

МІЖРЕГІОНАЛЬНА
АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНІ

*Матеріали V науково-практичної конференції, присвяченої
25-річчю Міжрегіональної Академії управління персоналом,
м. Київ, МАУП, 17 грудня 2013 р.*

Київ
ДП “Видавничий дім “Персонал”
2014

Рецензенти: Г. А. Дмитренко, д-р екон. наук, проф.
О. І. Радзійський, д-р екон. наук, проф.
Н. Д. Чала, канд. екон. наук, доц.

*Схвалено Вченою радою Міжрегіональної Академії управління персоналом
(протокол № 1 від 29.01.14)*

Видання здійснене в рамках проекту
“Наукові праці МАУП”

Концептуальні засади формування менеджменту в Україні: Матері-
К65 али V наук.-практ. конф., присвяченої 25-річчю МАУП, м. Київ, МАУП,
17 груд. 2013 р. / Уклад. О. В. Баєва, Н. М. Терещенко, Н. І. Новальсь-
ка. – К.: ДП “Вид. дім “Персонал”, 2014. – 260 с. : іл. — Бібліогр. в кінці
ст.

До збірника увійшли доповіді пленарних та секційних засідань V науково-практичної конференції “Концептуальні засади формування менеджменту в Україні”. Розглядаються питання управління стратегічним зростанням конкурентоспроможності підприємств, сучасних аспектів управління персоналом, управління освітою та методи викладання у вищій школі, концепцій розвитку управління бізнесом, проблем та перспектив розвитку менеджменту в галузі охорони здоров’я.

Для науковців, освітян, менеджерів різних рівнів управління, а також усіх, хто цікавиться проблемами менеджменту та розвитком управлінської думки в Україні.

ББК 65.9(4УКР)290-2я43

ЗМІСТ

Баєва О. В.

Психофізіологічні
особливості управління в умовах
глобальної макроекономічної
нестабільності 5

Денисенко М. П.

Сучасні тенденції управління
якістю послуг у сфері туризму 13

Сладкевич В. П.

Концептуальні підходи
до визначення ролі та змісту
стратегічного управління 17

Баєв В. В.

Формування системи
управління якістю на туристичних
підприємствах України 26

Новальська Н. І.

Використання інтерактивних
технологій в організації проведення
практичних занять з дисципліни
“Загальний менеджмент” 30

Бірдус Л. В.

Негативний вплив
електромагнітного випромінювання
на здоров'я
і працездатність людини 34

Суліма Н. М., Якимовський Р. В.

До питання методики
оцінювання рівня економічної
безпеки підприємства 38

Колтаков В. М.

Проблеми в підготовке specialistов
стратегического уровня 42

Андрейчук У. В.

Управлінські інновації як шлях
подолання внутрішніх та зовнішніх
загроз підприємства 50

Філіппов М. І., Гавришук Т. Б.

Стан та перспективи розвитку
конкурентоспроможності
підприємств легкої промисловості
України 53

Дьолог Т. І.

Стратегічне планування:
сутність, принципи та етапи 61

Баєв В. В.

Аналіз тенденцій розвитку
туристичної галузі України в умовах
глобальної нестабільності 66

Лазоренко Л. В.

Стратегічне управління фінансовою
діяльністю підприємств 72

Чернявський А. Д., Коноплястий Є. В.

Інноваційна стратегія управління
екологічною системою міста Києва 77

Могилко В. О., Кочетова К. А.,

Перець Б. В.

Основні принципи оцінки
конкурентоспроможності
підприємства 82

Яценко О. А., Догадіна В. Ю.,

Співакова Н. О.

Сутність матричних методів
аналізу 88

Осипчук Д. Г.

Напрями стратегічного розвитку
економіки України 93

Головач Н. В.

Актуалізація професії сучасного
фахівця з управління персоналом
та економіки праці 99

Дорошенко Л. С.

Формування регіональних
ринків праці як напрям

ПСИХОФІЗІОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ МАКРОЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Невизначеність світової економічної перспективи, “кволість” міжнародних потоків товарів і капіталів, негативні тренди в царині глобальних фінансів, криза національних бюджетів провідних західних країн не можуть не відбиватися й на економіці України, яка є відкритою до “вітрів” світової кон’юнктури. Українське суспільство втомлене негативними очікуваннями. Шок, пережитий багатьма від несподіваної кризи 2008–2009 рр., зберігає високий рівень соціальної тривоги й сьогодні [1].

В умовах кризи топ-менеджмент основну увагу звертає на фінансові та правові механізми, що використовуються в рамках антикризового управління. Криза — це не тільки шок, невизначеність та нові загрози, криза — це ще й виняткові умови для радикальних та масштабних перетворень [2]. Щодо персоналу, як правило, проводиться єдиний захід — скорочення штату з метою зменшення витрат на персонал. Проте всі визнають цінність та важливість саме людського ресурсу, значення його вкладу в успішність діяльності кожної організації.

Криза істотно впливає на психологію персоналу організації. А саме:

- підвищується емоційна напруга в колективі, що призводить до зростання кількості конфліктних ситуацій;
- люди легше приймають зміни та організаційні нововведення.

У періоди загальної економічної кризи до підвищення емоційної напруги людини призводить загальна ситуація в суспільстві. З точки зору К. Маннгейма [3], “паніка досягає верхньої межі в той момент, коли людина починає розуміти, що відчуття небезпеки стосується не тільки її особисто, проте властиво багатьом, і знає, що не існує соціального авторитету, який запропонував би їй непопушних правил та спрямував її поведінку. У цьому полягає різниця між особистою подією — втратою роботи — й загальним відчуттям загрози... У часи масового безробіття й незахищеності людина втрачає віру в основні цінності ті цілі своєї культури”.

Загальна фінансова нестабільність у суспільстві та антикризові заходи, що вживаються топ-менеджментом, призводять до підвищення рівня тривоги в колективі. Певний

рівень тривожності — це природні та обов'язкові складові активної діяльності особистості. У кожної людини існує свій оптимальний та бажаний рівень тривожності, оцінка якого є істотним компонентом самоконтролю. Незначна тривога діє мобілізуюче та спрямовує людину для досягнення мети. Тобто відчуття тривоги виникає у відповідь на проблему, з якою необхідно впоратись. Позбавлення від відчуття неспокою для індивіда стає центральною потребою і визначальною силою його поведінки. Людина формує різні “динамізми”, які є способом позбавлення від тривоги [4]. Тому вдачі заходи, спрямовані на впровадження організаційних змін, дають людині можливість діяти, тобто виявляти активну позицію, наслідком якої, як правило, стає зменшення рівня тривоги.

Тривожність персоналу в умовах невизначеності має відповідні “матеріальні носії”. У головному мозку людини є кілька специфічних структур, що беруть участь у розвитку емоційних станів, характерних для людини в періоди невизначеності та нестабільності оточуючого середовища. Це структури, що регулюють виникнення та рівень тривоги, страху, панічну реакцію — мигдалина, гіпокамп, блакитна пляма та ін. Тривожний емоційний стан регулюється також різними нейрохімічними системами мозку [5]. На тлі хронічного стресу або тривоги розвивається виснаження серотонергічної системи та з'являються виражені психоемоційні розлади, особливо ті, до яких є спадкова схильність [6].

Активация системи, що синтезує гама-аміномасляну кислоту, при-

зводить до зниження тривожності. У цьому напрямі діють більшість анксиолітиків — лікарських засобів, що використовуються в медичній практиці для зняття стану тривоги. Анксиолітичну дію має алкоголь. Така тенденція спостерігається навіть у лабораторних тварин. Якщо тваринам у стані тривоги давали пити воду або розчин етилового спирту, то споживання етилового спирту різко підвищувалось та швидко розвивався експериментальний алкоголізм. У клінічній практиці саме анксиолітиками знімають у людей відчуття тривоги [7]. Дослідженнями російських учених встановлено, що масовий алкоголізм є одним із видів пасивно-захисної реакції на стрес [8].

Тривожність — це індивідуальна реакція, що жорстко пов'язана з адаптаційними можливостями організму [5]. Хронічна тривога людей, пов'язана з періодом нестабільності у суспільстві, може перевищити адаптаційні можливості організму, наслідком чого будуть функціональні порушення. Тобто у цьому випадку хронічна тривога запускати неспецифічні реакції, характерні для хронічного емоційного стресу, результатом якого може стати розвиток хвороб стресу: виразки шлунково-кишкового тракту, імунодепресій, онкологічних захворювань.

Встановлено, що навіть у тварин, які перебувають у стані тривоги, спостерігається порушення статевої поведінки, знижується рівень статевих гормонів тестостерону, зменшується кількість народжених дитинчат. Крім цього, підвищується утворення виразок, змінюється реакція на біль. Трансплантат клітин пухлини,

пересаджений тривожним тваринам, росте швидше, ніж у благополучній контрольній групі [6]. У тварин у стані тривоги змінюється соціальна та індивідуальна поведінка навіть у ситуаціях, коли немає загрози для власного життя або життя потомства. У таких тварин значно погіршувались процеси навчання та соціального розпізнавання [9].

Психофізіологічні зміни впливають не тільки на діяльність окремого організму, а й мають соціальні наслідки. Одним із таких наслідків є зміна співвідношення народжених малюків за статтю [10]. Це явище отримало назву феномену воєнних років, сутність якого полягає у збільшенні до, у воєнні та післявоєнні роки частки хлопчиків серед новонароджених. Феномен воєнних років прослідковано демографами у країнах Закавказзя в 90-х роках минулого сторіччя. Під час конфліктів у Вірменії та Азербайджані з приводу Нагірного Карабаху, грузино-абхазькому конфлікті спостерігалось збільшення відсотка народження хлопчиків: показник вторинного статевого співвідношення був у межах 116–119 хлопчиків та 100 дівчаток.

Якщо це припущення правильне, то така тенденція має простежуватись і в тваринному світі. Експериментальні дослідження на мишах підтверджують це припущення. В експерименті миші-самці жили протягом 20 днів в умовах тривоги та страху, а потім їх розміщували в комфортних умовах проживання з контрольними самками. У потомстві таких пар відсоток дитинчат-самців був значно більшим, ніж самочок. Крім цього, зменшувалась загальна

кількість мишенят. Тобто кількість самців була однаковою, проте зменшувалась кількість самок [9–10]. Таким чином, факт впливу тривоги та/або її руйнівних наслідків на статеве співвідношення у потомстві підтвердився. При цьому біологічними дослідженнями було доведено, що сутність ефекту полягає не в тому, що народжується більше самців, а в тому, що народжується менше самок.

З другого боку, тривожний стан та хронічний стрес зумовлюють розвиток так званих “хвороб” стресу. Статистичні дані вказують на те, що від батьків, хворих на діабет, онкологічні та серцево-судинні захворювання, на 100 дівчаток народжується 120–130 хлопчиків. Рекордом є феномен, зареєстрований у Великій Британії, після аварії в атомному центрі “Селлафід” у 1957 р. Від опромінених батьків протягом наступних 30 років народилося 143 дівчинки та 202 хлопчика. Таким чином, вторинна статева пропорція у цьому випадку зросла до 141 [11].

Зміна статевого співвідношення у потомстві в бік чоловічої статі сама по собі може мати негативні наслідки, оскільки для неї більш характерна агресія, що посилюватиметься боротьбою за репродуктивний успіх. Існує точка зору, за якою динозаври вимерли внаслідок кліматичного стресу, коли самки не народжувались або гинули першими [10].

Як психологи, так і біологи чітко виокремлюють два поняття: тривога як стан, та тривожність як індивідуальна характеристика особистості. В умовах загальної чи організаційної кризи причина тривоги полягає у зовнішньому оточенні, тобто її мож-

на схарактеризувати як мотивовану тривожність. Проте яким чином вона буде проявлятися у кожного конкретного члена колективу, залежить не тільки від конкретної ситуації, а й від взаємодії особистості з ситуацією, її психолого-фізіологічних характеристик. Тому психологи розрізняють два поняття: особистісну тривожність та ситуативну або реактивну тривожність.

Під особистісною тривожністю, як правило, розуміють стійку індивідуальну характеристику, що відображає схильність людини до тривоги та передбачає наявність у неї тенденції сприймати велику кількість ситуацій як загрозові. Як схильність, особистісна тривожність активізується під час сприйняття певних стимулів, що оцінюються людиною як загрозові для самооцінки та самоповаги.

Ситуативна або реактивна тривожність, як стан, характеризується суб'єктивними емоціями, які переживає людина: напруга, неспокій, заклопотаність, нервозність. Такий стан виникає, як тимчасова емоційна реакція на стресову ситуацію і може бути різною за інтенсивністю та динамічністю у часі. Ситуативна тривога притаманна будь-якій людині. Незначна тривога мобілізує людину на досягнення цілей. Сильна тривога є чинником, що "емоційно калічить", призводить до відчаю.

Безперечно, що за умов загальної фінансової нестабільності у суспільстві всі члени будь-якого колективу знаходитимуться у стані ситуативної тривожності. Діяльність та поведінка людини в ситуації, що зумовлена тривожним станом, безпосередньо залежить від сили ситуативної

тривожності, дієвості контрзаходів, розроблених з метою її подолання, точності когнітивного оцінювання ситуації [12].

Тривожність, яку відчуває людина в умовах економічної і соціальної нестабільності, виявляється на всіх рівнях активності людини. У низці наукових досліджень, в яких розглядається роль тривожності в соціальній сфері, робиться висновок, що тривожність впливає на ефективність у спілкуванні, соціально-психологічні показники ефективності діяльності менеджерів, взаємини між керівниками та підлеглими, між співробітниками, є підґрунтям для виникнення конфліктних ситуацій.

У психологічній сфері тривожність виявляється у зміні рівня домагань особи, зниженні самооцінки, рішучості, впевненості у собі. Особова тривожність впливає на мотивацію. Проте міра впливу одних і тих самих факторів на організм кожної людини різна та знаходиться у прямій залежності від особистісної тривожності. На думку В. К. Вілюнаса, тривожність є одним із параметрів індивідуальних відмінностей [13].

В умовах економічної кризи відмінності у поведінці тривожних та нетривожних людей будуть більш вираженими. Діяльність співробітника, поведінка та професійні успіхи залежать не стільки від самої ситуації, скільки від індивідуальних особливостей щодо її сприйняття, тобто особистісної тривожності. Порівняльна поведінка людей у такому стані матиме такі характеристики [14]:

- тривожні особистості будуть емоційно більш різко, ніж не-

тривожні, реагувати на інформацію про невдачі;

- тривожний персонал гірше працюватиме в умовах нестабільності, особливо в умовах браку часу та в інших стресових ситуаціях;
- страх невдачі буде характерною рисою тривожних людей і вона буде домінувати над мотивацією досягнення успіху;
- основною мотивацією для нетривожних людей в умовах нестабільності є мотивація досягнення успіху;
- на мотивацію праці тривожного персоналу ефективніше впливатиме інформація про успіх, нетривожного — інформація про невдачі.

Р. Кеттелл вважає, що особистість — це те, що “визначає поведінку людини за певної ситуації” [15]. Поведінка людини в період кризи залежить не тільки від міри її особистісної тривожності, а й від інших емоційних чинників. Дослідниками, які вивчали корелятивний зв’язок між зазначеними показниками, встановлено таке.

О. Г. Мельниченком було виявлено тісний кореляційний зв’язок між рівнем тривожності та емоційною нестійкістю, боязкістю, заклопотаністю та напруженістю [16]. В. М. Астаповим встановлено зв’язок тривожності з такими показниками особи, як шизотимія, покірність, заклопотаність, негативізм, сентиментальність, підозрілість [17]. Н. Н. Сатоніна [18] виявила стійкий кореляційний зв’язок між особистісною тривожністю і покірністю, песимізмом, мрійливістю, ригідністю, низьким самоконтролем.

Виникнення стану тривожності в умовах соціальної нестабільності біологічно обґрунтовано. За неологічною концепцією тривожності, вперше висвітленою в наукових працях Дж. Грея, тривожність гальмує поведінку, яка може призвести до посилення загрозової ситуації, наприклад, пригнічує дослідницьку активність, соціальну взаємодію, проте сприяє максималізації аналізу навколишнього середовища — зокрема підвищує увагу. Звичайно, основні висновки щодо впливу тривоги на функціональні системи організму зроблено внаслідок аналізу експериментальних досліджень, проведених на тваринах [19]. Проте лауреат Нобелівської премії Конрад Лоренц у своїх працях “Агресія”, “Вісім смертних гріхів” та “Зворотний бік дзеркала” довів, що людина у своїй поведінці не далеко пішла від тварини [20]. Багатьма авторами вказується на такі функції тривоги, як функція пошуку та джерел загрози, оцінювання ситуації, регулююча і антиципируюча функції.

З другого боку, ситуативну тривожність можна розглядати як стресовий стан. У фазі гострого стресу можуть ініціюватись такі емоційні стани, як страх або агресія, виникати відчуття апатії або ступору. У період економічної та соціальної кризи стан тривожності можна розглядати як тригер, що запускає інші психоемоційні та фізіологічні реакції організму людини, що жорстко зумовлені психофізіологічними характеристиками кожної особистості.

У лідерів та підлеглих (з низьким соціальним рангом) генетично закріплено різну відповідь на стресо-

ві навантаження. У лідерів стресова реакція запускається збільшенням рівня адреналіну в крові, у “підлеглих” — підвищенням секреції кортикостероїдів [21]. Тому, ймовірно, що у лідерів ситуативна тривожність ініціюватиме пошукову активність, збільшуватиме уважність і, таким чином, матиме позитивні наслідки на управлінську діяльність людини, її бізнес. Гострий стресовий стан буде супроводжуватись не тільки тривожністю, а й посилюватись агресією. У такий період поведінка лідера частіше зумовлюватиметься імпульсивною агресією.

З фізіологічної точки зору, виявлення агресивності залежить від нейрохімічного та гормонального фону, вроджених характеристик людини, її емоційності, рухливої та пошукової активності, рівня порогу реакції на сенсорні стимули різної природи (збудження), поведінки партнера та комунікативної ситуації [21].

Фізіологічні механізми, що відбуваються в організмі “біологічного лідера”, будуть спрямовані на підвищення енергетичних резервів, посилення імунних механізмів тощо. Таку фазу стресової реакції називають адаптацією. Сама фізіологічна компонента дає такій людині можливість підвищеної активної діяльності. Суперечити фізіології дуже складно, тому “гормональний коктейль” лідера викликати у нього не тільки імпульсивну агресію, а й зумовлюватиме зміну стилю керівництва в бік авторитарного управління.

Якщо підвищена активність призводить до стабілізаційних процесів в організації, то організм лідера повертається до вихідного функці-

онального стану. Проте організму потрібно буде відновити втрачені біологічні резерви, тому деякий час менеджер буде знаходитись у стані апатії. Як правило, власники бізнесу в періоди стабільності передають кермо правління грамотним топ-менеджерам, які мають схильність до демократичного управління.

Якщо період стабілізації в організації не настане або криза буде кидати “з вогню в полум’я”, а менеджер перебуватиме у хронічному стресовому стані, це призведе до третьої стадії стресу — виникнення функціональних порушень та розвитку хвороб стресу. В осіб, налаштованих на підпорядкування, стан тривоги, ймовірно, призведе до гальмування нервової системи та виникнення таких емоційних станів, як страх та ступор. Тобто співробітники — не лідери в умовах кризи стають більш слухняними, хоча й трішки пригальмованими.

Отже, в умовах економічної та соціальної нестабільності за поведінкою персоналу можна поділити на дві групи. Одна група буде демонструвати стан гіперактивності зі збільшенням пошукової активності та агресивності, інша — класичну поведінку підпорядкованості. Тому з біологічної точки зору в період кризи найоптимальнішим є авторитарний стиль керівництва, коли одні — керують, інші — виконують. В організаціях з демократичним та ліберальним стилем управління шанси подолати кризу будуть меншими. Економічна криза — це шанс для лідера організації та організацій-лідерів, природний вибір не тільки для організацій, а й для персоналу. На думку Д. Бартона,

менеджерам, які готові до сміливих кроків, криза дає шанс радикально змінити корпоративну культуру та методи роботи: акціонери, співробітники та кредитори відчують необхідність змін, тому опір змінам послабшає. Далекоглядні лідери саме тоді можуть перебудувати всю систему влади, довести величину організації до оптимального розміру, вкоренити сильнішу культуру ефективності, рішуче відмовитись від застарілих догм [2].

Література

1. *Перспективи економіки України в умовах глобальної макроекономічної нестабільності* / Я. А. Жаліло, Д. С. Покришка, Я. В. Белінська, А. П. Павлюк [та ін.]. — К.: НІСД, 2013. — 120 с.
2. Barton D., Newell R., Wilson G. *Dangerous Markets: Managing in Financial Crises*. — New York: John Wiley & Sons, 2002.
3. Mannheim K. *Man and society in an of reconstruction*. — New York: Hacourt, Drace&Co., 1941.
4. Хорни К. Тревожность: Сб. сочинений в 3-х т. — М.: Смысл, 1997. — Т. 2.
5. Вербицкий Е. В. Психофизиология тревожности. — Ростов-н/Д: Изд-во Рост. ун-та, 2003. — 192 с.
6. Кудрявцева Н. Н., Августинovich Д. Ф. Молекулярные механизмы социального поведения: комментарии к статье Berton et al., Нейронауки. — 2006. — № 4 (6). — С. 33–35.
7. Овсякова М. В., Амикишиева А. В., Кудрявцева Н. Н., Обут Т. А. Анксиолитический эффект дигидроэпиандростерон-сульфата у самцов мышей с высоким уровнем тревожности // Журнал высшей нервной деятельности им. И. П. Павлова. — 2004. — № 53 (6). — С. 789–793.
8. Ермолаев А. Социобиология: агрессия и миграция [Электронный ресурс]. — Режим доступа: www.snd-su.ru
9. Августинovich Д. Ф., Коваленко И. Л., Кудрявцева Н. Н. Модель тревожной депрессии: персистентность патологии поведения // Российский физиологический журнал им. И. М. Сеченова. — 2004. — № 90 (10). — С. 1235–1245.
10. Кудрявцева Н. Н. Тревога как социальная болезнь // Химия и жизнь. — 2004. — № 11. — С. 10–15.
11. Искрин В. И. Диалектика полов. — СПб.: Изд-во СПбГУ, 2001. — 207 с.
12. Астапов В. М. Функциональный подход к изучению состояния тревоги // Тревога и тревожность / Под ред. В. М. Астапова. — СПб., 2001.
13. Виллюнас В. Психология развития мотивации. — СПб.: Речь, 2006. — 458 с.
14. Прихожан А. М. Формы и маски тревожности, влияние тревожности на деятельность и развитие личности // Тревога и тревожность. — СПб., 2001.
15. Психология индивидуальности. Факторные теории личности / Р. Кэттелл, Г. Айзенк, Г. Олпорт. — М.: Прайм-Еврознак, 2007. — 128 с.
16. Мельниченко О. Г. Исследование тревожности в связи с личностными и биохимическими особенностями // Психофизиология. — Л., 1979.
17. Астапов В. М. Феномен тревоги с позиции функционального подхода: Автореф. дис. ... д-ра психол. наук. — М., 2002.
18. Сатонина Н. Н. Психология ответственного профессионального поведения личности: Автореф. дис. ... канд. психол. наук. — Самара, 2005.

19. *Калуев А. В.* Изучение тревожности у животных — вчера, сегодня, завтра. В кн.: VII Междисциплин. конф. по биологической психиатрии “Стресс и поведение”. — М., 2003.
20. *Лоренц К.* Агрессия (так называемое “зло”); пер. с нем. — М.: Издат. группа “Прогресс”, “Универс”, 1994. — 272 с.
21. *Henry J. P.* Biological basis of the stress response// Integr. Physiol.Behav. — 1992. — V. 27. — P. 66–83.
22. *Кудрявцева Н. Н.* Социобиология агрессии: мыши и люди // Химия и жизнь. — 2004. — № 5. — С. 13–17.