

Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Києво-Могилянська академія»
Факультет економічних наук
Кафедра маркетингу та управління бізнесом

Кваліфікаційна робота

освітній ступінь – бакалавр

на тему: «ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ –
ПСИХОЛОГІЧНИЙ АСПЕКТ»

Викона(в/ла): студент(ка) 4-го року
навчання,

Спеціальності
073 Менеджмент

Корнійчук Дарина Сергіївна

Керівник Гавриленко Т.В
кандидат економічних наук, доцент

Рецензент Т.Е. Белялов

Кваліфікаційна робота захищена
з оцінкою _____

Секретар ЕК Ісаєнко А.М.
«_____» _____ 2021 р.

Київ – 2021

Національний університет «Києво-Могилянська академія»

Факультет **економічних наук**
 Кафедра **маркетингу та управління бізнесом**
 Освітній ступінь **бакалавр**
 Спеціальність **073 Менеджмент**
 Освітня програма **Менеджмент**

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

“ _____ ” _____ 20__ року

З А В Д А Н Н Я

ДЛЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТУ

Корнійчук Дарини Сергіївни

1. Тема роботи – Прийняття управлінських рішень – психологічний аспект

Керівник роботи Гавриленко Тетяна Володимирівна – доцент кафедри маркетингу та управління бізнесом затверджені наказом вищого навчального закладу від «__» травня 2021 року №__

2. Строк подання студентом роботи 14 травня 2021 р.

3. План роботи: вступ; зміст та головні етапи процесу прийняття управлінських рішень; фактори, що впливають на процес прийняття управлінських рішень; психологічні аспекти прийняття управлінських рішень; висновки до розділу 1; характеристика діяльності підприємства «МАМАМІЯ»; аналіз ефективності прийняття управлінських рішень на досліджуваному підприємстві; оцінка впливу психологічних факторів на прийняття управлінських рішень на підприємстві «МАМАМІЯ», висновки до розділу 2; сучасні психологічні методи підвищення результативності бізнесу; заходи підвищення ефективності прийняття управлінських рішень з використанням психологічних прийомів на підприємстві «МАМАМІЯ»; оцінка ефективності впливу психологічних методів та прийомів на процес прийняття управлінських рішень на досліджуваному підприємстві; висновки до розділу 3, висновки, список використаних джерел, додатки.

ГРАФІК ПІДГОТОВКИ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ ДО ЗАХИСТУ

№ з/п	ПЕРЕЛІК РОБІТ	Термін виконання	Дата ознайомлення наукового керівника	Підпис наукового керівника	Примітки
1.	Вибір теми, затвердження її на засіданні кафедри та закріплення наукового керівника Узгодження календарного графіка підготовки кваліфікаційної роботи. Ознайомлення студента з критеріями оцінювання кваліфікаційної роботи (п. 8.5).	жовтень			
2.	Вивчення джерел літератури, матеріалів архівів, періодичних видань, збір та узагальнення фактів, даних	жовтень – листопад			
3.	Складання плану каліф. роботи та узгодження з науковим керівником	листопад			
4.	Написання розділів роботи	листопад – березень			
5.	Проміжний контроль виконання роботи	лютий			
6.	Написання кваліфікаційної роботи в цілому, ознайомлення з її першим варіантом наукового керівника	січень – березень			
	Розділ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ	15.01			
	Розділ 2. АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ “МАМАМІА”	01.03			
	Розділ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ	01.04			
7.	Повне завершення написання кваліфікаційної роботи, оформлення її згідно з вимогами й подання на відгук науковому керівнику	квітень – початок травня			
8.	Подання кваліфікаційної роботи для перевірки письмових робіт студентів НаУКМА на відповідність вимогам академічної доброчесності,	середина травня			
9.	Подання на зовнішню рецензію	середина травня			
10.	Підготовка до захисту кваліфікаційної роботи на засіданні кафедри: написання доповіді та виготовлення ілюстративного матеріалу	до 15 травня			
11.	Попередній захист кваліфікаційної роботи на засіданні кафедри	до 10 травня			
12.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру з усіма супроводжувальними документами	до 14 травня			
13.	Публічний захист кваліфікаційної роботи перед екзаменаційною комісією	згідно з розкладом роботи ЕК			

Графік узгоджено «__» _____ 20__ р.

Науковий керівник _____ (ПІБ)

Виконавець кваліфікаційної роботи - Корнійчук Дарина Сергіївна

ПРИМІТКА: Завдання на кваліфікаційну/магістерську роботу та графік підготовки кваліфікаційної/магістерської роботи до захисту друкуються на одному аркуші, на двох сторінках

ЗМІСТ

ВСТУП	1
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ.....	4
1.1. Зміст та головні етапи процесу прийняття управлінських рішень.....	4
1.2. Фактори та функції, що впливають на процес прийняття управлінських рішень.....	14
1.3. Психологічні аспекти прийняття управлінських рішень.....	21
Висновки до розділу 1	39
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ “МАМАМІА”	40
2.1. Характеристика діяльності підприємства «МАМАМІА»	40
2.2. Аналіз ефективності прийняття управлінських рішень на досліджуваному підприємстві	46
2.3. Оцінка впливу психологічних факторів на прийняття управлінських рішень на підприємстві «МАМАМІА»	63
Висновки до розділу 2	71
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ.....	72
3.1. Сучасні психологічні методи підвищення результативості бізнесу	72
3.2. Заходи підвищення ефективності прийняття управлінських рішень з використанням психологічних прийомів на підприємстві «МАМАМІА»	3
3.3. Оцінка ефективності впливу психологічних методів та прийомів на процес прийняття управлінських рішень на досліджуваному підприємстві ..	10
Висновки до розділу 3	17
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	17
Список літератури	Помилка! Закладку не визначено.

ВСТУП

Актуальність теми

Кожне підприємство розвивається в першу чергу за рахунок використання особистісного та професійного потенціал. Проте в останнє десятиліття зростає роль фундаментальної освіти менеджерів будь-якого рівня в області психологічних аспектів управління, оскільки для сучасного керівника вказаного вище підходу недостатньо.

Для ефективного управління підприємством поряд з класичними методами управління необхідно використовувати інноваційні методи та підходи в управлінні. Враховуючи, що результатом управлінської діяльності постає загальний дохід підприємства, а реалізація діяльності постає через працівників цього підприємства важливим постає фактор взаємодії з цими працівниками. Традиційні методи управління персоналом з метою на результат без врахування людського фактору – поступаються інноваційним підходам управління підприємством через якісну взаємодію з командою. Серед останнього варто виділити: розвиток керівника, як особистості, та професіонала, використання навичок комунікації з розумінням підходів до різних психологічних типів людей. Розглянута у роботі тема актуальна детальним аналізом та пошуком першопричини у результатах діяльності підприємства. Класичні економічні методи управління вказують на прийняття рішення на основі цифр та підсумкових фінансових результатів підприємства. У той же час подібні методи не дають звичного результату для компаній. У пошуку першопричини та причинно-наслідкового зв'язку між результатами діяльності підприємства та суб'єктами, які здійснюють на цьому підприємстві діяльність була сформована теорія важливості психологічного підходу в управлінні.

Психологія управління вивчає психологічні закономірності управлінської діяльності і особливості їх використання в діяльності керівника.

Проблеми управління персоналом з психологічними методиками постійно привертають увагу вчених економістів. Значний внесок у розвиток

теорії управління персоналом зробили зарубіжні вчені Б.Ф. Скіннер, Д. Майерс, І. Ансофф, Ф.Беккер, Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. М. Мескон, Ф. Хедоури, С. Оддонел та ін. Серед вітчизняних науковців у питання досліджували С.І. Бандура, Аверченко Л.К. О.А. Грішнова, Баєва О.А, Немов Р.С. та інші, які в своїх наукових роботах розглядали теоретико-прикладні аспекти психології управління персоналом на підприємстві. Однак через багатоаспектність цієї проблеми деякі питання розглянуті недостатньо.

Метою роботи є вивчення теоретико-методичних засад та надання практичних рекомендацій з підвищення ефективності прийняття управлінських рішень з врахуванням психологічного аспекту.

Відповідно до поставленої мети в роботі вирішуються наступні завдання:

- встановити зміст та головні етапи процесу прийняття управлінських рішень;
- визначити фактори, що впливають на процес прийняття управлінських рішень;
- охарактеризувати діяльність підприємства «МАМАМІЯ»; аналіз ефективності прийняття управлінських рішень на досліджуваному підприємстві;
- оцінити вплив психологічних факторів на прийняття управлінських рішень на підприємстві «МАМАМІЯ»;
- дослідити сучасні психологічні методи підвищення результативності бізнесу;
- запропонувати заходи підвищення ефективності прийняття управлінських рішень з використанням психологічних прийомів на підприємстві «МАМАМІЯ»;
- обґрунтувати запропоновані заходи та проаналізувати ефективність впливу психологічних методів та прийомів на процес прийняття управлінських рішень на досліджуваному підприємстві;

Об'єктом дослідження є процес прийняття управлінських рішень з врахуванням психологічного аспекту.

Предметом дослідження є теоретико-методичні основи та практичні рекомендації з підвищення ефективності прийняття управлінських рішень з врахуванням психологічного аспекту.

Теоретико-інформаційну базу дослідження склали періодичні видання, збірки наукових статей та тез доповідей, Інтернет-ресурси та інформаційні й статистичні дані гарвардського університету.

Структура роботи. Курсова робота складається із вступу, трох розділів, висновків, списку з літературних джерел та додатків. Робота ілюстрована рисунками та містить таблиці.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

1.1. Зміст та головні етапи процесу прийняття управлінських рішень

Управління, у широкому розумінні цього терміна, - це безперервний процес впливу такі об'єкти управління, як особистість, колектив, технологічний процес, підприємство, державу тощо для досягнення оптимальних результатів за оптимальних витрат часу і ресурсів. Саме тому, в компетенції будь-якого спеціаліста у сфері управління повинно входити володіння механізмом управління та вміння чіткого визначення цілі своєї діяльності, визначення стратегії і тактики для їхнього досягнення, формування управлінських рішень та їх реалізації. Отже, саме управлінське рішення – є інструментом для здійснення управлінського впливу.

Управління, завжди включає в себе специфічні особливості й допускає використання різноманітних знань, гнучкості людського розуму, пам'яті, вольових якостей. того, щоб більше детально розкрити значення цієї теми, ми розглянемо нижче окремо значення та суть термінів «психологія» а також «управління» в різних розділах. Для встановлення взаємозв'язку між цими поняттями розглянемо власне генезис основних складових кожного з цих термінів (табл.1.1)

Аналіз підходів до визначення категорії «управління»

Автор	Визначення
Універсальний словник-енциклопедія [1]	Управління - це укупність важелів у кабіні пілота для приведення в дію елементів оперення; важіль управління (на невеликих літаках) або штурвал (волант) служать для управління кермом висоти і елеронами, керуючі педалі або (рідше) важіль повороту - для приведення в дію керма повороту.
Юридична енциклопедія [2]	Управління – це функція організованих систем (соціальних, біологічних, технічних), що забезпечує збереження їх структури і впорядкування відповідно до закономірностей функціонування
Гринчуцький В.І. [3]	Управління – це процес планування, організації, мотивації, контролю й регулювання дій, постановки стратегічних цілей і тактичних завдань підприємства, ухвалення управлінських рішень і забезпечення їх виконання.
Покропивний С.Ф. [4]	Управління (Management) – це цілеспрямований вплив апарату управління суб'єкта господарювання на трудовий колектив для досягнення поставленої мети
Альфред Маршал [5]	Сучасне управління — це особлива сфера економічних відносин, що має свою логіку розвитку.
Алексеева М. Б., Балан С. Н. [6]	Управління – це сукупність дій, необхідних для узгодження спільної діяльності людей
Воронцова Г. В. [7]	Управління — це спосіб взаємодії між суб'єктом і об'єктом управління, спосіб побудови взаємозв'язку між рівнями управління і функціональними галузями, що забезпечує оптимальне за даних умов досягнення цілей.
Глущенко В. В., Глущенко И. И. [8]	Управлінням можна називати конкретний апаратний, нормативний, функціональний варіант реалізації технології, що дозволяє вирішувати конкретну проблему управління
Алексеев А. Н. [9]	Управління – це організаційне складне ціле, що складається з безлічі взаємодіючих елементів, у тому числі об'єкта й суб'єкта управління
Алиев В. Г., Варфоломеев В. П., Варфоломеева Э. А [10]	Управління – це керуюча (суб'єкт управління) та керована (об'єкт управління) системи, а також система зв'язків між ними
Игнатьева А. В., Максимцов М. М. [11]	Управління – це складна система, створена для збору, аналізу і переробки інформації з метою отримання максимального кінцевого результату при певних обмеженнях (нестача ресурсів, наприклад)
Зайцев А. К [12]	Управління – це множина взаємопов'язаних елементів (ланок), які складають єдине ціле, та реалізують процес управління для досягнення поставлених цілей
Нагорний В.В., Фісуненко П.А [13]	Управління - це сукупність взаємопов'язаних процесів планування, організації, координації, регулювання, мотивації та контролю, які забезпечують практичну реалізацію цілей підприємства.
Мексон [14]	Управление — это особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективную целенаправленную и производительную группу. Управление как таковое является и стимулирующим элементом социальных изменений, и примером значительных социальных перемен.

Джерело: побудовано автором

Отже, на думку автора, найбільш повним є визначення В.І Гринчуцького, який встановив «управління» як процес планування, організації, мотивації, контролю й регулювання дій, постановки стратегічних цілей і тактичних завдань підприємства, ухвалення управлінських рішень і забезпечення їх виконання.

Отже, якщо дотримуватись визначень вітчизняних та зарубіжних вчених, в процесі управління виникає потреба у формуванні рішення. Рішення є відповідною реакцією на внутрішні та зовнішні впливи, що спрямовані на розв'язання проблем і максимальне наближення до заданої мети. Саме тому, реалізація цілей будь-якої організації забезпечується шляхом прийняття і виконання багатьох рішень, а своєчасно прийняте науково обґрунтоване рішення стимулює виробництво.

Термін «управлінське рішення» у вітчизняній та зарубіжній літературі з менеджменту має різні визначення. Управлінське рішення може включати положення як загальної теорії прийняття рішень, так і окремі аспекти організаційного, соціального і психологічного характеру і мати такі визначення, як:

- продукт управлінської праці, організаційна реакція на виниклу проблему;
- вибір певного курсу дій із можливих варіантів;
- вибір заздалегідь осмисленої мети, засобів і методів її досягнення;
- вибір способу дій, що гарантує позитивний результат тієї або іншої операції.

Отже, оскільки поняття «управлінське рішення» має різні значення, на наступному етапі розглянемо точки зору різних авторів, які є певним підсумком управлінської діяльності, результатом обмірковувань дій і намірів, висновків, обговорень, прогнозувань, спрямованих на реалізацію цілей управління (табл.1.2)

Точки зору різних авторів на поняття «управлінське рішення»

Автор	Визначення
А.Рульєв, С.О. Гуткевич [15]	Управлінське рішення - це результат творчого цілеспрямованого аналізу проблемної ситуації, вибору шляхів, методів і засобів її вирішення у відповідності з ціллю системи менеджменту
М. Ф. Головатий [16]	Управлінське рішення - результат вибору суб'єктом управління способу дій, спрямованих на вирішення поставленого завдання в існуючій чи спроектованій ситуації
Дорохова Л.П. [17]	Управлінське рішення - результат аналізу, прогнозування, оптимізації, економічного обґрунтування й вибору альтернативи з багатьох варіантів досягнення мети організації
Яременко О.Ф. [18]	Управлінське рішення - це вибір однієї з можливих альтернатив впливу на керовану систему, тобто це модель, в якій із певного числа варіантів вибирається кращий.

Джерело: побудовано автором

Аналізуючи табл.1.2. можна визначити, що управлінське рішення є результатом розумово-психологічної, творчої діяльності керівника, продуктом управлінської праці, а його прийняття – це процес, що зумовлює появу цього продукту.

Необхідно відзначити, що найбільш часто термін «управлінське рішення» вживається в двох основних значеннях: як фіксований результат управлінської діяльності, прийняття робочого плану дій, постанов тощо та як процес розроблення і формування найкращого варіанту плану дій для вирішення даного завдання чи проблеми.

Управлінські рішення здебільшого класифікують за певними ознаками (див. рис.1.1):



Рис.1.1. Класифікація управлінських рішень

Джерело: [19]

1. За суб'єктом прийняття управлінські рішення класифікуються як ті, що приймаються однією особою (одноосібні)) та ті, що приймаються на загальних зборах чи окремою групою працівників (колективні).

2. За особливістю розв'язуваних завдань:

- ті, що передбачають структурованість і повторюваність через певні проміжки часу, ухвалюються за типових ситуацій (програмовані);
- ті, що приймаються у неструктурованих, невизначених ситуаціях за нестачі повної інформації і трапляються зрідка (непрограмовані).

3. За рівнем прийняття:

- рішення, що мають загальний характер, стосуються всієї організації і є компетенцією керівника вищого рівня управління (на вищому (інституційному) рівні управління);

- рішення, що приймаються керівниками середнього рівня управління у межах делегованих їм повноважень (на середньому (управлінському) рівні управління);

- рішення, що мають регулюючу спрямованість і приймаються на низовому рівні управління (на низовому (технічному) рівні управління).

4. За сферою охоплення:

- рішення, що стосуються всієї організації (загальні рішення);

- рішення, що спрямовані на регулювання певного процесу в конкретній ситуації та стосуються конкретних підрозділів (часткові рішення).

5. За тривалістю дії:

- рішення, що реалізуються протягом року для біжучої роботи організації (короткотермінові);

- рішення, що реалізуються протягом 1–5 років (середньотермінові);

- рішення, що реалізуються протягом тривалого терміну більше 5 років (довготермінові).

6. За способом обґрунтування:

- рішення, що спираються на внутрішні передчуття (інтуїтивні);

- рішення, що передбачають об'єктивний аналітичний процес (раціональні):

- рішення, що передбачають оцінювання різних альтернатив (аналітичні);

- рішення, що ґрунтуються на судженнях, знаннях, попередньому досвіді (логічні);

- рішення, при яких процеси побудови гіпотез істотно переважають над їх контролем (імпульсивні);

- рішення, при яких кількість перевірок і контрольних функцій значно переважає кількість висунутих гіпотез (інертні).

7. За ступенем складності:

- рішення, що мають важливе значення для майбутнього організації і потребують творчого підходу, вирішенню несподіваних чи непередбачуваних проблем (складні);

- рішення, що вимагають комплексного розгляду (середньої складності); - рішення, що не вимагають великих зусиль для їх прийняття (прості).

8. За рівнем централізації:

- рішення, що приймаються у єдиному центрі, тобто на вищому рівні управління (централізовані);

- рішення, що передбачають вироблення узгодженого на всіх рівнях управління рішення, спонукають до генерування нових ідей (децентралізовані);

- рішення, що поєднують елементи централізованих і децентралізованих рішень (комбіновані).

9. За цілеспрямованістю:

- рішення, що визначають напрями спеціалізації, перспективи соціального та економічного розвитку тощо (стратегічні);

- рішення, що пов'язані з конкретним розташуванням сил і ресурсів (тактичні);

- рішення, що виникають у разі порушення виробничого процесу внаслідок непередбачених внутрішніх або зовнішніх обставин (оперативні).

10. За частотою повторення:

- рішення, що вимагають глибокого аналізу нестандартної ситуації (випадкові);

- рішення, що містять визначені умови, кінцеві продукти і дії, необхідні для успішного досягнення мети (періодично повторювані);

- рішення, що містять попередній досвід керівника і результати прийнятих рішень (неперіодично повторювані).

11. За ступенем новизни:

- рішення, що приймаються за проблемами, що виникають вперше після ретельного вивчення стану справ, досвіду інших організацій і реальних можливостей підприємства (інноваційні);

- рішення, що приймаються на основі вивчення і порівняння наявного досвіду й подібних ситуацій (стандартні).

12. За характером:

- рішення, що пов'язані з економічним механізмом функціонування організації (економічні);

- рішення, що пов'язані з соціально-психологічними аспектами функціонування організації (соціально-психологічні);

- рішення, що передбачають юридичний вплив на відносини людей під час виробництва, оскільки регулюються певними правовими нормами (адміністративні);

- рішення, що пов'язані з технологічними аспектами функціонування виробництва (технологічні).

13. За наслідками впливу:

- рішення, що супроводжуються типовими помилками, негативними наслідками (негативні);

- рішення, що не мають сили управлінського впливу (нейтральні);

- рішення, що передбачають вибір найефективнішого варіанта рішення із можливих (позитивні).

Ефективність управлінської діяльності значною мірою залежить від уміння керівника розв'язувати нестандартні завдання та проблеми. Управлінське рішення приймається керуючою системою для цілеспрямованого впливу на керовану систему, який забезпечує отримання відповідних результатів для досягнення визначеної мети. Здатність і уміння правильно ухвалювати рішення становлять компетентність керівника будь-якого рівня управління.

Концептуальний підхід до наукових економічних джерел вказує на те, що ефективність системи керівництва значною мірою визначається її автономністю, еластичністю, легкою адаптацією до будь-яких

організаційних змін у ринкових умовах. Вплив різноманітних чинників на результати функціонування системи керівництва, її розвиток виявляється у вигляді численних зв'язків і стосунків, які виникають під час розроблення й прийняття управлінських рішень [20]

Класичний підхід до прийняття управлінського рішення полягає в дотриманні певної процедури і виконанні обов'язкових рішень - творче, відповідальне завдання управління, зміст якого в тому, щоб відповідно до ситуації визначити подальші дії підлеглих у конкретній сфері діяльності, завдання структурних підрозділів у системі діяльності організації, порядок їх взаємодії. [21]

Загальну схему етапів прийняття управлінського рішення представлено на рис.1.2.

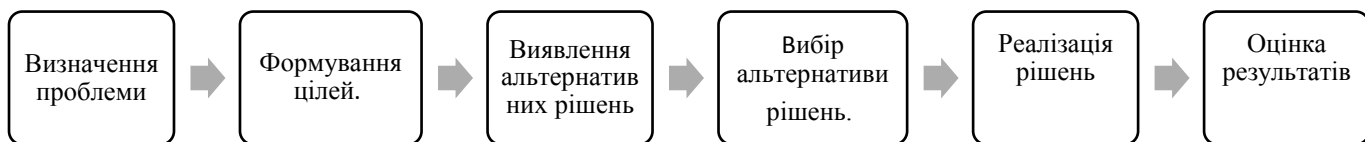


Рис.1.2. Етапи прийняття управлінських рішень

Джерело: розроблено автором

Розглянемо поступово зміст кожного з етапів, концентруючи увагу тільки на ключових (важливих) аспектах їх реалізації.

1. Діагностика (визначення) проблеми включає наступні підетапи:

- виявлення та опис проблемної ситуації, тобто усвідомлення та визначення у будь-якій формі протиріччя між змінами у зовнішньому середовищі організації та її можливостями для забезпечення за таких умов досягнення своєї мети;

- ідентифікація критеріїв формування рішення, тобто виявлення ознак, на підставі яких проводитиметься оцінювання проблемної ситуації та впорядкування даних ознак за ступенем важливості.

2. Формування цілей. На цьому етапі відбувається прогнозування, збирання, відбір та аналіз інформації, що потрібна для формування рішення. В

результаті створюється план для формування цілей підприємства, яке повинно супроводжуватись розробкою критеріїв оцінки їх досягнення. Цілі мають відповідати принципам SMART (бути конкретними, Specific), вимірними (Measurable), реальними (Achievable), релевантними (прийнятними, Relevant) і узгодженими у часі (Mimed).

3. Зміст етапу виявлення альтернативних варіантів полягає у розробці, описі та складанні переліку усіх можливих варіантів дій, що забезпечують вирішення проблемної ситуації, з огляду на всі фактори, які впливають на формування управлінських рішень. Вищезазначений етап допомагає запобігти вибору першого рішення. Для того необхідно враховувати вимоги до альтернатив, що обмежують їх чисельність.

5. На етапі вибору альтернативних варіантів відбувається перевірка усіх альтернатив за наступними критеріями:

- реалістичність, тобто можливістю здійснення з врахуванням зовнішніх чинників (юридичні обмеження, можливості існуючих технологій, моральні та етичні норми), що не залежать від підприємства. Зовнішні обставини певною мірою зменшують кількість прийнятних альтернатив.

- відповідність ресурсам, тобто наявність ресурсів, що має у розпорядженні підприємство;

- прийнятність наслідків реалізації альтернатив, тобто визначення керівником можливості створення обраною альтернативаю неприємних наслідків. В процесі виявлення можливих наслідків реалізації кожної альтернативи необхідно враховувати як основні (пов'язані з досягненням мети), так і побічні результати та як безпосередній так і майбутній період реалізації альтернативи.

6. Реалізація рішень. На цій стадії визначаються заходи щодо конкретизації рішення та доведення його до виконавців. Звичайно, це етап є одним із головних етапів процесу прийняття рішення. Після оприлюднення рішення виконавці з урахуванням отриманих основних вказівок розробляють детальні плани і програми дій, в яких виділяють окремі завдання, призначають відповідальних, визначають терміни виконання. Наявність чіткого розподілу і координації

функцій, дієвих регламентів і процедур управління – складові успіху в їх виконанні. Важливою частиною цього етапу є забезпечення комфортної діяльності виконавців.

7. Оцінка результатів. Оцінки успіхів і невдач повинні бути диференційовані відповідно до їхнього впливу на перебіг (а не тільки на результат) справи, проте керівник сам повинен адекватно оцінювати всю ситуацію. Аналіз і узагальнення досвіду є головним шляхом до самонавчання та вдосконалення системи державного управління та професіоналізму керівника, менеджера та всього персоналу. Такі зміни вплинуть позитивно на всю життєдіяльність підприємства. Головне значення цієї стадії управлінського процесу полягає в установленні зворотного зв'язку від реалізації рішення до попередніх аналітичних та директивних стадій, а саме – до пошуку нових альтернатив, зміни умов постановки проблеми, корекції рішень і навіть перегляду поставленої мети, оцінки ефективності виконання рішення.

Отже, кожне підприємство визначає певні цілі своєї діяльності, їх ефективне досягнення можливе лише внаслідок таких управлінських дій, котрі якісно розробляються та послідовно реалізуються в рамках даної організації.

Таким чином, до успіху в прийнятті найкращого управлінського рішення приводить поєднання досвіду, знань кваліфікованих спеціалістів-експертів і мистецтва менеджера зрозуміти, оцінити ситуацію та прийняти найбільш правильне рішення.

1.2. Фактори та функції, що впливають на процес прийняття управлінських рішень

Прийняття управлінських рішень є досить багатостороннім процесом, який включає в себе певні етапи та стадії. Проте, які стадії має пройти процес формування управлінських рішень, який конкретний зміст кожного з них, суперечливі і неоднаково по-різному вирішуються керівником. Все залежить від його кваліфікації, стилю керівництва, ситуації і культури організації.

Найголовніше, щоб керівник мав змогу побачити найкращий варіант залежно від ситуації та врахувати свій стиль управління та особливості людини з яким він комунікує.

На формування управлінських рішень впливає багато факторів, таких як:

- особисті оцінки керівника,
- середовище прийняття рішень,
- інформаційні обмеження, психологічні обмеження,
- негативні наслідки,
- взаємозалежність рішень та інші [22]

Розглянемо вищезазначені фактори більш детально.

1. Особистісні оцінки керівника – в залежності від системи цінностей, сформованих у керівника, прийняті ним рішення можуть значно відрізнятися від рішень прийнятих іншим менеджером в аналогічній ситуації.

Середовище, в якому приймається рішення. В залежності від стану середовища, виділяють три різних умови, в яких можуть прийматися рішення:

- визначеність – керівник чітко знає результат, який може настати для організації після кожного із альтернативних варіантів рішення;
- ризик – до рішень, які приймаються в умовах ризику відносять такі, результати яких не є визначеними, але імовірність настання кожного результату відома;
- невизначеність – рішення приймається в умовах, коли неможливо оцінити імовірність настання потенційних результатів.

2. Час і мінливе середовище.

Хід часу обумовлює зміну ситуації. Інколи ситуація може змінитися настільки, що розроблені критерії оцінки альтернатив можуть стати неефективними, а зібрана інформація – неактуальною. Тому, в процесі прийняття управлінських рішень, які потребують тривалого часу, треба постійно враховувати чи не сильно змінилися ситуація від тоді, як ми почали її розглядати.

3. Інформаційні обмеження.

Інформація є одним з найважливіших факторів в процесі прийняття управлінських рішень. Проте, часом, зібрати повну інформацію є дуже важко або дуже дорого. Тому від того чи витратить керівник додаткові зусилля та кошти на збір додаткової інформації часом залежить ефективність прийнятого рішення.

4. Можливі негативні наслідки.

Прийняття управлінських рішень багато в чому залежить від уміння керівника знаходити ефективні компроміси. Часто виграш в одному призводить до втрат в іншому.

5. Взаємозв'язок рішень.

В організації всі рішення тісно пов'язані між собою. Одне важливе рішення тягне за собою прийняття сотень менш значимих рішень. Від менеджера вимагається вміти проектувати весь ланцюг рішень таким чином, щоб одні з них не суперечили іншим. [23]

Крім вищезазначених факторів, на формування управлінських рішень підприємства також мають вплив наступні фактори (рис.1.3).



Рис.1.3. Фактори впливу на прийняття управлінського рішення

Джерело: розроблено автором

1) Ступінь ризику є фактором, завдяки якому існує імовірність прийняття неправильного управлінського рішення, що може несприятливо вплинути на підприємство. Ризик - це фактор, що пов'язаний із зростанням відповідальності та який керівники враховують при формуванні рішення.

2) Час є фактором, з дефіцитом якого керівник обмежує свої можливості достовірно проаналізувати усі можливі альтернативи ухвалення управлінського рішення.

3) Ступінь підтримки керівника колективом є фактором, що враховує те, що нових керівників сприймають не відразу. Якщо взаєморозуміння і підтримки підлеглих не вистачає, то проблему потрібно вирішувати за рахунок своїх особистих рис, які сприятимуть виконанню сформованих управлінських рішень.

4) Особисті якості керівника - це здібності керівника для формування вірних управлінських рішень, незалежно від того, як приймаються рішення і як відповідає за них керівник.

5) Політика організації - вплив суб'єктивних факторів (статус, влада, престиж, легкість виконання) при формуванні того чи іншого управлінського рішення органу виконавчої влади.

Кінцевим результатом формування рішення є саме управлінське рішення, яке є первинним, базовим елементом процесу управління, завдяки якому функціонує організація за рахунок взаємозв'язку формальних та неформальних, інтелектуальних та організаційно-практичних аспектів менеджменту.

Враховуючи етапи прийняття рішень та фактори які зумовлюють прийняття рішень встановимо головні функції прийняття управлінських рішень (рис.1.4).

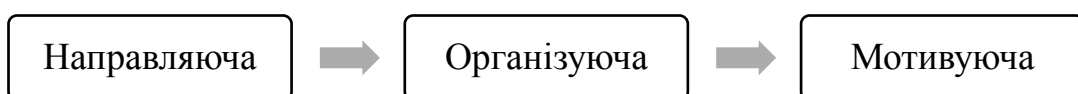


Рис.1.4. Функції процесу прийняття управлінських рішень

Джерело: побудовано автором

Отже, будь-яке управлінське рішення виконує як мінімум три функції: напрямну, організуючу та мотивуючу. [24] Функція управлінського рішення полягає в тому, що воно приймається виходячи з довгострокової стратегії розвитку організації: це цілепокладання, вибір і обґрунтування стратегії розвитку, великомасштабних структурних змін.

Організуюча функція управлінського рішення проявляється в необхідності узгодження дій виконавців, частин і елементів керованої системи для реалізації поставлених завдань у заплановані терміни і відповідної якості.

Мотивуюча функція управлінських рішень полягає в узгодженні інтересів кожного члена організації і трансформації їх в єдиний вектор, єдиний напрямок для досягнення стратегічних цілей організації. Ця функція реалізується через систему організаційних заходів, економічних стимулів і соціально-психологічних оцінок.

Оскільки підприємства є організаціями з складними системами, рішення приймаються людьми, то існує цілий ряд факторів, що впливають на прийняття рішень (рис.1.5).

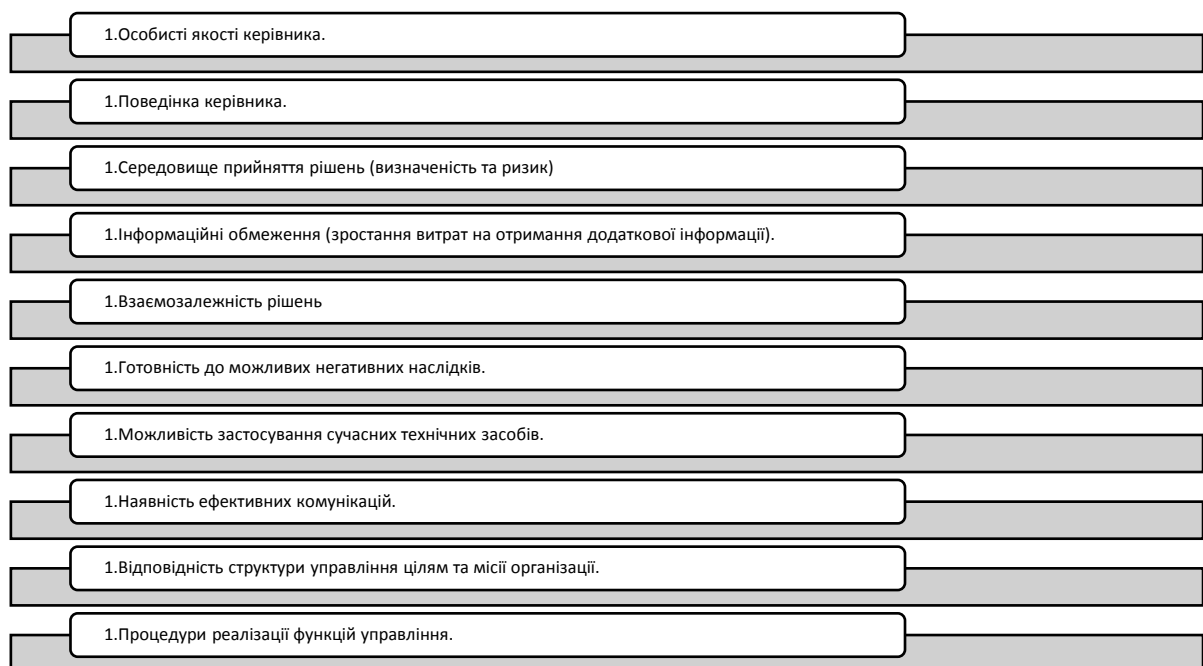


Рис. 1.5. Фактори, що впливають на прийняття управлінських рішень

Джерело: побудовано автором

Управлінське рішення для керівництва підприємства є інструментом впливу на об'єкт управління та окремі його підсистеми, складає основу реалізації кожної функції менеджменту, є важливою ланкою формування та реалізації відношень управління в організації.

В теорії управління існують такі основні підходи до формування рішень: класичний підхід; поведінковий підхід; ірраціональний підхід.

Класичний підхід до формування управлінського рішення базується на понятті «раціональності» в формуванні рішень. Це означає, що особа, яка приймає рішення повинна:

- бути абсолютно об'єктивною і логічною;
- мати чітку мету формування рішення;
- володіти повною інформацією щодо ситуації формування рішення;
- володіти повною інформацією щодо всіх альтернатив і результату їх реалізації;
- мати раціональну систему впорядкування переваг за ступенем їх важливості;
- максимізувати кінцевий результат діяльності організації.

Класичний підхід до формування управлінського рішення полягає в дотриманні певної процедури і виконанні обов'язкових дій згідно наступних етапів:

1. Основою всякого рішення є проблемна ситуація, яка вимагає аналізу та розв'язання. Завдання керівника полягає у визначенні симптомів «хвороби», вивченні стану справ і мети, попереднього формулювання критеріїв рішення.

2. Виявлення обмежень і визначення альтернатив – на цьому етапі необхідно виявити всі можливі дії, які усувають причини проблеми (зовнішнє середовище). Такі обмеження суттєво звужують можливість формування оптимальних рішень. Для цього потрібно визначити джерело і суть обмежень і визначити варіанти альтернатив.

3. Прийняття рішення - це розробка та оцінювання альтернативних рішень, вибір альтернативи з найсприятливішими загальними наслідками.

4. Реалізація рішення – на цьому етапі вживаються заходи для конкретизації управлінського рішення і доведення його до виконавців, тобто цінність рішення полягає в тому, що воно реалізоване.

5. Контроль за виконанням рішення - виявлення відхилень та внесення поправок, завдяки яким управлінське рішення реалізовується повністю. За допомогою контролю встановлюється так званий зворотний зв'язок між керуючою і керованою системами.

Отже, класична модель передбачає, що при повній інформації, керівники можуть вибирати ту альтернативу, яка щонайкраще відповідає потребам організації. Тобто, умови формування рішення мають бути достатньо визначеними.

Як вже зазначалось вище, на формування управлінських рішень впливають суб'єктивні та обмежуючі фактори. Сукупність таких факторів при формування рішень враховує поведінковий підхід, при якому особа яка формує управлінське рішення:

- не володіє повною інформацією щодо ситуації формування рішення;
- не має повної інформації щодо можливих альтернатив;
- не здатна чи не схильна передбачити наслідки реалізації кожної можливої альтернативи.

Бажання керівника досягти задоволеності обумовлено кількома причинами:

1. Продовження пошуку нових альтернативних рішень, коли вже ідентифіковані декілька прийнятних;
2. Нездатність проаналізувати та оцінити велику кількість альтернатив;
3. Втручання в формування рішень особистих, суб'єктивних факторів.

Ірраціональний підхід базується на формуванні управлінського рішення без дослідження альтернатив. Завдяки ірраціональному підході вирішуються: принципово нові, незвичайні рішення, такі, які важко піддаються вирішенню;

Отже встановлюючи різноманітні фактори впливу на процес прийняття управлінських рішень важливо зауважити, що саме психологічний аспект має найбільший вплив.

1.3. Психологічні аспекти прийняття управлінських рішень

При розробці управлінського рішення, виявляється повна ієрархізована структура діяльності, що включає рівень психофізіологічних функцій, рівень операційного забезпечення діяльності (знаннями, навичками, вміннями, когнітивним стилем керівника), рівень дії (орієнтація на цілі при прийнятті рішення), рівень власне спеціальної діяльності (специфічні мотиви керівника). Найбільш важливою соціально-психологічною умовою ефективного управління в процесі виробничої і комерційної діяльності є врахування психологічних особливостей кожного працівника [25], оскільки основою будь-якого виду професійної діяльності є професійна, етична, психологічна складові. Проте, аналіз різних видів професійної діяльності засвідчує, що значення, місце цих складових у них різне.

Основою професіоналізму всіх видів діяльності є безумовно професійна складова – знання, уміння, навички у відповідній сфері професійної діяльності. Не зовсім визначеною, однозначною є роль етичної та психологічної складових – етичної та психологічної культури носія відповідної професії.

В багатьох випадках дані аспекти професійної діяльності просто ігноруються, особливо в інженерно-технічній діяльності. Все це засвідчує суто технократичний підхід до поняття професіоналізму, недостатню увагу ціннісним, особистісним, психологічним засадам професійної діяльності людини та її життєдіяльності в цілому.

Професійний аспект діяльності менеджера, на відміну від інших професій, є сукупністю виробничої та управлінської діяльності.

З метою встановлення впливу психологічного фактору на процес прийняття управлінських рішень, проведемо аналіз підходів до визначення «психологія» різними авторами (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Підходи до визначення «психологія» різними авторами

Автор	Визначення
Українська мала енциклопедія [26]	Психоло́гія (від грецького ψυχή (psyché) - душа, дух; λόγος (logos) - вчення, наука) — наука, що вивчає психічні явища (мислення, почуття, волю) та поведінку людини, пояснення якої знаходимо в цих явищах.
Словник психологічних термінів [27]	<i>Психологія (гр. psyche і гр. logos – слово) – галузь науки, яка вивчає розумові та псих.процеси стосовно поведінки людей та тварин.</i>
Л. І. Казміренко, О. І. Кудерміна, О. Є. Мойсєєва [28]	Психологія (грец. psyche – душа, logos – наука) – наука, що вивчає факти, закономірності й механізми психіки.
[29] Болрачук Л.Ф	Психологія (грец. psyche – душа, logos – наука) – наука про душу, наука про внутрішній, психічний стан людини
Словарь русского языка [30]	Спеціаліст з психології. Тонкий спостерігач, знавець людської психології. Автор не тільки оповідач-художник, але він також і тонкий психолог, вміє вдивлятися в душу своїх персонажів.

Джерело: побудовано автором

Виникає необхідність у встановленні взаємозв'язку між поняттям управління та психологією та визначенні їх ролі в процесі прийняття управлінського рішення (табл.1.4)

Таблиця 1.4

Спільні риси терміну «психологія» та «управління»

	«Психологія» та «управління»
Спільні риси	Науки пов'язані із взаємодією з людиною і не існують без суб'єкта
	Психологія, як наука – вивчає внутрішній стан людини, - наука «управління» - надає інші конкретні інструменти для досягнення результату
	Використовуються для побудови взаємозв'язку
	Система з безліччю зв'язків які поєднанні між собою
	Включають техніки, які вирішуватимуть конкретну проблему – в людині та її поведінці
	Охолюють постійний і системний вплив на діяльність певних структур для забезпечення і досягнення кінцевого позитивного результату

Джерело: побудовано автором

Отже аналіз теорії та практики управлінської діяльності в організаціях дає можливість зробити висновок, що професіоналізм менеджера є системним явищем і визначається сукупністю таких його складових:

- знання, уміння, навички у сфері управлінської діяльності;
- професійні знання, уміння, навички у відповідній виробничій сфері;
- етична культура;
- психологічна культура.

Різноманітні спроби науковців та практиків дослідити феномен психології управління в організаціях дають змогу сформулювати предмет цієї галузі знання.

Предметом психології управління в організації є психологічні закономірності управлінської діяльності, сукупність психологічних явищ і відносин в організації.

Головною ознакою управління – є вироблення рішення на основі аналізу й оцінки інформації суб'єктом управління(керівником) [31]. Для цього необхідно розуміти деталі кожного з процесів і окрім чіткої інструкції використовувати ще й власну інтуїцію та враховувати психологічні аспекти окремо взятої ситуації. Для цього менеджер має бути обізнаним всесторонньо.

Проведені дослідження дають можливість виділити найважливіші якості менеджера, які впливають на управлінську діяльність, які представлені в табл.

**Узагальнені якості менеджера, що впливають
на управлінську діяльність.**

Узагальнені якості:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Здатність ефективно управляти собою та своїм часом 2. Здатність прояснити свої особисті цінності. 3. Визначення мети роботи, що виконується і власних цілей. 4. Постійне зростання і розвиток. 5. Здатність швидко та ефективно вирішувати проблеми. 6. Винахідливість та здатність гнучко реагувати на зміни ситуації. 7. Вплив на оточуючих, не застосовуючи прямі накази. 8. Використання нових сучасних управлінських прийомів.
Психологічні якості:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Прагнення бути лідером, здатність до керівництва. 2. Сильні вольові якості. 3. Готовність до розумного ризику. 4. Прагнення успіху, честолюбство. 5. Здатність до домінування в екстремальних умовах. 6. Самодостатність особистості. 7. Комбінаторно-прогностичний тип мислення (варіативність, темп, гнучкість, інтуїтивність, логічність, прогностичність). 8. Стійкість проти стресу. 9. Адаптивність, тобто швидка пристосовуваність до нових умов.
Інтелектуальні якості:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Вміння ефективно використовувати кращі досягнення науково-технічного прогресу. 2. Глибокі знання особливостей функціонування ринкової економіки. 3. Схильність і здатність віднаходити резерви людського чинника в підприємстві. 4. Вміння заохочувати персонал за добру роботу і справедливо критикувати. 5. Мистецтво приймати нестандартні управлінські рішення - здатність знаходити проблеми і рішення в тих умовах, коли альтернативні варіанти дій, інформація і цілі нечіткі або сумнівні. 6. Уміння ефективно і раціонально розподіляти завдання і виділяти на них оптимальний час.
Професійні якості:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Прагнення до постійного самовдосконалення. 2. Схильність до сприйняття нових ідей і досягнень, здатність відрізнити їх від ілюзорних. 3. Панорамність мислення (системність, широта, комплексність) і професійна предметність (знання деталей і тонкощів управління). 4. Мистецтво швидко опрацьовувати, ранжувати інформацію і на цій основі приймати рішення. 5. Здатність до самоаналізу. 6. Вміння розуміти, приймати і використовувати з користю для справи думки, протилежні власній. 7. Психологічна освіта.
Соціальні риси:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Уміння враховувати політичні наслідки рішень. 2. Схильність керуватися принципами соціальної справедливості. 3. Уміння встановлювати і підтримувати систему стосунків з рівними собі людьми. 4. Тактовність і ввічливість, переважання демократичності в стосунках з людьми. 5. Уміння залишатися цілим між "молотом" і "ковадлом" (тиском з гори і опором знизу). 6. Уміння брати на себе відповідальність. 7. Уміння заохочувати персонал до відвертості і групових дискусій.

Джерело: побудовано автором

Враховуючи наші дослідження вище, можна зробити логічний висновок, що кожний менеджер – це вперш за все спеціаліст, який має володіти певними характеристиками для того, щоб здійснювати свою посаду найбільш ефективно. Це повинно проявлятися починаючи с особистих якостей володіння часом, закінчуючи загальними компетенціями. Для керівника не схильного до самоаналізу, саморозвитку та обізнаності в багатьох сферах життя бути потужним менеджером важко. Отже для цього менеджер має бути перш за все лідером, який бере відповідальність не тільки за своє життя, але й за кожного члена команди та всього, з чим і з ким зіштовхується.

За Бенісом характер лідера складається з компетентності + амбіційності + цілісності (рис.1.7)

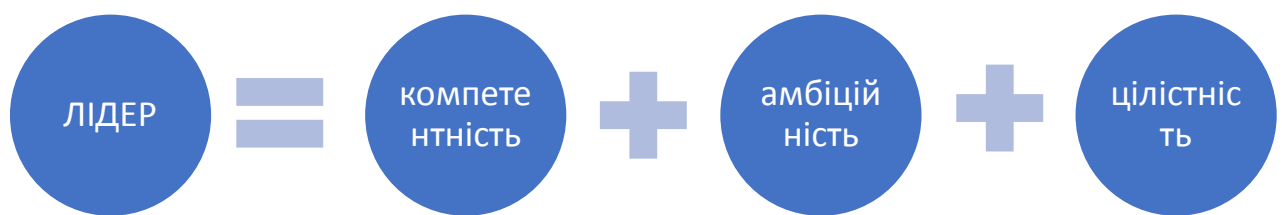


Рис.1.7 - Характер лідера

Джерело: [32]

В свою чергу у лідера визначають п'ять характеристик:

1. Бізнес-освіченість, що потребує економічних знань
2. Концептуальні здібності (творчий, винахідливий інтелект). – що потребує психологічних знань
3. Попередній досвід – що потребує часу і цінності власного життя
4. Якість судження (прийняття швидких і правильних рішень при недостатній інформації) – потребує особливого складу мислення, який неможливо розвинути без клопіткої праці над собою, як особистістю, а значить, і занурювання у психологію, як науку на практиці.
5. Вміння працювати з людьми (здатність захоплювати людей, повести за собою і дати їм розкритися; мужність підібрати людей, які не підлакують, а

висловлюють при потребі власну, нехай навіть протилежну думку) - що в будь-якому потребує психологічних знань, а значить, і освіти.[32]

Для прикладу розглянемо базові етапи прийняття рішень менеджером будь-якої ланки та зазначимо важливість та особливості кожного з етапів. Кожний етап у будь-якому випадку включатиме не тільки реалізацію за протоколом, але й з врахуванням різних тонких психологічних аспектів (рис.1.8).

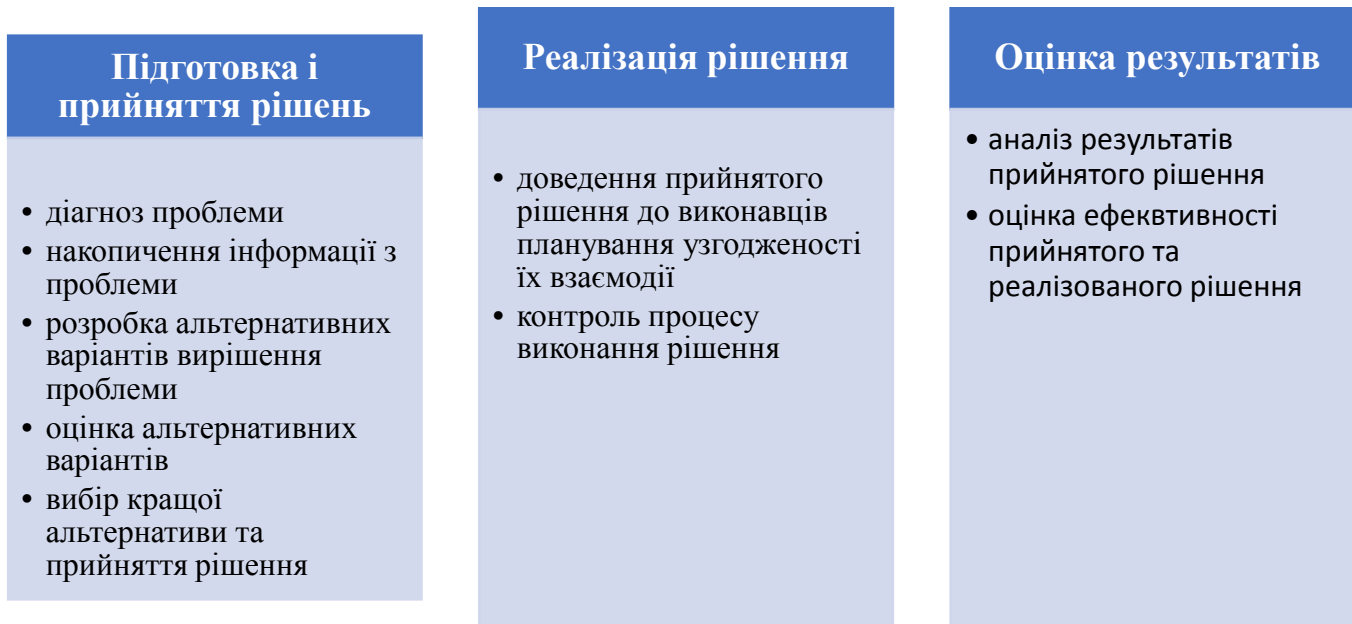


Рис. 1.8. «Базові етапи прийняття рішень менеджером будь-якої ланки»

Джерело: [33]

1. Підготовка і прийняття рішень - це етап, на якому менеджер зіштовхується з ситуацією яка потребує комплексного рішення – підготовка і прийняття рішень охоплюють низку компетентності і в розумінні класичних бізнес-процесів, і в усвідомленості психологічних особливостей, як і виконавців, так і головного замовника.

2. Реалізація рішення вимагає чіткого розуміння техніки впливу на команду, розподілу обов’язків враховуючи не тільки професіональні навички, але й психологічні особливості. В них можна включити темперамент, інтелект, настрій, особисті переваги.

3. Оцінка результатів – на цьому етапі, як менеджеру-керівнику – необхідно проаналізувати правильність всіх рішень, і, зазвичай, компетентний і в економіці і в психології спеціаліст – пройде останній етап доволі швидко. Але

якщо менеджер, як управлінець на другому та першому етапах керувався лише суто знаннями економічного характеру – це може призвести до проблем на етапі оцінки результатів та презентації рішення керівництву.

Становлення і розвиток психологічної науки, структури і взаємодії її різноманітних галузей, що на сьогодні перевищують сотню, уже неможливо подати в лінійному або двомірному плані. Як слушно зауважує відомий психолог К. К. Платонов, мова може йти лише про «дерево» психологічної науки.[34]

Коріння цього дерева — філософські проблеми психології з такими розгалуженнями, як теорія відображення, рефлексорна теорія психіки, вчення про принципи психології, її методологія.

Основу системи психологічної науки становлять історія психології та загальна психологія.

Саме загальна психологія розкриває загальні закономірності психіки людини, досліджуючи її, по-перше, в процесі розвитку психіки спочатку у тварин, потім і в історичному розвитку в людини; по-друге, в процесі взаємодії людини з енергоінформаційним психічним полем; по-третє, у проявах різного виду діяльності, в яких людина не лише виявляє себе, а й формує; по-четверте, у діяльності вчинкового характеру.

Отже загальна психологія становить фундамент розвитку всіх галузей психологічної науки. Абстрагуючись від конкретних досліджень, вона вивчає психіку людини в її загальних закономірностях, формулює теоретичні принципи і методи психології, її основні поняття та категоріальний апарат.

Основні поняття загальної психології характеризують (рис.1.9):



Рис. 1.9 Основні поняття загальної психології

Отже всі ці фактори впливатимуть на ефективність виконання різноманітних задач співробітниками організації.

Основними напрямками досліджень у системі загальної психології є: загальні принципи, категорії, поняття; зв'язок загальної психології з галузями психологічної науки, зокрема на ґрунті понять — «процеси», «стани», «властивості». Звичайно, поділ на вказані групи основних понять загальної психології є умовним, бо ж поняття «психічна властивість» характеризує сталі душевні якості індивіда, що утворюються в процесі його тривалої відображувальної діяльності, виховання та самовиховання [34]. Але в будь-якому випадку не можна і заперечувати те, що людина разом з собою на роботу бере і свій внутрішній стан, а це не може не впливати на ефективність її діяльності, і як наслідок – діяльності організації.

Отже, необхідно зазначити, що для кожного з перерахованих вище керівничих етапів обов'язковим є усестороння обізнаність менеджера, як спеціаліста. В першу чергу менеджер-управлінець, який управляє як і процесами, так і людьми. Але якщо оперувати процесами ще можливо по певним

встановленим діяльності алгоритмам, то інша гілка влади – над людьми – не підкорюватиметься шаблонам. Щодня необхідно знаходити певні підходи до всього.

Так можна зробити висновок, що навіть управлінськими процесами можна і навіть важливо оперувати спираючись на креативне мислення та обізнаність у багатьох дрібних психологічних факторах.

Отже, оскільки психологія – наука про душу, а душа – це перш за все людина – можна зробити висновок, що для впливу на людину необхідну впливати на душу – тобто розуміти, за допомогою чого впливати на стан людини та як на результат – ефективність діяльності організації.

Відчуваючи себе впевнено співробітник захоче працювати на благо організації, отже не дарма у сучасних цінностях компаній – є перш за все – турбота по співробітника. Сучасні компанії встановили зв'язок між станом людини, яка з ними працює – на результативності їх діяльності, а отже отриманні прибутку.

Оскільки, основним показником високої організації управління є швидка реакція на зміну чинників зовнішнього середовища, наприклад, запитів споживачів, політики конкурентів, інтересів потенційних працівників, а сучасна філософія організації спрямовується на створення несуперечливого, позитивного образу організації у зовнішньому середовищі, то можна встановити в класичному менеджменті психології управління, як науки. Психологія управління розглядається як гуманітарна дисципліна, що сприяє досягненню суб'єктом успіху у справі, і, разом з тим, не перетворює його на об'єкт управління (рис. 1.10).

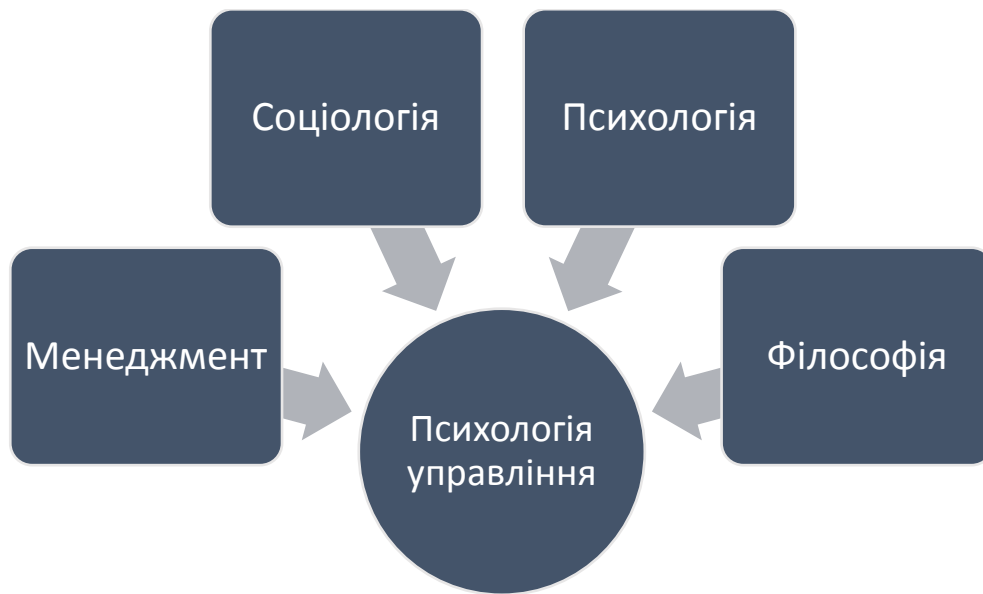


Рис.1.10. Міждисциплінарний характер психолого-управлінського знання
Джерело: [36]

Відповідно до рис.1.10, **соціологія**, ґрунтуючись на тезі, що успіх та розвиток корпорації залежить від суб'єктивного ставлення – клієнтів, співробітників, інвесторів, ділових партнерів, а саме вони складають суспільство, вимагає включати у систему менеджменту соціальний аналіз структури організації та її склад (соціологія організації).

Філософія наголошує, що сенс існування успішних організацій, як правило, винесений за їх межі і має суттєву соціальну спрямованість. Організації, розвиваючи свою філософію, усвідомлюючи сенс своєї діяльності та їх цінність, мають утилітарні цілі, досягнення яких дозволяє отримати результати, що сприяють їх довгостроковому успіху. Філософія організації – це сукупність смислів та цінностей існування організації, що виражається в цінностях, котрі сприймаються та реалізуються персоналом, та норм, що регулюють діяльність організації на всіх рівнях.

Менеджмент, як науковий напрямок, розвивався протягом ХХ століття. Становлення менеджменту пов'язується з інтелектуальною революцією (з середини XVIII ст. в Англії) учасників виробничого процесу – робітників та управлінського персоналу: антагоністичні взаємовідносини замінюються на

кооперацію та взаємодопомогу. Основи менеджменту, що закладалися в європейській і американській науці, передбачали обов'язкове включення «психічних чинників».

Психологія, виявляючи закономірності виникнення та функціонування психічного відображення індивідом об'єктивної реальності в процесі різних форм діяльності людини, посилила вплив на сучасний менеджмент новим поглядом на людину як суб'єкта виробничої діяльності.

Отже, ми бачимо, що психологія має міждисциплінарний характер та є важливою у діяльності підприємства, а найважливішим елементом діяльності керівника будь-якого управлінського рівня є прийняття рішень, оскільки від ступеня їх обґрунтованості в значній мірі залежать результати праці всього організаційного підрозділу, який він очолює. В табл.1.6 наведено приклади прийняття управлінських рішень керівником із застосуванням психологічних прийомів.

Таблиця 1.6

Характеристика необхідних навичок керівника для прийняття управлінських рішень

Ситуація можлива на підприємстві між керівником і виконавцем	Аспекти впливу на людей	Інструменти необхідні для впливу	Що буде якщо не володіти необхідними компетенціями
Працівник, який довго працює в компанії завжди успішно виконує свої обов'язки, позитивний, обожає колектив, з усіма в чудових стосунках. Одно дня він кладе на стіл керівнику заяву на звільнення. На питання та недоуміння керівника причини, той посміхаючись каже, що все добре.	В цій ситуації керівнику важливо не розгубитися, та враховуючи тип людини та її особливості спробувати встановити причину такої різкої зміни поведінки і запобігти звільненню.	1. Розуміння керівником психології жестів та міміки, щоб встановити можливі сигнали під час бесіди та запобігти звільненню 2. Стратегічні короткі запитання та стратегічне слухання	Компанія втратить цінного працівника, можливо навіть не одного, так і не зрозумівши причини і не навчитися такі ситуації вирішувати з найкращими мотивами в першу чергу для працівника, а потім для компанії
У книжному видавництві «Брайт Букс» є менеджер з продажу. Його вік 65 років, з яких 20 років він працює на видавництві. Методи його роботи були застарілі, тому директор взяв на роботу молодого спеціаліста з продажів. Новий спеціаліст повністю змінив підхід до роботи з клієнтами та постійно зіштовхувався з нерозумінням старого менеджера його новими вимогами. Новий спеціаліст був у відчаї, а старий спеціаліст не	В цьому кейсі новий керівник має знати точні підходи на вплив людини похилого віку та знайти з ним спільну мову.	1. Вміння пояснювати враховуючи психологію віку та сприйняття інформації саме такого типу людьми	1. Можливо старий працівник не витримає тиску і те посприє погіршенню його стану здоров'я 2. Компанія не зсунеться с місця, оскільки нові рекомендації по веденню продажів не будуть виконані

враховував побажання нового керівника і відчував себе не компетентним.			
В українському барбершопі «Барбел» постійно змінюються адміністратори. Останній випадок був тоді, коли дівчина, ідеально виконуючи свої обов'язки, життєрадісна та весела поступово стала виконувати роботу зовсім невідповідально і керівники барбершопу після декількох спроб встановити причину такої поведінки, вирішили, що потрібно її звільнити. Після звільнення дівчина одного з майстрів-перукарів пішла на каву з цим адміністратором і дізналася, що у неї хворів тато раком і ще дуже багато ситуацій. Через них вона була дуже вразлива до будь-яких зауважень керівництва і просто не витримала тиску.	В такій ситуації керівнику було необхідно зрозуміти причину поведінки адміністратора та допомогти їй за необхідності, та, враховуючи особливості її ситуації – бути уважливими до неї. З іншого боку запитання до керівництва, чому адміністратор не розповідала про свої проблеми колегам.	1.Співпереживання і надання допомоги 2. Аналіз проблем та виваження рішень	В цьому кейсі підприємство втратило керівника саме через відсутність якісної комунікації та навиків розпізнавання, що з їх співробітником щось негаразд, щоб йому допомогти і підпримати.
На одному з етапів представлення проектів два керівника однаково за повноваженнями в компанії прийшли до того, що їх бачення на стратегії просування проекту було зовсім різним. Через тиждень сутічок для вирішення ситуації вони приволікли психолога, який допоміг їм знайти компроміс та все ж таки побудувати спільну стратегію.	В даному випадку психологічні навички колективної роботи – є не просто важливим, це необхідна навичка для двох обізнаних людей.	1.Навички колективної роботи 2.Техніка активного слухання одне одного та пошук компромісу з допомогою техніки «пошук компромісу»	1.Негативних наслідків зазнає компанія, втративши гроші через не реалізацію проекту 2.Можливий конфлікт між колегами може перерости у холодну війну, яка вплине на результати їх діяльності в компанії.
Директор компанії не знаючи того використовує у своєму керівництві авторитарний спосіб управління. Не знаючи чим цей стиль управління може нашкодити – керівник тільки давав накази. За гарне виконання роботи він ніколи не хвалив своїх колег. Його жорсткий та егоїстичний стиль управління привів до того, що його колеги стали приходити на роботу в поганому настрої та виконували його поручення на автоматизмі без особого ентузіазму. Директор помітив ці зміни на був у розпачі та ярості одночасно. Він не знав, що йому робити.	Тут директору необхідно переглянути свій спосіб спілкування та впливу на свою команду.	- Знання стилей управління та їх зворотніх сторін - Навички мотивації успіху - Навичка «хвалити» персонал правильно, не просто дякувати за виконану роботу	За такої тактики управління його компанія може зазнати невдачі не тільки один раз. Якщо керівник не змінить свою тактику управління та не буде проінформований про базові принципи комунікації з підлеглими – з ним ніхто не захоче працювати.
На підприємстві з виробництва шкіряних сумок – дуже емоційна директор. Вона постійно всім незадоволена і співробітники не знають, як з нею себе вести, з причини того, що все, що вони роблять – не задовольняє її.	В даному випадку необізнаність у поведінці керівника впливає на його підлеглих. А підлеглі також необізнані у психологічних навичках, які могли б полегшити реакцію керівника.	1.Навички самоконтролю 2.Навички комунікації з емоційними людьми та володіння технікою зм'якшення	1.Якщо не володітимуть психологічними компетенціями підлеглі – довго не зможуть працювати і відчувати себе комфортно в такій атмосфері 2. Якщо не опануватиме свої емоції керівник – може стати трагічним наслідок для компанії – керівник втратить і власну схильність до роботи і втратить довіру колективу.

Два колеги в компанії ІТ постійно сваряться через дрібниці. Професійній діяльності це начебто не заважає, але атмосфера відчувається важка. Один з опонентів вже почав просто мовчати, проте його внутрішній стан від цього ще погіршувався. А другий опонент все переводив у формат жарт. Керівник у них є, але зовсім не помічає конфліктів у команді.	Обидва опоненти через невміння професійно вирішувати конфлікти намагаються вирішити проблему так, як відчувають. Проте це не є правильним вирішенням конфлікту.	1. Розв'язання конфліктів 2. Навички вивільнення власних почуттів та відвертого діалогу з опонентом	1. Колеги можуть не відчувати, як втрачають власне емоційне здоров'я та шкодитимуть собі ж 2. Відсутність здорової атмосфери та керівника, який зміг би скорегувати атмосферу в колективі можуть вплинути на ефективність діяльності цих працівників.
--	---	--	--

Джерело побудовано автором

Аналізуючи табл. 1.6. можна зробити висновки, що кожна з цих ситуацій виникла через недостатню уважність до своїх підлеглих та недостатні знання і управлінні кризовими ситуаціями. Враховуючи, що більшість проблем, з якими зіштовхується керівництво пов'язані з внутрішніми деталями організації, часто можна не брати до уваги персонал. Через відсутність повноцінного компетентного рішення на основі знань з психології людини та її поведінки і різних ситуаціях – компанії з кейсу вище втратили найцінніше – своїх колег які і зрощували підприємство.

Організація Об'єднаних Націй з питань освіти, науки і культури (ЮНЕСКО) спільно з Дитячим фондом Організації Об'єднаних Націй (ЮНІСЕФ) та у співпраці з багатьма іншими міжнародними і національними організаціями запропонували концептуальну модель для розробки освітніх програм, яка має чотири виміри навчання (табл. 1.7):

- учитися знати (пізнавати, вчитися);
- учитися застосовувати знання (діяти);
- учитися бути (жити у злагоді з собою);
- учитися жити разом (жити у мирі та злагоді з іншими).

Характеристика моделі для розробки освітніх програм

Вимір навчання	Опис
«Учитися знати», або когнітивний вимір.	Передбачає розвиток таких здібностей, як концентрація, вирішення проблем, критичне мислення, цікавість, творчість для того, щоб краще зрозуміти світ та інших людей.
«Учитися діяти», або інструментальний вимір.	Передбачає необхідність підтримання дітей і молоді у застосуванні на практиці того, чого навчилися, а також у пристосуванні до ринку праці.
«Учитися бути», або індивідуальний вимір.	Розглядає навчання як самореалізацію, підвищення особистісного потенціалу, самоповаги та ефективності. Включає когнітивні, внутрішньоособистісні і міжособистісні психосоціальні навички.
«Учитися жити разом», або соціальний вимір.	Це етичний вимір, який є підґрунтям для громадянської освіти, заснованої на цінностях демократії, справедливості, повазі до відмінностей, прав людини і соціальних норм.

Джерело: [46]

Когнітивний вимір навчання також сприяє набуттю базових навичок: вмінню читати, писати, рахувати, цифровій грамотності (знання інформаційно-комунікаційних ідей і технологій). Отже, пізнавальний вимір навчання потрібен для того, щоб розвивати нові навички та набувати нових знань, зокрема вміння вчитися протягом життя.

Інструментальний вимір забезпечує навчання того, як застосовувати набуті теоретичні знання на практиці в повсякденних контекстах. Навчання має відповідати щораз вищим вимогам ринку праці, новим технологіям та потребам молоді у час, коли вона здійснює перехід від освіти до роботи.

Особисте зростання стосується як індивідуальних, так і соціальних чинників. Навички, набуті в рамках цього виміру, також важливі для життєвої стійкості, самозахисту та запобігання насильству.

Соціальний вимір передбачає формування у дітей та молоді бажання і вміння жити у мирі та злагоді. Він є етичною основою трьох інших вимірів (когнітивного, інструментального та індивідуального).

Зазначені чотири виміри навчання не треба розглядати як окремі та взаємовиключні. Вони взаємопов'язані, зміцнюють один одного, поєднуючись у цілісній особистості учня/учениці. Таким чином, чотиривимірною моделлю

пропонує рамки для визначення ключових психосоціальних компетентностей (життєвих навичок для освіти XXI століття).

ЮНІСЕФ визначає життєві навички як психосоціальні компетентності: когнітивні, емоційні та соціальні для навчання, працевлаштування, підвищення особистого потенціалу й активного громадянства. Ці навички є універсальними здатностями особи, тобто «метанавичками», які необхідні кожній людині для застосування в усіх сферах її життя, незалежно від професійної спеціалізації.

За допомогою чотиривимірної моделі ЮНІСЕФ визначено 12 основних життєвих навичок (2). Це творчість, критичне мислення, вирішення проблем, співпраця, переговори, прийняття рішень, саморегуляція, стійкість, комунікація, повага до різноманітності, співпереживання, участь (табл. 1.8).

Таблиця 1.8.

Основні життєві навички керівника

<i>Виміри навчання</i>	<i>Домінантні життєві навички</i>
Когнітивний вимір («Учитися знати»)	Навички для навчання: <ul style="list-style-type: none"> • творчість • критичне мислення • вирішення проблем
Інструментальний вимір («Учитися діяти»)	Навички для працевлаштування: <ul style="list-style-type: none"> • співпраця • переговори • прийняття рішень
Індивідуальний вимір («Учитися бути»)	Навички для підвищення особистого потенціалу: <ul style="list-style-type: none"> • саморегуляція • стійкість • комунікація
Соціальний вимір («Учитися жити разом»)	Навички для активного громадянства: <ul style="list-style-type: none"> • повага до різноманітності • емпатія • участь

Джерело: [37]

Характеристика психосоціальної компетентності керівника відповідно до кожної із цих 12 навичок наведено у табл. 1.9.

Таблиця 1.9

Психосоціальна компетентність керівника

Психосоціальна компетентність	Визначення і роль
<p>Когнітивний вимір</p> <p>Творчість</p>	<p><i>Творчість (креативність) — це здатність створювати, висловлювати чи застосовувати винахідливі ідеї, методи і технології, часто в умовах співпраці з іншими.</i></p> <p>У поєднанні з навичками критичного мислення та вирішення проблем креативність є основним компонентом цілеспрямованого мислення, тобто нехаотичного, упорядкованого та організованого. Творчість — це також засіб створення знань, що може підтримувати та посилювати самонавчання і навчання протягом усього життя. Творчості можна навчити так само, як і вмінню читати, писати, рахувати.</p> <p>Стимулювання творчості шляхом застосування нових методів навчання та створення безпечного і підтримувального навчального середовища сприяє загальному поліпшенню результатів роботи шкіл і підготовці учнів до інноваційності в житті та на ринку праці.</p> <p><i>Пов'язані здатності:</i> інноваційне мислення, нестандартне мислення, формулювання ідей, аналіз та синтез, співпраця та командна робота, сприйняття ризику, наполегливість.</p>
<p>Когнітивний вимір</p> <p>Критичне мислення</p>	<p><i>Критичне мислення — це здатність відрізнити достовірні факти від недостовірних та оцінювати доцільність тих чи тих варіантів дій.</i></p> <p>Критично мислячі люди оцінюють ситуації та припущення, ставлять запитання і розвивають різні способи мислення. Це допомагає їм, перш ніж робити висновки, збирати, аналізувати, синтезувати, представляти факти, а також оцінювати можливі наслідки дій.</p> <p>Критичне мислення передбачає вміння розпізнавати припущення, відокремлювати факти від думок, бути допитливим щодо істинності доказів, ставити запитання, шукати джерела для перевірки достовірності інформації, уміти слухати і спостерігати, уявляти і розуміти кілька можливих варіантів розвитку подій тощо.</p> <p>Навички критичного мислення надзвичайно важливі для благополуччя кожної людини, оскільки допомагають визначати та оцінювати чинники, що впливають на настрій і поведінку (як-от цінності, соціальні норми, тиск однолітків, реклама і повідомлення засобів масової інформації тощо).</p> <p>Це допомагає захищати себе від насильства, негативних впливів та радикалізації.</p> <p>Критичне мислення потрібне людині протягом усього життя. За бажання цього можна навчитися у будь-якому віці.</p> <p><i>Пов'язані здатності:</i> думати про те, як думаєш, ставити запитання, інтерпретувати і синтезувати інформацію.</p>
<p>Когнітивний вимір</p> <p>Вирішення проблем</p>	<p><i>Вирішення проблем — це здатність продумати кроки, які ведуть до бажаної мети, виявляючи та розуміючи проблему та розробляючи варіанти її вирішення.</i></p> <p>Всесвітнє опитування школярів PISA визначила та об'єднала когнітивні процеси вирішення проблем у чотири сфери.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Вивчення та розуміння:</i> вивчення проблемної ситуації шляхом її спостереження, взаємодії з нею, пошуку інформації та аналізу обмежень або перешкод, а також демонстрація розуміння наданої та виявленої інформації під час взаємодії з проблемною ситуацією. 2. <i>Представлення та формулювання:</i> використання таблиць, графіків, символів або слів для представлення аспектів проблемної ситуації, а також формулювання гіпотез про відповідні чинники проблеми для побудови узгодженого представлення проблемної ситуації. 3. <i>Планування та виконання:</i> розроблення плану чи стратегії для вирішення проблеми та її виконання. Це може привести до уточнення загальної мети, встановлення підцілей тощо. 4. <i>Моніторинг та відображення:</i> моніторинг прогресу, реагування на зворотній зв'язок та відображення рішення, наданої інформації щодо проблеми чи прийнятої стратегії. <p><i>Пов'язані здатності:</i> критичне мислення, прийняття рішень, творчість, цікавість, уважність, аналітичне мислення.</p>
<p>Інструментальний вимір</p> <p>Співпраця</p>	<p><i>Співпраця — дія або процес спільної роботи, спрямований на досягнення спільної мети або взаємної вигоди для всіх учасників співпраці.</i></p> <p>Співпраця включає навички командної роботи, повагу до думок і внесків інших людей, сприйняття зауважень і пропозицій, конструктивне вирішення конфліктів, ефективне лідерство, прагнення досягати консенсусу в процесі прийняття рішень, а також вміння підтримувати та координувати партнерські відносини.</p> <p>Учні, які навчаються працювати спільно, отримують більше задоволення від навчання і мають кращі результати. Вони також демонструють соціально бажані форми поведінки, а їхня самооцінка і почуття впевненості зростають.</p>

	<i>Пов'язані навички:</i> самоконтроль, кооперативне навчання, активне слухання.
Інструментальний вимір Переговори	<p><i>Переговори — це процес спілкування між щонайменше двома сторонами, спрямований на досягнення домовленостей, що базуються на сприйнятті відмінних інтересів сторін.</i></p> <p>Люди вчаться навичок ведення переговорів з раннього дитинства. Переговори становлять значну частину дитячої гри і мають чітке призначення: узгодити, як можна бути разом у грі, та узгодити зміст самої гри.</p> <p>Для того щоб процес переговорів був успішним, необхідно домовитись про прийнятний варіант для всіх залучених сторін. Іншими словами, продуктивний процес переговорів зосереджується на розробленні взаємовигідних угод, заснованих на врахуванні інтересів, потреб, бажань, побоювань та страхів усіх залучених сторін.</p> <p><i>Пов'язані здатності:</i> активне слухання, асертивність, уміння ставити запитання для з'ясування точок зору, рефлексія.</p>
Інструментальний вимір Прийняття рішень	<p><i>Прийняття рішень — це здатність обрати одне рішення принаймні із двох варіантів, враховуючи сукупність чинників впливу та обмежень.</i></p> <p>Кілька чинників впливають на прийняття рішень: інформація, часові обмеження, чіткість цілей, попередній досвід, упередження, вік, особиста значущість тощо.</p> <p>Процес прийняття рішень часто розглядається як поетапний процес. Наприклад, одна із відомих моделей прийняття рішень складається з п'яти етапів:</p> <ul style="list-style-type: none"> - визначення цілей; - збір інформації для обґрунтованого прийняття рішень; - розробка варіантів рішень; - оцінка і прийняття рішень; - впровадження. <p><i>Пов'язані здатності:</i> планування дій, постановка цілей, навички лідерства, оцінка ризиків і небезпеки.</p>
Індивідуальний вимір Саморегуляція	<p><i>Саморегуляція — це здатність регулювати та контролювати свою поведінку, емоції, почуття та імпульси.</i></p> <p>Передбачає самоконтроль, самоефективність, самосвідомість, а також позитивне ставлення до себе, надійність та самопрезентацію.</p> <p>Самоконтроль стосується шести взаємопов'язаних елементів, які можуть спричинити негативну поведінку: імпульсивність; відсутність наполегливості; невиправданий ризик; недооцінювання інтелектуальних можливостей; самоцентричність, нестійкість характеру. Саморегуляція передбачає віру у свої можливості та здатність до навчання, досягнення цілей та успіху.</p> <p>Люди із сильним відчуттям самоефективності сприймають важкі завдання як виклики для самовдосконалення, а не як загрози, яких слід уникати. Такі люди ставлять перед собою високі цілі та рішуче налаштовані їх досягти.</p> <p><i>Пов'язані здатності:</i> самоконтроль, самостійність, наполегливість, сміливість, стійкість, управління часом, організаційні здібності, надійність, постановка цілей, планування життя, автономія, самодопомога, саморефлексія, самооцінка.</p>
Індивідуальний вимір Стійкість	<p><i>Стійкість (еластичність, пружність) — це адаптивна здатність людини успішно долати несприятливі життєві обставини.</i></p> <p>Формуванню стійкості сприяють хороші когнітивні уміння, навички вирішення проблем, здатність підтримувати позитивні стосунки з однолітками, ефективні стратегії управління емоціями і поведінкою, позитивне ставлення до себе (впевненість у собі, самооцінка та саморегуляція), почуття гумору тощо.</p> <p>Навчання у безпечних шкільних умовах дітей і молоді стратегій адаптації допомагає їм долати стреси щоденного життя і розвинути життєву стійкість, украй необхідну в умовах криз і соціальних конфліктів.</p> <p><i>Пов'язані здатності:</i> подолання стресів, аналітичне та творче мислення, позитивне ставлення до себе і стосунки з іншими, адаптивність, саморегуляція, саморозвиток, управління емоціями та поведінкою.</p>
Індивідуальний вимір Комунікація	<p><i>Комунікація — це двосторонній обмін інформацією з метою розуміння, включно з вербальним, невербальним та письмовим спілкуванням.</i></p> <p>Комунікативні навички передбачають уміння говорити, активно слухати і ставити запитання.</p> <p><i>Пов'язані здатності:</i> чітка презентація і пояснення ідей, понять і концепцій; усвідомлення мети спілкування; врахування особливостей аудиторії або співрозмовників; навички переконання; навички формальної усної презентації та письмового спілкування; уміння вести діалог; уникання дискримінаційної мови, впевненість.</p>

Соціальний вимір Повага до різноманітності	<i>Повага до різноманітності — це визнання й активне прийняття того, що люди є рівними з огляду на свій людський статус.</i> Кожна людина є унікальною і має індивідуальні особливості, що визначені расою, етносом, статтю, сексуальною орієнтацією, соціально-економічним статусом, віком, фізичними здібностями, релігійними віруваннями, політичними переконаннями тощо. <i>Повага до різноманітності — це більше, ніж толерантність, тобто пасивне прийняття відмінностей. Вона означає визнання та активне просування безумовної рівноцінності людей і народів.</i> <i>Пов'язані здатності:</i> активна толерантність, соціальна взаємодія, самооцінка, саморегуляція.
Соціальний вимір Емпатія	<i>Емпатія — це здатність зрозуміти чужі почуття і співпереживати без оціночних суджень.</i> Емпатія сприяє соціальній взаємодії, позитивним взаєминам і просоціальній поведінці. Уміння співпереживати стражданням інших людей важливе для розрізнення правильного від неправильного. Емпатія є важливим попередником і мотиватором для просоціальної поведінки. Здатність співпереживати також важлива для якості відносин. <i>Пов'язані здатності:</i> розуміння інших, турбота про інших, виявлення зловживань та неприпустимих форм поведінки, альтруїстична поведінка, вирішення конфліктів, розуміння та управління емоціями, активне слухання, повага до інших.
Соціальний вимір Участь	<i>Участь — це активність у діях і вплив на процеси, рішення та діяльність.</i> Участь — це дія, спрямована на посилення і власного потенціалу, і потенціалу спільноти. Наприклад, участь у діяльності класу — це більше, ніж підняти руку. Це співпраця, обмін думками, спілкування, взаємна підтримка і взаємодопомога, словесне заохочення, співпереживання, загальна доброзичливість. <i>Пов'язані здатності:</i> активне слухання, планування та організація взаємодії, презентації, концентрація, аналітичне мислення, творчість, упевненість.

Джерело: [38]

Отже, враховуючи детальну інформацію про психосоціальну компетентність керівника можна підсумувати: кожна з цих 12 навичок – *творчість, критичне мислення, вирішення проблем, співпраця, переговори, прийняття рішень, саморегуляція, стійкість, комунікація, повага до різноманітності, емпатія, участь* – є ключовими навиками для керівників та менеджерів будь-яких ланок. Ці навички також важливо мати кожній людині, яка використовує свої знання на професійному одрі. Визначено також, що більшість з цих навичок можна здобути шляхом навчання через книги, освітні програми та семінари. Для українських управлінців – здобуття цих 12 навичок – може стати справжнім викликом проте водночас і можливістю для розвитку українських підприємств. Однією з найголовніших причин змін – буде те, що кожен керівник почне розвивати спочатку себе, а потім – і всіх своїх підлеглих для покращення результатів діяльності всієї компанії. Тому останній висновок який можна також зробити з цієї таблиці, що єдність працівників в питанні саморозвитку – також відіграє роль. Адже тільки в комплексі – підприємство зазнає змін. Поширюючи

культуру професійного та психологічного розвитку населення України – економічна ситуація в країні має всі шанси вийти на новий рівень.

Висновки до розділу 1

З дослідженого аналізу у цьому розділі можна зробити висновок, що в управлінні організацією сучасний менеджер має звертати увагу не тільки на свої компетенції керівника, але й на всі деталі, які можуть бути пов'язані і з емоційним станом підлеглих, і з вирішення глибоких питань підприємства. Для успішного керування проектом, необхідно вміти налагоджувати контакт зі своєю командою: давати задачі згідно з особливостей сприйняття інформації людини, вміти слухати, відчувати настрій колег, мотивувати, використовувати у своїй роботі з колегами психологічні техніки активного слухання та мовчання, вміти розпізнавати через жести та міміку – стан людини. Всі ці навички відносяться до психологічних, здобути які можна тільки за допомогою додаткового навчання та практики. Психологічна освіченість керівником збільшить ймовірність і благочинної атмосфери на робочому місці, і сприятиме гідним результатам компанії. З прикладів вище можна зробити висновок, що кожна людина працюватиме на своєму робочому місці якнайкраще, коли відчуватиме себе цінною у компанії. Саме для того, щоб ефективність кожного члена команди була високою – знання з принципів побудови стосунків та якісної комунікації можуть стати найголовнішою задачею і рішенням кожного українського менеджера.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ «МАМАМІА»

2.1. Характеристика діяльності підприємства «МАМАМІА»

Предметом діяльності досліджуваного підприємства є маркетингова діяльність на рекламній сторінці українського інфлюенсера Ірини Коркушко – «Мамамія». Головним продуктом діяльності є розміщення реклами інших брендів. Крім вищевизначеної діяльності, у Статуті ФОП «МАМАМІА» зазначено і інші види діяльності, зокрема:

- діяльність рекламних агентств (основний);
- компонування кіно-та відеофільмів, телевізійних програм;
- виробництво кіно- та відеофільмів, телевізійних програм;
- роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу Інтернет;
- організація конгресів і торговельних виставок;
- діяльність у сфері фотографії;
- спеціалізована діяльність із дизайну;
- посередництво в розміщенні реклами в засобах масової інформації;
- діяльність у сфері зв'язків із громадськістю;
- посередництво в розміщенні реклами в засобах масової інформації;

Організаційна структура ФОП «МАМАМІА», що наведена на рис.2.1. складається з восьми осіб, один з яких є засновником та директором, інші – директор блогу, менеджер з продажу, бухгалтер, 1 водій-комірник, кур'єр, таргетолог, фотограф та особистий помічник.



Рис. 2.1 Організаційна структура ФОП «МАМАМІЯ»

Джерело: складено автором за даними підприємства

По мірі необхідності до виконання певних видів робіт залучаються дизайнер, відеограф, коректор тексту, редактор тексту, фотограф.

У майбутньому можливе розширення штату, в особливості для посилення відділу реклами та продажів.

В якості оплати праці засновники отримують прибуток від діяльності ФОП «МАМАМІЯ». Керівництво, розподіл завдань і контроль над виконанням всіх робіт здійснюватиметься безпосередньо директором.

Відповідно до Статуту Товариство самостійно планує свою виробничо-господарську та іншу діяльність. Процесом планування займаються власники організації, які є і керівниками даної фірми. У їх функції входять такі повноваження, як: планування; організація виконання завдань; виконання технічних завдань; контроль; регулювання.

На підприємстві діють такі бізнес-процеси, як (рис 2.2):

- Дослідження ринку;
- Постановка планів;
- Розробка рішень щодо нових пропозицій та послуг;

- Планування виробництва;
- Надання послуг;
- Оцінка проведеної роботи

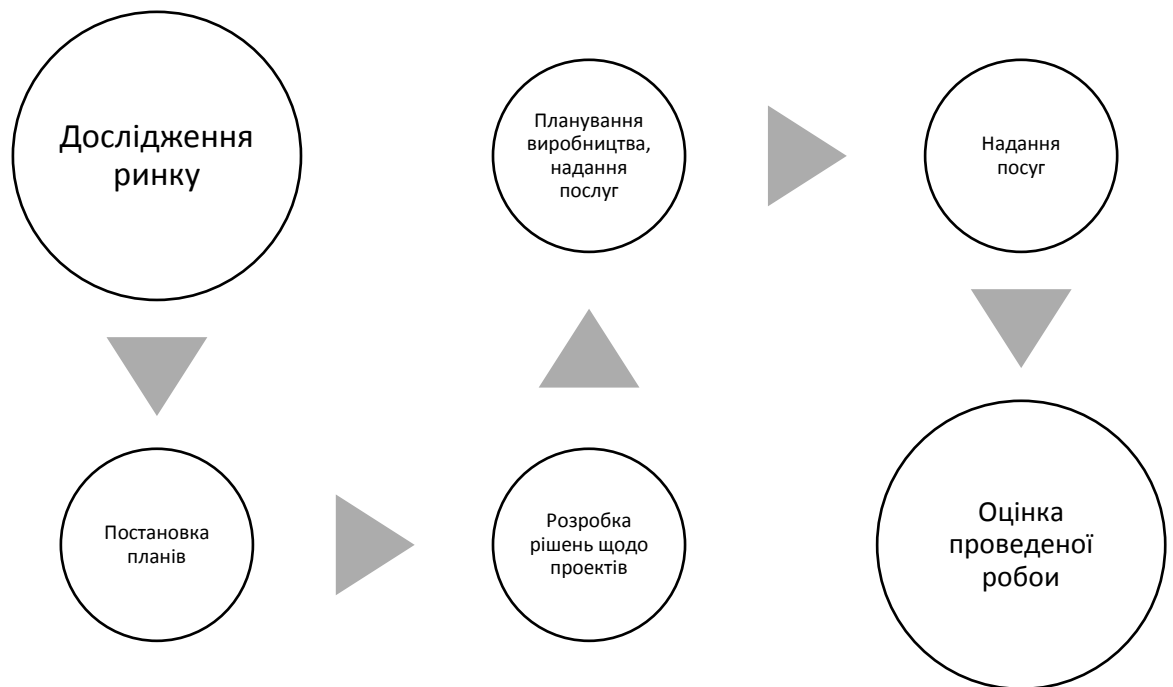


Рис. 2.2 Бізнес-процеси ФОП «МАМАМІЯ»

Джерело: складено автором за даними підприємства

Вищенаведені бізнес-процеси є чітко визначеними для того, аби кожне рішення, навіть найдрібніше, приймалося з позитивною динаміку у плані роботи та розвитку організації та призводило до основної мети.

В даний час, діяльність ФОП «МАМАМІЯ» орієнтована на сферу продажу рекламних розміщень виходячи на масштабні вітчизняні підприємства. Унікальність ФОП «МАМАМІЯ» полягає в тому, що порівняно з іншими блогерами-інфлюенсерами – керівник має особливу тематику про прийняття себе, як особистості незважаючи на вагу та інші зовнішні аспекти. Також одним із факторів перспективи є те, що виходячи на одне велике підприємство, ми можемо вийти на інше. Крім цього, рекламуючи бренди меншого масштабу – локальних підприємців – можемо їм пропонувати додаткову допомогу в просуванні їх сторінок, окрім основної реклами.

З метою дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища ФОП «МАМАМІЯ» був проведений PEST- та SWOT-аналізи, результати яких представлені в табл.2.1,2.2 та на рис.2.3.

Таблиця 2.1

Матриця PEST-аналізу діяльності ФОП «МАМАМІЯ»

<p>Політика (P)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Політична стабільність країни 2. Зміна законодавства 3. Податково-бюджетна політика в країні 4. Зміна зовнішньоекономічної політики 5. Кредитно-грошова політика держави 	<p>Економіка (E)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Загальна характеристика економічної ситуації країни 2. Курс національної валюти 3. Рівень інфляції
<p>Соціум (S)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Демографічні зміни 2. Рівень доходів та купівельної спроможності країни 	<p>Технологія (T)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Виникнення нових технологій

Джерело: складено автором

Після визначення кожного з факторів, надамо оцінку та визначимо вагу від 1 (найвища) до 0 (незначна), а також оцінку ступеню впливу на підприємство за п'ятибальною шкалою. Результати наведені в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Аналіз впливу макроекономічних факторів на ТОВ «МАМАМІЯ»

Фактори	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
Політична стабільність країни	0,04	3	0,12
Зміна законодавства	0,03	2	0,06
Податково-бюджетна політика в країні	0,12	3	0,36
Зміна зовнішньоекономічної політики країни	0,13	4	0,52
Кредитно-грошова політика держави	0,11	5	0,55
Демографічні зміни	0,02	1	0,02
Рівень доходів та купівельної спроможності країни	0,09	2	0,18
Загальна характеристика економічної ситуації країни	0,11	3	0,33
Курс національної валюти	0,13	5	0,65
Рівень інфляції	0,11	5	0,55
Виникнення нових технологій	0,11	2	0,22
Сума	1		3,56

Джерело: складено за даними відділу маркетингу

Отже, зробити висновки, що макроекономічні фактори впливу загрожують та негативно впливають на діяльність й розвиток ФОП «МАМАМІЯ». В сумі оцінка факторів 3,56 вказує що вони можуть негативно впливати на вище середнього (максимальне значення 5). Велику небезпеку для підприємства створюють різні економічні факторами рівень інфляції, який зростає (відбувається зростання цін на основні матеріали та енергоносії) і зниження курсу національної валюти. Також великою небезпекою може бути втрата клієнтів – у нашому випадку – підприємців, які хочуть замовити реклам. Ця небезпека може бути через неякісну комунікацію через не компетенцію менеджерів з продажу а також через неспроможність підприємців сплачувати рекламні послуги ФОП «МАМАМІЯ».

Результати SWOT-аналізу представлені на рис.2.3.

Отже, SWOT-аналіз - це ефективний аналіз сильних, слабких сторін, можливостей та загроз організації, який допомагає вирішити ефективність планування та реалізації проекту.

Для більш точного виявлення факторів впливу внутрішнього та зовнішнього середовищ компанії проведемо кількісну оцінку SWOT-аналізу. Для такої оцінки переведемо фактори з якісного вигляду у кількісний, за допомогою методу оцінювання, а саме методом експертних оцінок, де 1 – слабкий вплив, а 5 – сильний для сильних сторін, і для слабких сторін (-5) – сильно негативний вплив, а (-1) – найменш негативний вплив. Для даного методу були проведені такі дії, як:

1. Формування цілей експертного опитування;
2. Підготовка анкети;
3. Визначення чисельності та складу експертів;
4. Опитування експертів;
5. Обробка та аналіз отриманих даних.

<p style="text-align: center;">Сильні сторони</p> <ul style="list-style-type: none"> - Унікальна платформа для постійної уваги читачів - Довіра з боку читачів та чиста репутація - Наявність гарантії на послуги - Конкурентні переваги у подачі реклами - Можливість надавати рекламу як маленьким організаціям і стартапам так і особистим брендам та великим підприємствам - Потужна команда менеджерів з продажу - психологів. Вміння продавати 	<p style="text-align: center;">Слабкі сторони</p> <ul style="list-style-type: none"> - Неорганізованість та некомпетентність у багатьох питаннях керівника блогу - Ірини, через які зупиняються процеси і унеможливаються продажів через не вчасну видачу реклами. Також крім цього втрачається контакт з командою і бажання працювати якісно. - Проблеми з видачею замовлень вчасно - Широке коло компанії потенційних конкурентів - Відсутність CRM системи та організації в компанії
<p style="text-align: center;">SWOT-аналіз ФОП «МАМАМІЯ»</p>	
<p style="text-align: center;">Можливості</p> <ul style="list-style-type: none"> - Впровадження нових послуг по створенню медіа-компаній для клієнтів - Збільшення кількості працівників в організації - менеджери с продажу, СММ менеджери, агенти по роботі з новими клієнтами та інші. - Створення нових проектів з відомими українськими авторами - Збільшення впізнаваності на ринку серед потенційних клієнтів - Підписання довгострокових контрактів з маленькими організаціями на довгострокову підтримку зі знижкою - Посилення оптових продажів. Нова система пропонування товару та спеціальних пропозицій. 	<p style="text-align: center;">Загрози</p> <ul style="list-style-type: none"> - Зменшення замовлень іншими підприємствами через затримку у видачі реклам - Поява нових конкурентів - Відсутність масштабування блогу - Створення нових, більш цікавих пропозицій для клієнтів у конкурентів - Старіння наявних пропозицій - Демпінгування іншими блогерами з такою самою кількістю підписників

Рис. 2.3. SWOT-аналіз ФОП «МАМАМІЯ»

Джерело: сформовано за даними підприємства

На основі SWOT-аналізу, можна виділити наступні аспекти роботи та майбутнього розвитку організації: ФОП «МАМАМІЯ» - не незамінна фірма, яка повністю позбавлена конкурентів. Потенційний споживач може знайти всі послуги ФОП «МАМАМІЯ» в інших місцях, тих, хто також надає рекламні послуги. Незважаючи на це, ФОП «МАМАМІЯ» не очікує жорсткої конкуренції

з наступних причин:

1. Кожна платформа для розміщення в мережі Instagram – є унікальною, так само як і інша соціальна мережа. Вона належить тільки одній людині, і тому – подача контенту все одно унікальна та особлива.

2. Інфлюенсери-підприємці, які надають послуги у цій галузі на платформі Instagram зазвичай працюють із масштабними проектами та великими клієнтами. У цьому випадку вони сильно завантажені роботою. А ФОП «МАМАМІЯ» у свою чергу може допомагати розвиватися меншим брендам.

Діяльність Instagram в основному спрямована на обслуговування фізичних осіб та невеликих організацій, які хочуть збільшити впізнаваність свого продукту на ринку.

В умовах ринку в своїй діяльності ФОП «МАМАМІЯ» повинен враховувати елементи ризику і невизначеності.

Отже, перераховані вище фактори багато в чому визначають кінцеві результати діяльності малих підприємств та перспективи їх подальшого розвитку. Розгляд прийнятих управлінських рішень диференціюється економічною практикою за значимістю, можливістю зворотних дій, наявністю альтернативних варіантів, що загалом дає змогу на підготовчому етапі встановити відповідні пріоритети.

2.2. Аналіз ефективності прийняття управлінських рішень на досліджуваному підприємстві

Сучасні виклики навколишнього середовища значно впливають на управлінську діяльність ФОП «МАМАМІЯ».

Безумовно, на процес прийняття управлінських рішень на підприємстві може впливати безліч факторів. Найважливішими з них є:

– ступінь ризику – завжди існує імовірність прийняття неправильного рішення, яке може несприятливо впливати на підприємство.

- час, відведений для прийняття рішення – керівник не має можливості проаналізувати усі можливі альтернативи, відчуваючи дефіцит часу;
- політика підприємства – враховується суб'єктивний фактор при прийнятті рішення (статус, влада, легкість виконання тощо);
- ступінь підтримки керівника колективом – якщо порозуміння і підтримки інших керівників і підлеглих не вистачає, то проблему слід усувати за рахунок своїх особистих рис, які повинні сприяти виконанню прийнятих рішень;
- особисті якості керівника – один з найбільш важливих факторів. До них відносять досвід, професійний рівень, психічні та психологічні особливості, організаторські здібності тощо.

Сутність господарських рішень виявляється в різних, але взаємопов'язаних аспектах. Аналіз ефективності основних аспектів ФОП «МАМАМІЯ» був проведений за 8 місяців спільної співпраці.

Кожне підприємство - окремий самостійний механізм з багатьма чинниками, які залежать один від одного. Більшість управлінських рішень на підприємстві ФОП «МАМАМІЯ» були проаналізовані з точки зору загальних і окремих категорій. Не дивлячись на те, що більшість прийнятих рішень потребують поліпшення, оновлення й удосконалення, можна говорити про те, що успішні рішення, які принесли успіх підприємству засновані на багаторічному досвіді керівника підприємства.

Рівень ефективності прийняття управлінських рішень на підприємстві зводиться до одного визначає фактору - фінансового зростання підприємства. Якщо розглядати організацію, як єдиний механізм у якому працюють люди і враховувати, що на кожному етапі комунікації з людиною потрібно мати достатньо компетенції та внутрішньої цілісності - погляд на управління може змінитися кардинально.

Критеріями досягнення цілей виступають прибуток, обсяг продажу, частка ринку, кількість продаж відносно до поставлених цілей, продуктивність, витрати на одну одиницю порівняно до результатів або до фінансової переваги. Також це

можуть бути результати роботи людини, яка за певний період досягла відповідного рівня в ієрархії організації або рівня заробітної плати.

Також враховуються суб'єктивні критерії визначення успішного управління: оцінка роботи керівництвом підприємства, начальниками, співробітниками чи колегами, при цьому суттєву роль відіграє критерій задоволеності або тісний зв'язок співробітників організації з поставленим завданням та міжособистісними відносинами. Управлінські рішення на підприємстві «МАМАМІЯ» можна поділити на підгрупи (рис.2.4):



Рис. 2.4. Категорії впливу на підприємстві «МАМАМІЯ»

Джерело: складено за даними підприємства

Проведемо аналіз в дієвості кожного з управлінських рішень в цих категоріях (табл. 2.3).

Аналіз управлінських рішень на підприємстві
ФОП «МАМАМІЯ» за категоріями

Взаємодія з командою			
Управлінське рішення		Дієвість	Загальна оцінка
1	Взяти у команду особистого асистента	Дієве. Коли у керівника з'явився особистий асистент, вона змогла основну енергію направити на машбатування компанії. Тобто можна зробити висновок, що делегування заради маштабування працює.	5
2	Розширити команду до 7 співробітників	Зі зростанням команди – результати зросли вразі. Коли кожен робить свою роботу – підприємство зростає.	5
3	Емоційне спілкування з співробітниками	Якщо керівник не вміє стримувати емоції та керувати їми – вони можуть бути так само приємні як і болючі для співробітників. На даному підприємстві емоції керівника можуть дуже нашкодити моральному стану команди – і вони не зможуть відчувати довірчу атмосферу.	2
4	Турботливе відношення до кожного з команди	Турбота керівника не тільки в професійних та організаційних моментах дійсно підіймає дух та Любов до своєї справи.	5
5	Не сприйняття критики і не бажання чути команду	Та сама зворотня сторона емоцій над якою варто працювати керівнику. Відсутність бажання сприймати та чути критику шкодить росту команди та формування командного духу. В атмосфері в якій тебе не чують - співробітник не захоче відкриватися.	1
6	Зустрічі вживу – 2 рази на місяць за разунк компанії	Для встановлення більш тісного контакту – дуже дієвий спосіб) Можна згодом його перевести у формат тимблдингу для підняття корпоративного духу)	5
7	Давати кожному учаснику команду відчуття відповідальності за свою справу	За рахунок того, що кожен учасник команди має свою зону відповідальності – у кожного з них відчуття, що крім нього цього ніхто краще не зробить. Звісно, це дуже мотивує. Проте у даному підприємстві керівник зловживає цим і дуже часто перекладає відповідальність за помилки на команду зі словами – «це ж твоя зона відповідальності»	4
8	Формування психологічного листа для учасника команди	Встановлення важливих психологічних факторів кожного учасника команди які можуть впливати на загальний результат діяльності підприємства.	5

Джерело: складено за даними підприємства

Отже, можна зробити висновок, що турбота про свою команду та психологічний стан кожного – дійсно впливають на результативність та

ефективність їх обов'язків, а основними дієвими методами у взаємодії з командою у підприємстві ФОП «МАМАМІЯ» є наступні:

- прийняття у команду особистого асистента;
- розширення команди до 7 співробітників;
- турботливе відношення до кожного з команди;
- формування психологічного листа для учасника команди.

Основними недієвими методами у взаємодії з командою у підприємстві ФОП «МАМАМІЯ», які варто покращити є наступні:

- несприйняття критики і не бажання чути команду;
- перекладання колективної відповідальності на конкретну людину в той час коли перемоги зараховуються колективно.

Аналіз управлінських рішень в стратегії розвитку на підприємстві ФОП «МАМАМІЯ» представлені в табл. 2.4

Таблиця 2.4

Аналіз управлінських рішень в стратегії розвитку на ФОП «МАМАМІЯ»

Стратегія розвитку			
Управлінське рішення		Дієвість	Загальна оцінка
1	Спрямовувати вектор підприємства побудований на імпульсивних рішеннях керівника	Імпульсивні рішення, наскільки б вони іноді геніальними не були – псують структуру та систему. Проте водночас іноді варто переключитися на іншу задачу, покращивши цим загальні результати. Тому в цьому управлінському рішенні є дві сторони.	4
2	Встановлювати кожного місяця план на 30 днів	З точки зору розвитку організації – дуже гарне рішення. Команда завжди знатиме куди направляти свій фокус в певний період часу.	5
3	Здавати звітність в кінці місяця та робити зустріч з командою.	Звітність допомагає роботи аналіз та вдосконалюватися. Рішення є дієвим та вірним.	5
4	Встановлення щотижневого плану по збільшенню аудиторії	За допомогою створеного графіку запланованих інструментів просування – блог Ірини, як інфлюенсера став швидше зростати, що привело ще більше аудиторії до блогу і відповідно збільшило результати та кількість замовлень реклами.	5
5	Встановити позиціонування на ринку на тематика	За допомогою встановленої тематики, команда вже не витрачала час на пошуки ніши, до якої можна зазначити керівника. Вже вже	

		підготовлено, і як команда, ми завжди можемо продати Ірину, як платформу для розміщення для реклами, тому що точно знаємо, що ця рекламе спрацює. Таку впевненість можна мати лише знаючи своє позиціонування та УТП на ринку)	5
6	Брати на рекламу те, що необхідно на конкретний проміжок часу	Найкращого результату компанія досягає, коли керівник бере на рекламу ту продукцію або послуги, які актуальні їй в певний проміжок часу. Це допомагає зберегти нативність та покращує результат. Спрацьовує психологічний фактор довіри аудиторії.	5

Джерело: складено за даними підприємства

Отже, можна зробити висновок, що стратегічний напрям не тільки важливий для розуміння який план дій встановлювати, але й впливає на загальний дохід підприємства.

Дієвими методами в стратегії розвитку підприємства ФОП «МАМАМІЯ» є наступні:

- встановлення кожного місяця план на 30 днів;
- надання звітності в кінці місяця та проведення зустрічі з командою;
- встановлення щотижневого плану по збільшенню аудиторії;
- встановлення позиціонування на ринку.

До недієвих методів в стратегії розвитку підприємства ФОП «МАМАМІЯ», які варто покращити можна віднести спрямовування вектору підприємства, що побудований на імпульсивних рішеннях керівника

Аналіз управлінських рішень у взаємодії з клієнтами на підприємстві ФОП «МАМАМІЯ» представлений в табл. 2.5

Таблиця 2.5

Аналіз управлінських рішень у взаємодії з клієнтами на ФОП «МАМАМІЯ»

Взаємодія з клієнтами		
Управлінське рішення	Дієвість	Загальна оцінка
1 Обробка замовлень та комунікація з кожним клієнтом чітко за встановленою стратегією менеджерів-психологів.	Клієнт здатен зробити замовлення та надіслати кошти тоді, коли відчує бажання віддати кошти саме нам. Враховуючи, що на підприємстві МАМАМІЯ менеджери, які спілкуються з клієнтами мають психологічну освіту і знають які використовувати інструменти для досягнення цілі і турботи про людину одночасно – це завжди стратегія виграшу.	5
2 Стиль, інтонація та манера діалогу – рівна та професійно-вічлива	Етикет, який ніколи не порушується та інші психологічні інструменти тону під час телефонної бесіди або навіть електронного листування – сприяє атмосфері у якій клієнт також відчує бажання співпрацювати саме з нами.	5
3 Заходити в діалог з клієнтом та почати відповідати на повідомлення керівнику.	Під час екстрених ситуацій, коли найважливішою є відповідь керівника. Проте різниця між інтонацією та подачею тексту значно відрізняється, тому це може зіпсувати загальне враження від комунікації бренду з нами, як представниками обличчя керівника.	2
4 Впроваджувати зустрічі офлайн для кращого встановлення контакту з клієнтом	Дієве рішення для машбатних контрактів. Проте враховуючи відсоток від продажів – зусиль та часу буде витрачено значно більше саме з боку менеджера який ці зустрічі проводитиме.	4
5 Щомісяця збільшувати кількість клієнтів	Не дуже гарним рішенням є збільшення кількості клієнтів саме з причини не встигання виконання реклам завчасно. Це порушує репутацію та спричиняє стрес для всього колективу. Хоч і з точки зору доходу це є вигідним для всіх учасників підприємства.	3
6 Рекламу особистих блогів продавати тільки через особисту зустріч.	Завдяки встановленій стратегії підприємства вдалося знайти найзручніший та найдаєвіший формат подачі реклами – а саме через особистий контакт з «брендом»!	5
7 Робити акцент на довгостроковій співпраці	За рахунок довгострокової співпраці – наш клієнт може заощадити на 35% - для підприємства це вигідно тим, що він за це здобуває досить велику лояльність клієнтів, отримує постійний дохід – та всі сторони співпраці задоволені	5

Джерело: складено за даними підприємства

Отже, можна зробити висновок, що взаємодія з клієнтами через призму професійних навичок психології – покращують довіру та сприяють продажам.

До дієвих методів взаємодії з клієнтами на підприємстві ФОП «МАМАМІЯ» є наступні:

- обробка замовлень та комунікація з кожним клієнтом чітко за встановленою стратегією менеджерів-психологів;
- стиль, інтонація та манера діалогу – рівна та професійно-вічлива;
- встановлення акценту на довгостроковій співпраці.

До недієвих методів взаємодії з клієнтами на ФОП «МАМАМІЯ», які варто покращити, можна віднести наступні:

- встановлення діалогу з клієнтом:
- впровадження зустрічі офлайн для кращого встановлення контакту з клієнтом;
- щомісячне збільшення кількості клієнтів.

Аналіз управлінських рішень в організації роботи на підприємстві ФОП «МАМАМІЯ» представлений в табл.2.6

Таблиця 2.6

Аналіз управлінських рішень в організації роботи на ФОП «МАМАМІЯ

Організація роботи		
Управлінське рішення	Дієвість	Загальна оцінка
1 Формування щомісячного плану. Оцінка можливостей і ресурсів.	Для загального розуміння куди рухатиметься підприємство – дуже гарне рішення. Проте враховуючи, що в даному підприємстві ставляться цілі по більшій мірі фінансові – це не завжди доречно, тому що план завжди перевищує ресурси керівника – як блогера, яка фізично не встигає знімати стільки реклам. Через це більшість реклам переходить на наступні місяці.	3
2 Формування щомісячного фінансового глобального звіту	Це рішення дуже систематизувало всю роботу команди та встановили ясність у діяльності підприємства. Керівник став більш сфокусований та систематичний, а команда могла сама бачити обсяг продажів в єдиній системі.	5
3 Делегування відправлення ЗП менеджера, на яку оформлений дублікат картки	Дієве з точки зору контролю витрат, але не дієве для команди. Враховуючи те, що кожен із команди отримує заробітну плату у вигляді процентів від загального обороту – керівник може округлити у більшу сторону ЗП, наприклад замість 19313 – 19800 грн. Але коли постає задача сплати за процентом – менеджер відправляю рівно ту суму, на який коєен заробив.	2
4 Розділити телеграм-чати за тематиками, щоб не змішувати інформацію	Це було дійсно гарним вирішенням ситуації з кількістю різноманітних чатів, які перетворювалися на смітник інформації та спаму.	5
5 Відмічати виконане завдання в загальному документі	Ідеальне рішення для розуміння який статус завдання, яке передав керівник, або директор певному менеджеріві. Підприємство припинило губити важливі деталі, які потрібно вирішити.	5

Джерело: складено за даними підприємства

Отже, можна зробити висновок, що з приходом в команду спеціаліста з комунікації та структурної роботи – нинішнього директоора блогу – підприємство зазнало значного успіху – а саме збільшення прибутку за рахунок підвищеної лояльності клієнтів через якісну комунікацію.

Дієвими методами в організації роботи на підприємстві ФОП «МАМАМІЯ» можна вважати наступні:

- формування щомісячного фінансового глобального звіту;
- розділення телеграм-чати за тематиками, щоб не змішувати інформацію;
- відмітка виконаного завдання в загальному документі.

До недієвих методів в організації роботи на підприємстві ФОП «МАМАМІЯ», які варто покращити, можна віднести наступні:

- формування щомісячного плану;
- оцінка можливостей і ресурсів.

Аналіз управлінських рішень у зворотньому зв'язку на підприємстві ФОП «МАМАМІЯ» представлений в табл. 2.7

Таблиця 2.7

Аналіз управлінських рішень у зворотньому зв'язку
на ФОП «МАМАМІЯ»

Зворотній зв'язок клієнтів			
Управлінське рішення		Дієвість	Загальна оцінка
1	Створити групу для відгуків, після кожної співпраці – менеджер просить клієнта надати відгук про співпрацю	Дієве рішення для клієнта якому ми надавали рекламу – такий психологічний інструмент допомагає своїми словами сказати, що співпраця була дала. На випадок, якщо його думка зміниться, ми зможемо показати це повідомлення. Для підприємства МАМАМІЯ наявність відгуків допомагає прискорити співпрацю з брендами, які роздумують про співпрацю, але перед цим хочуть подивитися на відгуки інших клієнтів.	5
2	Брати до уваги негативні відгуки та проводиться аналіз. Додатково надавати бонуси для клієнтів у вигляді додатковій реклами або зустрічі.	Пропрацювання негативних відгуків завжди створює додаткову основу для лояльності	5
3	Для клієнтів на довгострокову співпрацю встановлюється менеджер, який щомісяця надсилатиме статистику співпраці	Підтримуючи зв'язок з постійними клієнтами – є можливість підвищити ефект задоволення від співпраці.	5

Джерело: складено за даними підприємства

Отже, можна зробити висновок, що зворотній зв'язок з клієнтами є важливим фактором успішних інтеграцій.

До дієвих методів зворотнього зв'язку на ФОП «МАМАМІЯ» можна віднести наступні:

- створення групи для відгуків, після кожної співпраці – менеджер просить клієнта надати відгук про співпрацю;

- врахування негативних відгуків та проведення аналізу з наданням додаткових бонусів для клієнтів у вигляді додаткові реклами або зустрічі;

- встановлення менеджера для співпраці, який щомісяця надсилатиме статистику співпраці.

Аналіз управлінських рішень у фінансовому аспекті на підприємстві ФОП «МАМАМІЯ» представлений в табл.2.8.

Таблиця 2.8

Аналіз управлінських рішень у фінансовому аспекті
на підприємстві ФОП «МАМАМІЯ»

Фінансовий аспект			
Управлінське рішення		Дієвість	Загальна оцінка
1	Додати до ЗП бонус у вигляді подарунку на 150\$ з будь-якого магазину	Тішити команду додатковими подарунками – дуже дієве рішення. Команда відчуває у такому випадку турботу, що сприяє кращій робочій атмосфері	5
2	Зробити ЗП у форматі проценту без ставки	Якби процент був більш ніж 10% - це було б вдалим рішенням, проте коли відсоток 3% - співробітники фокусуються не на якості виконання своєї роботи, а на сумах. Відсутність принаймні невеликої ЗП – це стрес для людини, як особистості. А будь-який стрес – це завжди мінус у працездатність на блага компанії.	1
3	Не доплачувати менеджеру за виконання особистих прохань Ірини.	В даному випадку логіка керівника в тому, що при виконанні її особистих завдань ми турбуємося про її рівень життя – і блог Ірини зростає. Але це нічого більше, ніж знецінення часу своїх підлеглих.	0
4	Створити програму для ведення обліку фінансів підприємства	Наявність професійної програми стало гарним рішенням для підкріплення інформації записаними цифрами юридично.	5
5	Делегувати ведення фінансів одному з менеджерів	Оскільки менеджер за освітою бухгалтер – додаткова функція фінансування та ведення обліку оштів організації була вдалим рішенням. Те, що варто було б покращити – це заробітня плата за цей окремий вид діяльності.	5

6	Витрачання коштів керівником на особисті потреби без повідомлення про це бухгалтера, яка веде облік коштів	З точки зору ефективності діяльності підприємства – у фінансах має бути порядок. Витрачаючи кошти і не прописуючи куди кошти були направлені – керівник мав відчуття, що грошу кудись діваються, а також при виплаті заробітної потім відчував, наче робить це зі своєї кишені. Це також псує клімат в команді, оскільки кожен учасник відчував себе начебто йому переплатили вдвічі більше, ніж він заробив.	0
---	--	---	---

Джерело: складено за даними підприємства

Отже, можна зробити висновок, що фінансовий облік та мотивація персоналу є дієвим методом для покращення робочої атмосфери в команді.

Дієвими методами фінансового аспекту ФОП «МАМАМІЯ» є наступні:

- створення програми для ведення обліку фінансів підприємства;
- делегування ведення фінансів одному з менеджерів;
- відкриття картки-дублікату для отримання платежів.

До недієвих методів фінансового аспекту ФОП «МАМАМІЯ», які варто покращити, можна віднести наступні:

- несвоєчасне повідомлення про надходження коштів на іншу картку;
- витрачання коштів керівником на особисті потреби без повідомлення про це бухгалтера, яка веде облік коштів;

Отже, підводячи підсумки аналізу управлінських рішень на підприємстві ФОП «МАМАМІЯ» можна встановити, що результатом кожного виконаного або невиконаного завдання є прийняте рішення керівника посприяти цьому. Якщо є дія або навіть її відсутність, є той, хто дозволив цьому відбутися - керівник. Будь-яке рішення, яке приймає керівник - усвідомлене або неусвідомлене - його особисте рішення. Керівник або менеджер організації може не розуміти наслідки свого неусвідомленого рішення, наприклад, як – недоречні жарти у бік співробітника. Але пізніше, наслідки можуть спричинити розпад команди. Якщо керівник схильний до самоаналізу і роботі над помилками зокрема над своєю поведінкою - підприємство можуть чекати позитивні зміни. Якщо ж керівник сфокусований на своїй бездоганності, підприємство може бути в збитках саме

через його особистісну непрофесійність. Проаналізуємо вплив впроваджених управлінських рішень на показники ефективності діяльності підприємства, а саме: кількість вхідних заявок на співпрацю, кількість вихідних заявок на співпрацю, кількість довгострокових контрактів, загальна кількість продажів.

Таблиця 2.9

Вплив впроваджених управлінських рішень на показники ефективності діяльності підприємства

Показник ефективності діяльності підприємства	Управлінське рішення			
		Березень 2021	Квітень 2021 (після прийняття управлінського рішення)	Різниця між планом і фактом
Кількість вхідних заявок на співпрацю	1. Створити окрему платформу для прийняття заявок 2. Вказати посилання на цю платформу, щоб кожен міг дізнатися деталі та умови співпраці	10 заявок = 5 продажів	50 заявок = 35 продажів	З впровадженням цих двох управлінських рішень про можливість замовлення реклами та платформу для надання заявок змогло побачити значно більше людей. Після створення окремої платформи для надсилання заявок на співпрацю підприємство отримало на 40 заявок більше, ніж у минулому місяці.
Кількість вихідних заявок на рекламу	1. Почати робити вихідні заявки щодня для 20 нових брендів з пропозицією співпраці	0	20 заявок в день = 20x25 робочих днів = 500 заявок	З впровадженням функції вихідних заявок та ініціативи підприємства співпрацювати з іншими брендами – було збільшено кількість контактів для опрацювання і відповідного доходу.
Кількість довгострокових контрактів	1. В пропозиції для довгострокової співпраці вказувати знижку в залежності від виду рекламу та виду 2. Використовувати техніку роботи з відмовами у переговорах 3. Ініціювати телефоні дзвінки та особисті зустрічі для встановлення тісного контакту та довіри бренду 4. Надавати можливість сплачувати контракт не одним платежем, а кожного місяця або трьома платежами	2 контракти на 50.000 грн	25 контрактів на 700.000 грн	Без впровадження додаткових бонусів для довгострокової співпраці, підписаних контрактів було на 23 менше, ніж з впровадженням нових управлінських рішень для цього показника ефективності.

Джерело: сформовано за даними відділу маркетингу ФОП «МАМАМІЯ»

Отже, впровадження нових управлінських рішень призвело до покращення ефективності діяльності підприємства МАМАМІЯ. Також важливо зауважити, що саме використання організаційних методик в управлінні підприємством та психологічних метод у роботі з клієнтами стали ключовим фактором зростання продажів та загального доходу підприємства. Розглянемо у табл. 2.10 загальний дохід підприємства «МАМАМІЯ» та його різницю з впровадженням інших стратегічно-необхідних рішень.

Таблиця 2.10

Дохід підприємства з використанням управлінських рішень

	Управлінське рішення	Дохід підприємства
Січень 2020	<ol style="list-style-type: none"> 1. Систематизувати процес публікацій та збільшити його частоту для підтримки взаємодії з аудиторією 2. Впровадити співпраці на комерційній основі з брендами-більшовиками 	250.000 грн
Лютий 2020	<ol style="list-style-type: none"> 1. Систематизувати процес публікацій та збільшити його частоту для підтримки взаємодії з аудиторією 2. Впровадити співпраці на комерційній основі з брендами-більшовиками <p>+</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. Працюючи в команді, перш ніж приступати до роботи, пропонувати колегам домовитися про цілі та норми спільної роботи, а також розподіляти ролі (виступаєте ініціатором розподілу ролей). 4. Ефективно встановлювати і підтримувати контакт з будь-яким типом клієнта 5. У спілкуванні з партнером вказувати на довгострокову перспективу можливого взаємодії і вселяти довіру з боку потенційного клієнта. 	350.000 грн
Березень 2020	<ol style="list-style-type: none"> 1. Систематизувати процес публікацій та збільшити його частоту для підтримки взаємодії з аудиторією 2. Впровадити співпраці на комерційній основі з брендами-більшовиками 3. Працюючи в команді, перш ніж приступати до роботи, пропонувати колегам домовитися про цілі та норми спільної роботи, а також розподіляти ролі (виступаєте ініціатором розподілу ролей). 4. Ефективно встановлювати і підтримувати контакт з будь-яким типом клієнта 5. У спілкуванні з партнером вказувати на довгострокову перспективу можливого взаємодії і вселяти довіру з боку потенційного клієнта. <p>+</p>	568.000 грн

	6. Планувати роботи по проекту відповідно до пріоритетів, використовуючи мережевий графік 7. Попередньо виявляти можливі ризики і способи їх мінімізації 8. Підбирати команду проекту відповідно до вимог проекту і розподіл робіт всередині команди 9. Вибудовувати ефективну комунікацію із зацікавленими в проекті особами 10. Представляти результати проекту замовнику і аналіз підсумків проекту 11. При плануванні використовувати інструмент SMART: перевіряти поставлені цілі і завдання на конкретність, вимірність, реальну можливість її досягнення, актуальність і точно закріплює тимчасові рамки. 12. Розширити контакти – вийти на нових клієнтів через контакти колег у цій сфері	
--	--	--

Джерело: сформовано за даними відділу маркетингу ФОП «МАМАМІЯ»

Отже, можна зробити висновок, що встановлюючи ряд щомісячних рішень на підприємстві МАМАМІЯ в підрозділі комунікації з клієнтами та роботи з командою – було збільшено дохід в лютому 2020 року на 100.000 грн, а в березні на 218.000 грн.

Враховуючи, що підприємство зазнало значних змін в описаних у таблиці 2.10 категоріях - проаналізуємо ефективність залучення до роботи працівників з освітами: тільки економічною, тільки психологічною освітою, економічною та психологічною освітам разом у табл.2.11

Таблиця 2.11

Оцінка продуктивності менеджера з продажів на підприємстві «МАМАМІЯ»

	Кількість продажів за календарний цикл місяців - 30 днів	Виробничість праці
Менеджер по продажам 1 - тільки економічна освіта	20	$20/30=0.6$
Менеджер по продажам 2 – тільки психологічна освіта	10	$10/30= 0.3$
Менеджер по продажам 3 - психологічна освіта + економічне	35	$35/30=1.2$

Джерело: сформовано за даними відділу маркетингу ФОП «МАМАМІЯ»

Встановлені дані підтверджують важливість поєднання компетенцій з економічного та психологічного боку одночасно, а також вказують на необхідність поширення команди підприємства «МАМАМІЯ» спеціалістами з психологічними та економічними компетенціями. З табл. 2.11 можна зробити висновок, що подібна стратегія пошуку персоналу збільшить продуктивність діяльності підприємства на 1.2 x(кількість менеджерів). Після розширення команди на 4х людей підприємство МАМАМІЯ збільшило продуктивність праці на $1.2 \times 4 = 4,8$ разів. Враховуючи початкову участь у підприємстві тільки менеджера з продажів з економічною освітою можна прорахувати, що в порівнянні з співпрацею з працівниками двох спеціальностей кпд. праці зросло у 4,2 рази.

Досліджуючи ефективність працівників з психологічними та економічними компетенціями, проаналізуємо покращення діяльності підприємства «МАМАМІЯ» після управлінського рішення з приводу підвищення кваліфікації існуючих працівників.

Таблиця 2.12

Ефективність підвищення рівня співробітників на загальному результаті підприємств після проходження курсів за підвищення кваліфікації та особистісного росту

	Вересень 2020 до підвищення кваліфікації	Березень 2021 після підвищення кваліфікації
План доходу підприємства	250.000 грн	250.000 грн
Дохід підприємства	100.000 грн	350.000 грн

Джерело: сформовано за даними відділу маркетингу ФОП «МАМАМІЯ»

Отже, можна зробити висновки за встановленими даними:

1. При постановці одного і того ж плану на вересень 2020 року та в березні 2020 року дохід підприємства у першому випадку був меншим на 150%, встановленим планом із-за відсутності необхідних спеціалістів у команді.

2. У березні 2021 року можна побачити, що при постановці такого ж плану, як і в такому ж місяці минулого року – план був перевиконаний на 150% після розширення команди до двох кваліфікованих спеціалістів та після їх підвищення кваліфікації.

Прорахуємо вкладення підприємства на додаткову освіту працівників 1 раз на 3 місяці:

1) Підприємство понесе витрати на навчання одного співробітника у розмірі 10.000 грн з коефіцієнтом покращення результатів загального плану на 110%.

Таблиця 2.13

Різниця доходу підприємства до і після інвестиції у навчання працівників

Встановлений план до навчання	Встановлений план після навчання
300.000 грн	330.000 грн

Джерело: сформовано за даними відділу маркетингу ФОП «МАМАМІЯ»

Відповідно до табл. 2.13 дохід підприємства в рік зміниться на:

$$30.000 \text{ грн} \times 5 \times 4 = 600.000 \text{ грн, де:}$$

4 - (кількість співробітників, які проходять навчання)

4 - (кількість кварталів на рік)

Отже, вкладаючи у розвиток своїх керівників та їх підлеглих можна зробити висновок, що таким чином можна кожний квартал збільшувати дохід підприємства на 110%.

Таблиця 2.14

Мотивація для зростання лояльності співробітників

	Оплата	Витрачений час	Результат
Січень 2021	10% от доходу	50 годин	35 продаж
Березень 2021	5% от доходу	95 годин	20 продаж

Джерело: сформовано за даними відділу маркетингу ФОП «МАМАМІЯ»

Можна зробити висновок, що нерозуміння керівником методик мотивації персоналу та покращення їх результату діяльності призвело до спаду продажів. Після комунікації зі співробітниками для визначення причини зміни результативності було встановлено, що зменшення оплати у вигляді відсотку від загальних продажів зменшили їх продуктивність, що було пов'язано з тим, що кількість витраченого часу на пошук нових клієнтів збільшилась, а процентна ставка зменшилася. Для виходу на першочергову заробітну плату співробітники мали продати більше замовлення на рекламу, а отже й витратити більше часу на пошуки нових клієнтів.

2.3. Оцінка впливу психологічних факторів на прийняття управлінських рішень на підприємстві «МАМАМІЯ»

Оскільки сфера управління є інтелектуально-інформаційною діяльністю, вона не може оцінюватися через обсяг продажу або кількість передбачених послуг. Враховуючи, що командна робота включає в себе різні всесторонні процеси, які впливають на загальний результат - в цій роботі хочу зробити акцент на важливості кожної деталі підприємства, а також на її якісному аналізі помилок, роботи та удосконалення. Тільки в цьому випадку можна говорити про більш точний аналіз ефективності підприємства.

Чому це так важливо? Якщо ми говоримо про головну ціль кожного підприємства – максимізацію прибутку - важливо точно знати цикл, який проходить «продаж», як одиницю вимірювання результатів на кожному підприємстві.

Цикл продажів - це схема, яка включає в себе певні етапи процесу продажів, завдяки яким здійснюються операції. Основні етапи продажів мають свою послідовність, дотримуючись яку можна будь-яку розмову з потенційним клієнтом або партнером в цікаву бесіду, з подальшим довгостроковою

співпрацю. Для кожного підприємства цей цикл може бути різним, але загальні складові циклу продажів ми розглянемо на рис. 2.5.



Рис. 2.5. Цикл продажів на підприємстві

Джерело: складено за даними підприємстві

Розглянемо детальніше кожен з факторів циклу продажів та взаємозв'язок між можливими проблемами пов'язаними з допущенням помилок персоналом на одному з етапів.

1. Розробка послуги або товару:

На цьому етапі продукт проходить етап розробки і вимагає досконального ставлення до роботи. Допускаючи помилки на етапі розробки всі наступні цикли не матимуть сенсу.

2. Планування продажу:

На етапі плануванні продажу важливим є розуміння стратегії просування: розуміння психології потенційного покупця, розуміння всіх деталей розміщення продукту.

3. Пошук клієнтів:

На етапі пошуку клієнтів надзвичайно важливо розуміти як побудувати з ними взаємодію правильно.

4. Прямі та непрямі продажі-реклами:

Будь-яка реклама направлена здійснення продажу. У циклі продажів - цей етап має велике значення, оскільки визначає дії інших учасників з наступних циклів. У цій частині циклу продажів людина, яка обіймає посаду менеджера з продажу повинна бути психологічно підкована для розуміння реакції як згоди, так і відмови. Оскільки згода в продажах має значення після здійснення оплати. На цьому етапі для фахівця з продажу важливо знати, які використовувати методики в переговорах, а також направляти діалог з клієнтом в те русло, яке вигідно для підприємства.

5. Презентація послуги або товару:

Важлива складова в продажу будь-якого продукту або послуги є його грамотна презентація. Зокрема розуміння: цінностей компанії, унікальна торгова пропозиція компанії, особливості аудиторії пропонованої продукції, а також важливість цього продукту для того чи іншого сегмента купівельного середовища.

6. Робота з відмовами-комунікація:

Якісна комунікація з клієнтами є однією з найважливіших зон відповідальності. Спеціалісти з комунікацій повинні бути: відмінними психологами, щоб зрозуміти користувачів та їх потреби, відмінними спеціалістами у веденні переговорів з розумінням особистих технік у комунікаціях, а також необхідними стратегіями для різного типу ситуацій. Якщо говорити про те, що компанія повинна знати, як закрити конкретну необхідність свого користувача, важливо також визначити відповідальність некомпетентного спеціаліста в цьому циклі.

7. Відправка або надання послуг:

На етапі відправлення продуктів, або безпосередньо впровадженні продукту або послуги підприємство повинно мати знання тонких психологічних аспектів у наданні інформації для різних типів людей. Це може стати ключовою

проблемою при спілкуванні з клієнтами на кожному з циклів, але в разі надання послуг, важливо розуміти, що крім затвердженої програми необхідно також враховувати психологію сприйняття інформації кожним типом людей.

8. Зворотній зв'язок:

На етапі отримання зворотного зв'язку підприємство повинно сфокусуватися не на отриманні відгуку з боку клієнта, а на власні ініціативі. Це обумовлено тим, що сучасний світ розвивається дуже швидко, і люди не хочуть витрачати даремно свій час. Клієнторієнтована компанія повинна знати важливість зворотнього зв'язку, а також брати ініціативу на себе. Не менш важливо знати технології в комунікаціях з людьми, які не йдуть на контакт. Менеджер за зворотнім зв'язком повинен мати не лише навички отримання інформації від клієнта, що отримав послугу, а також оперативну реакцію на негативні відгуки, де можуть бути відповідальні інші підрозділи компанії. У цьому випадку вже працюють психологічні навички комунікації та роботи в командах.

9. Підтримка стосунків:

Сучасні підприємства повинні визначати ціну придбаного клієнта, а також знати, як підтримувати з ним зв'язок для здійснення наступних заявок. У цьому етапі циклу продажу спеціаліст повинен розуміти психологічні технології турботи, а також інші методи взаємодії з клієнтами, щоб вони не забули компанію.

Отже, говорячи про цілісність компанії також варто зауважити, що кожен з циклів є надзвичайно важливим, адже при допущенні помилок на одному з етапів циклу – підприємство наражається на небезпеку втратити потенційного клієнта. Аналізуючи кожен частину циклу можна зробити висновок, що на кожному циклі задіяна людина, і як індивідуум, і як професіонал. Відсутність достатніх навичок на будь-якому з рівнів може зруйнувати цикл продажу та не посприяти його завершенню – та призведе до відсутності доходу. Приведемо приклад ситуацій та проведемо аналіз важливості кожного з механізмів та загального результату на підприємстві «МАМАМІЯ» (табл. 2.15).

Таблиця 2.15

Аналіз ситуацій та наслідків порушення етапів з циклу на підприємстві
«МАМАМІЯ»

	Приклад ситуації	Помилка	Результат
Приклад 1	На всіх етапах виконання циклу продажу було бездоганим, але менеджер з відправок був у поганому настрої, тому забув забрати посилку до початку вихідних.	Відсутність відповідальності у вразливій для працівника моменти.	Реклама затягнулася, клієнт був не задоволений
Приклад 2	Компетенція всіх членів команди на всіх 9 етапах відбудована роками, проте на першому етапі комунікації з клієнтом довелося взяти в команду нову людину, яка не змогла зробити жодного продажу через не вміння продавати клієнту те, на що він не погоджується, як це раніше робив минулий працівник.	Відсутність якісних комунікативних навичок у менеджера з продажу	Відмова у співпраці. Реклама не була продана.
Приклад 3	Керівник «МАМАМІЯ» часто приводить до прикладу свій минулий опит співпраці з іншими співробітниками, що у свою чергу викликає напруження для інших учасників команди, тому що до них підхід має бути очевидно іншим через особливості їх типу особистості.	Відсутність розуміння психології різних типів людей	Команда закривається від керівника, відчуваючи, що він не шукає можливості будувати з ними не схожі на інші приклади стосунки
Приклад 4	Після однієї з реклам з довгосроковими клієнтами, підприємство МАМАМІЯ отримало негативний відгук. Керівник блогу – Ірина не запропонувала вирішення цієї ситуації або пошук компромісу.	Замість того, щоб запропонувати якісне рішення ситуації, яка виникла, підприємство відійшло в сторону.	
Приклад 5	На етапі розробки послуги не було чіткого брифу для клієнту, тому після реклами він був обрваний отриманим результатом.	Відсутність чіткого бачення в компанії та орієнтування клієнтів, на який вид прояву реклами їм очікувати.	Доки менеджери-психологи не приєдналися до діалогу з клієнтом, назрівав конфлікт.

Джерело: складено за даними підприємства

За результатами аналізу табл. 2.15. можна зробити висновок, що кожна деталь може вплинути на результат, який міг досягатися багатьма учасниками команди на попередніх етапах циклу продажів. Проте через некомпетентність у певній ситуації, в особливості – неякісній комунікації та не розуміння скритих факторів впливу на продаж – компанія МАМАМІЯ зазнавала збитків.

Розглядаючи, працівників підприємства «МАМАМІЯ», як особистостей, варто зауважити, що при оцінці роботи кожного учасника команди варто враховувати базові потреби людини, що представлені на рис.2.6.



Рис. 2.6. Базові потреби людини за пірамідою Маслоу

Джерело: [38]

Розглядаючи базову схему-піраміду Маслоу, можна зробити висновок, що кожен співробітник, в незалежності від своєї власності чи повноліття має певні потреби, як особистість на фізіологічному та ментальному рівнях. Ці потреби ми можемо назвати і внутрішніми, і психологічними.

Концепція турботи про команду, як окремих особистостей з окремими потребами має важливу роль, оскільки на підприємстві «МАМАМІЯ» виникає багато ситуацій, таких як:

- менеджер не виспався через хворобу дитини;
- співробітника недостатньо похвалила керівник, що спричинило моральну шкоду співробітнику;

- фізичний стан одного з членів команди був поганий внаслідок поганої погоди, тому працівник не міг здійснювати свої обов'язки належним чином, проте керівництво не знало цієї проблеми;

- за рахунок того, що керівник постійно змінював умови заробітної плати команди (щомісяця) , це спричиняло напружену атмосферу в команді через втрату відчуття стабільності для працівників;

- керівник підприємства МАМАМІЯ намагається будувати особисті відносини з командою, враховуючи їх потреби та емоційний стан, що сприяє позитивному зростанню їх професійної діяльності.

Проаналізуємо вплив незакритих потреб за пірамідою МАСЛОУ керівником ФОП МАМАМІЯ» та можливих наслідків (табл.2.16).

Таблиця 2.16

Аналіз ефективності впливу на ці потреби підприємством «МАМАМІЯ»

Потреба		Аналіз ефективності впливу на ці потреби підприємством «МАМАМІЯ»	Загальна оцінка
1	Потреба у самовираженні	Керівництво не ініціює особистісний та професійний ріст своїх членів команди: - не пропонує методи покращення особистісних навичок - не забезпечує освітніми програми за фахом підприємства, залишаючи цю зону для самостійного опрацювання кожного з членів команди.	1
2	Потреба у визнанні	Керівник ФОП МАМАМІЯ загалом цінує свою команду, але: - не достатньо про це каже команді, що викликає у кожного з учасників відчуття непотрібності з боку керівництва - поважає свої кордони особистості, але може не поважати кордони учасників своєї команди	3
3	Потреба у приналежності	Потребу у приналежності керівник підприємства МАМАМІЯ покриває дуже якісно: - любить своїх колег - може сказати слова вдячності при інших людях своїй команді - не боїться казати, що сумує за своїми колегами та ініціює телефонні дзвінки та зустрічі - з заохоченням організовує сумісні командні зустрічі з метою покращення стосунків	5

4	Потреба у безпеці	Потребу у безпеці звісно кожен учасник МАМАМІЯ має покривати самостійно, проте оцінюючи цю категорію варто зауважити, що керівництво МАМАМІЯ за рахунок постійної зміни умов заробітної плати – що є головним фактором відчуття безпеки людиною – потребу у безпеці не завжди відчують. Саме для покриття безпеки інші підприємства встановлюють ставки для своїх працівників.	4
5	Фізіологічні потреби	Керівник ФОП МАМАМІЯ є турботливим керівником. Проте потреби у якості та професійності виконаної роботи є важливішими ніж покриття базових потреб своїх колег. Наприклад: - Керівник запропонував одному з працівників відпустку за свій рахунок. Коли працівник повідомив, що не зможе поїхати у відпустку – керівник не ініціював як альтернативу грошову винагороду у такому випадку. - Замість доданої заробітної плати керівник запропонував купити новий гаджет для одного з працівників. В такому випадку працівник мав якісний інструмент, але досить низьку заробітню плату для покриття власних потреб.	3

Джерело: сформовано автором

Отже, за концепцією піраміди Маслоу можна зробити висновки, що у підприємстві МАМАМІЯ є зони для покращення. Робота над помилками для кожного зі складових піраміди Маслоу може покращити колективну ефективність та збільшити кількість проданих реклам – та приведе до максимізації прибутку. Звісно, кожна людина має відповідальність за себе і керівництвом не є відповідальним за покриття всіх потреб їх працівників. Проте сучасний підхід турботи за своєю командою у мінливому та конкурентному середовищу допоможе зберегти важливих для підприємства співробітників саме шляхом врахування та вплив на їх потреби.

Висновки до розділу 2

Отже, аналізуючи даний розділ можна зробити висновок, що найціннішим ресурсом кожного підприємства є не продукт, а працівник.

На ефективність діяльності підприємства впливає багато факторів: починаючи з якості виконання якісної роботи на кожному з циклу продажів який було розглянуто в даному розділі вище – до відсутності покриття базових потреб того ж самого співробітника, який реалізовує ці етапи продажу.

За пірамідою Маслоу, ми проаналізували, що на ФОП МАМАМІЯ зони для опрацювання та покращення складають 80% з акцентом на покриття потреб працівників та якісної комунікації побудованій на довірі.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

3.1. Сучасні психологічні методи підвищення результативності бізнесу

Підвищення результативності бізнесу можливо за умови застосування різних методів, зокрема психологічних. Психологічні методи можуть бути використані керівником з лідерськими навичками та усвідомленням важливості кожної деталі в підприємстві. В їх числі може бути: комунікація з підлеглими, спосіб їх мотивації та інші методики якісної взаємодії з персоналом та клієнтами для досягнення кращого результату на підприємстві. «Менеджмент – це процес забезпечення належного втілення програми та цілей організації. Натомість, лідерство направлене на результат діяльності компанії стосується виявлення бачення й мотивування людей.» - [39] Ріст і розвиток людей – це найважливіше покликання кожного менеджера, який прагне бути лідером. Це має вплив, оскільки найближчі до керівника-лідера люди визначатимуть його рівень успіху. Саме тому, розуміння правильного підходу до особистісного зростання та професійного – можуть допомогти підприємству досягти успіху.

Розвиваючи команду, як окремих особистостей, підприємство може зазнати успіху. Великі лідери мають розуміння того, що спонукає людей рухатися, що їх мотивує та як вони мислять. Підприємство орієнтоване на результат повинно акцентувати увагу на розвитку своїх керівників та їх компетенцією у роботі з іншими працівниками. Керівники у свою чергу мають збільшувати свою продуктивність шляхом збільшення продуктивності кожного члена команди.

Варто відмітити, що кожна допущена помилка на підприємстві може стати причиною як і недостатньої професійної компетенції працівника так і через виникнення труднощів на особистісному рівні, як людини.

За результатами аналізу, проведеного в 2 розділі, було визначено, що:

1. Базові потреби людини за пірамідою Маслоу – важливий аспект на який важливо звертати увагу кожному керівнику.
2. На етапі циклу продажів необхідно враховувати можливі наслідки порушень будь-якого циклу з професійних та особистих причин.

В результаті аналізу цих факторів впливу на управлінське рішення було визначено, що кожен етап циклу продажів реалізуються людиною і як особистістю, і як професіоналом. Якщо в якомусь із цих показників буде допущена помилка - підприємство схильне втратити продаж як одиничний, так і регулярний - що призведе до загального зниження результативності всієї компанії. Для покращення діяльності підприємства та максимізації прибутку необхідно удосконалювати обізнанність та компетентність керівників та співробітників у різносторонніх підходах до прийняття рішень, в тому числі й психологічному. Якщо розглядати кожного працівника на підприємстві, важливо зауважити, що він виступає і в ролі професіонала, і в ролі особистості зі своїм внутрішнім світом.

Відповідно, коли ми говоримо про поліпшення управлінських навичок людини та психологічних компетенцій, **ми повинні знати, як впливати на дві складові людської сутності: ОСОБИСТІСНИЙ РІСТ + ПРОФЕСІЙНИЙ РІСТ.**

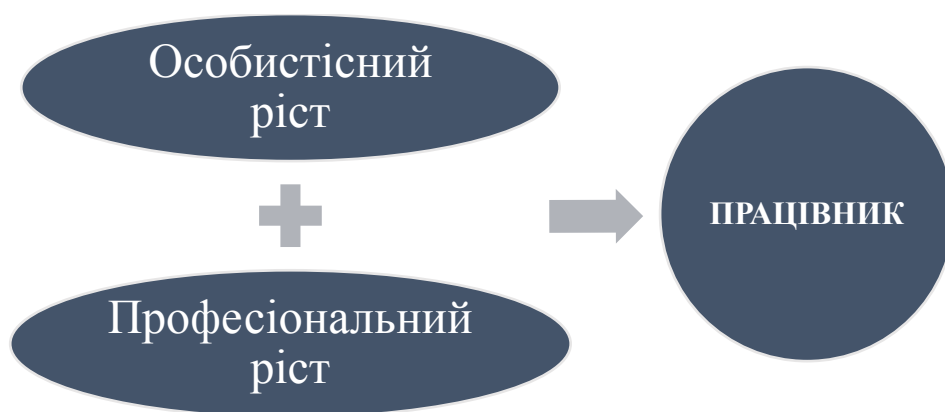


Рис. 3.1 Складові людської сутності працівника
Джерело: складено автором

Отже становлення професіонала можливе лише за умови єдності професійного та внутрішнього розвитку суб'єкта. Тобто грамотному прорахунку можливих промахів і активного заохочення в разі успіху. Розглянемо кожен складову людської сутності працівника та методи для підвищення ефективності кожного з цих складових на рис. 3.2

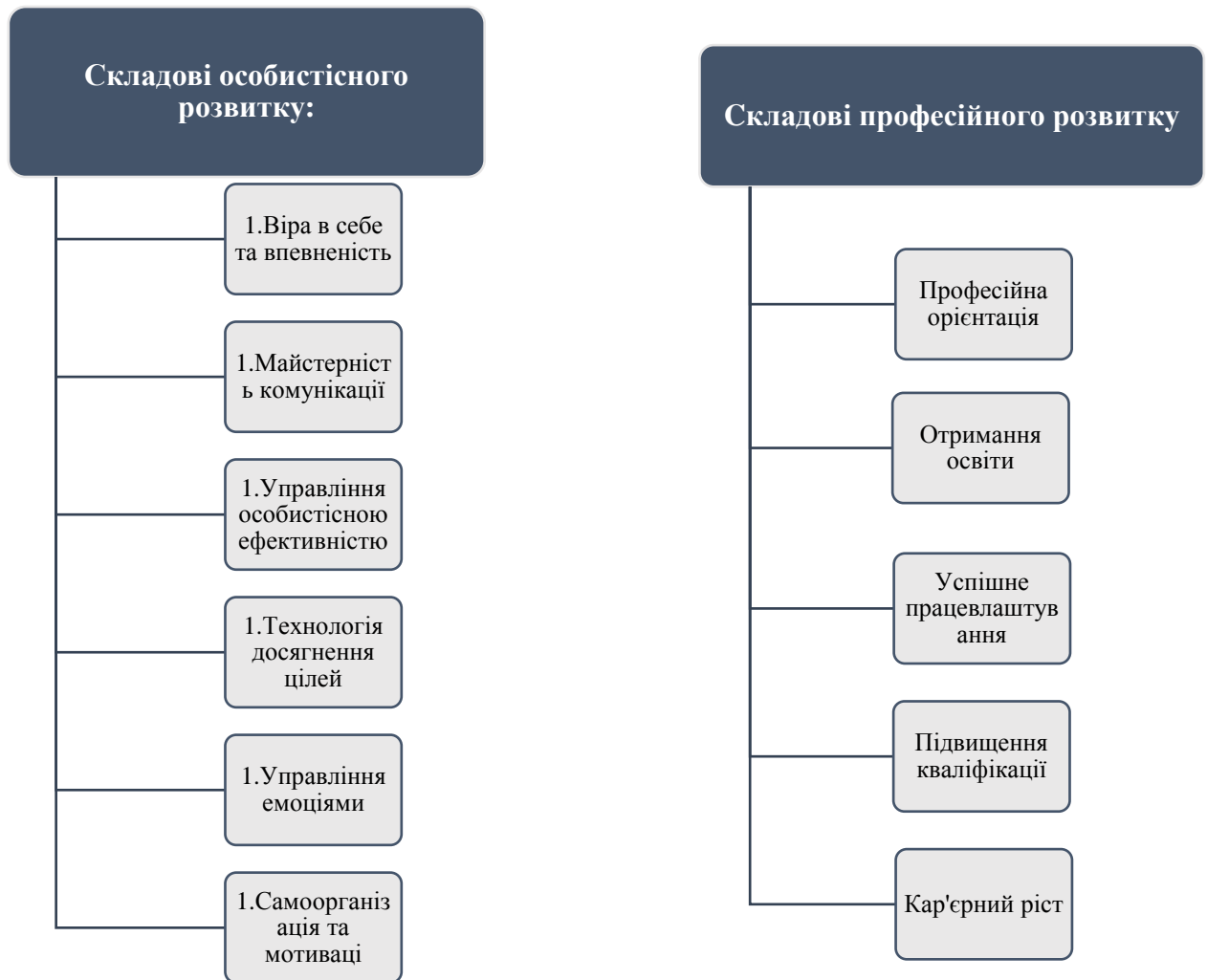


Рис.3.2 Складові особистісного та професійного розвитку»

Джерело: сформовано автором

Розглянемо значення та складові особистісного розвитку:

Особистісний розвиток – це діяльність, яка розвиває можливості та потенціал людини, формує людський капітал, сприяє працевлаштуванню та покращує якість життя та здійснення мрій та прагнень. Особистий розвиток може відбуватися протягом усього життя людини. [40]

Розглянемо складові особистісного розвитку для подальшого визначення сучасних психологічних методів підвищення результативності підприємства детальніше у табл.3.1:

Таблиця 3.1

Складові особистісного розвитку працівника

№	Складові	Опис
1	Віра в себе та впевненість	Кожна людина має розвивати в собі впевненість та віру для досягнення життєвих цілей з різною метою. Ці навички є необхідними для посилення мотивації в реалізації цілей підприємства.
2	Майстерність комунікації	Навички комунікації необхідні для встановлення контакту з будь-якою людиною в професійних та особистісних цілях. Вміння відчувати людину, та техніки, які можливо задіяти, щоб якнайкраще вислухати, допомогти, бути вислуханим та почутим.
3	Управління особистісною ефективністю	Відповідальність будь-якого працівника має бути не тільки у виконанні своїх обов'язків, але й у постійному управлінні собою та всім ресурсами необхідними для цього.
4	Технологія досягнення цілей	Крім прагнення досягати успіху управлінець та кожен член його команди має використовувати у своєму розвитку певне технологію досягнення цілей. Технологія охоплює в собі і план дій, і певну методологію з виконання необхідних задач.
5	Управління емоціями	Самоконтроль – важлива навичка, яку можна розвивати щодня. Людина, яка володіє емоціями здатна приймати рішення в здоровому глузді та більш точно відчувати, яке рішення найкраще для підприємства у даний період часу. Окрім цього управлінець або менеджер має вміти стримувати себе у роботі зі співробітниками, особливо, якщо його співробітники знаходяться на різному рівні розвитку, що іноді не може не викликати дратування.
6	Самоорганізація та мотивація	Вчасний прихід на роботу – не є єдиний аспект самоорганізованого співробітника. Для здійснення ефективної діяльності для будь-якого підприємства кожен працівник має бути достатньо замотивований на всіх рівнях, а також вміти організовувати свій час та у першу чергу себе для контролю над ситуацією.

Джерело: сформовано автором

Отже особистісний розвиток охоплює в собі і навички, які можна здобути за допомогою сучасних інструментів саморозвитку і прагнення людини змінюватись та вдосконалюватись на рівні своєї особистості. Ці навички людина може використовувати не тільки на професійному поприщі, але й у

повсякденному життю. Професійний ріст у свою чергу допомагає людині реалізувати свій потенціал та досягати вершин саме за своє спеціалізацією.

Професійний ріст – це зростання професійних знань, умінь і навичок, визнання професійним співтовариством результатів праці людини, авторитету в конкретному виді професійної діяльності.[40] Розглянемо детальніше, що включає в себе професійне зростання включає в себе та за що відповідає:

Таблиця 3.2

Складові професійного росту

№	Складові	Опис
1	Професійна орієнтація.	Професійна орієнтація допоможе допомогти встановити вектор розвитку у професійній діяльності за напрямом, який ближче всього для людини. План професійного розвитку в найближчій і довгостроковій перспективі, що дозволить з достовірною значимістю прийняти усвідомлене, цілеспрямоване рішення, тобто якісно провести професійне самовизначення.
2	Отримання якісної(практико-орієнтованої) професійної освіти.	Отримання освіти може бути за напрямом до вищого навчального закладу, а також альтернативних освітніх програм з метою досягнення кваліфікації у своїй професії.
3	Успішне працевлаштування	Успішне працевлаштування з можливістю кар'єрного зростання дає людині міцний фундамент для подальшого розвитку, заробітну плату згідно з її рівнем життя та потребами, а також взаємодію з колективом.
4	Підвищення кваліфікації	Додаткова освіта важлива для покращення вже здобутої освіти. В особливості це необхідно для того, щоб оновлювати свої знання в залежності від нових тенденцій у певній галузі знань. Підвищення кваліфікації може бути реалізовано за рахунок отримання доп. освіти або другої вищої, проведення наукової, <u>дослідницької роботи</u> , Учасі в тематичних семінарах, тренінгах, розвиваючих професійно-важливі якості та практичні навички.
5	Кар'єрний ріст.	Кар'єрний ріст є одним з найкращих мотивацій для співробітника, оскільки зазвичай з підвищенням посади підвищується заробітня плата. Кар'єрний ріст є важливою складовою в системі мотивації персоналу і має бути присутнім на кожному підприємстві.

Джерело: складено за спостереженнями автора

Отже, професійний розвиток грає важливу роль у реалізації професійного потенціалу кожної людини.

Варто зауважити, що роботодавець завжди чекає на співробітника, який все вміє і готовий виконувати свої обов'язки з першого робочого дня. Для цього він і вказує компетенції, які йому потрібні, і до них відносять як і особистісні навички людини, так і професійні.

Американський психолог Сюзан Хартер ввів поняття self-competence в 1982 році з приводу необхідності розвитку Hard і Soft skills кожною людиною на підприємстві, особливо для керівників, якщо щодня зіштовхуються зі своїми підлеглими. В простій моделі професійних компетенцій навички розділяють на Hard і Soft skills (Жорсткі та м'які навички) Для покращення діяльності підприємства найголовнішими аспектами, на які необхідно звернути увагу кожному керівнику – на розвиток власних Hard і Soft skills, а також на своїх підлеглих, та всіляко приймати участь у розвитку цих двох рівнів.

Нижче наведено список «найвищих десятків» програмних навичок, складені Університетом Східного Кентуккі [41] від виконавчих списків.



Рис. 3.3 Hard і Soft skills

Джерело: [42]

Розглянемо детальніше кожен з навичок:

Soft skills - над професійні навички, які допомагають вирішувати життєві завдання і працювати з іншими людьми.

Hard skills - вузькі професійні навички, які потрібні для вирішення конкретних завдань в повсякденній роботі. Для цих навичок характерні дипломи та сертифікати про здобуття відповідного рівня.

Вчені з Гарварда, Стенфорда і Фонду Карнегі з'ясували [43], що «гнучкі навички» - це 85% успіху людини в професії, жорсткі становлять лише 15%. Тенденції на ринку праці в майбутньому визначатимуть два навички - soft skills і критичне мислення. Нижче розглянемо різницю між Soft skills і Hard skills.

Таблиця 3.3

Відмінності Hard skills і Soft skills

Soft skills	Hard skills
Щоб процвітати в освоєнні hard skills необхідний інтелект (ліва півкуля мозку, IQ, логіка)	Для розвитку soft skills потрібно "емоційність" (права півкуля мозку, EQ, емпатія).
Вимоги до hard skills залишаються незмінними незалежно від компанії, в якій ви працюєте, людей і корпоративної культури.	Soft skills, навпаки, мінливі і ситуативні.
Оволодіти hard skills можна в різних навчальних закладах (школи, інститут, додаткові курси).	Soft skills освоюються повільніше, ніж hard skills і залежить від внутрішнього налаштування та стану людини
Для hard skills існують підтверджують сертифікати та дипломи про те, що співробітник має необхідні професійні навички.	Soft skills не мають сертифікації і довести їх наявність набагато важче.

Джерело: сформовано автором

Отже, можна зробити висновок, що найголовніше в технології Hard skills і Soft skills в тому, що одна складова без іншої існувати не може. Сучасні методи психологічної обізнаності українських підприємств сфокусовано на роботі саме з цими навичками шляхом різних технологій та тренінгів.

Також важливо зауважити, що результати спільного дослідження фонду Карнегі Мелона і Стенфордського дослідницького інституту вказують, [44] що успіх управлінців в компаніях зі списку «Fortune 500» на 75% залежить від soft

skills, тоді як hard skills займають лише 25%. Робимо висновки, що «м'які» навички більшою мірою впливають на розвиток кар'єри. А за дослідженнями LinkedIn, 57% роботодавців насправді звертають увагу на м'які навички більше, ніж професійні (жорсткі). Тому можна підсумувати, що більшість науковців встановлюють м'які навички компетенціями майбутнього.

Кожен учасник команди ставатиме кращим тільки тоді, коли ставатиме кращим окремо. Роберт В. Кейсі сказав, що намагання змінити людську або корпоративну поведінку не звертаючись до широкого контексту організації, приречене на розчарування. Формування лідерського етикету та професіоналізму у спілкування з командою – ключ до успіху всього підприємства. В одному з американських досліджень 70 психологів відповіло на запитання «що найважливіше має нати керівник про людську природу». Дві третини зазначали, що найважливішою є мотивація – розуміння того, що змушує людей думати, відчувати й діяти або навпаки. Якщо керівник розуміє, що мотивує людей, то у нього є найпотужніший інструмент для роботи з ними.

Джон Максвел визначив 5 способів-методик розбудови команди сильним лідером-керівником, обізнаним та підкованим психологічно:

Таблиця 3.4

5 способів розбудови команди обізнаним керівником

№	Спосіб	Опис
1	Охарактеризувати місію команди	Для охарактеризування місії команди необхідно розробити організаційні лозунги, назви, символи та слогани, а також викласти бачення. Місія завжди підіймає корпоративний дух.
2	Знайти ключ до кожного гравця	Кожна людина має власні цілі або причини з якої вона знаходиться в команді. Ці особисті цілі – ключ до мотивації кожного з учасників команди.
3	Визначити роль кожного члена команди	Чітке розподілення ролей між учасниками команди допоможе уникнути непотрібного суперництва. Це також допоможе уникнути проблеми несправедливості в колективі. Кожен гравець має бути пошанованим за свій вклад у команду.
4	Використання достатньої кількості слів «ми» і «наш»	При розбудові команди важливо, аби її члени відчували відповідальність за те, що вони роблять, як група. І коли група спрацювала добре, керівник має виділити загальні зусилля, а не когось відокремлено.

5	Спілкуватися з усіма працівниками, а не лише ключовими гравцями	На цьому етапі керівникові важливо ділитися з інформацією та баченням не тільки з ключовими гравцями підприємства, а з усіма. Це важливо оскільки зазвичай працівники не цікавляться тим, у що їх не залучають.
6	Постійно вдосконалюватися самотійно, та колективно	Постійний успіх – це результат постійного покращення. На підприємстві або наявні гравці мусять продовжувати зростати й розвиватися, або ж у команді постійно мають з'являтися потенційно кращі й нові гравці відповідного рівня.

*Джерело: сформовано на основі книги Джона Максвела
«Розвину лідера в собі»*

Отже розглядаючи вплив на будь-якого працівника, як особистість, необхідно розглядати вплив через фактори його особистісного та професійного зростання. Варто зауважити, що для покращення ефективності діяльності, кожне підприємство має постійно вдосконалюватися разом зі своїми колегами. Можна з впевненістю сказати, що людина, яка прагне до особистісного та професійного розвитку, повинна постійно займатися самонавчанням і працювати над жорсткими та м'якими навичками(hard&soft skills). Становлення професіонала можливе лише за умови єдності професійного та внутрішнього розвитку суб'єкта. Враховуючи те, що постійне вдосконалення можна замінювати новими – відповідного рівня людьми, це не є вигідним для підприємства. Постійна зміна кадрів не вплине позитивно на загальні результати діяльності компанії. Саме тому, є сенс вкладати в тих людей, які роками та вірно працюють на одному підприємстві та шукати засоби для вкладу в них на професійному та особистісному рівнях. Отже, визначаючи психологічний вплив на ефективність управлінського рішення, можна встановити, що:

- Встановлення правильної стратегії та мотивації для команди,
- Пошук підходу до кожного працівника
- Якісна комунікація побудована на довірі та взаємоповазі,
- Постійній розвиток команди, як окремих особистостей, так і як команди

Є ключовими психологічними методиками, які впливають на ефективність прийняття управлінських рішень та результату всієї діяльності підприємства

3.2. Заходи підвищення ефективності прийняття управлінських рішень з використанням психологічних прийомів на підприємстві «МАМАМІА»

Для підвищення ефективності управлінського рішення на підприємстві МАМАМІА слід звернути увагу на нинішні управлінські рішення. Для формування конкретних дій для опрацювання та покращення, дане підприємство має розглядати компетенції керівництва та своїх співробітників через призму методик:

- 1) Категорій впливу на підприємстві "МАМАМІА" – (розділ 2)**
- 2) Базових потреб співробітників за технологією піраміди Маслоу**
- 3) Hard&soft skills – особистого та професійного розвитку**

- 1) Спершу розглянемо перехресну таблицю категорій впливу на підприємстві «МАМАМІА» з актуальними управлінськими рішеннями які варто покращити, а також заходи підвищення ефективності цих управлінських рішень.**

Таблиця 3.5

Заходи підвищення ефективності прийняття управлінських рішень з використанням психологічних прийомів на підприємстві «МАМАМІА»

Управлінське рішення	Заходи підвищення ефективності
Саморозвиток	<ul style="list-style-type: none">• Читати літературу з обраної теми. Виписувати найбільш важливі ідеї, особливо ті, які мають відношення до мети розвитку і специфіку роботи. Коригувати на їх основі програму власного розвитку.• Освоїти базові навички швидкого читання: це вельми корисний інструмент, який допомагає читати і сприймати більше літератури за короткий проміжок часу.• Письмово аналізувати власний життєвий і професійний досвід, релевантний мети, виділяючи тенденції і окремі корисні ходи.• Розглядати аналогічні і / або порівнянні ситуації, які завершилися успіхом або, навпаки, неуспіхом, спеціально виділяючи дії, які приводили до успіху, дії, які перешкоджали його досягненню.• Відмовитися від виконання дій, що ведуть до неуспіху.• Застосовувати нові підходи, методи, ідеї

	<ul style="list-style-type: none"> Після прочитання кожної корисної статті або книги обов'язково або складати mind map, або фіксувати основні корисні висновки і думки, які відразу можете застосовувати на практиці.
Базова комунікація	<ul style="list-style-type: none"> Розуміти цілі кожної комунікації (і свою, і співрозмовника) Уважно і з інтересом ставитися до співрозмовника Структурувати інформацію, що надається від загального до конкретного, від проблеми до вирішення Спиратися в спілкуванні на свої інтереси і інтереси співрозмовника Регулювати свої невербальні прояви під час комунікації, розумієте невербальну зворотний зв'язок співрозмовника і міняєте стратегію спілкування в залежності від отриманої інформації Адаптувати стиль спілкування під рівень співрозмовника Під час спілкування утримувати зоровий контакт зі співрозмовником Зацікавлювати співрозмовників і залучати до обговорення пропонованої теми Будувати бесіду за принципом діалогу: задавати питання, слухати співрозмовника, коментувати. Ефективно дозволяється застосовувати прийоми активного слухання Чітко і по справі формулювати відповіді на питання співрозмовників
Навички розвитку і підтримки бізнес-відносин (нетворкінг)	<ul style="list-style-type: none"> Ефективно встановлювати контакт зі співрозмовником незалежно від ситуації і соціального статусу співрозмовника Конструктивно, цікаво і швидко робити самопрезентацію Вміти підтримати розмову в будь-якій ситуації Ефективно шукати сфери інтересів співрозмовника і можливості взаємодії Визначати особливості співрозмовника і відповідно до цього адаптувати своє спілкування і поведінку Постійно підтримувати комунікацію з уже встановленими контактами Використовувати будь-яку можливість для розширення сфери своїх бізнес-контактів Завжди шукати можливості знайти способи допомогти в вислові завдань співрозмовника Структурувати придбані контакти і вміти їх використовувати Орієнтуватися на стратегії «Більше віддавати, менше брати» і «Win-Win».
Навички переконання і аргументації	<ul style="list-style-type: none"> Осмислювати точки зору співрозмовників і адекватно на них реагує Досягати своїх цілей, беручи до уваги цілі опонентів Вибирати оптимальну стратегію поведінки при суперечці, максимально спрямовану на досягнення цілей Навіювати впевненість в значущості своїх аргументів Використовувати при аргументації референтні ресурси Розкривати суть проблеми і ефективно презентує пропонувані рішення Використовувати «невидиму» стратегію спору: робите так, що співрозмовник не помічає процесу переконання Наводити спілкування до компромісних або взаємовигідним рішенням і виробляє безпрограшні методи досягнення згоди. Адекватно реагувати на наявність у інших людей інших точок зору і вміє застосовувати отриману інформацію
Управління конфліктами	<ul style="list-style-type: none"> Розпізнавати наближення конфліктної ситуації і вживає заходів для утилізації конфлікту При виникненні конфлікту обговорювати можливі шляхи вирішення і шукати шляхи примирення з опонентами Вибирати необхідну і оптимальну стратегію поведінки в конфлікті (догляд, компроміс, співробітництво, поступки) Залишатися відкритими для вирішення конфліктних ситуацій, не позичати оборонне становище Чи не уникати конфлікту, а підходити до його вирішення з усією рішучістю і раціональністю Хвалити опонентів відкрито обговорювати гострі і конфліктні питання Брати до уваги факти, а не гучні аргументи або емоційні спалахи Усувати протиріччя між людьми за допомогою переконань, дипломатії і логіки, не переходьте на особистості

	<ul style="list-style-type: none"> Використовувати інструменти «психологічного айкідо» для залагодження конфліктних ситуацій запобігання ескалації Прагнути усувати конфлікти таким чином, щоб після цього можна було зберегти продуктивні відносини
Навички планування і управління часом(тайм-менеджмент)	<ul style="list-style-type: none"> Розставляти пріоритети для завдань відповідно до їх важливості і терміновості, зосереджуючи зусилля на найбільш важливому Прагнути до мінімізації тайм-кілерів в своєму графіку Регулярно і системно слідувати запланованим графіком Бути гнучким у плануванні свого часу: при жорсткій необхідності здатні адаптувати свій графік без сильної втрати якості виконання завдань Ефективно делегувати завдання (які можливо делегувати) і контролюєте хід їх виконання Використовувати інструменти планування, такі як мережевий графік і «діаграма Ганта». При плануванні використовувати інструмент SMART: перевіряти поставлені цілі і завдання на конкретність, вимірність, реальну можливість її досягнення, актуальність і точно закріплюєте тимчасові рамки. Ефективно використовувати кошти для планування і розподілу часу (щоденник, outlook або гугл-календар та інше). Поважати час інших людей.
Робота з інформацією та прийняттям рішень	<ul style="list-style-type: none"> Виділяти об'єктивні критерії, яким має задовольняти рішення Збирати необхідну інформацію про проблему. Чи використовуєте для цього кілька різних достовірних джерел Визначати, якої інформації не вистачає для чіткого розуміння ситуації Систематизувати обрану інформацію, ефективно представляти її у вигляді графіків, діаграм, схем Якісно аналізувати зібрану інформацію і виділяєте всі фактори, що впливають на проблему. Розставляти пріоритети, визначати, які фактори є найбільш значущими, а якими можна знехтувати. Оцінювати можливі ризики і наслідки обраних рішень Після остаточного прийняття рішення і його впровадження, аналізувати його наслідки - наскільки вдалим виявилось рішення, чи всі значущі чинники були враховані, що необхідно було зробити інакше або змінити в перспективі. Вміти розглядати і оцінювати ситуацію, проблеми, ризики і рішення з різних позицій і рівнів сприйняття. Ефективно вибудовувати причинно-наслідковий зв'язок У стресових ситуаціях приймати рішення на підставі наявних даних і фактів, а не тільки емоцій.
Лідерство і командна робота	<ul style="list-style-type: none"> Працюючи в команді, перш ніж приступати до роботи, пропонувати колегам домовитися про цілі та норми спільної роботи, а також розподіляти ролі (виступаєте ініціатором розподілу ролей). Промовляти з іншими учасниками команди, що найчастіше виникають складнощі у взаємодії. Визначати, які правила, регламенти, домовленості допоможуть їх уникнути. Негайно впроваджувати прийняті правила. Брати на себе роль організатора командної взаємодії: структуруєте роботу групи, стежите за дотриманням правил, активізуєте малоактивних колег. Утримувати лідерську роль до тих пір, поки завдання не буде вирішена або використовуєте найбільш комфортну (але конструктивну) для себе роль і виконуєте її усвідомлено. При виникненні конкуренції в команді нагадувати колегам про загальнокомандних цілях, допомагаєте конкуруючим сторонам проявляти свої амбіції конструктивно. При виникненні розбіжностей інформувати опонента про свої інтереси, задаєте питання, які проясняють, які потреби стоять за декларованою їм позицією, пропонувати кілька варіантів вирішення проблеми, зголошуватися знайти взаємовигідне рішення. Відзначати свої емоційні реакції на індивідуальні особливості / прояви інших членів команди.

	<ul style="list-style-type: none"> • Не виявляти негативні емоції в їх адресу. Визначаєте для себе, чим саме така людина, з такими рисами характеру виявляється корисним для команди. • Оцінювати свій вплив на інших членів команди не тільки в тих випадках, коли співробітник є лідером, але і тоді, коли є рядовим членом команди. • Приділяти більше уваги участі в групових дискусіях (висловлювання, презентація власної точки зору, реакція на думки інших і т.д.).
Базові навички продажів і переговорів	<ul style="list-style-type: none"> • Ефективно встановлювати і підтримувати контакт з будь-яким типом клієнта • Уміло виявляти проблеми і потреби партнера навіть в ситуації, коли партнер декларує свою прихильність конкурентам або негативне ставлення до компанії та її продукції. Продовжувати процес виявлення і розвитку потреб в ситуації роботи з постійними / «старими» партнерами. • Чітко і послідовно будувати аргументацію і презентацію продукту, відповідно до правила «Властивості-Переваги-Вигоди». • Презентуючи, використовувати не тільки стандартні ходи, гнучко адаптувати презентацію до реакції партнера, підтримуючи увагу і інтерес до своєї пропозиції. • Передбачати заперечення і мінімізувати можливість їх виникнення. • У разі виникнення заперечення правильно їх класифікувати і відповідати на них відповідно до їх типом \ причиною. • Вірно відповідати на поширені заперечення. • Знаходити відповідь на складні і нестандартні заперечення, на заперечення «важких партнерів». • Завершувати візит до партнера чіткої домовленості про подальші спільні кроки. Домагатися від партнера згоди на конкретні дії. Конкретизувати терміни і деталі. • Здійснювати регулярний моніторинг і контроль виконання домовленостей, як зі свого боку, так і з боку партнера. • У спілкуванні з партнером вказувати на довгострокову перспективу можливого взаємодії і вселяти довіру з боку потенційного клієнта. • Підтримувати і розвивати відносини з уже наявними клієнтами, постійно визначаючи і закриваючи їх нові виникаючі потреби. • Визначати емоційні рівні в спілкуванні з партнером і адаптувати процес продажу виходячи з отриманої інформації про клієнта і його стані.
Публічні виступи та презентації	<ul style="list-style-type: none"> • Чітко визначати структуру і логіку виступу • Ефективно використовувати міміку і зоровий контакт • Адекватно використовувати жестикуляцію • Для залучення слухачів використовувати голос • Демонструвати впевнене стан • Постава пряма, плечі розгорнені, без напруги • Використовувати ясність мови: відсутність дефектів мовлення, немає слів-паразитів • Слова вимовляти повністю без ефекту «проковтування» • Короткі, прості для розуміння пропозиції
Проектне мислення	<ol style="list-style-type: none"> 1. Враховувати інтереси всіх зацікавлених у проекті осіб, визначення ключових чинників для подальшого планування проекту. 2. Формувати ключові вимоги до результатів і робіт проекту і їх вмісте узгодити з замовником, створюєте структуроване і впорядковане технічне завдання. 3. Планувати роботи по проекту відповідно до пріоритетів, використовуючи мережевий графік, діаграму Ганта та інші інструменти. 4. Попередньо виявляти можливі ризики і способи їх мінімізації 5. Підбирати команду проекту відповідно до вимог проекту і розподіл робіт всередині команди 6. Вибудовувати ефективну комунікацію із зацікавленими в проекті особами 7. Представляти результати проекту замовнику і аналіз підсумків проекту

Джерело: проаналізовано і сформовано автором [45]

Отже аналізуючи таблицю вище, можна зробити висновок, що ріст кожної людини – це її відповідальність, оскільки від цього може залежати

результат всього підприємства. Важливі аспекти, які варто врахувати при реалізації методів покращення навичок управління це:

1. Знайти для себе наставника
2. Привчати себе витратити вільний час на саморозвиток
3. Постійно брати нові проекти, цікаві задачі та виходити із зони комфорту
4. Читати ділову літературу, яка буде корисна в певний період часу і відвідувати ті заходи, які відповідатимуть кар'єрним і бізнес цілям співробітника.

2) ***По-друге, розглянемо піраміду базових потреб людини – піраміди Маслоу***, а також аналіз ефективності впливу керівника підприємства «МАМАМІЯ» на ці фактори. Розглянемо кожен фактор та встановимо заходи підвищення ефективності для конкретних категорії піраміди Маслоу на рис. 2.6



Рис. 2.6. Базові потреби людини за пірамідою Маслоу

Проаналізувавши у другому розділі концепцію прийняття рішень з урахуванням базових потреб працівників, встановимо конкретні заходи для підвищення ефективності управлінських рішень за технікою Маслоу.

Таблиця 3.6

Заходи ефективності за пірамідою Маслоу для підприємства «МАМАМІЯ»

Потреба	Актуальні проаналізовані проблеми	Заходи підвищення ефективності
Потреба у самовираженні	<p>Керівництво не ініціює особистісний та професійний ріст своїх членів команди:</p> <ul style="list-style-type: none"> -не пропонує методи покращення особистісних навичок -не забезпечує освітніми програми за фахом підприємства, залишаючи цю зону для самостійного опрацювання кожного з членів команди. 	<ul style="list-style-type: none"> • Організовувати тимбілдинги • Проводити мастер-майнд групи • Забезпечувати освітніми програмами та навчальними матеріалами за рахунок підприємства
Потреба у визнанні	<p>Потребу у приналежності керівник підприємства МАМАМІЯ загалом покриває якісно:</p> <ul style="list-style-type: none"> -любить своїх колег -може сказати слова вдячності при інших людях своїй команді -не боїться казати, що сумує за своїми колегами та ініціює телефонні дзвінки та зустрічі <p>з заохоченням організовує сумісні командні зустрічі з метою покращення стосунків</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Частіше хвалити команду навіть при виконанні незначних завдань • Дякувати частіше, ніж просити • Використовувати метод «5 мов Любові» згідно з мовою свого співробітника • Використовувати індивідуальний підхід до кожного члена команди
Потреба у безпеці	<p>Потребу у безпеці звісно кожен учасник МАМАМІЯ має покривати самостійно, проте оцінюючи цю категорію варто зауважити, що керівництво МАМАМІЯ за рахунок постійної зміни умов заробітної плати – що є головним фактором відчуття безпеки людиною – потребу у безпеці не завжди відчують. Саме для покриття безпеки інші підприємства встановлюють ставки для своїх працівників.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Запровадити у якості ЗП фіксовану ставку + відсоток від продажів • Закладати у бюджет гроші на витрати • Ініціюючи зустрічі – турбуватися про те, як команда дістанеться місця та сплачувати робочі зустрічі за рахунок підприємства
Фізіологічні потреби	<p>Керівник ФОП МАМАМІЯ є турботливим керівником. Проте потреби у якості та професійності виконаної роботи є важливішими ніж покриття базових потреб своїх колег.</p> <p>Наприклад:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Керівник запропонував одному з працівників відпустку за свій рахунок. Коли працівник повідомив, що не зможе поїхати у відпустку – керівник не ініціював як альтернативу грошову винагороду у такому випадку. -Замість доданої заробітної плати керівник запропонував купити новий гаджет для одного з працівників. В такому випадку працівник мав якісний 	<ul style="list-style-type: none"> • Дізнаватися у своїх працівників яка винагорода була б їм краща • Давати можливість вибору обирати фінансову нагороду • Впровадити додаткові бонуси і вигляді певної суми на необхідні для працівників речі. • Брати пораду у своїх працівників перед тим, як приймати рішення, а не ставити перед фактом

	інструмент, але досить низьку заробітню плату для покриття власних потреб.	
--	--	--

Джерело: сформовано автором

Отже за цією таблицею можна зробити висновок, що заходи підвищення ефективності прийняття управлінського рішення можуть бути виконані за допомогою врахування базових потреб піраміди Маслоу.

3) Проаналізуємо також і методи для покращення ефективності управлінські рішення на підприємстві МАМАМІЯ також з точки зору концепції Hard& soft skills – особистого та професійного розвитку

Таблиця 3.7

Методи покращення ефективності soft&hard skills

Soft skills	
Якості	Метод покращення
Зв'язок	<ul style="list-style-type: none"> Опрацювання самооцінки та усвідомлення особистісних комплексів, які спричинили відсутність бажання відкриватися іншим Частіше проводити час не тільки в робочому колективі
Люб'язність	<ul style="list-style-type: none"> Розібрати з психологом дитячі травми та причини виявленої агресії та причину невміння проявляти люб'язність Практикувати необхідну навичку щодня
Гнучкість	<ul style="list-style-type: none"> Влаштуватися на роботу з великим функціоналом Взяти декілька проектів паралельно для освоєння навички паралелі та гнучкості
Цілісність	<ul style="list-style-type: none"> Встановити карту особистості та зробити вправу «Я – це» Практики афірмацій або молитв
Міжособистісні навички	<ul style="list-style-type: none"> Пройти тест на виявлення свого темпераменту Встановити конкретні кроки для вирішення ситуацій за визначеним типом.
Відповідальність	<ul style="list-style-type: none"> Покращити навички тайм-менеджменту Змінити оточення на більш відповідальне, до якого хотілося б підніматися.
Командна робота	<ul style="list-style-type: none"> Частіше бути на тим-білдингах Практикувати метод комунікації «Я-тобі, ти-мені»
Робоча етика	<ul style="list-style-type: none"> Ознайомитися з цінностями компанії та можливими моделями поведінки, практикувати ввічливо-офіційне ставлення до колег Проаналізувати оточення та спілкуватися мовою співбесідника
Hard skills	

Якості	Метод покращення
Технічні навички	<ul style="list-style-type: none"> • Проходження відповідних тренінгів • Спілкування з колегами, обмін підходами в роботі та інструментами роботи • Розвивати логіку за допомогою задач, ребусів, ігор на реакцію та швидкість • Проаналізувати робочий регламент перед тим, як виконувати завдання. Впевнитися, що виконане завдання співпадає з регламентом • Здобувати навичку поради у керівників ланки вище та колег своєї області
Управління процесами	
Робота з технікою і приладами	
Аналіз і цифри	
Робота з регламентом	
Компетентність та експертиза	

Джерело сформовано автором

Отже за цією таблицею можна зробити висновок, що Soft skills можна розвивати як самостійно, так і за допомогою кваліфікованих спеціалістів з розвитку – коучів, психологів, менторів. Hard skills у свою чергу менш гнучкий і характеризуються пошуком інформації на конкретних джерелах за конкретним профілем.

3.3. Оцінка ефективності впливу психологічних методів та прийомів на процес прийняття управлінських рішень на досліджуваному підприємстві

Управління і менеджмент охоплюють безліч технік та механізмів – від творчого підходу – до логічних та економічних методів. Ріст компанії буде прямо пропорційним росту кожного із співробітників і якості їх взаємодії. Проаналізувавши сучасні підходи до оптимізації управлінських рішень через психологічний аспект, можна зробити висновок, що успіх підприємства залежить від цілісності кожного співробітника, як суб'єкта, а також його відносин з командою, клієнтами та самим продуктом. Зобразимо нижче формулу росту компанії.



Рис. 3.3 - Формула росту компанії

Джерело: складено автором

Якщо, я -відносини + відносини з командою + відносини з клієнтами + відносини з продуктом = 100%, то за відсутністю одного з факторів формули росту компанії, 100% зменшуватимуться на певну кількість відсотків.

А після проходження щоквартального навчання, успішність по кожному фактору зросте, а кпд праці збільшиться на 15%

Таблиця 3.8

Аналіз ефективності на підприємстві МАМАМІЯ

	Реферальне значення(еталон)	Стан на січень 2021 року	Після проходження навчального тренінгу (еталонне значення)	Після проходження навчального тренінгу (станом на березень 2021 року)
Я -відносини	10%	10%	+ 10%	20%
Відносини з командою	20%	7%	+10%	17%
Відносини з клієнтами	30%	25%	+10%	35%

Відносини з продуктом	40%	30%	+10%	40%
Разом	100%	72%	140%	112%
Разом у грн.	350.000 грн	252.000 грн	490.000 грн	282.240 грн

Джерело: складено за відділом маркетингу «МАМАМІЯ»

Отже можна зробити висновок, що станом на січень 2021 року підприємство «МАМАМІЯ» заробило 252.000 грн, а після проходження навчального тренінгу на 12% більше – 282. грн. Отже, після річного проходження колективного навчання, загальний прибуток підприємства збільшиться у $112\% + 40\% \times 4 = 112\% + 160\% = 272\%$ - а саме у 2.72 рази більше.

Оскільки результати пройденого навчання є важливим фактором необхідним для аналізу, підприємство може використовувати навчальні метрики – тести на рівень знань після навчання, Метрики є одним з найдоступніших способів перевірити успішність кожного працівника. Відповідно вказана успішність після оцінки через тести - дає загальне представлення про ефективність навчання та можливості збільшення результативності праці кожного працівника на 10% кожного 4 місяця року(припроходженні навчання 1 раз в квартал). Для відслідковування відповідних даних існує ряд сервісів та платформ для підприємств, наприклад: «Ispring»

Отже сучасними психологічними методами підвищення результативності бізнесу є робота з кожним працівником, як з людиною з особистісною та професійною складовою, а також знання факторів впливу на них.

Психологічна обізнаність команди також впливає на загальний ріст підприємства. Зробимо загальний аналіз кожного із факторів на підприємстві «МАМАМІЯ».

Таблиця 3.9

Загальний аналіз кожного із факторів на підприємстві «МАМАМІЯ»

	Було	Стало
Взаємодія з командою	<ul style="list-style-type: none"> • 1 співробітник • Постійна зміна виконавців • Відсутність командного духу • Керівник постійно все робила сама, замість того, щоб взяти в команду людей • Завдання ставилися не чітко, дуже розмиті і постійно змінювалися побажання Іри • Одна людина виконує декілька функцій одночасно • Керівник не турбувалася про психологічний стан команди, про підхід до роботи до кожної з них 	<ul style="list-style-type: none"> • 8 співробітників, з яких 3 в офіційному штаті – інші – за проектним звертанням • Команда стабільна, працює як годинник за встановленим режимом • Керівник прийняла рішення і взяла в команду спочатку одного менеджера, а потім ще декількох • Завдання ставляться чітко та по пунктах • Менеджер розробила психологічну анкету, де кожна прописала свої цінності та побажання в роботі.
Стратегія розвитку	<ul style="list-style-type: none"> • Відсутність стратегії просування • Розфокус - нечітке виконання роботи • Не чітке позиціонування на ринку • Імпульсивні рішення з приводу напрямів розвитку компанії • Відсутність постанови планів на початку місяця та висновків в кінці місяця • Не було розподілу на професійні задачі та на особисті. Менеджер виконував все одночасно • Відсутність плану по збільшенню кількості підписників 	<ul style="list-style-type: none"> • Встановлено позиціонування на ринку через особливості ведення блогу Ірини, через особливості комунікації з клієнтами та подачу реклами. • Кожного місяця – встановлюється план на 30 днів, а в кінці місяця – висновки • За рахунок системної команди – робота виконується чітко та системно • Імпульсивні рішення не дозволяються і не переходять до реалізації – доки не буде обговорено з командою • Один менеджер зфокусований на продажах та комерції, а інший на особистих задачах керівника, як асистента. • Щотижневий план для росту кількості підписників та своєчасна закупка гівевей.
Взаємодія з клієнтами (к-сть)	<ul style="list-style-type: none"> • Хаотична комунікація на платформі інстаграму • Керівник могла зайти в діалог з клієнтом та почати відповідати на повідомлення зовсім в іншій манері, не як менеджери вели комунікацію вище • Не професійна обробка замовлень 	<ul style="list-style-type: none"> • В чатах з клієнтами спілкуються тільки менеджери. Втручання керівника в переписки суворо заборонено без повідомлення про це команди • Обробка замовлень та комунікація з кожним клієнтом чітко за встановленою стратегією менеджерів-психологів. • Стиль, інтонація та манера діалогу – рівна та професійно-вічлива

	<ul style="list-style-type: none"> • Використання недоречного та не етичного сленгу з потенційними замовниками • До 7 клієнтів для співпраці на комерційній основі 	<ul style="list-style-type: none"> • Були запроваджені телефонні дзвінки з клієнтами, зуми та зустрічі – що дали встановити тісніший контакт з потенційним клієнтом • до 50 клієнтів в місяць на комерційній основі
Організація роботи	<ul style="list-style-type: none"> • Для комунікації з командою використовувався лише телеграм • Особисті завдання та професійні всі велися в одному груповому чаті, що завдавало хаосу для всіх • Іра постійно пропускала повідомлення або не відповідає взагалі, на важливе запитання яке ставить один з учасників команди - запитання просто губилися і в чаті був хаос 	<ul style="list-style-type: none"> • Команда веде комунікацію на різноманітних платформах, у тому числі ведення календарю та бітріксу. • Чати були розподілені на особисті задачі та на кожен окремий чат з клієнтом. Кожний чат створюється з відповідною назвою – «МАМАМАЯ_ назва бренду», а також додається логотип компанії • Всі запитання заноуюються в одне повідомлення з можливістю відмічати, на що Іра відповіла, а на що ні. Це дозволяє контролювати статус кожного запитання та задачі.
Зворотній зв'язок	<ul style="list-style-type: none"> • Відсутність відгуків про співпрацю • Негативні коментарів про співпрацю не бралися до уваги і не проводився аналіз 	<ul style="list-style-type: none"> • Була створена група для відгуків, після кожної співпраці – менеджер просить клієнта надати відгук про співпрацю • Кожний негативний коментар та відгук про співпрацю береться до уваги та проводиться аналіз. Додатково надаємо бонуси для клієнтів у вигляді додаткові реклами або зустрічі.
Фінансовий аспект	<ul style="list-style-type: none"> • 70% товарів на рекламу було на бартерній основі, що не давало можливість підприємству повноцінно функціонувати • Виплата заробітної плати була не систематичною, постійно змінювалися умови роботи • Гроші постійно губилися • Облік коштів не вівся, оскільки було 3 картки – особисті 2 та ФОП • Керівник витрачала постійно гроші, і не ведучи облік не могла зрозуміти куди постійно дівалися гроші і чому дохід був більше 300.000 грн, але на рахунку був -50.000 грн. • Керівник Іра постійно задавалася питаннями – з чого їй команді сплачувати заробітну плату 	<ul style="list-style-type: none"> • Встановили для кожної, навіть інтеграції на велику сумму фіксованих 100% в якості вносу на операційні витрати • Заробітня плата виплачується двічі на місяць – аванс – в 20х числах кожного місяця і кожного 5го числа – виплата залишку заробітної плати • Створили картку на одного з менеджерів куди переводили всі кошти з ФОП, що дозволило оцінити реальний прихід коштів • Одна з менеджерів почала вести облік коштів, і фіксувати всі приходи і витрати. Це допомогло навести порядок у касі. • Було встановлено правило, що якщо керівник хоче вивести кошти зі свого блогу – тільки з дозволу бухгалтера це дозволяється – гроші підприємства перестали губитися.

Джерело: складено за спостереженнями автора

Отже, за цією таблицею можна зробити висновок, що до співпраці керівником з двома менеджерами з психологічною освітою – в проекті був хаос та не було стабільного доходу. Головною причиною була відсутність організації та усвідомлення важливості професійної комунікації з клієнтами з урахуваннями психологічних інструментів. Компетенція менеджерів в міжособистісній комунікації та комунікації з клієнтами дала можливість вийти на новий рівень всьому підприємству. Кожний вагомий фактор який впливав на загальний результат підприємства виходив із певних рішень, які керівник приймала що раз. Деякі рішення були досить дієвими, а деякі стали дієвими тільки після трансформації та роботи над помилками.

Таблиця 3.10

Література для підвищення психологічної обізнаності керівників

Категорія опрацювання	Назва книжки
Особистісний зріст	Джон Таунсенд «Бар'єри»
	Джон Таунсенд «Бар'єри»
	Стівен Кові – «7 навичок високоефективних людей»
	Евгній Черняк - «Принципи первых»
	Глеб Архангельский – «Тайм Драйв»
	Майкл Хеппелл – «Законы успеха»
	Девід Ален «Как привести дела в порядок»
	Гранд Кардон – «Правило в 10 раз больше»
	Даниель Канема – «Дкмай медленно: решай быстро»
	Гери Чепмен – «5 мов Любові»
Якісна взаємодія з людьми (комунікація)	Біблія Екклесіяст 4:9-10 <i>І якби вони впали, підійме одне свого друга! Та горе одному, як він упаде, й нема другого, щоб підвести його...</i> 1 Пет. 3:8-9 <i>«Нареши́ті ж, будьте всі однодумні, спочутливі, братолюбні, милосердні, покірливі. Не платіть злом за зло, або лайкою за лайку, навпаки, благословляйте, знаючи, що на це вас покликано, щоб ви впа́дковали благословення»</i> Прит. 11:12 <i>«Хто погорджує ближнім своїм, той позбавлений розуму, а розумна людина мовчить.»</i> Рим. 15:2 <i>«Кожен із нас нехай догоджає ближньому на добро для збудування.»</i>
	Джон Таунсенд «Как любить и быть любимым»
	Кен Бланшар – «Руководи, как Иисус»
	Джон Грей – «Мужчины с Марса, женщины с Венеры»

	Денис Капулнов – «Нейрокопирайтинг»
	Керолайн Лиф – «Включите свій мозг»
	Крис Бэйли – «Мой продуктивный год»
Конфліктологія та переговори	Крис Восс – «Переговоры без компромисов»
	Галина Луцишин – «Конфліктологія і теорія переговорів»
	Роберт Чалдини – «Психология влияния»
	Денис Каплунов – «Бизнес-копирайтинг»
	Джон Таунсенд – «Как победить Карабаса»
Формування стратегії	Конфліктний діалог – «Пітер Келлет»
	Джеремі Лазарус – «НЛП переговоры»
	Джон Россман – «Думай, як Amazon. Як стати лідером у цифровому світі: 50 1/2 ідей»
	Майкл Портер – «Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів»
	Скотт Галлоуэй – «Большая четверка. Секреты успеха Amazon, Apple, Facebook и Google»
	Шетил Сандермоен – «Организационная структура. Реализация стратегии на практике»
	Воган Эванс – «Ключевые стратегические инструменты. 88 инструментов, которые должен знать каждый менеджер»
	Пол Лейвланд, Чезаре Мейнарді – «Стратегія, що працює. Як передові компанії долають розрив між стратегією та її реалізацією»
	Адріан Сливозький – «Давид перемагає: дисципліна неспівмірної перемоги»
Фінансова грамотність	Бодо Шефер - «Шлях до фінансової свободи»
	Роберт Кіосакі - «Багатий тато – бідний тато»
	Джордж Клейсона - «Найбагатша людина в Вавилоні»
	Володимир - Савенок - «Як скласти особистий фінансовий план
	Джо Вітале "Як робити гроші"
	Роберт Кіосакі "Квадрант грошового потоку"
Управління та лідерство	Пітер Ф. Друкер – «Ефективный керівник»
	Джон Таунсенд «Надежные люди»
	Джон Максвел «101-команда»
	Джон Максвел «Будь всем, кем можешь быть»
	Джон Максвел – «Розвину лідера в собі»
	Джон Максвел – «Лидерство, через эффективные взаимоотношения»
	Кен Бланшар – «Руководи, как Иисус»
	Майкл Стеньер «Коучинг-лидерство. Говори меньше, спрашивай больше и навсегда измени свой стиль управления»

Джерело: сформовано автором

Підсумовуючи, можна визначити, що загальними порадами підвищення психологічної обізнаності керівників та конкретними заходами для покращення ефективності підприємства є:

- 1) Індивідуальне навчання – тренінги, семінари, книги

2) Групове навчання – тимбілдинги

Висновки до розділу 3

Психологія саморозвитку - безперервний процес, пов'язаний зі становленням особистості і характеру, з виробленням звичок і соціальних реакцій. Без нього неможливо уявити людину «нового світу», який увійшов в еру інформації. Розвиток в собі особистості - це важлива складова життєвого успіху в родині і кар'єрі. А отримання додаткових навичок, що сприяють досягненню цілей допомагає підвищити свій рівень. Психологія саморозвитку на практиці має ступінчастий вигляд, де ви повільно піднімаєтеся, починаючи від фізичних потреб, закінчуючи духовними потребами. У даному розділі було запропоновані методики прийняття рішень на основі врахування суб'єкта праці як окремої особистості з професіональними навичками. За допомогою методики «soft&hard skills» було запропоновані конкретні шляхи для покращення факторів в секторі soft skills та hard skills. Використовуючи ці рекомендації ми отримаємо в результаті розвинутого працівника, який ефективніше виконуватиме свої обов'язки через його розвиток як в особистих навичках, так і професійних. За допомогою методики Маслоу «базові потреби людини» було запропоновано конкретні дії для впливу на кожну з базових потреб працівника підприємства. Використання цих порад допоможе побудувати тісні стосунки керівника з підлеглим та глибше пропрацювати його професійні навички. Кожен керівник, який має намір побудувати міцний, дружній колектив має побудувати чіткий план подальший дій враховуючи запропоновані методики у даному розділі. Це дозволить йому бачити картину діяльності свого підрозділу в цілому, помічати швидкість просування, а також вирішувати ситуації на глибинному рівні відносин з працівниками, а не на поверхневому – на рівні отриманого результату від їх професійної діяльності.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

На основі проведених у кваліфікаційній роботі досліджень здійснено теоретичне узагальнення та практичне вирішення питань психологічного аспекту прийняття управлінських рішень на підприємстві.

Відповідно до поставленої мети в роботі були вирішені наступні завдання:

1. Було встановлено зміст та головні етапи процесу прийняття управлінських рішень. Отже, кожне підприємство визначає певні цілі своєї діяльності, а їх ефективне досягнення можливе лише внаслідок таких управлінських дій, котрі якісно розробляються та послідовно реалізуються в рамках даної організації. Таким чином, було визначено, що до успіху в прийнятті найкращого управлінського рішення на підприємстві керівник має поєднувати професійні знання, та особисті навички.
2. Визначено фактори, що впливають на процес прийняття управлінських рішень. Встановлено, що управлінське рішення для керівництва підприємства є інструментом впливу на об'єкт управління та окремі його підсистеми, а також складає основу реалізації кожної функції менеджменту. Встановлюючи різноманітні фактори впливу на процес прийняття управлінських рішень було доведено, що саме психологічний аспект має найбільший вплив. Було визначено, що головною ознакою управління – є вироблення рішення на основі аналізу й оцінки інформації суб'єктом управління(керівником). Для цього менеджер має бути обізнаним всесторонньо. Проведені дослідження дали можливість виділити найважливіші якості менеджера, які впливають на управлінську діяльність. З дослідженого аналізу було доведено, що в управлінні організацією сучасний менеджер має звертати увагу не тільки на свої компетенції керівника, але й на всі деталі, які можуть бути пов'язані і з емоційним станом підлеглих, і з вирішення глибоких питань підприємства.

3. Охарактеризовано діяльність підприємства «МАМАМІЯ» та аналіз ефективності прийняття управлінських рішень на досліджуваному підприємстві. Була досліджена діяльність підприємства по кожній зі сфер прийняття рішень, а також доведено, що нерозуміння керівником підприємства «МАМАМІЯ» методик мотивації персоналу та покращення їх результату діяльності призвело до спаду продажів. Було визначено, що на продуктивність праці персоналу впливали різноманітні фактори такі як: недостатня професійна кваліфікація та особистісні навички керівника. Була оцінена також діяльність даного підприємства за концепцією піраміди Маслоу. На підприємстві МАМАМІЯ є зони для покращення, а робота над помилками для кожного зі складових піраміди Маслоу може покращити колективну ефективність та збільшити щомісячний прибуток підприємства. За допомогою методики Маслоу «базові потреби людини» було запропоновано конкретні дії для впливу на кожну з базових потреб працівника підприємства. Використання цих порад допоможе побудувати тісні стосунки керівника з підлеглим та глибше пропрацювати його професійні навички.
4. Досліджено сучасні психологічні методи підвищення результативності бізнесу. Встановивши зв'язок між результатом діяльності українських підприємств на прикладі підприємства МАМАМІЯ та не достатньої психологічної обізнаності керівників були досліджені психологічні методи підвищення результативності бізнесу. В їх числі були методики «Hard&Soft skills», а також конкретні дії для покращення кожного сектору прийнятих рішень підприємства.
5. Запропоновано заходи підвищення ефективності прийняття управлінських рішень з використанням психологічних прийомів на підприємстві «МАМАМІЯ» та оцінено вплив психологічних факторів на прийняття управлінських рішень на підприємстві «МАМАМІЯ». Було запропоновано ряд методик для покращення ефективності діяльності підприємства

МАМАМІЯ. Результатом їх впровадження стали розрахункові таблиці з актуальними даними. Було доведено, що саме використання психологічних методик в управлінні стало ключовим фактором зростання продажів та загального доходу підприємства.

6. Обґрунтовано запропоновані заходи та проаналізовано ефективність впливу психологічних методів та прийомів на процес прийняття управлінських рішень на досліджуваному підприємстві. Були запропоновані методики прийняття рішень на основі врахування суб'єкта праці як окремої особистості з професіональними навичками. За допомогою методики «soft&hard skills» було запропоновані конкретні шляхи для покращення факторів в секторі soft skills та hard skills. Використовуючи ці рекомендації ми отримали в результаті розвинутого працівника, який ефективніше виконує свої обов'язки. Причиною цього став його розвиток як в особистих навичках, так і професійних

Список літератури

1. Універсальний словник-енциклопедія — Львів: ТЕКА, 2006
2. Юридична енциклопедія науковий збірник / Редкол.: Т. І. Березюк, М. Г. Железняк (відп. ред.), Л. В. Журило, О. С. Іщенко, Р. Г. Кацалап та ін
3. Гринчуцький В.І. - Навчальний посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2010. – 304 с
4. Покропивний С.Ф. - Економіка підприємства [Текст] : підручник для студ. екон. вузів і фак. : в 2. т. / ред. С. Ф. Покропивний ; Київ. екон. ун-т. - К. : Хвиля-Прес, 1995
5. Альфред Маршал The pure theory of foreign trade and the pure theory of domestic values, L., 1879,
6. Учеб. пособие / Под ред. В.Н. Волковой и А.А. Емельянова. — М.: Финансы и статистика, 2006. — 848 с.: ил. ISBN:5-279-02933-
7. Глущенко В. В., Глущенко И. И. Методические аспекты разработки маркетинговой политики организации // Бюллетень науки и практики. 2018. Т. 4. №5. С. 370-379. Режим доступа: (дата обращения 15.05.2018). DOI:10.5281/zenodo.1246258
8. Алиев В.Г., Варфоломеев В.П., Варфоломеева Э.А. Теория организации: Учебник для вузов / Под ред. В.Г. Алиева. - М.: Экономика, 2003.
9. Исследование систем управления. Игнатъева А.В., Максимцов М.М. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: 2012. — 167с. М.: 2000. — 157с.
10. Теорії і методи соціальної роботи: Підручник для студентів вищих навчальних закладів / За ред. Т.В.Семигіної, І.І.Миговича
11. Оптимизация производственной мощности предприятия в условиях роста производственной программы / В. В. Нагорный, П. А. Фисуненко, Н. А. Чайка, А. В. Шостак // Економічний простір. - 2013. - № 69. - С. 255-261. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/есpros_2013_69_29A. Рульєв, С.О.

- Гуткевич - Навчальний посібник. - К.: Центр учбової літератури, 2011. - 312 с. - ISBN 978-611-01-0151-6.
12. М. Ф. Головатий - Політична психологія : Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / М. Ф. Головатий; Міжрегіон. акад. упр. персоналом. - К., 2001. - 136 с. - Бібліогр.: 131 назв. - укр.
13. Дорохова Л.П. - Яременко О.Ф. – 2008 – «Разрешение конфликтов» - 2012. — 167с. М.: 2000
14. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М. Організація праці менеджера: Навч. посібник для студ. економ. вузів. – К.: Кондор, 2003. – 414 с. 2. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту: Підручник. – К.: Академвидав, 2003. – 416 с.
15. Електронний ресурс. Режим доступу -[http://vlp.com.ua/files/04_31.pdf]
16. Електронний ресурс - Режим доступу - [<https://pidru4niki.com/85070/menedzhment/menedzhment>]
17. Електронний ресурс Режим доступу - [- https://pidru4niki.com/18210712/finansi/faktori_vplivayut_priynyattya_up_ravlinskih_rishen]
18. Електронний ресурс Режим доступу - [<https://studfile.net/preview/7279221/page:5/>]
19. Електронний ресурс - Режим доступу -[<https://studme.com.ua/default.htm>]
20. https://studopedia.com.ua/1_351793_vzaiemodiya-lyudini-z-grupoyu-mozhe-mati-harakter-zlittya-abo-konfliktu.html],
21. Українська мала енциклопедія - 2009 - 358 стр
22. Словник психологічних термінів 2000 – ОС.
23. Л. І. Казміренко, О. І. Кудерміна, О. Є. Мойсєєва
24. Болрачук Л.Ф - Бібліогр.: 131 назв. - укр.
25. Словарь русского языка: В 4-х т. / РАН, Ин-т лингвистич. исследований; Под ред. А. П. Евгеньевой. — 4-е изд., стер. — М.: Рус. яз.; Полиграфресурсы, 1999; [30]

- 26.Електронний ресурс Режим доступу -
[http://www.dridu.dp.ua/biblioteka/doc/Psykholohiya_upravlinnya.pdf]
- 27.Електронний ресурс Електронний ресурс Режим доступу -
[<https://library.if.ua/book/3/454.html>]
- 28.Електронний ресурс Режим доступу -
[https://arm.naia.kiev.ua/books/osnovu_menedjmentu/files/Tema_3.pdf]
- 29.Електронний ресурс Режим доступу -
[<https://osvita.ua/vnz/reports/psychology/9953/>]
- 30.Електронний ресурс Режим доступу -[<http://vnz-mpu.com.ua/2-uncategorised/288-psikhologiya.html>]
- 31.Навчальний посібник – «Організаційна психологія» - Свенціцький А.Л
– Електронний ресурс - Режим доступу -
[https://stud.com.ua/60911/psihologiya/psihologichni_aspekti_priynyattya_u_pravlinskogo_rishennya]
- 32.Гордон Драйден, Джаннетт Вос. Революція в навчанні / Пер. з англ. М. Олійник. — Львів: Літопис, 2005. — 542 с
- 33.Reimagining Life Skills and Citizenship Education in the Middle East and North Africa. A Four-Dimensional and Systems Approach to 21st Century Skills. Conceptual and Programmatic Framework. Executive summary. United Nations Children’s Fund. www.lsce-mena.org
- 34.Електронний ресурс - Teacher Toolbox
of <https://www.teacherstoolbox.co.uk/maslows-hierarchy-of-needs/>
- 35.Джон Максвел – «Розвину лідера в собі». 2017. – пер. с англ. Н. Гербіш – К. Брайт Букс Паблішинг
- 36."PERSONAL DEVELOPMENT | definition in the Cambridge English Dictionary". dictionary.cambridge.org. Retrieved 2020-12-10.
- 37.Електронний ресурс - Режим доступу -
[<https://www.sydney.edu.au/business/study/careers-and-employability.html>]
- 38.Future Report, World Economic Forum 2020 in Davos - 2021

39.Електронний ресурс - Режим доступу -[National Soft Skills Association. Harvard University 2019]

40.Електронний ресурс - Режим доступу -

[https://www.cfin.ru/management/people/dev_val/soft-skills.shtml]

Гордон Драйден, Джаннетт Вос. Революція в навчанні / Пер. з англ. М. Олійник. — Львів: Літопис,