

**KAPITEL 1 / CHAPTER 1<sup>1</sup>****PRINCIPLES AND DIRECTIONS OF ADMINISTRATIVE ACTIVITY OF THE HEAD OF THE ENTERPRISE DURING THE CONDITIONS OF WAR****DOI: 10.30890/2709-2313.2023-23-02-013****Вступ**

В умовах повномасштабної війни в Україні та необхідності виходу з економічної кризи вітчизняної промисловості керівництво будь-якого підприємства повинне прагнути підвищувати існуючий рівень свого управління, який визначається якістю планових і оперативних рішень, швидкими темпами надання інформації в різні підрозділи підприємства. Сьогодні управлінська інформація повинна бути як ніколи оперативною і якісною, так як зниження якості управління приводить як до погіршення показників діяльності всієї системи управління, так і до загрози життєдіяльності працівників.

**1.1. Принципи і етапи процесу прийняття управлінських рішень**

Керівник завжди повинен переходити від аналізу різних подій і факторів до дій, які мотивуються необхідністю реагувати на виниклу проблему. Досвідчені керівники вживають дії по покращенню ситуації, підвищують вимоги до роботи і запобігають виникненню проблем, що можуть зірвати виконання поточних планів [1-3].

У звичайних умовах керівник-менеджер вибирає послідовність дій, що можуть реалізовуватися в майбутньому, але зараз проблема полягає у тому, що треба порівнювати відносні наслідки альтернатив, не маючи обґрунтованих даних. Не відомо, що точно трапиться при виборі тієї чи іншої альтернативи. Керівник повинен розглянути різні ситуації, впевнено зайняти позицію і заявити, що одна альтернатива буде краще відповідати поставленій меті.

Існуюча невизначеність в Україні, яка спричинена війною, в процесі прийняття рішень може створювати ряд ситуацій, при яких змішуються поняття «рішучість» і «прийняття рішень». На багатьох підприємствах керівників

---

<sup>1</sup>*Authors: Moroz Lyudmyla Ivanivna*



оцінюють за те, на скільки швидко и впевнено вони приймають рішення, а невизначеність тоді розглядається як ознака слабкості. Від керівників очікується швидкість і рішучість суджень, що на практиці не завжди є найкращим варіантом, але високо оцінюється їхня готовність здійснювати рішення, не дивлячись на сьогоднішні труднощі.

В умовах воєнного стану «рішучість» також розглядається як спроможність прийняти рішення і втілити його в життя, а «прийняття рішення» – це спроможність здійснити аналіз найважливішої інформації та зробити швидкий оптимальний вибір. Зараз проведення безкінечних аналізів так саме небажане, як і прийняття спонтанного рішення.

Зазвичай, в основі процесу прийняття рішень по управлінню підприємством лежать такі основні принципи:

- організаційна відповідність;
- чітке формулювання політики, стратегії і мети;
- достатня кількість надійних даних про існуючу обстановку;
- передбачення гнучкості незлічених можливостей прийнятих рішень.

За своєю природою ці принципи є універсальними і їх необхідно дотримуватись в управлінській і підприємницькій діяльності, як в звичайних умовах, так і в умовах сьогодення.

Для успішного здійснення процесу прийняття управлінського рішення керівнику необхідно пройти такі основні етапи:

- правильна постановка мети рішення і усвідомлення необхідності його прийняття;
- встановлення критеріїв рішення;
- проведення розподілу критеріїв за принципом їхньої важливості для підприємства;
- вироблення альтернатив;
- порівняння вироблених альтернатив;
- визначення ризику, якому підлягає підприємство у випадку вибору конкретної альтернативи;
- оцінка ризику з врахуванням ймовірності та серйозності ситуації;
- прийняття кінцевого рішення.

Організаційна відповідальність повинна бути пристосована до безперервного здійснення зв'язків, що полегшує як процес прийняття рішень,



так і аудит їх виконання, а чітке формулювання стратегії і мети дозволять приймати рішення загального характеру, які стосуються нових видів діяльності, що виходять за межі сьогоденних потреб. Зараз без гнучкості управлінських рішень можуть залишитися невикористаними незлічені можливості підприємства.

В умовах воєнного стану скорочується виробничий цикл, а також спрощується процес випробувань, це означає, що продукція українського виробництва буде з'являтися швидше, що, в свою чергу, вимагає оперативних і оптимальних управлінських рішень. У звичайних (довоєнних) умовах присутні точні критерії, ясна мета і повна інформація, що відсутні в умовах воєнного стану. Це вимагає кваліфікованих керівників (менеджерів), що визначають оптимальні напрямки та швидкі дії організації.

## **1.2. Вибір процесів та методів прийняття оптимальних економічних рішень**

Будь-яке управлінське рішення є результатом реалізації визначеної послідовності дій або кроків, при цьому кількість альтернатив обмежена, а вибір рішення здійснюється в межах напрямків, що задані підприємством з врахуванням існуючих правил, стандартів, нормативів [3]. Необхідно враховувати, що в будь-якій системі можуть розроблятися і реалізовуватися два типи рішень:

- алгоритмізовані рішення - рішення з чітко визначеною послідовністю, строками виконання складових дій і визначеною відповідальністю за їх виконання;
- розмиті рішення - недостатньо структуровані по складових діях або строках їх виконання, в яких не здійснено однозначне розподілення обов'язків і відповідальності за реалізацією дій та складових рішення.

У звичайних умовах вибір оптимального управлінського рішення здійснюється шляхом порівняння кількісного значення цільової функції за всіма можливими варіантами. Кращим вважається таке рішення, яке забезпечує максимум або мінімум цільового критерію.

Класифікація управлінських рішень дозволяє виділити їх класи або види, що вимагають різних підходів до організації процесу управління та методів



прийняття рішень. Кількість таких рішень збільшується по мірі росту масштабів складності підприємства. Але можуть статися такі випадки, коли одне рішення приведе до результату, що очікується, а друге – ні. Тоді можливо, що в процесі його прийняття була допущена одна або декілька помилок, а саме:

- відсутність системного підходу до прийняття рішення;
- прийняття однобічного рішення;
- вплив емоцій на прийняття рішення;
- віддання переваги «звичній» альтернативі;
- розгляд позитивних варіантів без врахування можливого ризику;
- відсутність достовірної інформації;
- неправильне тлумачення фактів;
- поспішність або імпульсивність при прийнятті рішення.

Такі помилки можуть бути виправлені, якщо до прийняття рішення підходити систематизовано. Причому перевагу зараз слід віддавати простим алгоритмам, до складу основних кроків яких входять такі:

- визначення суті проблеми;
- визначення причини її виникнення;
- прийняття необхідних заходів та аналіз їх наслідків;
- прийняття кінцевого рішення.

Більш детально аналітичний процес прийняття рішень має таку послідовність:

- коротка дефініція теми, відносно якої приймається рішення;
- визначення мети прийняття рішення;
- виявлення наявності необхідних засобів для здійснення рішення;
- аналіз можливих та бажаних альтернативних варіантів здійснення рішення;
- виробка відповідних альтернативних варіантів;
- оцінка негативних наслідків альтернативного рішення з розрахунком імовірних витрат їх усунення;
- прийняття кінцевого рішення.

Слід відмітити, що система критеріїв оцінки управлінських рішень найбільш повно розроблена для структурованих проблем, які дозволяють застосовувати економіко-математичні методи. За їх допомогою визначаються ефективні рішення, наприклад, по параметрах: строк окупності капіталовкладень, приріст



доходів, мінімізація поточних витрат тощо.

При наявності слабо структурованих проблем, які не можуть бути оцінені за допомогою математичного апарату (що в більшості ситуацій неможливо в умовах війни), зараз може застосовуватися система зважених критеріїв, етапи оцінки яких були розглянуті вище.

Метою проведення організаційно-технічних заходів є укріплення позицій підприємства на ринку, наприклад, шляхом зниження собівартості продукції.

У зв'язку з цим має місце задача вибору оптимальних економічних рішень, що полягає у знаходженні (попередньому аналізі варіантів можливого використання) методу найкращого використання наявних коштів, що асигновані на проведення робіт, спрямованих на підвищення ефективності виробництва [2, 3].

На практиці процес прийняття управлінських рішень більш складний і припускає не тільки послідовність, а й паралельність виконання процедур, що дозволяє значно скоротити час прийняття рішень. Складність вибору рішення і прогнозування його наслідків посилюється ще тим, що в умовах війни прийняття рішення здійснюється при сучасній невизначеності та ризику. Тому для підвищення якості управлінських рішень необхідно враховувати основні фактори, що впливають на їх.

У звичайних умовах це:

- застосування наукових підходів і принципів;
- застосування методів моделювання;
- автоматизація управління.

Але на всіх етапах процесу прийняття рішення доцільно здійснювати контрольну функцію, яка допоможе керівнику виявити не тільки відхилення від процесу прийняття рішення, а й недоліки самого рішення.

Ефективність процесу прийняття рішень залежить також від методів, якими оперують керівники (менеджери) при виконанні необхідних видів управлінських робіт.

Одним з простих і ефективних методів прийняття рішень в сучасних умовах є використання методу сітки. Він служить для відбору, уточнення та оцінки альтернатив і дозволяє формалізувати задачу та визначити найкраще її рішення. Застосування методу сітки доцільно як до рішення економічних, так і неекономічних проблем, які найчастіше пов'язані з купівлею, розподіленням



коштів та взагалі пов'язані з рішеннями, що мають обмежену кількість альтернатив.

На першому етапі формулюються основні альтернативи, серед яких треба вибрати найкращі:

- формування альтернатив, де необхідно чітко визначити відміну одної альтернативи від другої, з зазначенням сильних та слабких сторін;
- визначення достатньо повної системи критеріїв з встановленням вимог, характеристик і властивостей альтернатив;
- вибір односпрямованої шкали з виставленням оцінок по кожному критерію;
- викреслювання критеріїв за принципом, якщо за критерієм всі альтернативи мають однакові оцінки, тоді критерій не розглядається і вилучається з сітки прийняття рішень;
- відсів альтернатив, якщо альтернатива по всіх критеріях не краще за іншу, а хоч би по одному гірше, тоді вона відкидається;
- нормування оцінок по всіх критеріях, що приводяться до одного типу шкал;
- при відсутності підстав до вибору одного важливого критерію для визначення найкращих альтернатив підсумовуються всі оцінки по критеріях і визначаються максимальні суми. При неоднозначності критеріїв - здійснюється перехід до наступного кроку;
- для врахування важливості кожному критерію присвоюється значення «питома вага», що в сумі дає 1 або 100. Далі оцінки помножуються на «вагу» критеріїв і додаються по альтернативах;
- якщо різниця найкращих сумарних оцінок не перевищує похибок методу, тоді вибір між альтернативами повинен здійснюватися іншим способом.

В сучасних умовах воєнного стану критерієм вибору рішення є фактор часу. Затримка у прийнятті рішення або вибір його з тривалим процесом реалізації можуть знизити очікувані результати. Тому на етапі розробки рішення керівник повинен швидко проаналізувати велику кількість можливих варіантів рішень. Хоча вважається, що прийняття рішень не може бути вибором альтернативи, оскільки альтернатива означає вибір між двома або декількома можливостями, але бувають випадки, коли запропоновані альтернативи дають можливість керівнику наштовхнутися на правильну відповідь. Так, у звичайних умовах,



якщо підлеглий не погоджується з керівником, то керівник повинен перейти до розгляду наступних позицій з метою підтримки діалогу з ціллю співпраці.

Воєнний стан часто вимагає директивного впливу на підлеглих за допомогою наказів і розпоряджень, які є обов'язковими для виконання. Якщо підлеглий пропонує ідею, яка суперечить поглядам керівника, то керівник повинен вислухати її, але не брати до уваги та дати зрозуміти підлеглому, що в випадку необхідності його ідея буде взята до уваги. Найкращих результатів добивається той керівник, який дає явно зрозуміти підлеглим чого він від них очікує і притримується цієї лінії поведінки.

Коли виникає необхідність втручання у хід діяльності підприємства, тобто прийняти і реалізувати управлінське рішення, слід мати на увазі, що раціональні рішення мають відповідати саме конкретним вимогам, цілеспрямованості, якісній визначеності, правомірності, оптимальності.

### **1.3. Рефлексивно-психологічні аспекти управлінських рішень на підприємстві**

Сьогодні в діяльності керівника повинні поєднуватися організаційно-економічні, виробничо-технічні та соціально-психологічні аспекти. Для того щоб керівник міг управляти людьми, необхідно вміти знайти підхід як до колективу в цілому, так і до окремої людини в цьому колективі. Індивідуальний підхід буде ефективним тоді, коли керівник буде знати основи психології людини і управління, коли зможе дати характеристику власним психологічним особливостям.

Нині сформувалася комплексна психологічна дисципліна – психологія управління або зараз психологія менеджменту в умовах війни.

Психологія управління – галузь психологічної науки, яка вивчає психологічні закономірності управлінської діяльності – роль людського і психологічного чинників в управлінні, оптимальний розподіл професійних та соціальних ролей у групі (колективі), лідерство і керівництво, процеси інтеграції та згуртованості колективу, неформальні стосунки між його членами, психологічні механізми прийняття управлінського рішення, соціально-психологічні якості керівника тощо [4].

Психологія менеджменту – це галузь психологічної науки, основу якої



становлять психологія управління, частково психологія маркетингу та інші аспекти психологічних наук, які певним чином відображаються в діяльності менеджерів, і знання та використання яких зумовлюють успішну діяльність організації в умовах ринкової економіки [4].

Сьогодні керівником підприємства повинна бути професійна, раціональна людина, яка має стабільні переваги і прагне максимізувати власну вигоду в умовах недостатньої або невизначеної інформації, обмеження вибору і оцінки альтернатив, що існують в умовах воєнного стану країни. Це вимагає від керівників підприємств прийняття різноманітних управлінських рішень, при виборі яких необхідно враховувати як алгоритмізовані рішення з чітко визначеною послідовністю, строками виконання складових дій і визначеною відповідальністю, так і розмиті рішення, що недостатньо структуровані по складових діях або строках виконання, тобто, коли рішення приймається в умовах невизначеності [5].

Наявність невизначеності свідчить про те, що без глибокого осмислення законів психологічної поведінки працівників в умовах війни пошук варіантів ефективного економічного розвитку підприємства ще більше ускладнюється.

Розуміння цього в сучасних умовах вимагає керівництво до пошуку і виявлення резервів управління, до складу яких входять рефлексивно-психологічні аспекти управління.

Як відомо [6], рефлексивне управління розглядає вплив на модель прийняття рішення управляючим суб'єктом, в якості якого виступає керівник підприємства, який передає основні управлінські засади на своїх підлеглих з подальшим поглядом на себе та свої дії зі сторони. Так, рефлексивна взаємодія керівника з співробітниками відбувається через відображення у свідомості один одного:

- у керівництва себе, тобто як сформовані власні дії та цілі й уявлення про його внутрішній потенціал та внутрішній потенціал співробітників;
- у співробітників вимог керівництва та його дій, а також власних дій та самих себе.

Формування моделі рефлексивного управління підприємством в умовах воєнного стану вимагає вибір найбільш ефективних рефлексивних якісних ознак керівника, які дозволяють покращити процес прийняття управлінських рішень. До них, в першу чергу, треба віднести професійні та психологічні здібності





керівника. Його рішення повинні базуватися на судженнях, обумовлених знаннями і накопиченим досвідом, який, звичайно, є бажаним.

Психологічна теорія прийняття рішень повинна розглядатися як обов'язкове доповнення до раціональної теорії прийняття рішень, що має справу з вивченням поведінки не абстрактного, а реально діючого керівника в умовах воєнного стану.

На економічну поведінку керівника в звичайних умовах впливають різні види економічних емоцій, такі як [7]: акизитивні, праксичні, гностичні, глоричні тощо.

В аспекті ефективного рефлексивного управління виробничим процесом в звичайних умовах доцільними є праксичні та гностичні емоції, які дозволять в подальшому підвищувати ефективність роботи підрозділів підприємства.

В умовах же воєнного стану доцільними виступають вже пугнічні, альтруїстичні та комунікативні емоції і відчуття. Пугнічні емоції базуються на потребі в боротьбі, бажанні подолати небезпеку, випробувати азарт та ризик, що пов'язане з емоційною, вольовою напругою фізичних і розумових здібностей людини в умовах війни. Альтруїстичні емоції пов'язані з безкорисливим бажанням приносити іншим людям радість, відчуття занепокоєння і турботи про когось і власне співпереживання. Комунікативні емоції і відчуття пов'язані з бажанням спілкуватися, ділитися своїми думками і переживаннями, знаходити їм відгук.

Психологічна теорія пропонує модель прийняття управлінських рішень, що допускає варіантність, в основі якої лежать такі принципи:

- розгляд не тільки спрямованості дії, а й самого механізму прийняття рішення;
- розгляд індивідуальної вигоди як функції двох змінних – корисності для себе і корисності для інших;
- суб'єктивне сприйняття корисності.

Зараз дуже важливим для керівника є врахування низки соціально-психологічних факторів: конформності, навіювання, емпатії, сумісності людей, соціально-психологічної атмосфери, лідерства. Не менш важливе значення в реальних умовах воєнного стану має знання закономірностей сприйняття людини людиною, облік суспільного настрою, вміння долати напругу і конфлікти у міжособистісних стосунках [8].



Основною якісною рисою, необхідною керівнику в аспекті рефлексивного управління, є вміння поводитися з підлеглими, тобто його комунікабельність, а також впевненість в своїх діях. Він повинен мати здатність до аналітичного мислення, вміння аналізувати ситуації, що склалися. Керівник повинен вміння планувати свої управлінські дії, а також вміння контролювати їх виконання. Він повинен бути екстравертом, тобто вміння переконувати працівника в правдивості, надійності, серйозності справи, а також повинен бути здатним до розуміння ситуації в країні. Добре працююче підприємство в умовах війни повинне мати чіткі і прості структури, але будь-яка організація може перетворитися на некеровану, якщо складається з конфліктуючих підрозділів. Хороші керівники дають своїм підлеглим достатньо автономії, щоб ті могли найбільш повно розкрити свій талант. Але автономія не призведе до анархії, якщо вона поєднується з достатнім контролем зі сторони керівництва, яке повинне не тільки планувати і організовувати діяльність підлеглих, але і керувати ними так, щоб вони прагнули працювати краще.

Сьогодні однією з рис професійного керівника є вміння сконцентрувати увагу та інтереси співробітників на цілях підприємства, які скеровані на перемогу в війні. Необхідно своїм прикладом виховувати відданість, щоб люди ототожнювали себе з підприємством, що полегшує управління спільною роботою.

Таким чином, врахування в процесі прийняття управлінських рішень кадровим потенціалом підприємства психологічного механізму зміни індивідуальної свідомості (особистісна рефлексія), заснованої на особистих здібностях, приведе до суттєвих якісних змін діяльності працівників, аналізу особистої активності, власних дій, рівня самоконтролю, подальшого саморозвитку та вибору більш ефективних способів формування їх ділової репутації, а вчасне впровадження концепцій рефлексивного управління в діяльність підприємства дасть можливість оперативно реагувати на надзвичайну ситуацію, а також підвищити активність працівників в умовах війни.

#### **1.4. Управлінські дії керівника підприємства в умовах ризику**

В умовах воєнного стану важко прогнозувати події та оцінювати економічний ризик.



У ході оцінки альтернатив і прийняття рішень керівник повинен прогнозувати можливі результати в різних ситуаціях. Ці ситуації традиційно класифікуються як умови визначеності, ризику або невизначеності [9, 10].

У звичайних умовах, коли керівник точно знає результат кожного з альтернативних варіантів вибору, рішення приймається в умовах визначеності. Тоді керівник може прийняти його щонайменше на найближчу перспективу, точно встановити, якими будуть витрати на виробництво визначеного виробу, оскільки вартість матеріалів і робочої сили відомі або можуть бути розраховані з високою точністю. На сьогоднішній день небагато організаційних або персональних рішень приймаються в умовах визначеності.

Зараз чинники, які потребують врахування в умовах війни, настільки нові і складні, що відносно них не можна одержати достатньо релевантної інформації. У результаті можливість визначеного наслідку неможливо передбачити з достатнім ступенем достовірності. Невизначеність характерна для рішень, що приймаються у швидко змінних умовах. Така ситуація не дозволяє побудувати адекватні математичні моделі вирішення задач щодо визначення оптимального рішення. Джерелом невизначеності, що призводить до ризику, є всі стадії виробничого процесу - від купівлі та доставки сировини, матеріалів, комплектуючих виробів до продажу продукції.

Зустрівшись з невизначеністю, керівник може використовувати дві основні можливості:

- спробувати одержати додаткову релевантну інформацію і ще раз проаналізувати проблему;
- діяти в точній відповідності з минулим досвідом або інтуїцією.

Зробити припущення про можливість подій в умовах обстрілу, коли бракує часу на збір додаткової інформації, або витрати на неї надто високі й можуть коштувати працівникам життя, часто це важко, оскільки час між ухваленням рішення і початком дії значний. Здоровий глузд підказує, що рішення варто приймати достатньо швидко для того, щоб бажана дія зберегла своє значення. Тому урахування чинника часу змушує керівників спиратися на судження або навіть на інтуїцію, тоді як у нормальних обставинах перевага віддається раціональному аналізу.

Якщо інформацію одержати по прийнятній ціні непросто, найбільш правильно для керівника - відкласти ухвалення рішення. Вигода і витрати



більшості прийнятих рішень суб'єктивно оцінюються керівником, що особливо стосується оцінки вартості його власного часу й очікуваних у результаті прийняття рішення.

Кожного керівника підприємства, зазвичай, цікавить оцінка рівня фінансового ризику. Але зараз, за частую, відсутні необхідні інформативні дані для здійснення розрахунку економіко-статистичними методами, тому, найпростіше застосовувати експертні методи. Ці методи базуються на опитуванні кваліфікованих спеціалістів з наступною обробкою результатів цього опитування. В процесі експертної оцінки кожному експерту пропонується рівень можливого ризику, базуючись на певні бальні шкалі.

Фінансовий ризик чинить серйозний вплив на більшість аспектів господарської діяльності фірми і являється об'єктивним постійно діючим фактором в функціонуванні будь-якого підприємства і тому потребує уваги з боку фінансових менеджерів. Методичний інструментарій врахування фактору ризику в управлінні фінансовою діяльністю підприємства являється досить широким і дозволяє розв'язувати багатоманітні задачі в цій сфері фінансового менеджменту. Концепція врахування менеджером фактору ризику полягає в об'єктивній кількісній оцінці його рівня з метою забезпечення формування необхідної величини прибутку як фінансових, так і інших операцій і розробки системи заходів щодо зменшення негативних наслідків ризику для подальшої діяльності підприємства.

Розглянуті підходи до процесів та методів прийняття економічних рішень допоможуть керівникам успішно конструювати альтернативи для прийняття саме оптимального рішення в умовах війни і послідовної його реалізації у практиці підприємництва або підвищенні ефективності виробництва.



## **Висновки**

1. У звичайних умовах управлінське рішення – це вибір альтернативи, а необхідність прийняття рішення пояснюється свідомим і цілеспрямованим характером людської діяльності, яка виникає на всіх етапах процесу управління і складає частину будь-якої функції менеджменту.

2. На характер управлінських рішень керівника суттєвий вплив має ступінь повноти і вірогідної інформації, якою він володіє. В залежності від цього рішення можуть прийматися в умовах визначеності (детерміновані рішення) і в умовах ризику або невизначеності (ймовірнісні рішення).

3. Прийняття рішення – не одномоментна дія, а результат цього процесу має певну тривалість, структуру, циклічну послідовність дій керівника, спрямованих на розв'язання проблем підприємства і аналізу ситуацій, генерації альтернатив, вибору найкращої з них і її реалізації.

4. Прийняття управлінських рішень на підприємстві в звичайних умовах має ряд відмінностей від вибору окремої людини, бо є неіндивідуальним, а груповим процесом, однак, в умовах війни і небезпеки життєдіяльності рішення може прийматися одноосібно як наказ і в короткий час при наявності невизначеної інформації з врахуванням рефлексивно-психологічних аспектів управління.