

## 7.5. ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ ПО УПРАВЛЕНИЮ ОРГАНИЗАЦИЕЙ В ПЕРИОД КРИЗИСА: СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ

Киселева И.А., д.э.н., профессор, кафедра прикладной математики, Московский государственный университет экономики, статистики и информатики;

Симонович Н.Е., д.псих.н., академик РАЕН, профессор, кафедра психологии личности, Институт психологии им. Л.С. Выготского Российского государственного гуманитарного университета

Статья посвящена актуальной проблеме современности – повышению эффективности управления компанией в период экономических санкций Европейского сообщества по отношению к Российской Федерации. В ней рассмотрены основные психологические характеристики руководителя, ресурсы и потенциал управления, скрытые резервы компании, за счет которых можно существовать, конкурировать на рынке и добиться высоких результатов в решении поставленных задач.

Сделан вывод, что задача и степень успешности руководителя заключается в умении продлить развитие компании, сохранить персонал и качественно выполнять поставленные задачи в кризисный период. Также отмечено, что в результате инновационного обучения персонала формируется кадровый резерв и улучшается социально-психологический климат предприятия.

В настоящее время вся экономика государств Европейского сообщества и Российской Федерации переживает очень непростые времена. С введением экономических санкций в отношении РФ со стороны государств Европы, необходимо пересматривать и реформировать устоявшийся алгоритм взаимоотношений. Санкции направлены прежде всего против РФ, но в то же время подрывают экономику Европы. Ведь РФ является самым крупным потребителем товаров европейского происхождения. Что делать в данной ситуации? Как выходить из сложившегося положения? Постараемся ответить на эти и другие вопросы. Прежде всего нам необходимо пересмотреть модели управления предприятиями, найти наиболее эффективные системы работы с людьми, с учетом их социально-психологических особенностей и менталитета. Людям необходимо дать веру в то, что путем эффективного управления они получают все необходимое без поступления из других источников.

Из-за скачка обменного курса рубля некоторые компании потерпели финансовый крах и обанкротились. Но причина не только в повышении обменного курса рубля, а в неготовности руководителей принимать решения и управлять компанией в сложной экономической ситуации. В такие периоды времени побеждает компания, в которой руководитель может принимать антикризисные меры и быть гибким при разработке оперативного плана решения проблемы, а также уметь принимать нестандартные и оригинальные решения. В данный период необходимо отходить от стереотипов управления и стандартных схем принятия решений [20, 21, 22]. Выигрывает та компания, в кото-

рой есть эффективный менеджер с набором определенных лидерских качеств: целеустремленность, гибкость мышления, умение нестандартно мыслить, умение принимать непопулярные решения.

Современный управленческий аппарат представляет собой громоздкий, многоступенчатый механизм. Порой от принятия решения до его реализации проходит очень много времени, что в современных условиях недопустимо и губительно для компании [1, 2].

Поэтому современному руководителю необходимо принимать не популярные меры по сокращению управленческого аппарата, изменению структуры организации, переезду в более скромный офис и переводу сотрудников на сокращенный рабочий день, а также делегирование некоторых видов работ смежным компаниям.

Это вызывает нервную и напряженную ситуацию в компании и саботаж революционных решений как среди руководителей низшего звена, так и среди всего персонала организации. Критерием эффективности управления, в первую очередь, должна служить конечная цель достижения поставленных задач, получения продукции компании при минимальных издержках на производство единицы производимой продукции.

В первую очередь для уменьшения издержек необходимо исключать лишние звенья в цепи управления и поручать одному человеку в компании исполнение нескольких должностных обязанностей.

Целью любой организации является получение максимальной прибыли, что позволяет ей развиваться, обеспечивать большее число рабочих мест, заботиться о социальном обеспечении сотрудников, повышать их социальное самочувствие, а также способствовать экономическому благосостоянию себе сотрудников.

Проблема принятия эффективных управленческих решений в условиях риска занимает одно из центральных мест в современной теории и практике финансового менеджмента. Анализ показывает, что в финансовой сфере данная проблема часто формулируется как задача оптимального выбора среди возможных комбинаций вида риск – результат [7, с. 184]. При этом в общем случае целью решения является достижение максимального результата при заданном уровне риска, либо минимизация риска при фиксированном значении результатного показателя. При подобном подходе эффективность принимаемых решений в целом существенно зависит как от выбора результатного показателя, под которым часто понимается доходность операции, так и от принятых критериев оценки риска [9]. В качестве последних в финансовой сфере обычно используются:

- дисперсия соответствующего вероятностного распределения;
- вероятность получения результата более низкого, по сравнению с некоторым базисным уровнем.

Для управления финансами чрезвычайно важна концепция взаимозависимости риск – доход. Чтобы повысить прибыльность, инвестору приходится принимать больший риск [6, с. 26].

Только эффективное управление поможет решить все вопросы по конкуренции организации среди подобных компаний. Грамотное и эффективное управление предприятием позволяет создать оптимальный по количеству и качеству управленческий аппарат, подобрать нужных исполнителей, организовать разделение труда с применением современных технологий и оборудования последнего поколения.

Эффективное управление строится на определенных принципах, в соответствии со стратегическими целями [11].

В современных условиях эффективность управления определяется рациональностью структуры, применением коммуникационных средств при постановке задач и при контроле выполненных задач, управлении удаленными производственными структурами, квалификацией кадров, целесообразной численностью работников, подбором необходимых кадров и созданием кадрового резерва. Управленческая структура должна позволять принимать и быстро решать поставленные задачи без промедления и задержек.

Качество функционирования управленческой структуры можем оценить по таким направлениям.

1. Руководящий аппарат компании, его численность, компетентность руководителей, обучаемость, скорость принятия решений, эффективность деятельности по экономическим показателям.
2. Информационное обеспечение компании, оснащение средствами связи, компьютеризация подразделений компании, минимизация бумажного документооборота, электронная отчетность.
3. Автоматизация производства, минимизация ручных операций, оснащение производства современными технологическими процессами и оборудованием последнего поколения [5].

Для эффективного управления необходимо также уменьшить число связей в цепочке передачи информации, обеспечить высокое качество и скорость взаимодействия смежников, устранить дублирующие структуры внутри организации, расширить горизонтальные связи, уменьшить до минимума вертикальные связи для управления процессами как внутри, так и при взаимодействии со смежниками [3].

Правильно выстроенная структурная модель управления позволяет руководителю своевременно принимать решения и добиваться их выполнения всеми структурными подразделениями компании, контролировать всю цепочку прохождения команды от руководителя до самого низшего звена, а также позволяет организовать взаимодействие между всеми подразделениями компании по горизонтали [14, 15].

В управленческой структуре необходимо применять методы интеграции, для координации действий множества людей, чтобы сотрудники могли выполнять работу вместе. Это позволяет решать не собственные интересы людей, а соблюдать интересы организации в целом и добиваться хороших результатов в процессе работы.

Процесс интеграции позволяет видеть руководителю конечную цель организации и позволяет напоминать сотрудникам о необходимости сосредоточиться на выполнении общих задач. В данном случае организация рассматривается как открытая система.

В организациях, которые занимаются научными исследованиями, должна в большей мере присутствовать дифференциация [4]. Закономерность процесса дифференциации в данном случае заключается в том, что концентрация производства и укрупнение компании способствуют дифференциации функций между различными уровнями системы управления. Руководитель верхнего уровня обладает большей властью и статусом по отношению к руководителям среднего и низшего звена.

Горизонтальная дифференциация показывает степень разделения труда между отдельными структурами производства. Любая управленческая структура, прежде всего, состоит из людей и может успешно работать и функционировать, быть эффективной лишь в том случае, если должности будут занимать образованные и профессионально подготовленные люди. Человеческий фактор во многом определяет эффективность деятельности компании и государства в целом. Кадры в конечном итоге решают всё.

Персонал в организации создает ее продукт, формирует культуру, ее внутренний климат, создает внешний имидж организации на рынке услуг. Руководитель через свою кадровую службу следит за подбором, обучением и расстановкой на ключевые посты сотрудников, способствует их становлению, развитию, повышению квалификации, формирует кадровый резерв.

При подборе персонала руководитель ориентируется на цели и задачи, решаемые компанией, ситуацию в стране, мире, учитывает все вызовы современности. Также необходимо исходить из пропорциональности подбора персонала по гендерному принципу и учитывать личностные особенности и отличия между мужчинами и женщинами. Некоторые должностные обязанности полезно и целесообразно поручать женщинам, а некоторые – только мужчинам [19].

Например, на должность руководителя кадровой службы необходимо подбирать кандидатов из числа женщин, так как женщины обладают повышенной интуицией и наблюдательностью и они с большей вероятностью подберут кандидатов на ту или иную должность. Также необходимо помнить, что на повышение эффективности управления организацией сильное влияние оказывают демографические, социально-психологические этнические, возрастные, гендерные характеристики персонала. Для успешной работы и рационального управления компанией руководству организации необходимо разработать эффективные экономические, социальные, психологические нормы и методику стимулирования мотивации персонала компании, а также личную мотивацию каждого сотрудника компании. Надо знать и помнить, что каждой личности присущи такие статусы, как физический, психический, социальный и духовный. Руководитель обязан содействовать и способствовать персональному развитию и личностному росту своих сотрудников, а значит знать механизмы угроз и возможности психологической защиты своих подопечных.

Высоко мотивированный персонал выполнит любые поставленные задачи и преодолет все трудности, возникающие в процессе достижения поставленных целей. Человек может выполнять хо-

рошо и с радостью только ту работу, которую любит и ценит, а также дорожит своим именем и репутацией своей компании [18].

Мотивация представляет собой комплекс специальных мероприятий, направленных на повышение самооценки и самоуважения личности, его внутреннюю ценность, гордость за принадлежность к организации, личную ответственность за свою фирму, личное и семейное благополучие.

Системный и всесторонний подход к мотивации персонала учитывает экономические, социальные, психологические, этнические, гендерные и личностные факторы, воздействующие на личность сотрудника [13].

Мотивация бывает долгосрочной, среднесрочной, краткосрочной, сиюминутной и зависит от целей, стоящих перед организацией.

Мотивация персонала строится на двух уровнях: личностном и организационном [10].

На личностном уровне важной является долгосрочная, среднесрочная, краткосрочная и сиюминутная мотивация каждого сотрудника, исходя из личностных особенностей и личностных потребностей. В основе данной мотивации лежит забота о благосостоянии, психологическом климате в семье работника. От отношений и комфорта в семье зависит и качество работы сотрудника.

Основными принципами мотивации на личностном уровне является своевременный, дифференцированный подход к каждому сотруднику компании, учет его личных интересов и потребностей, а также профессиональных качеств и амбиций, удовлетворение своим социальным и профессиональным статусом [12].

Эффективность мотивации сотрудников на организационном уровне зависит от компетентности руководителей всех уровней и от справедливого материального стимулирования труда, от получения материального вознаграждения по результатам полученной прибыли с учетом личного вклада каждого сотрудника [16, 17]. Руководители всегда должны выполнять свои обещания, как в отношении поощрений, так и в отношении наказаний. Поэтому в настоящее время важным фактором качества управления и успешности работы организации в сложных экономических условиях является личность руководителя и его заместителей.

Руководитель прежде всего должен хотеть быть руководителем, ибо руководитель – это не должность, а призвание. Руководителю необходимо много работать над своим самообразованием, любить свою работу и подчиненных ему людей, постоянно совершенствовать стиль управления компанией, осуществлять коммуникацию на разных уровнях своей деятельности, обладать организационными способностями, уметь выстроить бесперебойную работу всех структурных подразделений компании, сплотить всех сотрудников в единую команду, знать стратегическую цель компании и настойчиво вести свой коллектив к ее достижению.

Успешный руководитель обязан мыслить масштабно и стратегически. Он отвечает за выполнение поставленных задач, за подбор, расстановку и карьерный рост сотрудников компании. Руководителю необходимо обладать следующими личностными качествами.

1. Способность быть не только формальным, но и неформальным лидером в компании.
2. Быть уверенным в себе и в своих подчиненных, верить в решение поставленных задач.
3. Иметь высокий эмоциональный интеллект и быть эмоционально уравновешенным в любых кризисных ситуациях.
4. Уметь брать ответственность за себя, за коллектив и порученные задачи.
5. Быть общительным, доброжелательным, независимым перед коллективом и вышестоящим руководством.
6. Уметь настойчиво достигать поставленные цели.

У руководителя компании должен быть непререкаемый авторитет, и он должен стать образцом для своих коллег и сотрудников компании.

Для авторитета руководителя огромное значение имеют.

1. Стиль общения с подчиненными и коллегами, а также с вышестоящим руководством.
2. Доступность руководителя сотрудникам, внимательность к проблемам и нуждам коллектива.
3. Вежливость, корректность и строгость в обращении с коллективом.
4. Умение создавать приятную социально – психологическую атмосферу в компании.
5. Иметь аккуратный и стильный внешний вид.

Основная задача руководителя организовать производственный процесс на самом высоком уровне с применением новейших технологий, ставить четкие и конкретные задачи подчиненным сотрудникам и организовать контроль их выполнения [8, с. 23].

Успешный руководитель может делегировать часть своих полномочий и должностных обязанностей коллегам по работе, требовать отчет о выполнении поручений. При отсутствии руководителя на рабочем месте компания должна работать без перебоев. В этом и заключается высокий уровень организации работ и эффективное руководство компанией.

Каждая организация проходит три стадии в своем существовании: становление, развитие и распад. Задача и степень успешности руководителя заключается в умении продлить развитие компании, сохранить персонал и качественно выполнять поставленные задачи в кризисный период.

## Литература

1. Гершман М.А. Инновационный менеджмент [Текст] / М.А. Гершман. – М. : Маркет ДС, 2008. – 200 с.
2. Голиченко О.Г. Основные факторы развития национальной инновационной системы: уроки для России [Текст] / О.Г. Голиченко. – М. : Наука, 2011.
3. Друкер П. Эффективное решение [Текст] / Питер Друкер // Эффективное принятие решений. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2007. – 186 с.
4. Иванов В.В. Национальная инновационная система как институциональная основа экономики постиндустриального общества [Текст] / В.В. Иванов // Инновации. – 2004. – №5.
5. Игонина Л.Л. Экономическая безопасность России в системе макроэкономических инвестиционных критериев [Текст] / Л.Л. Игонина // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. – 2013. – №2.
6. Киселева И.А. Оценка рисков в бизнесе [Текст] / И.А. Киселева / Консультант директора. – 2001. – №15. – С. 25-27.
7. Киселева И.А. Риски при реализации инновационного проекта в туристической отрасли [Текст] / И.А. Киселева, А.М. Трамова // Аудит и финансовый анализ. – 2012. – №2. – С. 182-185.

8. Киселева И.А. Оценка рисков с учетом влияния человеческого фактора [Текст] / И.А. Киселева, Н.Е. Симонович // Экономический анализ: теория и практика. – 2014. – №2. – С. 21-27.
9. Мищенко А.В. Модели управления предприятием в условиях привлечения кредита [Текст] / А.В. Мищенко // Финансы и кредит. – 2009. – №2. – С. 12-22.
10. Парыгин Б.Д. Социально-психологический климат коллектива [Текст] / Б.Д. Парыгин. – Л., 1981.
11. Райская Н. и др. Экономическое развитие России в 2011-2013 гг. [Текст] / Н. Райская, Я. Сергиенко, А. Френкель // Вестн. Ин-та экономики РАН. – 2012. – №6. – С. 7-18.
12. Русалинова А.А. Взаимоотношения в производственном коллективе и их совершенствование [Текст] / А.А. Русалинова. – Л., 1977.
13. Саморукина Н.И. Эффективная мотивация персонала [Текст] / Н.И. Саморукина. – М.: Вершина, 2008. – 224 с.
14. Сергеев И.В. Экономика предприятия [Текст]: учеб. пособие / И.В. Сергеев. – М.: Финансы и статистика, 2000. – 166 с.
15. Сергеев И.В. Экономика организаций (предприятий) [Текст]: учеб. пособие / И.В. Сергеев, И.И. Веретенникова. – М.: Юрайт, 2013. – 671 с.
16. Симонович Н.Е. Социальное самочувствие людей и технологии его исследования в современной России [Текст] / Н.Е. Симонович. – М., 2003.
17. Симонович Н.Е. Влияние статуса личности на ее социальное самочувствие [Текст] / Н.Е. Симонович. – М.: РГГУ, 2011.
18. Сухарев О.С. Психологические факторы в анализе инновационного поведения и экономического развития [Текст] / О.С. Сухарев // Экономический анализ: теория и практика. – 2013. – №11.
19. Хохлова Т.П. Выявление гендерных аспектов менеджмента – фактор повышения эффективности управления [Текст] / Т.П. Хохлова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2001. – №2.
20. Хрусталева Е.Ю. Проблемы разработки национальной инвестиционной стратегии в условиях финансовой нестабильности [Текст] / Е.Ю. Хрусталева, А.С. Славянов // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. – 2009. – №6. – С. 35-43.
21. Хрусталева Е.Ю. Проблемы формирования инвестиционной стратегии инновационно-ориентированного экономического роста [Текст] / Е.Ю. Хрусталева, А.С. Славянов // Проблемы прогнозирования. – 2011. – №3. – С. 19-30.
22. Эйзенхардт К. Пэтчинг. Управление бизнесом в бурные времена [Текст] / К. Эйзенхардт, Ш. Браун. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – С. 166-195.

## Ключевые слова

Управленческий аппарат; эффективность управления; структурная модель управления; мотивация; интеграция; личные особенности руководителя; риски.

*Киселева Ирина Анатольевна*

*Симонович Николай Евгеньевич*

## РЕЦЕНЗИЯ

Актуальность работы. В статье подробно рассматриваются психологические проблемы, возникающие на предприятии в период кризиса. Некоторые компании потерпели финансовый крах и обанкротились. Но причина не только в повышении обменного курса рубля, а, как правильно отмечают авторы, в неготовности руководителей принимать решения и управлять компанией в сложной экономической ситуации. В такие периоды времени побеждает организация, в которой руководитель может принимать антикризисные меры и быть гибким при разработке оперативного плана решения проблемы, а также уметь принимать нестандартные и оригинальные решения.

Научная новизна и практическая значимость. В работе авторами дана оценка данным явлениям и рассмотрены причины, виды и методы решения подобных конфликтов. При выполнении рекомендаций, приведенных в работе, можно избежать ошибок в кадровой работе и изначально правильно расставить топ-менеджеров на ключевые должности. Вместе с этим дается и подробная характеристика современного управленца и его отличие от обывателя. Приведены примеры современных технологий принятия решений и устранения возникающих проблем.

В статье сделан вывод, что задача и степень успешности руководителя заключается в умении продлить развитие компании, сохранить персонал и качественно выполнять поставленные задачи в кризисный период. Также отмечено, что в результате инновационного обучения персонала формируется кадровый резерв и улучшается социально-психологический климат предприятия.

По стилю статьи можно определить, что работа изложена научным понятным языком и имеет четко сформированную структуру, соответствующую цели исследования. Стиль, логика и доступность изложения материала статьи соответствует научному характеру материала, выводы, полученные в статье, достоверны и обоснованы.

Заключение: статья представляет собой самостоятельную, законченную научно-исследовательскую работу, выполненную на актуальную тему, на высоком теоретическом уровне, отвечает требованиям, предъявляемым к научным публикациям, и может быть рекомендована к опубликованию.

*Романов А.А., д.э.н., профессор, кафедра маркетинга и коммерции Московского государственного университета экономики, статистики и информатики*