

УДК 65.012.123

Фединець Н. І.,

NataliaFedynets@gmail.com, ORCID ID: 0000-0001-6811-3720,

Researcher ID: P-3237-3596,

к.е.н., доц., доцент кафедри менеджменту, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

ОСНОВНІ АСПЕКТИ РОЗРОБКИ ТА ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ З УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КРИЗИ

***Анотація.** У статті досліджуються актуальні питання, пов'язані з особливостями прийняття управлінських рішень в умовах кризи. Метою статті є визначення ключових моментів у розробленні та прийнятті рішень з управління персоналом туристичних підприємств в кризових умовах. Підтвердженням актуальності цього питання є проведена аналітика, що вказує на часте формування та прийняття рішень керівниками підприємств в умовах кризи. У ході дослідження встановлено, що управлінські рішення в кризових ситуаціях мають здебільшого стабілізаційний або ліквідаційний характер. Виявлено, що у вітчизняних туристичних підприємствах рішення, що приймаються керівництвом, найчастіше стосуються пошуку джерел збуту турпродуктів, перегляду цінової політики, оптимізації витрат, пошуку додаткових коштів. З'ясовано, що в кризовій ситуації керівництву доводилося приймати рішення в умовах емоційної та психологічної напруженості, пов'язаної з рядом чинників. Запропоновано методику оцінювання емоційного та психологічного навантаження на керівника при прийнятті рішень в умовах кризи. Ключовими чинниками оцінювання емоційного та психологічного навантаження на керівника, який приймає рішення в умовах кризи, визначено психологічний стан, напруженість процесу управління, порушення режиму праці та відпочинку, конфліктні ситуації в колективі, емоційні стреси, інтелектуальне навантаження, належну оцінку з боку колег, обмеженість в часі. Зроблено висновок, що вибір технології прийняття управлінських рішень визначається особливостями функціонування підприємства в умовах кризи. Серед потенційних технологій – “технологія управління за результатами”, “технологія управління шляхом постійних перевірок та вказівок”, “технологія управління у виняткових випадках”. Визначено етапність процесу прийняття рішень в умовах кризи. В умовах кризи практично не застосовуються технології, орієнтовані на персонал та його потреби, що передбачає пріоритет міжособистісних відносин, систему стимулів та заохочень працівників. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на формування ефективного механізму прийняття управлінських рішень в умовах кризи.*

Ключові слова: рішення, управлінські рішення, персонал, криза, розробка рішень, прийняття рішень, антикризові рішення.

Fedynets N. I.,

NataliaFedynets@gmail.com, ORCID ID: 0000-0001-6811-3720,

Researcher ID: P-3237-3596,

Ph.D., Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management, Lviv University of Trade and Economics, Lviv

MAIN ASPECTS OF DEVELOPMENT AND DECISION-MAKING OF PERSONNEL MANAGEMENT OF TOURISTICAL ENTERPRISE IN CRISIS CONDITIONS

***Abstract.** The article examines topical issues related to the peculiarities of managerial decision-making in a crisis conditions. The purpose of the article is to identify key points in the decision-making of personnel management at touristic enterprises in a crisis conditions. Confirmation of the relevance of this issue is the implemented analysis, which indicates the frequent forming and making decisions by enterprises top-managers in a crisis conditions. The study found that managerial decisions in crisis situations are mostly stabilizing or liquidating in nature. It is revealed that in domestic touristic enterprises the decisions made by the management most often concern search of sources of the tour sales, revision of a pricing policy, optimization of expenses, search for additional financial resources. It was found that in a crisis situation, management had to make decisions in conditions of emotional and psychological tension associated with a number of factors. The key factors in assessing the emotional and psychological burden on the manager who makes decisions in a crisis conditions, determined by the psychological state, the intensity of the management process, violation of the regime of work and rest, conflict situations in the team, emotional burnout, intellectual load, proper assessment by colleagues, limited time. It is concluded that the choice of technology for*

managerial decision-making is determined by the peculiarities of the enterprise operation in a crisis conditions. Among the potential technologies - "technology of result-oriented management", "technology of management by constant checks and instructions", "technology of management in exceptional cases". The stages of the decision-making process in a crisis conditions are identified. In conditions of crisis, technologies focused on staff and their needs are practically not used, which provides for the priority of interpersonal relationships, a system of incentives and rewards for employees. Further studies can be focused at forming an effective mechanism of managerial decision-making in a crisis conditions.

Key words: decisions, managerial decisions, personnel, crisis, development of decisions, decision-making, anti-crisis decisions.

JEL Classification: F19, M19, M20.

DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2020-60-10>

Постановка проблеми. Прийняття управлінських рішень є однією з ключових функцій менеджменту та забезпечує досягнення організацією її цілей. Поряд з координацією та комунікацією, прийняття рішень є одним з найважливіших внутрішньоорганізаційних процесів. Через невміння якісно та раціонально здійснювати цей процес, відсутність на підприємстві механізму його реалізації, технології прийняття рішень ухвалюються неефективні рішення, що часто призводять до значних витрат та збитків. Успіх підприємства, особливо в умовах кризи, залежить від вміння керівництва швидко приймати ефективні управлінські рішення, що мали би стабілізуючий та ліквідаційний вплив на кризову ситуацію, яка виникла.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Актуальність теми дослідження підтверджується появою значної кількості праць, що стосуються прийняття управлінських рішень. Зокрема, в науковій літературі дається достатньо розширене визначення управлінського рішення. Рядом авторів (О. Додонов [3], О. Ковальчук [4], О. Коюда [5], І. Кознецова [6], А. Мохненко [8], Л. Фролова [10]) проаналізовано механізм його прийняття та реалізації. Однак проведені наукові дослідження меншою мірою стосуються питань, пов'язаних із особливостями процесу прийняття рішень, пов'язаних з управлінням персоналом в кризових умовах, його етапністю та технологією.

Постановка завдання. Метою написання статті є дослідження особливостей та технології прийняття рішень, що стосуються персоналу керівництвом туристичних підприємств в умовах кризи, з'ясування змісту найтипівіших управлінських рішень, рівня емоційного та психологічного навантаження на керівника в процесі формування рішень в кризових умовах.

Виклад основного матеріалу дослідження. Прийняття рішень керівництвом є важливим етапом процесу управління підприємством. Від підходу до оцінки ключових чинників, розробки, формування та прийняття рішення зазвичай залежить його ефективність. Тому прийняття управлінських рішень вимагає виваженості та ретельного врахування якомога більше ключових аспектів роботи підприємства. Особливо це вкрай важливо та актуально в умовах кризи.

Прийняття управлінських рішень в умовах кризи – це процес формування, розробки, оцінки альтернатив та ухвалення самого рішення, що відбувається зазвичай в умовах дефіциту ресурсів, часових обмежень, негативної дії макро- та мікроекономічних показників.

62% опитаних керівників великих туристичних підприємств за період 2018-2020 рр. зазначили, що вони приймали рішення в умовах кризи. 78% керівників малих підприємств сфери туризму стверджували, що їм доводилося приймати управлінські рішення в кризових умовах. 83% керівників мікропідприємств дали ж таку відповідь.

У період кризи рішення, що приймаються в організації, мають дещо інший характер, ніж в стандартних умовах, та зазвичай спрямовані на мінімізацію витрат, зміну асортиментної політики, активізацію рекламної діяльності, використання внутрішніх джерел набору кадрів, мінімізацію витрат на персонал, скорочення персоналу. Рішення, що приймаються туристичними підприємствами в умовах кризи, мають стабілізуючий та ліквідаційний характер.

У табл. 1 подано основні напрями управлінських рішень підприємств туризму в умовах кризи. При цьому слід підкреслити, що слушною є думка А. Погребняка: розробка та прийняття управлінських рішень здійснюється відповідно до мети антикризових заходів [9, с. 306].

Загалом в умовах кризи рішення спрямовані на:

- недопущення та мінімізацію наслідків кризових ситуацій;
- діагностику кризових явищ;
- ідентифікацію потенційних ризиків;
- моніторинг факторів зовнішнього середовища, що впливають на суб'єкти господарювання та їх зміну;
- створення стратегічних резервів матеріальних ресурсів на випадок виникнення кризи;
- максимально швидке реагування на окремі кризові явища;
- формування антикризових заходів, в тому числі короткострокових та довгострокових;
- стабілізацію (ліквідацію наслідків кризи та приведення підприємства до початкового ефективного стану);

- використання за необхідності санації для уникнення банкрутства;
- якомога повного використання кадрового потенціалу підприємства;
- мінімізацію витрат на персонал та оптимізацію його чисельності.

На рис. 1 подано рішення, що найчастіше приймалися керівництвом туристичних підприємств в умовах кризи за результатами проведеного опитування.

Таким чином, у більшості підприємств туризму, де проводилося опитування, рішення, що приймали керівники, були пов'язані зі скороченням персоналу (18%), оптимізацією витрат (74%), пошуком нових постачальників (42%), пошуком джерел збуту (94%), пошуком додаткових коштів (73%), реструктуризацією зобов'язань (5%), закриттям

підприємства (2%), реорганізацією підприємства (3%), переглядом цінової політики (86%).

У процесі проведених опитувань на підприємствах з'ясовано, що в кризовій ситуації керівництву доводилося приймати рішення в умовах емоційної та психологічної напруженості, пов'язаної з рядом чинників. Оцінювання емоційного та психологічного навантаження на керівника при прийнятті рішення в умовах кризи може бути проведено з врахуванням визначеної нами сукупності чинників: напруженість процесу управління, психічний стан, порушення режиму праці та відпочинку, конфліктні ситуації в колективі, емоційні стреси, інтелектуальне навантаження, належна оцінка колег, обмеженість в часі (табл. 2).

Таблиця 1

Напрями управлінських рішень підприємств туризму в умовах кризи

Управлінські рішення	
стабілізуючі	ліквідаційні
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Залучення інвестицій; ➤ перегляд доцільності попередньо розроблених та затверджених проектів; ➤ посилення контролю за розрахунками покупців; ➤ збільшення обсягів товарообороту; ➤ оптимізація цінової політики; аналіз витрат; ➤ формування резервних фондів накопичення; ➤ утримання позицій на визначеній ніші ринку; ➤ диверсифікація постачальників; оптимізація кадрового складу; ➤ диверсифікація форм та методів продажу товарів; ➤ пошук нових прогресивних методів продажу; ➤ реструктуризація короткострокових кредитів; ➤ переведення частини короткострокових кредитів в довгострокові. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Залучення інвестицій; ➤ оптимізація витрат; ➤ збільшення обсягів товарообороту; ➤ пошук ефективних бізнес-процесів та їх інвестування; ➤ активізація рекламної діяльності; ➤ зміна системи фінансового управління; ➤ скорочення кадрового складу; ➤ освоєння нової ринкової ніші; ➤ пошук нових постачальників; ➤ антикризова санація підприємства; ➤ реструктуризація підприємства.

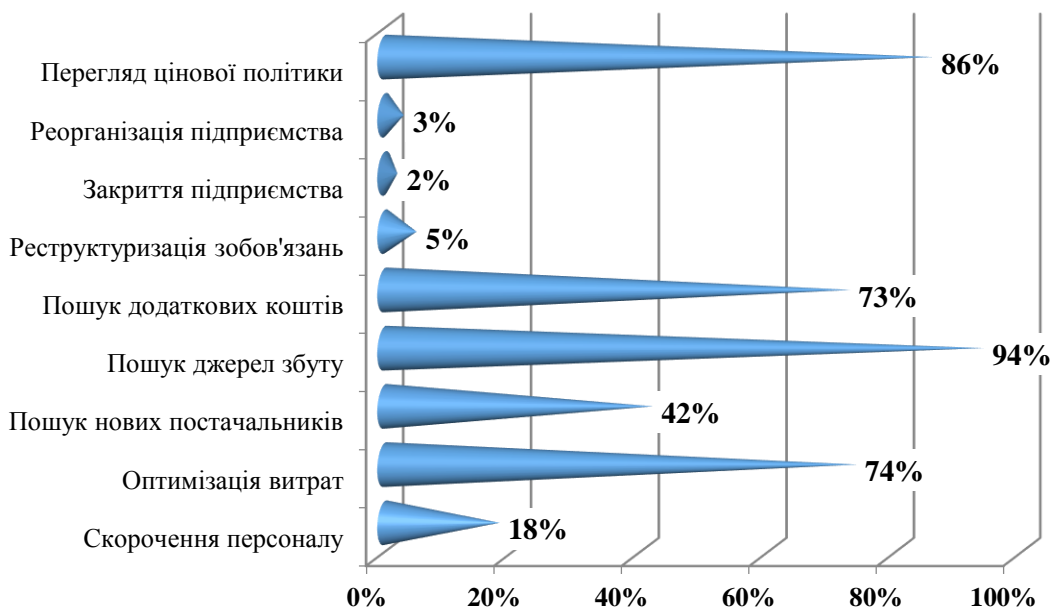


Рис. 1. Рішення, що найчастіше приймалися керівництвом туристичних підприємств в умовах кризи

Оцінювання емоційного та психологічного навантаження на керівника при прийнятті рішень в умовах кризи

Чинники, f_i	Рівень емоційного та психологічного навантаження, бали		
	низьке навантаження	помірне навантаження	надмірне навантаження
Психічний стан	1-4	5-7	8-10
Напруженість процесу управління	1-4	5-7	8-10
Порушення режиму праці та відпочинку	1-4	5-7	8-10
Конфліктні ситуації в колективі	1-4	5-7	8-10
Емоційні стреси	1-4	5-7	8-10
Інтелектуальне навантаження	1-4	5-7	8-10
Належна оцінка колег	8-10	5-7	1-4
Обмеженість в часі	1-4	5-7	8-10
Сумарний показник, $\frac{\sum_{i=1}^n f_i}{n}$	1,8-4,75	5-7	7,12-9,25

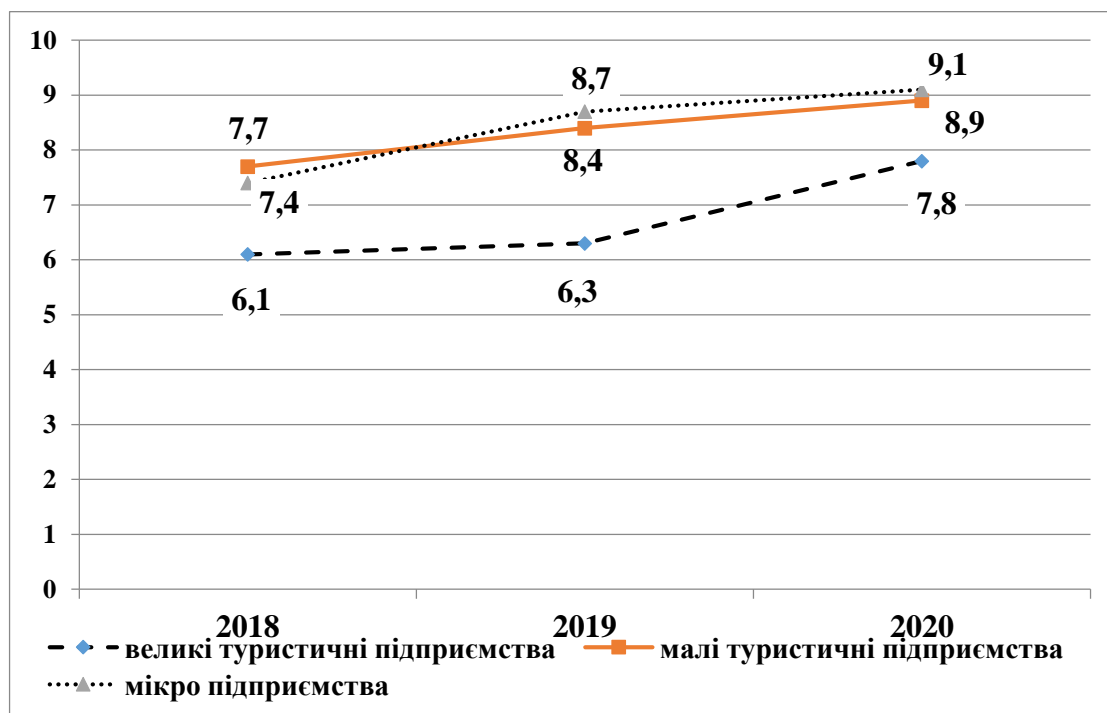


Рис. 2. Рівень емоційного та психологічного навантаження на керівника при прийнятті рішень в умовах кризи

Проведене оцінювання рівня емоційного та психологічного навантаження на керівника, що приймає рішення, в тому числі що стосуються персоналу, в умовах кризи в досліджуваних туристичних підприємствах, свідчить про надмірне емоційне та психологічне навантаження на керівництво, що зростає (рис. 2). Так, у великих туристичних підприємствах значення показника за 2018-2020 рр. зросло на 27,7%, в малих туристичних підприємствах – на 15,6%, мікропідприємствах – на 23,0%.

На наш погляд, процес прийняття рішень в умовах кризи має дещо інший характер. Етапність

процесу прийняття рішень в умовах кризи наведена на рис. 3.

Слід зазначити: в умовах кризи рішення формуються у відповідності до ситуації, що виникла. Процес управління, який складається з аналізу ситуації, формування альтернативних рішень, оцінювання та вибору альтернатив, ухвалення рішень та контролю за їх виконанням, в кризових умовах пов'язаний із потребами у додатковій інформації, труднощами щодо її збору, меншим часом для прийняття рішень, оцінкою ситуації за критеріями безпеки.



Рис. 3. Процес прийняття рішень в організації в умовах кризи
(сформовано автором за 5, с. 156)



Рис. 4. Технології прийняття рішень з управління персоналом в умовах кризи

Процес прийняття рішень в умовах кризи на етапі аналізу ситуації передбачає збір інформації про ситуацію та формування висновків щодо неї. Формування альтернативних рішень починається зі створення банку інформації з врахуванням висновків щодо ситуації. Особливістю процесу оцінювання та вибору управлінських рішень в умовах кризи є прогнозування перебігу ситуації та пріоритетність рішень, що мають стабілізаційний та ліквідаційний характер.

Вибір технології прийняття управлінських рішень, зокрема, що стосуються персоналу підприємства визначається особливостями його функціонування в умовах кризи. Це повинна бути така технологія, що дозволить раціонально використовувати час і ресурси (рис. 4).

На наш погляд, серед потенційно можливих технологій прийняття рішень – управління за результатами, управління шляхом перевірок та вказівок, технологія “управління у виняткових випадках”. В умовах кризи практично не застосовуються технології, орієнтовані на систему стимулів та заохочень працівників з врахуванням їх думки.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Прийняття рішення з управління персоналом є важливою складовою процесу управління підприємством. Особливого значення воно набуває в період кризи, оскільки рішення формується в умовах обмеженості ресурсів, емоційного та психологічного навантаження керівника та погіршення морально-психологічного клімату в колективі. Результати проведених досліджень, описаних у статті, та їх висновки можуть стати основою для подальших напрацювань в аналізованому напрямі та, зокрема, можуть стосуватися формування ефективного механізму прийняття управлінських рішень в умовах кризи.

ЛІТЕРАТУРА

1. Антошкін В. К. Модель розвитку підприємства у кризовій ситуації / В. К. Антошкін // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. – 2018. – № 2 (42). – С. 18-23.
2. Даніч В. М. Визначення кризового стану підприємства / В. М. Даніч, Н. О. Пархоменко // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2013. – № 4. – С. 208-218.
3. Додонов О. Г. Інформаційно-аналітична підтримка прийняття управлінських рішень / О. Г. Додонов, В. Г. Путятін, В. О. Валетчик // Реєстрація, зберігання і обробка даних. – 2005. – №2. – С. 77-93.
4. Ковальчук О. С. Особливості прийняття управлінських рішень в умовах організаційного розвитку / О. С. Ковальчук // Актуальні проблеми психології. – 2011. – Вип. 30. – С. 168-174.
5. Коюда О. П. Управлінське рішення в системі антикризового управління / О. П. Коюда // Науковий вісник Полтавського університету економіки та торгівлі. – 2012. – №1 (52). – С. 153-159.
6. Кузнецова І. О. Технологія прийняття управлінських рішень / І. О. Кузнецова, І. А. Сокурченко // Науковий вісник Одеського національного економічного університету. – 2019. – №5 (268). – С. 171-188.
7. Лиса С. С. Класифікація форматів та особливості розвитку роздрібної торгівлі України / С. С. Лиса // Вісник МНУ ім. В. Сухомлинського. – 2017. – Вип. 15. – С. 254-258.
8. Мохненко А. С. Система прийняття управлінських рішень на підприємстві в умовах економічної кризи / А. С. Мохненко // Вісник економічної науки України. – 2015. – № 2. – С. 62-65.

9. Погребняк А. Ю. Сутність складових елементів механізму антикризового управління на промисловому підприємстві / А. Ю. Погребняк // Вісник НТУУ “КПІ”. – 2015. – № 12. – С. 300-310.

10. Фролова Л. В. Удосконалення механізму реалізації управлінських рішень на підприємстві / Л. В. Фролова, Н. І. Алексеева // Європейський вектор економічного розвитку. – 2013. – №2 (15). – С. 234-242.

11. Шатайло О. А. Особливості використання антикризового потенціалу в антикризовому управлінні на підприємстві / О. А. Шатайло // Вісник ЖДТУ. – 2019. – №2 (88). – С. 98-105.

REFERENCES

12. Antoshkin, V. K. (2018), Model' rozvytku pidpryemstva u kryzovij sytuatsii, *Visnyk Berdians'koho universytetu menedzhmentu i biznesu*, vyp. 2 (42), pp. 18-23.

13. Danich, V. M. and Parkhomenko, N. O. (2013), Vyznachennia kryzovoho stanu pidpryemstva, *Marketynh i menedzhment innovatsij*, vyp. 4, pp. 208-218.

14. Dodonov, O. H. and Putiatin, V. H. and Valetchuk, V. O. (2005), Informatsijno-analitychna pidtrymka pryjniattia upravlins'kykh rishen', *Reiestratsiia, zberihannia i obrobka danykh*, vyp. 2, pp. 77-93.

15. Koval'chuk, O. S. (2011), Osoblyvosti pryjniattia upravlins'kykh rishen' v umovakh orhanizatsijnoho rozvytku, *Aktual'ni problemy psykholohii*, vyp. 30, pp. 168-174.

16. Koiuda, O. P. (2012), Upravlins'ke rishennia v systemi antykryzovoho upravlinnia, *Naukovyj visnyk Poltav'skoho universytetu ekonomiky ta torhivli*, vyp. 1, pp. 153-159.

17. Kuznetsova, I. O. and Sokurenko, I. A. (2019), Tekhnolohiia pryjniattia upravlins'kykh rishen', *Naukovyj visnyk Odes'koho natsional'noho ekonomichnoho universytetu*, vyp. 5, pp. 171-188.

18. Lysa, S. S. (2017), Klasyfikatsiia formativ ta osoblyvosti rozvytku rozdribnoi torhivli Ukrainy, *Visnyk MNU im. V. Sukhomlyns'koho*, vyp. 15, pp. 254-258.

19. Mokhnenko, A. S. (2015), Systema pryjniattia upravlins'kykh rishen' na pidpryemstvi v umovakh ekonomichnoi kryzy, *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, №2, pp. 62-65.

20. Pohrebniak, A. Yu (2015), Sutnist' skladovykh elementiv mekhanizmu antykryzovoho upravlinnia na promyslovomu pidpryemstvi, *Visnyk NTUU “KPI”*, № 12, pp. 300-310.

21. Frolova, L. V. and Alieksieieva, N. I. (2013), Udoskonalennia mekhanizmu realizatsii upravlins'kykh rishen' na pidpryemstvi, *Yevropejs'kyj vektor ekonomichnoho rozvytku*, 2013, №2 (15), pp. 234-242.

22. Shatajlo, O. A. (2019), Osoblyvosti vykorystannia antykryzovoho ponettsialu v antykryzovomu upravlinni na pidpryemstvi, *Visnyk ZhDTU*, №2 (88), pp. 98-105.

Стаття надійшла до редакції 09 червня 2020 року