцінювати і аналізувати поведінку інших людей, що взаємопов'язані між собою.

Аналітично мислити здатні 28,3% респондентів, а також вміють уявно поділити подію на дрібні частини та провести аналіз, який нерозривно пов'язаний із синтезом у мисленні. Менеджер, який здатний якісно аналізувати та синтезувати ситуацію, тобто здійснювати роздуми над ситуацією, проблемою, завданням, має більше адекватних прийнятих управлінських рішень і результативно вирішених завдань.

Менеджер, який на міркування і роздуми не виділяє часу, здатен підсвідомо дублювати дії інших менеджерів, тобто виникає стереотипне та шаблонне прийняття рішень. В умовах стресу менеджер знижує ефективність розумових, інтелектуальних функцій, з'являються емоції і почуття, які захоплюють знезацька раціональне прийняття рішень менеджером. При цьому необхідно виділяти час на аналіз ситуації, при емоційних ситуаціях робити паузу або зупинку для аналізу.

В кризових ситуаціях ефективність роботи менеджерів підвищується, якщо вміло поєднати теоретичне і практичне мислення. Успіх в роботі виникає від синтезу теоретичних висновків, концепцій з практичними діями та аналізу ситуації. Використання теорій та концепцій у роботі менеджера розширює набір інструментів для прийняття рішень, а в складних ситуаціях, незначні нюанси, описані в теоріях і концепціях інших людей, призводять до позитивних результатів у практиці менеджера.

Воля регулює емоції людини, тобто стримує її дії або дає імпульс. Завдяки спостереженню 11,9 % респондентів належать до вольових людей, які здатні приймати відповідальні рішення та неухильно реалізовувати їх в діяльність підприємства. Рішучість проявляється у швидкості та впевненості, з якою приймається рішення, твердості, з якою зберігається. При рішучості відсутні вагання при прийнятті рішень. У складних ситуаціях воля і рішучість – стрижень управлінської діяльності, який є головним у вмінні керівника прийняття управлінських рішень.

Поняття рішучості є: імпульсивне і обдумане. Імпульсивне – переважання почуттів та емоцій над інтелектуальними, аналітичними процесами під час прийняття рішень. Обдумане – навпаки, переважання інтелектуальних, аналітичних процесів над емоціями. Однак менеджер в тривалих, хронічних стресових, кризових ситуаціях потребує активізації, вольової якості менеджера – наполегливості. Наполегливість виявляється в посиленні енергії протягом тривалого періоду, незважаючи на труднощі і перешкоди. Тобто наполегливість дає можливість менеджеру боротися за виконання прийнятого рішення. За допомогою рішучості та наполегливості менеджер може неухильно, незважаючи на перешкоди, доводити розпочаті справи до кінцевого результату. Це важливо при роботі з соціальними

змiнами на підприємствi під час кризи, впровадженнi нових технологiй у виробництво, переходу на нову стратегiю або тактику.

Трансформацiйне лiдерство підприємства є процесом внутрiшньої соцiально-психологiчної органiзацiї, управлiння дiяльнiстю персоналу, впливу на працювникiв, який супроводжується змiною уявлень i цiнностей останнiх, активiзацiї вищих потреб у новаторствi, досягненнi, творчостi, самоактуалiзацiї. Трансформацiйний лiдер завжди харизматичний, який мотивує співробітників до досягнення результатiв, на якi очiкує керiвництво підприємства. Менеджер-лiдер (лiдерiв – 3,7 % серед респондентiв) прагне стати для персоналу прикладом, де постiйно розвивається i проходить процес самопiзнання i рефлексiї. Лiдер створює працювникам бачення майбутнього, ставить високi цiлi i мотивує персонал, демонструючи наполегливiсть i рiшучiсть у їх досягненнi. В ситуацiї кризи підприємство потребує менеджера-лiдера, який зумiє трансформувати мету органiзацiї в особистi цiнностi персоналу. Практичний досвiд показує, що менеджер-лiдер є рiдкiстю, адже він досягає ефекту підвищеної енергiї, цiлеспрямованостi, яка долає перешкоди кризи.

Отже, цi особистiсні характеристики допомагають працювати менеджерам в кризу, забезпечують стiйкiсть i виживання органiзацiї в складних умовах. Але є ще й управлiнськi дiї, iнструменти, що сприяють результативнiй роботi органiзацiї. На нашу думку, заслуговують на увагу такi управлiнськi дiї:

1. Системний монiторинг, оцiнка i контроль дiяльностi компанiї. Монiторинг (вiд лат. монiтора – нагадує, що наглядає) – спецiально органiзоване, систематичне спостереження за процесами, об'єктами. Оцiнка – визначення ступеня досягнення мети. Оцiнка – спiввiдношення об'єкта з прийнятним критерiєм, зразком або нормою. I якщо монiторинг – це процес, опис, то оцiнка – це аналіз. А контроль – це процес забезпечення досягнення органiзацiєю своїх цiлей. Він є системою спостереження та перевiрки вiдповiдностi процесу функцiонування керованої пiдсистеми прийнятним рiшенням, а також вироблення певних дiй. Контроль – об'єднує весь процес монiторингу, оцiнки. Необхiдно монiторинг, оцiнку i контроль проводити системно, виходячи з мети фiрми, де створено складнi завдання для керiвникiв під час кризи. Це тому, що менеджери в складних пролонгованих ситуацiях починають «гасити пожежу» в роботi фiрми i забувають про системнi iнструменти, якi, як показує практика, i забезпечують «подушку безпеки» органiзацiї в складних ситуацiях.

2. Баланс мiж роллю виконавця i керiвника. У складних умовах менеджери найчастiше переходять у роль виконавця, забуваючи про роль керiвника. Це обумовлено декiлькама причинами:

а) при виникненнi труднощiв менеджер, як йому здається, може краще вiд своїх виконавцiв впоратися iз завданням;

б) малодосвідченому менеджерів у складних ситуаціях важко «утриматися» в ролі керівника;

в) менеджер переходить в роль виконавця, адже він сумнівається у своїх силах, рішеннях та власних пріоритетах.

Перебуваючи в ролі виконавця, менеджер не може бачити, аналізувати, приймати оптимальні рішення на цілісну проблему у фірмі. Однак персонал під час кризи чекає від менеджера не виконання тактичних завдань, а пошуку нових стратегій, ідей, цілей, альтернативних рішень.

Аналізуючи дане спостереження, можемо говорити про відкриті цінності, зокрема: цінність працюючого (21,4 %), лояльного персоналу фірми (36,7 %), цінність якісного управлінського обліку (43,1 %), важливість вміння приймати неординарні рішення (8,2 %), наполегливість у виконанні завдань та мети (43 %).

Організації, в яких менеджери не впоралися з кризою, можна розпізнати за такими ознаками:

- підвищена агресивність менеджерів усіх рівнів та співробітників фірми;
- підвищена стурбованість всіх співробітників фірми;
- поведінкова та інтелектуальна пасивність співробітників фірми;
- дезорієнтація мети та завдань.

Кризові ситуації показують, що керівник, менеджер може вибрати одну з двох стратегій: або стати «заручником ситуації» економічного дисбалансу і насправді не керувати фірмою, або може усвідомити свої особистісні та організаційні ресурси, гнучко перебудувати стратегії, інтегрувати людей в ці процеси і керувати фірмою в складних умовах.

Особистісні характеристики дають можливість менеджерам здійснювати адекватні управлінські дії та приймати своєчасні рішення, які є фундаментом для результативного управління. І додаючи до цього фундаменту інструменти та концепції управління, менеджер здатний управляти компанією в складних умовах зовнішнього і внутрішнього середовища.

Висновки. Основне завдання менеджменту в умовах кризової ситуації – розробка та реалізація найменш ризикових управлінських рішень, які б сприяли досягненню поставленої мети й результату з мінімальним використанням додаткових коштів і при цьому отримання мінімуму негативних наслідків.

Основними завданнями менеджера у кризовій ситуації є недопущення або пом'якшення етапу шоку, а також прискорення адаптації і стабілізації у кризовій ситуації. Такі завдання вирішуються менеджерами у відповідності до їх особистісних характеристик та набутого досвіду управління.

Криза розглядається як вказівка на необхідність оновлення, перебудови в еволюційному процесі розвитку менеджменту, що сприяє

звільненню від певної ірраціональності або помилково визначених цілей. Внаслідок цього всі вимоги до зміни системи, яка зазнала кризи, розглядаються в позитивному значенні. При цьому в основу прийняття управлінських рішень закладається не подолання кризи, а зміна структури управління та підходів до позицій менеджменту з огляду на нові обставини. Переживаючи кризу, менеджер, як правило, підіймається на вищий рівень розвитку. Це пов'язано з тим, що криза призводить до перебудови психологічної структури особистості. Породжуючи психічну напругу, криза стимулює професійний розвиток. Отже, для ефективної роботи менеджера в стресових (чи кризових ситуаціях), крім його психологічних властивостей, професійних навичок та вмій, необхідно мати досвід ефективного подолання кризових явищ, тобто здатність принципово змінювати стиль, підходи та інструменти управління.

Література

1. Экономическая теория: политэкономия: учеб. / [под ред. В.Д. Базилевича]. – М.: Рыбари; К.: Знання, 2009. – 870 с.
2. Макроекономіка: [підруч.] / [за ред. В.Д. Базилевича]. – К.: Знання, 2008. – 743 с.
3. Кухта П. В. Кризи, їх причини та наслідки / П. В. Кухта // Ефективна економіка [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1439>.
4. Заблоцька І.Л. Вироблення управлінських рішень в кризових умовах з використанням системного аналізу / І.Л. Заблоцька, А.І. Веронська // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.viem.edu.ua/konf7/art.php?id=0336>.
5. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.class.ru/stati/menejment1/top_menedjment.html.
6. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://be5.biz/ekonomika1/r2012/1434.htm>.
7. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://archive.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/prvs/2009_3/1273.pdf стаття.

Summary

Batyuk B.

*Lviv National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies
named after S.Z Gzhyskij*

CRISIS IN MANAGEMENT SOLUTIONS

The paper discusses psychological properties of managers in stressful situations, their ability to make appropriate management decisions and act objectively according to the situation. The author conventionally divided into

categories due to present management solutions in new crisis. The basis of the separation of management categories are psychological and personality and expertise of managers. Particular attention is paid to the managers ability to use their psychological data, combined with lessons learned.

Key words: *crisis, stressful situation, a management decision, the effectiveness of the solution, the properties of the individual.*

Рецензент – д.е.н., професор Шулський М.Г.