



Необхідність прийняття ефективних управлінських рішень у антикризовому призначенні менеджера-управлінця

Олександр В. Канюк  ¹ *

¹ Ужгородський національний університет (Україна). Аспірант кафедри політології і державного управління спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування.

* Автор-кореспондент, e-mail: kanyuk.oleksandr@gmail.com

СТАТТЯ

АНОТАЦІЯ

Дослідницька

DOI:

[10.70651/3041-2498/2025.5.15](https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.5.15)

Авторське право

© 2025 автора



Цей твір
ліцензовано на
умовах Ліцензії
Creative Commons
«Із Зазначенням
Авторства –
Некомерційна 4.0
Міжнародна»
(CC BY-NC 4.0).



У статті досліджуються обставини розвитку сучасного динамічного світу, де ринкові умови змінюються з неймовірною швидкістю, роль менеджера-управлінця в антикризовому управлінні набуває особливої актуальності. Кризові ситуації, які можуть виникнути в будь-якій організації, вимагають від управлінців не лише глибокого розуміння проблем, але й здатності швидко та ефективно реагувати, приймаючи виважені та результативні рішення. Автор доводить, що подолання кризових ситуацій в організації залежить від багатьох факторів, серед яких ключове місце займає лідерство, стратегічне мислення та здатність до швидкої адаптації. Менеджер-управлінець повинен володіти глибокими знаннями не тільки в галузі фінансів, маркетингу та управління людськими ресурсами, але й уміти аналізувати зовнішнє середовище, прогнозувати можливі ризики та ефективно управляти ними. В цьому контексті, антикризове управління стає не просто набором заходів для виходу з кризи, але й стратегією довгострокового розвитку та стійкості організації. Акцентується увага на тому, що антикризова місія менеджера-управлінця тісно пов'язана з розумінням того, як зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі організації впливають на її діяльність. Це передбачає розробку гнучких стратегій, які допоможуть організації не тільки вижити у складних умовах, але й зміцнити свої позиції на ринку. Ефективність таких стратегій залежить від здатності менеджера адекватно оцінювати ситуацію, швидко приймати рішення та впроваджувати необхідні зміни. У підсумку констатується важливість компетентності менеджера-управлінця в контексті антикризового управління та наголосити на необхідності інтеграції теоретичних знань із практичними навичками для прийняття ефективних управлінських рішень.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

публічне управління, антикризове управління, менеджер-управлінець, управлінські рішення.



e-ISSN 3041-2498

Public Management and Policy

<https://www.eu-scientists.com/index.php/pmap>



The Need for Effective Managerial Decision-Making in the Crisis Management Role of a Manager

Oleksandr Kanyuk  ¹ *

¹ *Uzhhorod National University (Ukraine). Postgraduate Student at the Department of Political Science and Public Administration, Specialization 281 Public Management and Administration.*

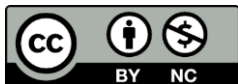
* *Corresponding Author*, e-mail: kanyuk.oleksandr@gmail.com

ARTICLE INFO

Research Article

DOI:
[10.70651/3041-2498/2025.5.15](https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.5.15)

Copyright © 2025
by author



This is an open access journal and all published articles are licensed under a Creative Commons Attribution – NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0)



ABSTRACT

The article examines the circumstances of the development of the modern dynamic world, where market conditions change at an incredible speed, the role of a manager in anti-crisis management becomes especially relevant. Crisis situations that can arise in any organization require managers not only to have a deep understanding of the problems, but also to be able to respond quickly and effectively, making balanced and effective decisions. The author proves that overcoming crisis situations in the organization depends on many factors, among which leadership, strategic thinking and the ability to quickly adapt take a key place. A manager must have deep knowledge not only in the field of finance, marketing and human resources management, but also be able to analyze the external environment, predict possible risks and effectively manage them. In this context, anti-crisis management becomes not just a set of measures for getting out of the crisis, but also a strategy for long-term development and stability of the organization. Attention is focused on the fact that the anti-crisis mission of the manager is closely related to the understanding of how changes in the internal and external environment of the organization affect its activities. This involves the development of flexible strategies that will help the organization not only to survive in difficult conditions, but also to strengthen its position in the market. The effectiveness of such strategies depends on the manager's ability to adequately assess the situation, quickly make decisions and implement the necessary changes. As a result, the importance is stated of the competence of the manager in the context of anti-crisis management and emphasize the need to integrate theoretical knowledge with practical skills for making effective management decisions.

KEYWORDS

public administration, anti-crisis management, manager, management decisions.

1. Вступ

Антикризове управління є важливою частиною роботи менеджерів-управлінців середньої та вищої управлінської ланки. Саме прийняття найоптимальніших рішень, що враховують можливі проблеми, може допомогти суб'єкту господарської діяльності уникнути можливих бар'єрів та перепон у своїй перспективній діяльності, а отже – вчасно та якісно виконати поставлені задачі. При цьому зауважимо, що антикризове управління передбачає не тільки моніторинг та вчасне виявлення ймовірних проблем, але й оперативне вирішення поточних проблемних ситуацій, що вже склались.

Таким чином, у всіх цих випадках діяльність менеджера-управлінця зводиться до необхідності прийняття найоптимальніших управлінських рішень. Для того, щоб зрозуміти, що таке «найоптимальніше» управлінське рішення, слід розтлумачити значення кожного з цих понять.

2. Огляд літературних джерел

Проблематика антикризового управління має міждисциплінарний характер, охоплюючи елементи державного управління, економічної теорії, психології прийняття рішень, менеджменту організацій та лідерських підходів.

На макрорівні прийняття управлінських рішень у кризових умовах розглядали такі дослідники, як В. Василенко, який акцентував увагу на стратегічному підході до антикризового управління в державному та корпоративному секторах, наголошуючи на важливості формування адаптивних управлінських структур. Д. Дерлоу розглядав прийняття рішень з позицій поведінкової економіки, виділяючи роль емоційних чинників та когнітивних викривлень у кризових умовах [2]. Його роботи стали основою для розуміння того, як нестабільність впливає на логіку дій управління.

М. Лесечко аналізував особливості управлінських рішень у сфері логістики в умовах збоїв і порушення ланцюгів постачання, звертаючи увагу на необхідність гнучкого реагування та превентивного планування [6]. На мезорівні організаційного управління Н. Сапа досліджувала роль внутрішніх комунікацій у прийнятті ефективних рішень в період турбулентності, виділяючи значення колективного обговорення та прозорості процедур [7]. В. Чопенко, у свою чергу, вивчав кризові рішення з позицій системного менеджменту, акцентуючи на необхідності поєднання аналітичного та інтуїтивного підходів [1].

Попри наявність фундаментальних напрацювань, питання прийняття управлінських рішень саме в умовах гострої організаційної кризи залишається фрагментарно висвітленим і потребує подальшого міждисциплінарного узагальнення.

3. Постановка завдання

Метою дослідження є необхідність визначити й конкретизувати умови для антикризової місії менеджера-управлінця в контексті важливості прийняття ефективних управлінських рішень. У межах поставленої мети завданням статті є: проаналізувати сучасні наукові підходи до антикризової діяльності менеджера-управлінця, окреслити основні бар'єри ефективного управлінського реагування в кризових умовах, визначити ключові умови, за яких можлива реалізація антикризової місії керівника, узагальнити практичні чинники, що впливають на якість прийнятих управлінських рішень у ситуаціях високої турбулентності.

4. Методи та матеріали

У процесі дослідження застосовано комплекс теоретичних методів: аналіз, синтез, узагальнення, індукція та дедукція. Для вивчення наукових поглядів використано метод контент-аналізу сучасної літератури з управління, економіки та організаційної психології. Матеріалами дослідження стали праці вітчизняних і зарубіжних учених, аналітичні звіти з практики кризового менеджменту, а також емпіричні приклади управлінських дій у періоди організаційних криз.

5. Результати та обговорення

Насамперед, переходячи до аналізу основної частини проблеми, необхідно чітко визначити предметно-категоріальні цілі. Звернемо увагу, наприклад, на одне з ключових із них – рішення. Так, поняття «рішення», як вважає Д. Дерлоу, – це той пункт, у якому вибір робиться між альтернативними та, як правило, конкуруючими можливостями. Відправним моментом може бути та мить, коли дія вже робиться у певному напрямку, а решта можливостей відкидається. Саме дія, зроблена у визначеному напрямку, надає рішенням значущості [9, с. 26].

Управлінське рішення від звичайного відрізняється змістом і масштабом майбутніх результатів, які зміняться в наслідок його реалізації. При прийнятті управлінського рішення, менеджери-управлінці середньої та вищої ланки здійснюють більш вагомий вплив на суспільство, адже їх вибір у перспективі відобразиться на більшу кількість суб'єктів. Тому під цим кутом зору управлінське рішення є вибором альтернативи, здійсненим управлінцем у рамках його посадових повноважень і компетенції, а також таким, що спрямований на досягнення цілей і завдань певної організації [2, с. 11].

Для прийняття саме ефективного і найоптимальнішого рішення для організації, ми вважаємо, найбільш прийнятними наступні критерії (рис. 1):

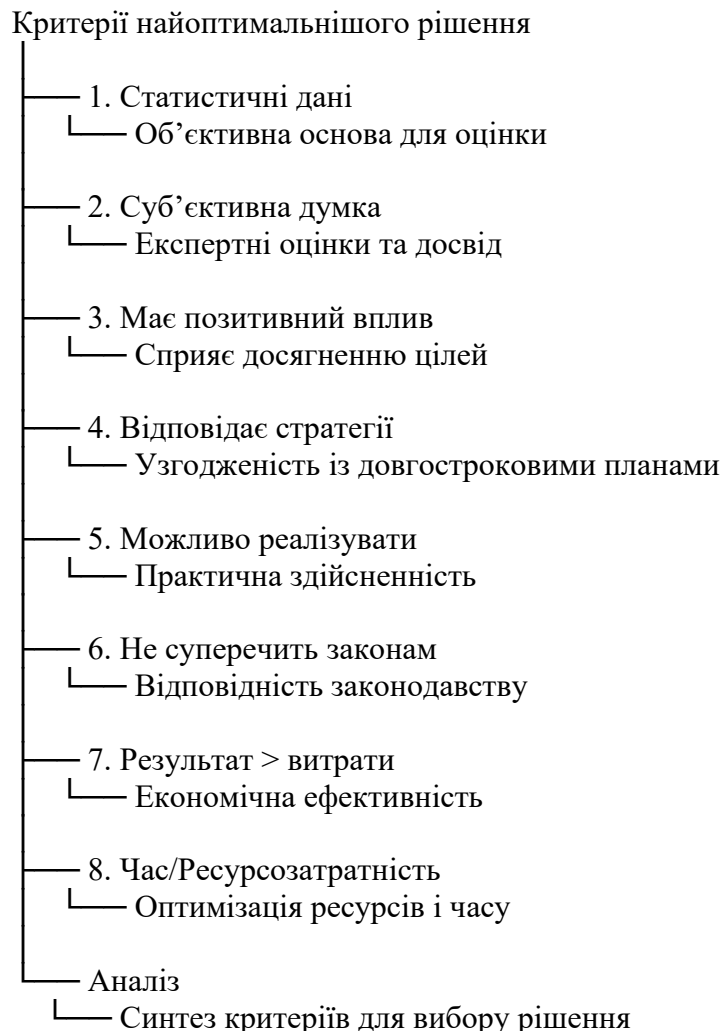


Рис. 1. Критерії найоптимальнішого рішення.

Джерело: розроблено автором.

- рішення прийнято враховуючи всі можливі статистичні дані, що є дотичними до вирішення проблеми;
- рішення прийнято враховуючи всі пропозиції суб'єктів, що дотичні до реалізації рішення, або підготовці до вибору однієї з альтернатив вирішення;
- рішення позитивно вплине на майбутнє існування суб'єкта господарювання;
- рішення відповідає стратегії, місії та планам суб'єкта господарювання;

- рішення можливо реалізувати за допомогою наявних ресурсів, або ресурсів, що буде залучено в рамках реалізації рішення;
- рішення не суперечить чинному законодавству країни, в якому це рішення приймається;
- ресурсна результативність прийнятого рішення переважає за витрати, що потрібні для підготовки та реалізації управлінського рішення;
- рішення є таким, що оптимальне для суб'єкту у порівнянні час/ресурсозатратність;
- наслідки прийнятого рішення можливо об'єктивно оцінити в майбутньому.

Прийняття «правильного» управлінського рішення (хоча ми вважаємо кращим використання терміну «найоптимальнішого» – *авт.*) багато в чому залежить і від психологічних особливостей управлінця. Науковці Дж. Вілкокс, Е. Вілкокс, К. Коуен відзначають такі психологічні особливості прийняття рішення (за інтерпретацією С. Харчук):

- «більшість осіб, які приймають управлінські рішення, переоцінюють свої здібності та здатності в прогнозуванні бажаних результатів, і чим складніше ситуація, тим помітніше це виявляється;
- досить часто особи, які приймають управлінські рішення, вважають виниклі проблеми або такими, що становлять небезпеку, або такими, що створюють нові можливості для розвитку, що ґрунтується на переоцінці чи недооцінці наявної інформації;
- коли вибір з низки реальних можливостей уже здійснено, він стає домінуючим як переконання, що призводить до втрати інших суттєвих можливостей;
- вибірковість сприйняття призводить до того миттєвого упізнання керівниками будь-яких ознак, що підкріплюють їхні стереотипи, які вони організовують відповідно до своїх переконань, створюючи таким чином перешкоди для відкритої комунікації. І тому вони часто зупиняються на вже апробованому раніше рішенні, відмовляючись від аналізу інших альтернатив;
- для людей властиво у стані напруги, невпевненості або стомленості зосереджувати свою увагу на найменшому обсязі доступної інформації; у подібній ситуації особи, що ухвалюють рішення, автоматично реагують лише на один (нерідко випадковий і не найголовніший) елемент ситуації;
- на вибір керівника при ухваленні рішення так чи інакше впливає як ступінь опрацювання проблеми, її формулювання, так і стиль викладення, тобто комунікаційні чинники, під впливом яких робиться вибір;
- схильні до авторитаризму керівники здатні беззастережно вірити в традиційні цінності, замикаючись в собі, не сприймати новаторства та інновацій, бачити світ повним погроз і швидко ухвалювати рішення, базуючись на мінімумі інформації;
- нарешті, індивідуальні психологічні характеристики можуть впливати на відбір даних, необхідних для ухвалення рішення: перш за все, сприймаються дані, які потенційно пов'язані з потребами; не враховуються ті, що не відповідають цінностям або віруванням; відбираються на основі особистих орієнтацій; помічаються лише ті, що ґрунтуються на попередньому досвіді; краще виявляються дані, які відповідають початку або кінцю події тощо» [4].

Варто наголосити, що прийняття ефективних антикризових управлінських рішень також передбачає додаткові труднощі для самого керівника-управлінця. Серед них, на думку авторів, часто можуть бути:

1. *Обмеження в часі.* Будь-яка криза характеризується важливістю швидкого прийняття управлінських рішень. Це пояснюється тим, що чим швидше будуть прийняті найоптимальніші рішення – тим швидше організація вийде з кризи. Це створює додатковий тиск для менеджера-управлінця, адже в разі прийняття не вірного рішення – для виправлення ситуації знадобиться ще більше часу;

2. *Обмеження в ресурсах.* На організаціях, коли відбувається криза, вона часто супроводжується обмеженням в ресурсах. При необмежених ресурсах можна вийти з будь-якої ситуації, але оскільки потрібно діяти з тим, що в організації є наразі, криза часто супроводжується пошуком додаткових ресурсів, які можна залучити ззовні;

3. *Обмеження в людському капіталі.* Організації стикаються з труднощами обмеження в людському капіталі, якщо менеджер-управлінець беручи на себе роль лідера, не може переконати співробітників у тому, що організація зможе перебороти цю тимчасову кризу. Крім того, що співробітники часто покидають робоче місце в пошуках нового майбутнього, з

проблема обмеження в людському капіталі також передбачає демотивацію та деморалізацію співробітників, що не звільнились. Вони, спостерігаючи за своїми колегами, часто можуть замислюватись та ставити під сумнів те, що організація зможе перебороти кризу. Більше того, навіть якщо співробітники не звільнились за власним бажанням, під час кризи організації часто вирішують звільнити частину співробітників. У такому випадку, менеджеру-управлінцю потрібно бути готовим підтримати співробітників, що не були звільнені, та переконати їх, що вони на довго залишаться в організації та разом будуватимуть її майбутнє, в іншому випадку – слід також очікувати деморалізацію та демотивацію колег;

4. *Обмеження у фінансуванні.* Однією з найбільш масштабних та найчастіших проблем під час прийняття ефективних антикризових управлінських рішень є обмеження у фінансуванні. В разі присутності фінансування організації, попередні три пункти можна було б вирішити простіше, але криза часто супроводжується відсутністю вільних оборотних коштів, що додатково негативно впливає на пошук оптимальних управлінських рішень, які можуть «втягнути» організацію з кризи.

Ці труднощі суттєво впливають на психологічні особливості прийняття управлінських рішень, адже під час кризи, керівник, так само як і суб'єкт управління, може перебувати в стресовому стані. В умовах війни цей показник зростає в силу людської природи реагування на загрози безпеці та життю. Отже, поняття «рішення» є важливим в змісті аналізу основної частини проблеми.

Тепер проаналізуємо значення і сутність поняття «криза», що важливе в контексті прийняття ефективних управлінських рішень. Термін «криза» походить від грецького слова «krisis», яке означає «рішення з якого-небудь питання або рішення в сумнівній ситуації» [9]. Також може означати «вихід, рішення конфлікту». У цьому значенні даний термін знаходить найчастіше застосування у медичній практиці, де трактується як вирішальна фаза проходження хвороби.

У медицині, про кризу говорять тоді, коли хвороба посилює інтенсивність, переходить в іншу хворобу або взагалі закінчується смертю. Лаконічне формулювання дано Р. Козеллеком: криза – це «ледве вимірний переломний момент, при якому рішенням є або смерть, або життя» [4].

Отже, тут також проявляється міждисциплінарність проблеми. Так, наприклад, крім інших, класична економічна категорія «кризи» означає небажану і драматичну фазу в економічній системі [1, с. 415].

У складі економічних криз виділяють *фінансові* – кризи грошового вираження економічних процесів (наприклад, фінансово-грошових можливостей певної системи). *Соціальні кризи* виникають при загостренні протиріч чи зіткненні інтересів різних соціальних груп чи утворень. Соціальні кризи найчастіше є продовженням і доповненням криз економічних, хоча можуть виникати й самі по собі.

Політичні кризи (складовими елементами яких є, зокрема: втрата респектабельності й авторитету апарату управління, розкол у партіях; ідеологічна криза – руйнація принципів, підвалин, моральності, зростання злочинності; криза реалізації інтересів різних соціальних груп та класів тощо), як правило, торкаються всіх сторін розвитку суспільства і з часом трансформуються в кризи економічні. Непомірна бюрократизація часто є проявом організаційної кризи [8].

Під час соціальних та економічних перетворень виникають *психологічні кризи*, що виявляються у вигляді стресу, який набуває масового характеру; це почуття непевності, паніки, страху за майбутнє, незадоволеності роботою, правовою захищеністю та соціальним станом.

Технологічна криза виникає як криза нових технологічних ідей в умовах явно вираженої потреби в нових технологіях, наприклад, це може бути криза технологічної несумісності виробів, криза відторгнення нових технологічних рішень. Такі кризи можуть виглядати як кризи науково-технічного прогресу [7].

Структурна криза є порушенням закону пропорційного розвитку суспільного виробництва. Це виявляється в серйозних диспропорціях між галузями, з одного боку, і випуском найважливіших видів продукції в натуральному вираженні, необхідних для збалансованого розвитку, з іншої [10, с. 41–42].

Загалом, каталізатором кризових процесів є коливання і негативні явища, що відбуваються в соціально-економічному житті суспільства [3].

Таким чином, суб'єкт господарської діяльності, з метою продовжити свою майбутню діяльність повинен пережити кризовий стан. Менеджери-управлінці мають бути зосереджені на тому, щоб суб'єкт управління, перш за все, зміг пережити кризу. Відповідно, стратегії організації має базуватись не на розвитку та розширенні діяльності, що ефективно працювала до кризи, а на адаптації до нових умов, що склались.

Звідси виводимо й розуміння «антикризового управління», що є сукупністю форм і методів реалізації саме антикризових процедур стосовно конкретної системи [1, с. 415].

Отже, для прийняття найоптимальніших управлінських рішень потрібно володіти обширним запасом статистичних даних, які були зібрані об'єктивно, таким чином, вірно відображають задану інформацію. Менеджери-управлінці, що приймають управлінські рішення, мають бути здатними знаходити кореляції між даними, а відповідна інформація може наштовхнути їх на прийняття найбільш ефективних рішень.

6. Висновки

Прийняття найоптимальнішого управлінського рішення передбачає ряд критеріїв, які слід враховувати. При цьому варто зауважити, що ефективне рішення – не є тотожним поняттю «найоптимальніше управлінське рішення», адже перше – може бути високо- або низько ефективним, недоцільним, суб'єктивно ефективним тощо. Для того, щоб менеджеру-управлінцю прийняти найоптимальніше рішення, слід враховувати цілий ряд факторів, як внутрішній так і зовнішніх. Крім цього, прийняття найоптимальнішого рішення під час кризи ускладнюється рядом обмежень, серед яких: обмеження в часі, в ресурсах, людському капіталі та фінансуванні.

Отже, ці обмеження психологічну тиснуть на управлінця, що може як негативно, так і позитивно вплинути на кінцевий процес його роздумів – прийняття управлінського рішення.

References

1. Chopenko, A. V. (2009). Vlyv subiektyvnykh chynnykiv na pryiniattia upravlinskykh rishen [The influence of subjective factors on managerial decision-making]. *Theory and Practice of Public Administration*, 3(26), 414–419. http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpdu_2009_3_62 (in Ukrainian).
2. Derlou, D. (2001). *Kliuchovi upravlinski rishennia. Tekhnolohiia pryiniattia rishen* [Key management decisions. Decision-making technology]. Kyiv: Vseuvyto: Naukova dumka (in Ukrainian).
3. Kontogiannis-Mandros, A., & Gousis, C. (2025). Citizens' satisfaction with democracy against the backdrop of the Eurozone crisis management: the case of Greece. *European Politics and Society*, 1–22. <https://doi.org/10.1080/23745118.2025.2457630>
4. Kozellek, R. (2005). *Chasovi plasty: doslidzhennia z teorii istorii* [Time strata: studies in the theory of history] (V. Shved, Trans.). Kyiv: Dukh i Litera (in Ukrainian).
5. Kukhta, P. V. (2012). Kryzy, yikh prychyny ta naslidky [Crises, their causes and consequences]. *Efektivna ekonomika*, (10). <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1439> (in Ukrainian).
6. Lesechko, M. (2003). *Psykholohiia upravlinskykh rishen i stvorennia efektyvnykh komand* [Psychology of managerial decisions and creation of effective teams]. Lviv: LRIDU UADU (in Ukrainian).
7. Sapa, N. V. (2009). Teoretyko-metodolohichni zasady mekhanizmu antykryzovoho derzhavnoho upravlinnia [Theoretical and methodological principles of the mechanism of anti-crisis state management]. *Humanitarian Bulletin of the Zaporizhzhia State Engineering Academy*, (38), 106–116. http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpqgvzdia_2009_38_13 (in Ukrainian).
8. Stud.com.ua. (n.d.). *Typy kryz ta yikh osoblyvosti* [Types of crises and their features]. https://stud.com.ua/48525/ekonomika/tipi_kriz_osoblivosti (in Ukrainian).
9. Vasylenko, V. O. (2003). *Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom* [Anti-crisis management of the enterprise]. Kyiv: TsUL (in Ukrainian).
10. Vatchenko, B., & Sharanov, R. (2020). Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom v umovakh viiny [Anti-crisis management of the enterprise in wartime conditions]. *Ekonomichnyi prostir*, (182), 38–43. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/182-5> (in Ukrainian).