

МЕНЕДЖМЕНТ

УДК 658.331.1

JEL Classification: J20, J53, L14, M12, M14

DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.24.2022.274821>**Воронько-Невіднича Т. В.**кандидат економічних наук, доцент
ORCID ID: 0000-0003-2427-7218**Баган Н. В.**доктор філософії з економіки
ORCID ID: 0000-0003-2843-5893**Торяник А. І.**здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня
ORCID ID: 0000-0003-4832-0145

Полтавський державний аграрний університет

Voron'ko-Nevidnycha Tetyana, Bahan Nadiia, Toryanyk Anton

Poltava State Agrarian University

**ВПЛИВ ІМІДЖУ МЕНЕДЖЕРА
НА ПРОЦЕС ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ****THE INFLUENCE OF THE MANAGER'S IMAGE
ON THE MANAGEMENT DECISION-MAKING PROCESS**

У статті розглянуто специфіку впливу іміджу менеджера на процес прийняття управлінських рішень. Проведено аналіз основних умов прийняття управлінських рішень. Розглянуто фактори впливу на процес прийняття управлінських рішень. Проведено аналіз функцій керівника в процесі прийняття рішень. Виявлено найбільш характерні компоненти іміджу керівника: особистісний, соціальний та професійний. Хороший менеджер в процесі своєї роботи має ефективно поєднувати всі три компоненти, котрі взаємопов'язані та доповнюють один одного. Виокремлено основні властивості іміджу керівника. Виділено рекомендації для створення образу ділової людини. Обґрунтовано, що в процесі управлінської діяльності менеджера важливе значення мають якості іміджу: емпатія, мистецтво переконувати, доступність, комунікабельність, здатність підтримувати зворотній зв'язок та відповідність посадовому статусу.

Ключові слова: імідж, елементи іміджу, управління, управлінське рішення, процес прийняття рішення.

The article examines the specifics of the influence of the manager's image on the process of managerial decision-making. An analysis of the main conditions for making management decisions was carried out. Factors influencing the process of management decision-making are considered. An analysis of the manager's functions in the decision-making process was carried out. The most characteristic components of the leader's image have been identified: personal, social and professional. A good manager in the course of his work must effectively combine all three components, which are interconnected and complement each other. The main properties of the manager's image are highlighted. Recommendations for creating the image of a business person are highlighted. It is substantiated that in the managerial activity of a manager, image qualities are important: empathy, the art of persuasion, accessibility, sociability, the ability to maintain feedback and compliance with the job status. The manager's image has the property of psychological influence on the consciousness of subordinates and regulation of their behavior. A special place in the organization is occupied by a manager who possesses the potential of influence and is able, thanks to the management resources available to him, to actively influence the actions of subordinates in the team, to motivate them to appropriate models of behavior; that is, to be maximally involved in the process of managing the team. Thanks to organizational skills in building management relationships, the manager's image affects the process of information exchange, contributes to the elimination of the lack of information necessary for decision-making, thereby increasing the effectiveness of management. In addition, a positive image affects the formation of a social attitude of readiness to implement a management decision, order or order. Success in activities causes subordinates to want to identify themselves with the leader, accept and share his norms and values, and ultimately, imitate and follow a certain model of behavior. The image prepares the communication process, and then participates in it, ensuring the relationship of persuasion and communication, thereby changing attitudes and regulating the behavior of the object.

Keywords: image, image elements, management, management decision, decision-making process.

Постановка проблеми. На процес прийняття управлінського рішення будь-якого підприємства чинять вплив зовнішні та внутрішні фактори. Для того, щоб регулювати цей вплив та підвищити надійність та ефективність управлінських рішень необхідно детально дослідити роль керівника – менеджера,

який приймає рішення, та основні фактори, що сприяють ефективному процесу прийняття управлінських рішень. Значення прийнятих управлінських рішень значним чином залежить від іміджу керівника, який впливає на процес. Отже, дослідження теоретичних аспектів впливу іміджу менеджера на процес розробки та прийняття управлінських рішень є актуальним та помітним сьогодні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значна кількість публікацій, присвячених тематиці управління та рівень дослідженості даної проблематики вказують, що на процес прийняття управлінських рішень впливають професійні якості керівника, рівень корпоративної культури та імідж організації в цілому та керівника зокрема.

Багато уваги питанню дослідження теоретичних аспектів прийняття управлінських рішень приділили зарубіжні та вітчизняні науковці: М. Вебер, Ф. Фідлер, Г. Емерсон, Р. Лайкерг, Ю. Сурмін, А. Дегтяр, В. Бакуменко та інші. В свою чергу проблемі створення іміджу присвятили свої роботи також зарубіжні та вітчизняні автори Л. Браун, А. Буари Філіп, С. Блек, Р. М. Андреева, А. Б. Звіринців, А. Н. Жмиріков та інші. Однак питання щодо дослідження впливу іміджу менеджера

на процес прийняття управлінських рішень залишається малодослідженим. Тож, визначення особливостей впливу на процес прийняття управлінських рішень особистісних якостей та іміджу менеджера стає все більш актуальним.

Формування цілей статті. Метою статті являється дослідження специфіки впливу іміджу менеджера на процес прийняття управлінських рішень та умови його ефективного впровадження.

Виклад основного матеріалу. Прийняття рішення – це процес, який починається з виникнення проблемної ситуації і закінчується вибором рішення, що усуває проблемну ситуацію. Коли все добре і працює за планом, керівник не потрібен, тому що система функціонує сама по собі. Роль керівника стає актуальною, коли починається невизначеність, невідомість, ризик.

Прийняття ефективних управлінських рішень слугує низка умов (рис. 1).

Розглянуті вище умови дозволили виділити фактори, які чинять вплив на процес прийняття управлінських рішень (табл. 1).

Аналізуючи досліджені умови та фактори, стає зрозумілим, що ключовою фігурою при процесі прийняття рішення виступає керівник – менеджер. Тому,

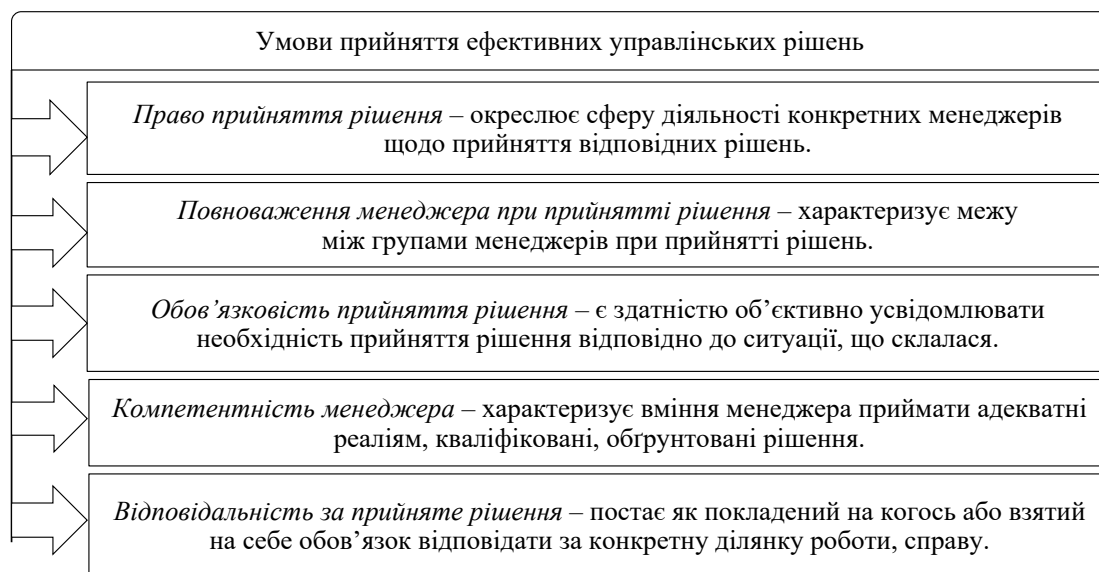


Рис. 1. Умови прийняття управлінських рішень

Джерело: розроблено авторами з використанням [4]

Таблиця 1

Фактори впливу на процес прийняття управлінських рішень

| Назва факторів | Характеристика факторів впливу на процес прийняття управлінських рішень |
|--|--|
| Ступінь ризику | Завжди існує імовірність прийняття неправильного рішення, яке може несприятливо впливати на організацію. Ризик – фактор, який менеджери враховують свідомо або підсвідомо при прийнятті рішення, оскільки він пов'язаний із зростанням відповідальності. |
| Час, відведений для прийняття рішення | На практиці більшість керівників не мають можливості проаналізувати усі можливі альтернативи, відчуваючи дефіцит часу. |
| Політика організації | 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, імідж тощо. |

Джерело: сформовано авторами з використанням [4]

виникає потреба в детальному аналізі функцій, які виконує керівник в процесі прийняття управлінських рішень (рис. 2).

Керівнику для досягнення кращих результатів роботи необхідно вміти послідовно та ефективно керувати процесом прийняття рішень, за допомогою вибору конкретної задачі, пошуку шляхів та методів її оцінки та в результаті впровадження прийнятого рішення в робочий процес.

Особистісні якості керівника є найбільш важливим фактором впливу на процес прийняття управлінського рішення в цілому та імідж – зокрема. Проведемо детальний аналіз впливу саме іміджу на процес прийняття управлінського рішення.

Аналіз психологічної літератури з проблеми іміджу дозволив визначити імідж керівника, як емоційно забарвлений, соціально-значимий образ, який має характер стереотипу, що склався у свідомості його соціального оточення, який надає психологічний вплив на поведінку підлеглих і самого керівника. Представляючи собою складний соціально-психологічний феномен, імідж керівника структурно складається з наступних компонентів (рис. 3).

Отже, як бачимо, існує три основних компонента іміджу керівника: особистісний, соціальний та професійний. Хороший менеджер в процесі своєї роботи, задля впливу на оточуючих (підлеглих, колег, конкурентів та ін.), має ефективно поєднувати всі три компонента, котрі взаємопов'язані та доповнюють один одного.

Наступним етапом нашого дослідження є розгляд властивостей іміджу керівника (рис. 4).

Зовнішній вигляд і манери поведінки виявляються у сукупності, створюючи образ людини, який оцінює оточення [6]. Імідж ділової людини формується на основі реальної поведінки людини, та під впливом оцінок й думок інших людей. В основу іміджа покладено формальну систему ролей, які людина програє в своєму житті. Вона доповнюється внутрішніми особливостями особистості, зовнішніми даними, одягом, соціальним тлом, на якому вона виступає.

Імідж керівника, при прийнятті управлінського рішення, має всіляко сприяти (маніпулювати), створювати позитивні асоціації та бути розрахованим на конкретну аудиторію. Оточення, в першу чергу, акцентує увагу саме на зовнішній вигляд, одяг та манери.

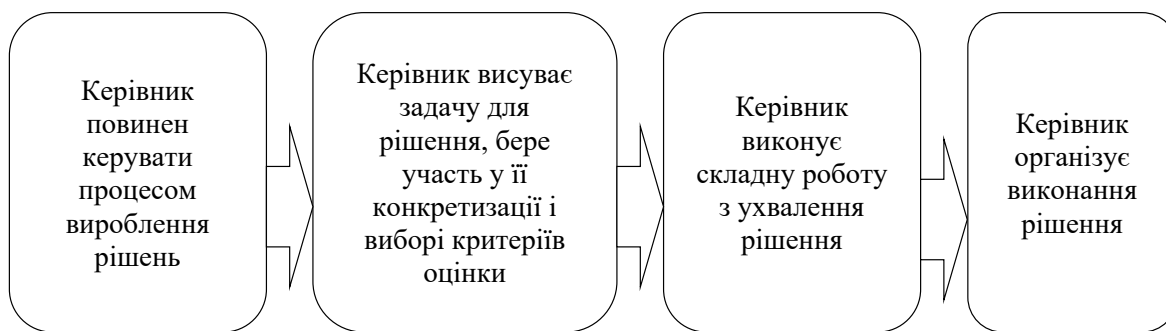


Рис. 2. Основні функції керівника в процесі прийняття рішень

Джерело: розроблено авторами з використанням [4]

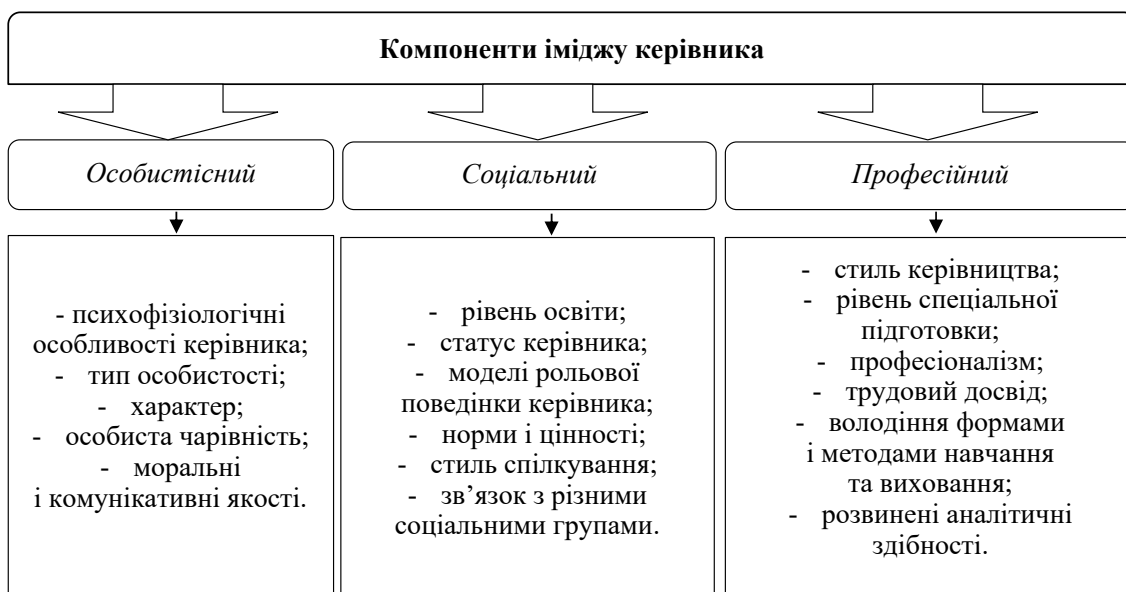


Рис. 3. Компоненти іміджу керівника

Джерело: розроблено авторами з використанням [7]

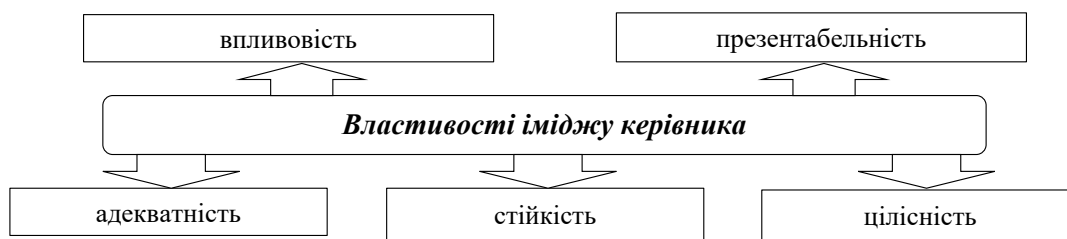


Рис. 4. Властивості іміджу керівника

Джерело: розроблено авторами з використанням [7]

Як свідчать дослідження, майже у 90% випадків зі 100 люди після першого знайомства складають для себе образ людини за її зовнішнім виглядом. Перша хвилина зустрічі є вирішальною у створенні соціального і психологічного портрета, саме вона визначає характер подальших взаємин.

Загалом, елементами, які створюють імідж людини, є: візуальне, інтелектуальне та статусне сприймання; соціальний фон; вплив інтер'єра на сприймання; моральні цінності та манери поведінки [5].

Створення привабливого іміджу має велике значення, особливо для менеджера, оскільки сприяє формуванню його репутації серед колег, підлеглих, клієнтів і впливає таким чином на успіх у бізнесі. Останнім часом навіть з'явилася нова галузь наукового знання – іміджологія, яка вивчає та поширює знання про імідж серед ділових людей [5; 8].

Імідж – це цілісний образ, який має бути гармонійним та максимально ефективним. Цілісність іміджу керівника досягається шляхом взаємозв'язку його зовнішніх даних та професійно важливих особистіс-

них якостей. Серед них особливе місце займають психологічні якості, які дозволяють керівнику реалізувати знання, вміння і досягати намічених цілей і завдань. В управлінській діяльності значення мають такі якості, як емпатія, мистецтво переконувати, доступність, комунікабельність, здатність підтримувати зворотній зв'язок, відповідність посадовому статусу [7].

Варто зазначити, що при управлінні організацією одноосібно приймаючи рішення, керівник повністю несе відповідальність за свої дії та дії підлеглих в процесі реалізації прийнятого рішення. При цьому імідж керівника виступає своєрідним символом єдиноначальності, котрий посилює довіру до прийнятих рішень.

Важливим є правильне та переконливе (виразні рухи, міміка, жести) донесення до підлеглих інформації про прийняте рішення та контролювання його виконання. Для цього керівник має володіти прийомами та навичками ефективного управління. Саме від сукупності характеристик особистості керівника та ступеня його впливу на колектив, буде залежати швидкість та якість реалізації прийнятого рішення.

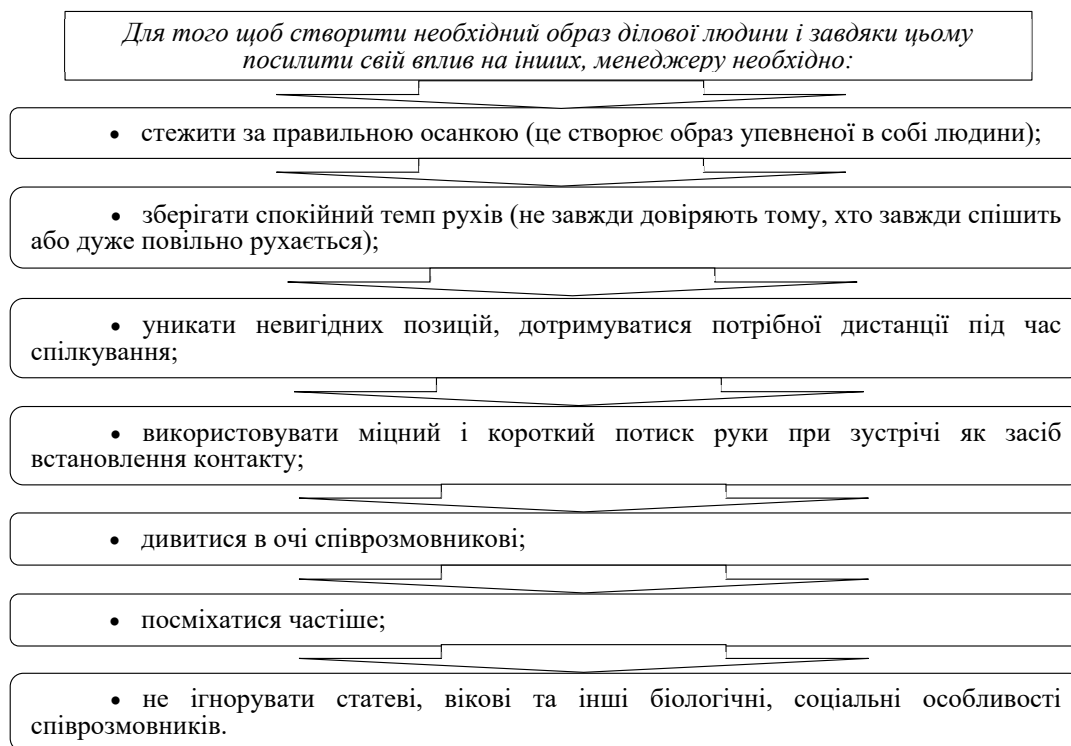


Рис. 5. Рекомендації для створення образу ділової людини

Джерело: розроблено авторами з використанням [5]

Завершуючи розгляд місця іміджу керівника в процесі управлінської діяльності, можна зробити висновок про те, що імідж виконує важливу сполучну, організуючу роль.

Висновки. Результати проведеного дослідження впливу іміджу менеджера на процес прийняття управлінських рішень доводять, що імідж виконує важливу сполучну та організуючу роль. Для результативного

виконання прийнятого рішення керівник має ефективно використовувати наявний в нього управлінський ресурс, впливати на свідомість підлеглих своїм досвідом, професійною майстерністю, витримкою, мімікою, впевненістю, довірою, а не тільки керувати силою наказу. Тому імідж керівника відіграє важливу роль, а його вдосконалення дозволяє реалізовуватися і розвиватися як особистість в умовах професійної діяльності.

Література:

1. Куліш А. В., Іванова Н. С. Теоретичні аспекти прийняття управлінських рішень. *International scientific e-journal ЛОГОС. ONLINE*. 2020. № 14. URL: <https://www.ukrlogos.in.ua/10.11232-2663-4139.14.07.html>.
2. Шевченко В. С. Роль і місце іміджу керівника в ефективному управлінні сучасної організації. *Соціальна економіка*. 2016. № 2. С. 157–161. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/se_2016_2_26.
3. Коврига О. С. Процес прийняття управлінських рішень у публічному управлінні. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського*. Том 30 (69) № 4. 2019. С. 67–72. URL: <http://surl.li/edqyb>.
4. Тема 3. Управлінські рішення. URL: <https://cutt.ly/s0ZF18e>.
5. Чайка Г. Л. Культура ділового спілкування менеджера: навч. посібн. Київ : Знання, 2011. 445 с. URL: <https://cutt.ly/x0ZFB1z>.
6. Овсієнко А. Зовнішній вигляд як запорука позитивного іміджу ділової людини. *Соціум. Документ. Комунікація : зб. наук. ст. ДВНЗ «Переяслав-Хмельн. ДПУ ім. Г. Сковороди»*. Переяслав-Хмельницький, 2019. Вип. 7. С. 160–172.
7. Психологічні особливості формування іміджу сучасного керівника і їх прояв у діяльності. *Аналіз психологічних умов формування іміджу керівника*. URL: <http://surl.li/eeeknn>.
8. Воронько-Невіднича Т. В., Помаз О. М., Васильєва Ю. А., Коваленко Г. О. Аспекти корпоративної соціальної відповідальності підприємства, що сприяють формуванню його іміджу. *Modern Economics*. 2020. № 24 (2020). С. 45–49. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V24\(2020\)-07](https://doi.org/10.31521/modecon.V24(2020)-07).

References:

1. Kulish, A. V., Ivanova, N. S. (2020) Teoretychni aspekty pryiniattia upravlinskykh rishen [Theoretical aspects of managerial decision-making]. *International scientific e-journal ЛОГОС. ONLINE*, no. 14. Available at: <https://www.ukrlogos.in.ua/10.11232-2663-4139.14.07.html>.
2. Shevchenko, V. S. (2016) Rol i mistse imidzhu kerivnyka v efektyvnomu upravlinni suchasnoi orhanizatsii [The role and place of the manager's image in the effective management of a modern organization]. *Sotsialna ekonomika*, no. 2, pp. 157–161. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/se_2016_2_26.
3. Kovry'ga, O. S. (2019) Protses pryiniattia upravlinskykh rishen u publichnomu upravlinni [The process of making managerial decisions in public administration.]. *Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskoho*, vol. 30(69), no. 4, pp. 67–72. Available at: <http://surl.li/edqyb>.
4. Tema 3. Upravlinski rishennia [Topic 3. Management decisions]. Available at: <https://cutt.ly/s0ZF18e>.
5. Chajka, G. L. (2011) Kultura dilovoho spilkuvannia menedzhera: navch. posibn [Culture of business communication of the manager: tutorial]. Kyiv: Znannya, 445 p. Available at: <https://cutt.ly/x0ZFB1z>.
6. Ovsyienko, A. (2019) Zovnishnii vyhliad yak zaporuka pozytyvnoho imidzhu dilovoi liudyny [Appearance as a guarantee of a positive image of a business person]. *Sotsium. Dokument. Komunikatsiia : zb. nauk. st. DVNZ «Pereiaslav-Khmeln. DPU im. H. Skovorody»*, vol. 7, pp. 160–172.
7. Psykholohichni osoblyvosti formuvannia imidzhu suchasnoho kerivnyka i yikh proiav u diialnosti [Psychological features of the formation of the image of a modern manager and their manifestation in activity]. *Analiz psykholohichnykh umov formuvannia imidzhu kerivnyka*. Available at: <http://surl.li/eeeknn>.
8. Voronko-Nevidnycha, T. V., Pomaz, O. M., Vasylieva, Yu. A., Kovalenko, H. O. (2020) Aspekty korporatyvnoi sotsialnoi vidpovidalnosti pidpriemstva, shcho spriyaiu formuvanniu yoho imidzhu [Aspects of Corporate Social Responsibility of an Enterprise that Contribute to its Image Formation]. *Modern Economics*, no. 24 (2020), pp. 45–49. Available at: [https://doi.org/10.31521/modecon.V24\(2020\)-07](https://doi.org/10.31521/modecon.V24(2020)-07).