



УДК 338.35:658.3

**MANAGEMENT DECISIONS OF THE HEAD OF THE ENTERPRISE
IN THE TERMS OF INTERACTION OF MARKETING MANAGEMENT
PERSONNEL AND ITS PSYCHOLOGY****УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ КЕРІВНИКА ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВЗАЄМОДІЇ
МАРКЕТИНГ-МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ТА ЙОГО ПСИХОЛОГІЇ****Moroz L.I. / Мороз Л.І.***Cand. Sc. (Economics), As.prof. / к.е.н., с.н.с., доц.*

ORCID: 0000-0001-5806-0426

*Lviv Polytechnic National University, 12 S. Bandera Str., Lviv-13, 79013, Ukraine**Національний університет «Львівська політехніка», Львів-13, вул. С.Бандери, 12, 79013.*

Анотація. Розглянута взаємодія маркетинг-менеджменту персоналу підприємства в звичайних умовах повсякденного життя і в умовах воєнного стану, що вимагає від керівника при прийнятті оптимальних управлінських рішень подолання перешкод, пов'язаних з нестачею всіх видів ресурсів і обмаль часу, а також необхідністю психологічної підтримки працівників.

Ключеві слова: маркетинг-менеджмент персоналу, управлінські рішення, керівник підприємства, психологія людини.

Вступ.

Як в умовах воєнного, так і післявоєнного станів необхідність виходу із соціально-політичної та економічної кризи вітчизняної промисловості, викликаної війною, вимагають від керівництва підприємства підвищувати існуючий рівень свого управління, який визначається якістю планових і оперативних рішень, швидкими темпами надання необхідної інформації до різних підрозділів підприємства, а також необхідністю враховувати психологію поведінки працівників.

Сьогодні, говорячи про критичні життєві ситуації в умовах війни, треба пам'ятати, що мова не йде про ті життєві обставини, які є звичними і періодично повторюються, у яких ми застосовуємо звичні способи їх подолання. Життя і праця в умовах військового стану вимагають від людини пошуку нових способів подолання перешкод, використання незвичних психологічних ресурсів.

Критична життєва ситуація в умовах війни – це життєві обставини, які емоційно переживаються і у сприйманні людини становлять складну психологічну проблему, яка потребує подолання. В умовах війни психіка людини перебуває в постійному напруженні та стресі, і тому відчувається необхідність в отриманні психологічної допомоги. Щоб впоратися зі стресом власноруч, та допомогти тим, хто поруч пережити ці непрості часи, дати раду неконтрольованим емоціям та допомогти психіці на шляху до відновлення, керівник повинен мати навички надання базової психологічної допомоги підлеглим.

Тому необхідно готувати управлінський персонал підприємства до середовища, де ситуація і обов'язки постійно змінюються, інформація надходить через безліч каналів, а ефективність їх управлінських рішень залежить від уміння вирішувати сучасні проблеми, що обумовлені війною.



Виклад основного матеріалу дослідження.

Теперішній час характеризується наявністю політичних, соціальних, економічних і психологічних дестимулюючих факторів: стрес, тиск, невизначеність як у суспільстві, так і в конкретних колективах; кількісне збільшення та якісне ускладнення економічних і психологічних проблем, які потрібно вирішувати поряд з обмеженістю засобів для їх вирішення. Це вимагає формування нових поглядів на зміст та ключові характеристики компетенції менеджера, які включають такі складові як загальні, комунікативні, організаційні, а також спеціальні, що притаманні воєнному та післявоєнному станам.

Однією із головних складових є загальна компетентність, яка пов'язана з рівнем освіти співробітника, знаннями у сфері менеджменту, економіки, фінансів, маркетингу, психології. Компетентність працівників відноситься до професійної групи, під якою розуміють особистісні можливості, що дозволяють самостійно та ефективно реалізовувати цілі управлінського процесу. Тому високі вимоги сучасного суспільства передбачають формування нової генерації управлінців, від рівня професійної компетентності яких залежить якість та своєчасність управлінських рішень та виконання поставлених завдань у сфері планування, організації пошуку й добору, розміщення, адаптації, оцінки, стимулювання, руху та розвитку персоналу.

Наприклад, складність нових завдань, які стоять перед підприємствами в системі маркетингу, визначаються необхідністю в принципово іншій управлінській підготовці промислово-виробничого персоналу [1], що передбачає вивчення помилок і накопиченого досвіду прийнятих управлінцями рішень у різних виробничих ситуаціях [2-4]. Так, взаємодія менеджерів-маркетологів з постачальниками дозволяє оперативно та точно оцінити вартість замовлення для певного споживача з урахуванням технологічного процесу, спеціально розробленого для виконання цього замовлення [5].

Взаємодія маркетинг-менеджменту персоналу підприємства та споживачів продукції включає:

- споживачів;
- маркетологів з прийому замовлення;
- керуючого менеджера за рішенням щодо доцільності розробки замовлення;
- маркетологів-менеджерів з реалізації продукції;
- операційних менеджерів з переробки ресурсів;
- маркетологів-логістів з вибору та пересування ресурсів.

У сучасних умовах привабливості для підприємства та маркетологів нового замовлення, це може призвести до несвоєчасного його виконання та до можливих фінансових втрат. У цьому випадку до вирішення питання про прийняття управлінського рішення про нові замовлення має долучатися менеджмент персоналу, приймати рішення про доцільність нової розробки.

Іноді маркетолог, який приймає замовлення, може не знати про специфіку технологічного процесу та окремих операцій, а також про специфіку матеріалів



і напівфабрикатів, необхідних для виготовлення нового виробу, але він повинен прийняти замовлення і визначити його вартість. Взаємозв'язок та синхронізація діяльності менеджерів та маркетологів з вимогами покупців забезпечують здатність оперативного виявлення переваг властивостей продукції, на яку надійшло замовлення. Маркетологи приймають рішення про вибір товарів та ринків збуту, але ці рішення ізольовані від виробничих підрозділів, тому діяльність як менеджерів, так і маркетологів потребує взаємодії з плановими та виробничими підрозділами.

Завдання всіх підрозділів підприємства - це розуміти потреби покупців з необхідністю створення попиту на продукцію, що випускається. Управління виробництвом, продаж та обслуговування покупців повинні виконуватися у відповідних підрозділах, але за умови, що менеджери-маркетологи мають відповідні знання та досвід по всьому ланцюгу виробництва та реалізації продукції. Менеджери повинні постійно вирішувати проблеми ефективного управління та оптимального поєднання всіх складових, уникаючи безцільних витрат, яких може не бути за наявності якісної інформації на всіх рівнях управління підприємством.

Досягти ефективних результатів можливо також тоді, коли цілеспрямовано розвивати у керівництва вміння управляти як виробничим процесом, так і управляти людьми, виснаженими війною, що вимагає об'єктивно ставитися до впровадження нових методів діяльності підприємства, де всі працівники повинні почуватися членами єдиної дружньої команди. Так, при прийнятті правильного рішення операційний менеджер повинен знати, що в цій системі чітко реалізується операційна функція, тобто сукупність дій з переробки ресурсів, які отримують із зовнішнього середовища, чому сприяла діяльність маркетологів-логістів та остання функція – це реалізація продукції та надання послуг покупцям у зовнішньому середовищі, де знову підключаються маркетологи. Вони проводять аналіз зовнішнього середовища підприємства, зокрема соціальних потреб населення, що потребує уважного відстеження процесів, що там відбуваються, а також оцінки факторів та встановлення зв'язків між ними як на початку виробничого процесу, так і при реалізації продукції.

За власним досвідом виробничі підрозділи витрачають мало часу на взаємодію, наприклад, з планово-економічним відділом або конструкторським відділом, який відповідає за створення нових зразків товарів для споживачів. Тому в сучасних умовах завдання всього персоналу та підрозділів підприємства – виробляти тільки ту продукцію, яка користується попитом. Таким чином, створюється середовище підприємства, де нові ідеї та нові вироби стають взаємопов'язаними складовими, що впливають на позитивний імідж підприємства.

Вимоги споживачів воєнного чи післявоєнного стану порушують встановлений ритм виробничого процесу, змушують керівництво підприємства враховувати це і приймати оптимальні рішення в короткий час.

В умовах воєнного стану більшість підприємств мають обмаль ресурсів як матеріальних, фінансових, так і трудових, що вимагає введення суміжності посад. Тоді доцільним є введення спрощеної системи взаємодії маркетинг-



менеджменту персоналу підприємства і споживачів продукції:

- споживачі;
- маркетолог-менеджер з прийому замовлення та його реалізації споживачам, який може виконувати функції маркетолога-логіста з вибору та пересування ресурсів;
- операційні менеджери з переробки ресурсів.

Аналіз рішень керівників, і навіть систематизація їх функціональних обов'язків, дозволили виявити основні помилки у прийнятті управлінських рішень і запропонувати авторський підхід до алгоритмів вибору оптимальних економічних рішень [6]. Основними помилками та недоліками у прийнятті управлінських рішень керівника слід вважати:

- відсутність системного підходу до ухвалення рішення;
- ухвалення одностороннього рішення;
- вплив емоцій на ухвалення рішення;
- віддача переваги «звичній» альтернативі;
- розгляд позитивних варіантів без урахування можливого ризику;
- відсутність достовірної інформації;
- неправильне тлумачення фактів;
- поспішність чи імпульсивність під час ухвалення рішення.

Такі помилки керівника можуть бути виправлені, якщо він до ухвалення управлінського рішення підходить систематизовано, причому перевагу він повинен віддавати простим алгоритмам, до складу основних кроків яких входять такі позиції:

- визначення сутності розглянутої проблеми;
- причини її виникнення;
- вживання необхідних заходів та аналіз їх наслідків;
- ухвалення кінцевого управлінського рішення.

Докладніше аналітичний процес прийняття управлінських рішень має таку послідовність:

- коротка дефініція теми, щодо якої приймається рішення;
- визначення мети ухвалення рішення;
- виявлення наявності необхідних засобів для здійснення рішення;
- аналіз можливих та бажаних альтернативних варіантів здійснення рішення;
- вироблення відповідних альтернативних варіантів рішень;
- оцінка негативних наслідків альтернативного рішення з розрахунком можливих витрат їх усунення;
- ухвалення остаточного управлінського рішення.

Слід зазначити, що система критеріїв оцінки управлінських рішень найбільш повно розроблена для структурованих проблем, які дозволяють застосовувати економіко-математичні методи [4, 7], наприклад, для визначення ефективних управлінських рішень за параметрами: термін окупності капіталовкладень, приріст доходів, мінімізація поточних витрат тощо.



У сучасних умовах кризової економіки критерієм вибору управлінських рішень є нестача ресурсів та фактор часу. Затримка у прийнятті рішення чи вибір його із тривалим процесом реалізації можуть знизити очікувані результати. Тому на етапі розробки рішення менеджер має швидко проаналізувати значну кількість можливих варіантів.

Сьогодні, в умовах існуючої невизначеності та ризику, цей процес більш складний і передбачає не лише послідовність, а й паралельність до виконання процедур, що дозволяє значно скоротити час прийняття рішень. Ефективність процесу прийняття рішень керівником також залежить від організаційно-психологічних методів, якими він оперує при виконанні необхідних видів управлінських робіт.

Вважається, що прийняття рішень не може бути альтернативою, але бувають випадки, коли саме запропоновані альтернативи дозволяють керівнику швидко досягти правильної відповіді. Отже, для порівняльного аналізу управлінських рішень пропонується кілька пар альтернатив організаційної та психологічної взаємодії з підлеглими [8]:

1. Якщо підлеглий не погоджується з керівником, то керівник повинен:
 - а) перейти до розгляду наступних позицій, щоб підтримувати діалог співпраці;
 - б) переконатись, що підлеглий виконує наказ.
2. Якщо підлеглий пропонує ідею, яка суперечить поглядам керівника, то керівник повинен:
 - а) уважно вислухати її, але не враховувати;
 - б) пояснити підлеглому, що, якщо потрібно, то його ідея буде врахована.
3. Якщо підлеглий має труднощі у виконанні завдання, то керівник повинен:
 - а) психологічно підтримати підлеглому, який повинен знати, що на керівника можна покластися;
 - б) опрацювати цю проблему з підлеглим, щоб прийняти єдине рішення та скорегувати всі труднощі на майбутнє.
4. Найкращі результати досягає керівник, який дає зрозуміти своїм підлеглим те, що він очікує від них:
 - а) дотримується цієї лінії поведінки;
 - б) однак він розуміє, що люди все ще не будуть дотримуватися його очікувань.
5. У разі розбіжностей між керівником та підлеглими, керівник повинен:
 - а) не вирішувати конфлікт з точки зору влади, оскільки він перетвориться на кризу;
 - б) поновить конфлікт для загального розгляду та спробувати досягти взаєморозуміння та згоди.

Висновки

Коли виникає потреба втручатися в хід діяльності підприємства, щоб запропонувати та реалізувати управлінське рішення, слід мати на увазі, що раціональні рішення повинні відповідати конкретним вимогам, науковій достовірності, визначенні, легітимності та оптимальності.



Основна мета діяльності сучасного керівника (менеджера) - направляти поведінку та дії підлеглих для досягнення цілей підприємства. Це повинні бути не традиційні методи управління, а співпраця, взаєморозуміння та взаємодія з підлеглими, включаючи організаційні, економічні, промислові, технічні та соціально-психологічні аспекти.

Література:

1. Moroz L.I. Socio-economic and psychological aspects of administrative activity of enterprise managers / L.I. Moroz // Global International Scientific Analytical Project. International Academy of Science and Higher Education (London, UK), Collective Monograph «The dominant of the humanism principle in modern social concepts and the civilized practice of public relations». Peer-reviewed materials digest published following the results of the International Research and Practice Conference and I stage of the Championship in Economics and Management, Jurisprudence, Sociological, Political and Military Sciences (London, April 2015). – Published by IASHE, London, 2015. – PP. 22-25 (80 P.).

2. Карданская Н.Л. Основы принятия управленческих решений. Уч. пос. / Н.Л. Карданская. - М.: Русск. Делов. Лит-ра, 1998. - 288 с.

3. Фатхутдинов Р.А. Разработка управленческого решения: Уч. пос. / Р.А. Фатхутдинов. - М.: ЗАО «Бизнес-школа» - «Интел-Синтез», 1999. - 240 с.

4. Петруня Ю.С., Говоруха В.Б., Літовченко Б.В. Прийняття управлінських рішень. Нач. посіб./ за ред. Ю.С. Петруні. – 2-ге вид. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 216 с.

5. Мороз Л.І. Взаємодія маркетинг-менеджменту персоналу з середовищем підприємства / Л.І.Мороз // Тези доповідей X Міжнародної науково-практичної конференції «Маркетинг та логістика в системі менеджменту» (6-8 листопада 2014 року, Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів). – Львів: Вид-во Національного університету «Львівська політехніка», 2014. – С. 247-248.

6. Мороз Л.І. Вибір процесів та методів прийняття оптимальних економічних рішень / Л.І.Мороз // Вісник НУ «Львівська політехніка» «Проблеми економіки та управління». Львів. Вид-во НУ ЛП, № 363 - 1999. - С. 149-153.

7. Жданов С.А. Экономические модели и методы в управлении / С.А. Жданов. - М.: Изд-во «Дело и Сервис», 1998. - 176 с.

8. Дмитренко Г.А. Оценка уровня культуры персонала: Учебн.-прак. Пособие / Г.А. Дмитренко, Е.А. Дорошенко. – К.:МАУП. – 1998.– 88 с.

References:

1. Moroz L.I. (1915) Socio-economic and psychological aspects of administrative activity of enterprise managers. Global International Scientific Analytical Project. International Academy of Science and Higher Education (London, UK), Collective Monograph «The dominant of the humanism principle in modern social concepts and the civilized practice of public relations». Published by IASHE, London (Ukrainian).

2. Kardanskaya N.L. (1998). *Fundamentals of managerial decision-making*. Textbook – М.: Russian Business Literature (Russian).

3. Fatkhutdinov R.A. (1999). *Development of a management decision*: Textbook. М .:



"Business School" - "Intel-Synthesis" (Russian).

4. Petrunya Yu.S., Govorukha V.B., Litovchenko B.V. (2011). *Making management decisions: Textbook* edited by Yu.E. Petruni. 2nd edition. Kyiv.: Center of educational literature (Ukrainian).

5. Moroz L.I. (2014). Interaction of personnel marketing management with the enterprise environment. Abstracts of reports of the X International Scientific and Practical Conference "Marketing and Logistics in the Management System" (November 6-8, 2014, Lviv Polytechnic National University, Lviv). – Lviv: Publishers of the Lviv Polytechnic National University (Ukrainian).

6. Moroz L.I. (1999). Selection of processes and methods of making optimal economic decisions. Bulletin of Lviv Polytechnic University "Problems of Economics and Management". Lviv: Publishers of the Lviv Polytechnic National University, No. 363 (Ukrainian).

7. Zhdanov S.A. (1998). *Economic models and methods in management*. M.: Publishing House "Business and Service" (Russian).

8. Dmytrenko G.A., Doroshenko E.A. (1998). *Assessment of the level of personnel culture: Textbook* Kyiv: MAUP (Ukrainian).

Abstract. *The interaction of the marketing management of the company's personnel in the normal conditions of everyday life and in the conditions of martial law is considered, when it is appropriate to introduce a simplified system of interaction between the marketing management of the company's personnel and consumers of products in the case of contiguity of positions.*

The interaction of the marketing management of the company's personnel and consumers of products under normal conditions includes: consumers; marketers for order reception; managing manager for a decision on the expediency of developing an order; marketers-managers for product sales; resource processing operational managers; marketers-logistics for the selection and movement of resources.

In the conditions of martial law, most enterprises have a shortage of material, financial and labor resources, then the system of interaction of marketing management of personnel and consumers of products can include: consumers; a marketer-manager for order reception and its implementation to consumers, who performs the functions of a marketer-logistic for the selection and movement of resources; resource processing operational managers.

In the conditions of war, the human psyche is under constant tension and stress, requiring psychological help, therefore it is necessary to prepare the management personnel of the enterprise for an environment where the situation and responsibilities are constantly changing, and the effectiveness of the manager's management decisions will depend on the ability to solve both economic and psychological problems.

Key words: *personnel marketing management, management decisions, head of the enterprise, human psychology.*

Статтю відправлено: 19.03.2023

© Мороз Л.І.