

ШИФР: УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ

КОНКУРСНА РОБОТА

**ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ
РІШЕНЬ В ОРГАНІЗАЦІЇ**

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ І. АНАЛІЗ ПСИХОЛОГІЧНОГО ВПЛИВУ В ПРОЦЕСІ ПРИЙНЯТТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ОРГАНІЗАЦІЇ.....	5
1.1 Аналіз процесу прийняття управлінських рішень як об'єкт дослідження	5
1.2 Психологічний вплив на прийняття управлінських рішень, моделі прийняття управлінських рішень в організації	8
РОЗДІЛ ІІ. МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ ПРИЙНЯТТЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ РІШЕНЬ.....	15
2.1 Методичні підходи до виявлення психологічних особливостей прийняття управлінських рішень.....	13
2.2 Методи дослідження психологічних особливостей прийняття управлінських рішень в організації.....	16
РОЗДІЛ ІІІ. ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	19
3.1. Аналіз результатів першого етапу тестування в ході проведення емпіричного дослідження	19
3.2. Розробка та апробація тренінгової програми.....	20
3.3. Порівняльний аналіз результатів емпіричного дослідження психологічних особливостей прийняття управлінських рішень респондентами.....	23
ВИСНОВКИ.....	28
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	30
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальністю магістерської роботи є дослідження нових підходів до ефективного управління організаціями та їх розвитку, розвиток психологічної компетентності управлінців в області психології та прийняття ефективних управлінських рішень. Вивчення психологічних особливостей прийняття управлінських рішень дає змогу підвищити ефективність роботи організацій, поліпшити міжособистісну взаємодію в командах і сприяти сталому розвитку.

Одним із дослідників, які вивчають питання психологічних особливостей прийняття управлінських рішень, є американський психолог та науковець Герберт Саймон, лауреат Нобелівської премії з економіки. Даніел Канеман лауреат Нобелівської премії з економіки. У співавторстві з Амосом Тверські розробив теорію перспектив. Гері Кляйн відомий дослідженнями в галузі "природного прийняття рішень".

Українські вчені роблять свій внесок в розвиток соціально-економічної думки, такі як Олена Козак, Людмила Карамушка, Наталія Вороніна.

Вибір теми зумовлений бажанням дослідити, як психічні процеси впливають на роботу керівників, та розробити практичні рекомендації, що сприятимуть успішному функціонуванню організацій.

Основними **завданнями** даної роботи є :

1. Аналіз теоретичних положень, які визначають суть і зміст поняття «прийняття управлінських рішень» в сучасних умовах, сутність управлінських рішень, характерні риси рішень, фактори і їхня якість і ефективність.
2. Розгляд суті процесу побудови системи прийняття рішень в організації.
3. Розгляд та виявлення методів удосконалення процесу прийняття управлінських рішень.
4. Розгляд та аналіз результатів емпіричного дослідження психологічних особливостей прийняття рішень, зумовлених особистісними ціннісними орієнтирами.

Основними **методами** даної роботи є: метод тестування та метод спостереження.

Об'єктом даної роботи є управлінські рішення в організації.

Предметом даної магістерської роботи є психологічні особливості прийняття управлінських рішень.

Емпіричною базою дослідження було обрано 30 респондентів-управлінців, які мають управлінський досвід в організації, мають співробітників в підпорядкуванні та згідно посадових обов'язків мають приймати управлінські рішення.

Респонденти були розділені на дві групи, експериментальну і контрольну.

У роботі пропонуються рекомендації щодо вдосконалення управлінських рішень за допомогою розвитку емоційного інтелекту, використання технік критичного мислення та впровадження інструментів групового обговорення.

Дослідження надає практичні поради для керівників, які прагнуть покращити якість своїх рішень, враховуючи вплив психологічних чинників.

Структура й обсяг роботи: конкурсна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, рисунків – 1, діаграм -4, таблиць – 4, додатків – 3. Основний текст роботи – 31 сторінок. Список використаних джерел включає 63 найменування.

Апробація результатів досліджень. Оpubліковані тези у збірнику XXIV Міжнародної науково-практичної конференції «ІНКЛЮЗИВНЕ ОСВІТНЄ СЕРЕДОВИЩЕ: ПРОБЛЕМИ, ПЕРСПЕКТИВИ ТА КРАЩІ ПРАКТИКИ» (26-28 листопада 2024 року) на тему: «Психологічні особливості ухвалення управлінських рішень в організації з акцентом на інклюзивність»

РОЗДІЛ І. АНАЛІЗ ПСИХОЛОГІЧНОГО ВПЛИВУ В ПРОЦЕСІ ПРИЙНЯТТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Аналіз процесу прийняття управлінських рішень як об'єкт дослідження

Питання прийняття управлінських рішень є фундаментальною, теоретичною і важливою прикладною психологічною проблемою. Науковці наголошують про необхідність її розгляду як загально психологічної проблеми.

Вчений, який одним з перших почав досліджувати організацію був Ф.У. Тейлор. Він є родоначальником класичної школи менеджменту «Принципи наукового управління», 1911р. Пізніше з'явилися роботи інших науковців - представників інших шкіл менеджменту, які створили нові підходи щодо вивчення управлінської діяльності в організації (Е. Мейо, М.П. Фоллет, П. Друкер, І. Ансофф та інші)[**Ошибка! Источник ссылки не найден.**]

За словами В.В. Третьяченко, однією з головних ознак управлінського рішення є його безпосередня орієнтація на організацію та колектив . Крім цього, управлінське рішення як основний вплив на виробничі процеси узгоджується не будь-яким керівником, а лише суб'єктом менеджменту, Управлінське рішення можна описати як “процес знаходження зв'язку між існуючим станом системи (організації) та бажаним, що визначається метою управління” [9].

При аналізі наукової літератури, можна говорити про те, що автори виділяють певні відмінні ознаки управлінського рішення:

а) ухвалення управлінського рішення пов'язано з переробкою інформації, яка пов'язана з організаційною проблемою , що потребує розв'язання;

б) способи роботи обираються на основі певних умов, обмежень та критеріїв, які ґрунтуються на знаннях про принципи управління, вивчення особливостей;

в) ухвалення управлінського рішення складається з частин наукового знання, творчості і мистецтва управлінської діяльності[30].

Управління передбачає наявність суб'єкта й об'єкта управління, між якими існує зв'язок (рис.1). Управлінське рішення приймається не будь-яким працівником, а тільки суб'єктом управління: управлінцем підприємства або структурного підрозділу чи загальним органом (спостережною радою, правлінням, дирекцією)

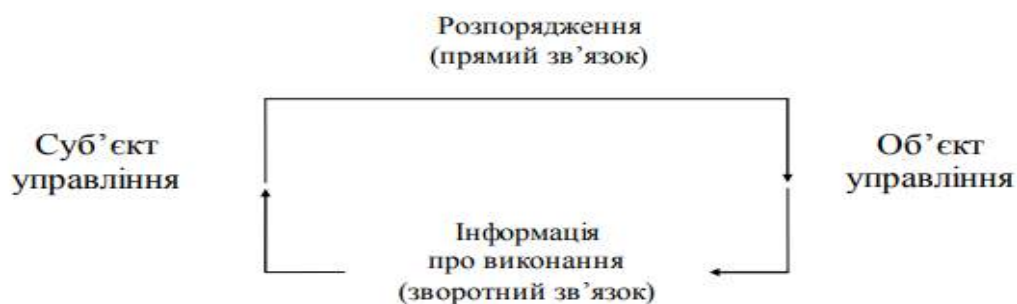


Рис. 1. Загальна схема процесу управління

Під час визначення обмежень та критеріїв прийняття рішень встановлюються рамки, в яких буде прийнято управлінське рішення. Ці обмеження можуть включати ресурси, конкурентне середовище, виконання нормативних вимог тощо і змінюватися залежно від ситуації та конкретних управлінців [14].

Управлінські рішення повинні відповідати низці критеріїв. Серед основних критеріїв варто виділити: своєчасність ухвалення; наявність механізму реалізації; оптимальність; гнучкість; можливість контролю виконання; чіткість формулювань для виконавців; обґрунтованість та зрозумілість.

До основних вимог до управлінських рішень належать: обов'язковість виконання; чітка адресність; узгодженість з іншими рішеннями; відповідність загальній стратегії організації; правомірність та несуперечливість.

Найповніша система вимог до управлінських рішень описана в роботі Л.М. Карамушки [7] .

Управлінські рішення аналізуються з різних перспектив. Основні критерії класифікації управлінських рішень включають наступні ознаки [1]:

За функціональним призначенням рішення поділяються на планові, організаційні, регулюючі, активізуючі та контрольні.

Стратегічні дії визначають ключові напрями розвитку організації, тоді як тактичні зосереджуються на реалізації цих напрямів через конкретні заходи [4].

За напрямом впливу управлінські рішення поділяються на внутрішні та зовнішні [9].

За тривалістю реалізації рішення поділяють на довгострокові (понад 5 років), середньострокові (від 1 до 5 років) і короткострокові (до 1 року). Довгострокові рішення мають прогностичний характер, оскільки базуються на баченні майбутнього, що формується з урахуванням сучасних умов і потреб. Однак їх реалізація може стати неможливою у разі зміни обставин у майбутньому.

Середньострокові рішення знаходять своє відображення в обов'язкових для виконання планах і програмах, відповідно до яких здійснюються конкретні заходи. Короткострокові рішення зазвичай оформлюються у вигляді усних або письмових наказів та розпоряджень [32].

Класифікація управлінських рішень дозволяє структурувати їх, виявляти загальні закономірності та особливості різних типів. Для кожного виду рішень створюється інформаційна система, яка допомагає керівникам і спеціалістам у підготовці, виборі оптимального варіанту та реалізації рішень [Ошибка! Источник ссылки не найден.].

Аналіз ситуації. Необхідність ухвалення управлінського рішення виникає, коли зовнішні чи внутрішні чинники викликають відхилення від запланованого режиму функціонування системи. Тому аналіз ситуації має ключове значення та передбачає збір і обробку відповідної інформації. [Ошибка! Источник ссылки не найден.].

Визначення проблеми. Багато важливих проблем на момент їх виникнення не мають чітких цілей, визначених альтернатив для досягнення результатів чи оцінки витрат і можливого ефекту від різних варіантів **[Ошибка! Источник ссылки не найден.]**.

Визначення критеріїв вибору. Перед тим як приступити до вирішення проблеми, керівнику необхідно визначити ключові показники, які будуть використовуватися для порівняння та вибору найкращого варіанту **[Ошибка! Источник ссылки не найден.]**.

Розробка альтернативних рішень. Для пошуку оптимального рішення важливо розглянути всі можливі варіанти вирішення проблеми. Проте у реальних умовах керівник часто обмежений у часі та обсязі інформації, що ускладнює детальний аналіз кожної альтернативи **[Ошибка! Источник ссылки не найден.]**.

Вибір альтернативи. Розглянуті варіанти рішення оцінюються шляхом аналізу їх переваг, недоліків і можливих наслідків. Використання порівняльних критеріїв дозволяє об'єктивно зіставити різні варіанти.

Узгодження оптимального рішення. У багатьох випадках керівник затверджує і відповідає за рішення, які не були розроблені ним особисто. Спеціалісти, які розробляли ці рішення, не беруть участі у їх впровадженні. В такому процесі узгодження грає значну роль **[Ошибка! Источник ссылки не найден.]**.

Управління виконанням. Для ефективного впровадження рішення необхідно зазначити широкий спектр завдань і ресурсів, розподілити їх серед відповідальних виконавців та встановити конкретні терміни виконання **[Ошибка! Источник ссылки не найден.]**.

Контроль і оцінка результатів. Під час контролю важливо оцінити результати прийнятого рішення з урахуванням його часових характеристик. **[Ошибка! Источник ссылки не найден.]**.

1.2 Психологічний вплив на прийняття управлінських рішень, моделі прийняття управлінських рішень в організації.

Однією з найбільш відкритих проблем в організаційній психології є процес ухвалення рішень про запровадження змін у організації, і ця проблематика є актуальною як для зарубіжних, так і для вітчизняних фахівців.

При вивченні проблеми прийняття управлінського рішення для впровадження змін в організації, основне питання полягає в тому, які особливості та чинники впливатимуть на процес ухвалення управлінських рішень. Аналіз цієї проблеми включає в себе розгляд особливостей процесу ухвалення управлінських рішень у трьох напрямках: зміни в організації в цілому; зміни, що стосуються персоналу організації; зміни, що впливають на кожну окрему особистість у колективі [52].

Перед прийняттям управлінських рішень щодо впровадження змін на рівні організації важливо здійснити наступні кроки: визначити місію організації та розробити загальну стратегію діяльності; визначити сутність змін, які планується впровадити; розглянути можливі моделі майбутніх змін; конкретизувати проблеми та інновації; визначити їх складність; врахувати можливі фактори, які можуть перешкодити впровадженню змін [20].

Фрайлингер та І. Фішер вказують на проблему класичного розходження першого і другого порядків при системному аналізі змін в організації. Поява різних станів в системі вказує на зміни за принципом першого порядку, тоді як зміни другого порядку означають, що система усвідомлює саму себе і виконує роль по-іншому. Відтак, зміни другого порядку характеризуються квантовими стрибками та відкриттям **[Ошибка! Источник ссылки не найден.]**.

В психологічній літературі прийняття управлінських рішень вважається одним з проявів вольового акту, що в результаті призводить до формування мети та методів для її досягнення. Лауреат Нобелівської премії з економіки 1978 року Г. Саймон розрізняє два полярні типи рішень: програмовані і

непрограмовані. За його думкою, їх не слід розглядати як абсолютно відмінні один від одного, але якщо подивитися на відповідний континуум, то дуже програмовані рішення розташовані на одному його кінці, а дуже непрограмовані - на іншому[22].

Виділяють два типи моделей прийняття рішень в організації.

Одна з моделей, що базується на математичному аналізі і логічних висновках, відома як нормативна або раціональна. Ця модель дозволяє точно визначити, які кроки повинні бути виконані при управлінському прийнятті рішення для відповідності критерію раціональності. Прихильники цього підходу, зокрема Д. Марч і Г. Саймон, використовують наступні аргументи :

1) Стандартним представником організації є "економічно активна особистість", яка прагне досягти максимального зростання вигод, доходу або задоволення;

2) Приймаючи рішення, особа використовує повну інформацію, розглядає всі можливі варіанти та усвідомлює їх наслідки [22].

Проте на практиці ця модель не відображає реальність повністю, оскільки людське мислення та поведінка включають значну кількість ірраціональних, емоційних та неусвідомлюваних елементів. Тому фахівці все більше надають перевагу описовому підходу до прийняття рішень, де теорія використовується для пояснення реальних дій людини, яка приймає рішення, а не для нормативного контролю її поведінки. Здійснюється аналіз факторів, які можуть перешкоджати процесу прийняття найбільш раціональних рішень та варіанти їх усунення.

Цей підхід ґрунтується на наступних принципах:

1) Людина, яка приймає рішення, шукає швидкий компроміс, а не максимізацію вигоди для певної групи.

2) Управлінець не може мати повні знання про всі можливі наслідки через обмежену раціональність.

3) Під час вибору альтернатив може спостерігатися зниження ефективності через порядок розгляду альтернатив **[Ошибка! Источник ссылки не найден.]**.

Замість терміну "економічна людина", Саймон запропонував концепцію "адміністративної людини". У той час як "економічна людина" вибирає найбільш вигідний курс дій з тих, що доступні, "адміністративна людина" активно шукає дієвий план, який задовольнить його потреби. Психологічні дослідження ухвалення рішень спрямовані на вивчення того, як люди вибирають між різними альтернативами. Наявні дані свідчать про те, що прийнятий суб'єктом управлінського рішення вибір піддається впливу зовнішніх та внутрішніх факторів[22].

Вивчення психологічних аспектів ухвалення управлінських рішень в умовах стресу стає особливо актуальним у контексті постійних змін та зростаючих вимог до керівників [9].

Фізичні та соціальні умови, у яких працює управлінець, впливають як детермінанти. Серед таких умов можна відзначити характер завдання, перед яким стоїть управлінець, обсяг та якість доступної інформації, рівень технічного забезпечення для групи фахівців, рівень компетенцій, необхідний час для підготовки та впровадження рішення. Однак внутрішні детермінанти керівника, такі як рівень освіти, соціальний і професійний досвід, індивідуально-психологічні особливості, а також психічний і фізичний стан у конкретний момент часу, мають також значний вплив на процес управлінського прийняття рішень[10].

При прийнятті рішень на різний спосіб впливають три фактори: інтуїція, думка та раціональність. Інтуїтивне рішення керівника базується на його власному досвіді та почутті, що вибір є правильним. У цьому випадку часто використовується "шосте відчуття". Проте керівник, який виключно спирається на інтуїцію, може стати заручником випадковості [11].

Людські когнітивні, емоційні та поведінкові особливості суттєво впливають на вибір альтернатив і оцінку ситуацій [4].

Когнітивні упередження: ефект якоря - орієнтація на першу отриману інформацію. Ефект підтвердження - схильність шукати інформацію, яка підтверджує попередні переконання. Схильність до ризику чи уникнення ризику, залежить від індивідуальних особливостей керівника.

Емоційний стан: негативні емоції (стрес, тривога) можуть знижувати здатність до об'єктивного аналізу. Позитивні емоції сприяють творчому підходу, але можуть призводити до недооцінки ризиків.

Особистісні риси: лідерство, толерантність до невизначеності, впевненість у собі [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**].

Розуміння психологічних аспектів і правильний вибір моделі управління забезпечують:

- Більш збалансовані рішення.
- Зменшення ризиків, пов'язаних із суб'єктивністю.
- Підвищення ефективності управління в складних умовах.

Для ефективного менеджменту рекомендується комбінувати різні підходи залежно від ситуації та цілей.

Це вимагає від керівників постійного підвищення кваліфікації, рішучості та креативності, а також ефективного розподілу робочого часу.. Позитивний результат від її впровадження можливий лише за умови комплексного підходу, який поєднує заходи з удосконалення виробничих технологій, матеріально-технічного забезпечення та організації виробничих процесів.

РОЗДІЛ II. МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

2.1 Методичні підходи до виявлення психологічних особливостей прийняття управлінських рішень

Дослідження психологічних особливостей прийняття управлінських рішень є важливим аспектом управлінської психології, що дозволяє вдосконалювати процес прийняття рішень у різних організаціях. Нижче представлені основні методи, які використовуються в таких дослідженнях: спостереження, експеримент, анкетування та опитування, тестування, моделювання, контент-аналіз, метод кейсів, метод експертних оцінок, глибинні інтерв'ю, фокус-групи [29].

Основні методичні підходи, які можна застосовувати, включають:

Тестування - застосування стандартизованих тестів для оцінки рівня інтелекту, стресостійкості, емпатії, схильності до ризику тощо.

Анкетування - вивчення особистісних характеристик через опитувальники.

Проективні методики - методи для дослідження мотивацій і несвідомих факторів, що впливають на рішення.

Соціально-психологічні методи включають вивчення впливу міжособистісних відносин, групових процесів і лідерства на прийняття рішень, аналіз комунікативних навичок і впливу думок інших учасників, залучення колег для оцінки стилю і якості прийняття рішень.

Дослідження управлінської поведінки на основі життєвого досвіду керівника, обговорення конкретних управлінських ситуацій, які мали місце в практиці керівника. Оцінка ефективності ухвалених рішень у порівнянні з їх результатами [1].

Оцінка впливу фізіологічних станів на психологічні особливості прийняття рішень:

- Моніторинг стресу: вимірювання рівня кортизолу, ЧСС тощо під час прийняття складних рішень.
- Використання нейротехнологій: аналіз мозкової активності через ЕЕГ або МРТ для розуміння механізмів прийняття рішень.

Для повного виявлення психологічних особливостей прийняття управлінських рішень доцільно комбінувати різні підходи.

Для проведення всебічного та якісного дослідження процесу прийняття управлінських рішень в організації є необхідність використання широкого спектру методів.

Наукове дослідження може бути реалізоване за наявності чіткого плану для фіксації отриманих результатів у спеціальному щоденнику та сформованій гіпотезі, яка може пояснити природу явища, що вивчається, наявність висновків.

Основною гіпотезою наукового дослідження впливу психологічних особливостей при прийнятті управлінських рішень в організації є твердження про вагомую роль психологічних особливостей управлінця.

Одним з ключових понять під час проведення дослідження є оцінка рівня критичного мислення, необхідної складової, управлінцю необхідно володіти здатністю аналізувати власні дії та помилки, щоб уникати їх у майбутньому як особисто, так і на рівні колективу.

Сучасні зміни вимагають інноваційного мислення та модернізації, що неможливо без лідерських якостей управлінця. Основне завдання менеджера — забезпечення ефективної роботи структурних підрозділів для досягнення цілей організації[32].

В науковій думці розглядається перелік особливостей, що впливають на процес прийняття рішень. Відзначають вплив таких чинників, як творчі здібності особистості, резильєнтність, схильність до ризику, рівень самооцінки, екстраверсія-інтроверсія, емоційний інтелект та інші [23].

Одним важливим інструментом дослідження психологічних особливостей є тестування – є спеціалізованим методом психологічного дослідження, який при застосуванні показує точну кількісну або якісну характеристику розвитку психологічних явищ при порівнянні з еталонними показниками.

Практичне використання результатів тестування зумовлює суворість вимог до тесту. Він повинен відповідати критеріям валідності та надійності. Надійний тест дає високий рівень збігу оцінок, що свідчить про можливість розглядати його як достовірний інструмент психологічного дослідження **[Ошибка! Источник ссылки не найден.]**.

Виконання управлінського рішення включає реалізацію таких ключових операцій: встановлення строків виконання; конкретизація завдань і відповідальності; розподіл матеріально-технічних ресурсів; проведення інструктивної наради; координація дій виконавців; коригування рішення; контроль виконання [17].

Реалізація управлінського рішення може мати два результати: успішне вирішення проблеми, що свідчить про ефективність рішення, або ж часткове чи повне невирішення проблеми, що вказує на його неефективність. У разі неефективності виникає потреба повторного прийняття управлінського рішення.

Помилки можуть виникати на будь-якому етапі процесу: від ідентифікації проблеми та визначення об'єкта управління до етапів прийняття та реалізації рішення. Зважаючи на це, процес прийняття управлінського рішення може ініціюватися як на рівні управлінського суб'єкта, так і на рівні суб'єкта, відповідального за прийняття рішень [3].

Основними причинами конфліктів, які виникають під час прийняття рішень і негативно впливають на їх ефективність та якість, є:

- Стратегічні помилки управління, зокрема відсутність або недостатньо ефективного впровадження принципу єдиноначальності, що спричиняє конфлікти між різними рішеннями.
- Недоліки в кадровій політиці, які викликають опір у процесі ухвалення (викривлення, приховування або ненадання необхідної інформації) чи реалізації рішень (саботаж, відмова від виконання або звільнення виконавців).
- Помилки у зовнішній політиці підприємства та взаємодії зі стейкхолдерами, що призводять до невиконання рішень через конфлікт інтересів із зацікавленими сторонами [17].

Управлінське рішення має соціально-економічний характер, оскільки нерозривно пов'язане з діяльністю людей, які керують іншими, застосовуючи свої знання, вміння, навички та здібності. Ефективність керуючої системи забезпечується за умови, що механізм управління має чітко визначену структуру та здійснює результативний вплив на відносини між суб'єктами й об'єктами управління.

2.2 Методи дослідження психологічних особливостей прийняття управлінських рішень в організації.

Одним з прикладних варіантів аналізу управлінських якостей менеджера є проведення соціально-психологічної діагностики групи управлінців. Перелік підготовлених питань може відобразити стан міжособистісних відносин, що панує в колективі загалом з урахуванням емоційного, когнітивного і поведінкового компонентів.

Підвищення ефективності управління безпосередньо залежить від покращення якості управлінських рішень.

Якість управлінських рішень оцінюється за досягнутим ефектом від їх реалізації, відповідністю поставленим цілям і раціональним використанням доступних ресурсів для виконання та контролю. При цьому залишається

дискусійним питання вибору критеріїв оцінки рішень, особливо з урахуванням специфіки діяльності підприємства[16].

З метою реалізації сформульованих завдань були застосовані наступні методи: анкетування, спостереження, аналіз відповідей на запропоновані вправи, тощо. Також мною проведено статистичний аналіз отриманих даних для виявлення психологічних особливостей при прийнятті управлінських рішень .

З даної проблеми проведено дослідження із застосуванням наступних психодіагностичних методик:

- Мельбурнський опитувальник прийняття рішень, MDMQ;
- Методика визначення стилю управління за "сіткою управління" А. Блейка та Б.Моултона;
- Тест М.К. де Врієса для оцінювання стресостійкості ;
- Тест на емоційний інтелект (EQ) Н. Холла.

Одним з таких інструментів є Мельбурнський опитувальник прийняття рішен. Він дозволяє діагностувати чотири властивості, що трактуються як продуктивний (пильність) і непродуктивні копінги (уникнення, прокрастинація і надпильність) в ситуації прийняття рішень.

Метою емпіричного дослідження є вивчення та розкриття психологічних особливостей процесу прийняття управлінських рішень в умовах організації, вплив проведеної тренінгової програми на показники схильності до ризику, стресостійкості, емоційного інтелекту, які досліджувалися за допомогою методів та інструментів діагностики [38].

Успішна ідентифікація та управління ризиками дозволяє:

- Мінімізувати вплив негативних факторів на організацію.
- Підвищити гнучкість і стійкість до змін.
- Забезпечити стабільний розвиток навіть у складних умовах.

Розвиток навичок ризик-менеджменту та прийняття рішень серед управлінців має стати стратегічним пріоритетом для організацій[63].

Методика визначення стилю управління за "сіткою управління" А. Блейка та Б.Моултона

Американські дослідники Роберт Блейк і Джейн Моутон, вивчаючи діяльність менеджерів, виявили, що їх робота завжди відбувається між двома основними напрямками: орієнтацією на "виробництво" (зосередження на досягненні цілей і створенні продукції) та орієнтацією на "людей" (увага до гуманного ставлення до працівників).

За результатами оцінки обирається домінуючий стиль управління. Якщо кількість балів рівна в кількох категоріях, це свідчить про залежність вибору стилю від конкретних обставин [1].

Стиль (А): Низька увага до людей і завдань

Стиль (Б): Висока увага до людей, низька до завдань

Стиль (В): Висока увага до завдань, низька до людей

Стиль (Г): Збалансований підхід

Стиль (Д): Висока увага до завдань і людей

Ця модель дозволяє краще зрозуміти управлінські підходи та їх вплив на результативність роботи організації.

Тест М.К. де Врісса для оцінювання стресостійкості

Основна мета тесту — оцінити, як людина реагує на стресові ситуації, чи має вона достатній рівень самоконтролю, та виявити потенційні зони для розвитку [17].

Тест базується на припущенні, що стресостійкість залежить від трьох основних чинників:

1. Емоційна стабільність.
2. Когнітивна гнучкість.
3. Рівень самооцінки.

Тест на емоційний інтелект (EQ) Н. Холла

Опитувальник базується на концепції емоційного інтелекту, який розглядається як здатність розуміти власні та чужі емоції й керувати ними.

Розуміння емоцій передбачає три ключові аспекти: розпізнавання факту наявності емоційного переживання у себе або інших людей, ідентифікацію конкретної емоції з можливістю її словесного опису, а також розуміння причин виникнення цієї емоції та її можливих наслідків [58].

РОЗДІЛ III. ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ ОРГАНІЗАЦІЇ.

3.1. Аналіз результатів першого етапу тестування в ході проведення емпіричного дослідження

Аналіз результатів емпіричного дослідження здійснюється для інтерпретації отриманих даних, визначення основних закономірностей і формулювання висновків щодо психологічних особливостей респондентів у процесі прийняття управлінських рішень [42]

На початку відбувається попередня обробка даних;

Наступним етапом є статистична обробка;

Групування респондентів;

Проведене дослідження передбачає аналіз методик та кореляційний вплив тренінгової програми на зміни в процесі прийняття управлінських

Дослідження було проведене серед 30 респондентів-управлінців, які мають управлінський досвід в організації.

Згідно статевого розподілу частка чоловіків, що взяли участь в емпіричному дослідженні склала 26,67% (8 чоловіків), жіноча частина вибірки склала 73,33% (22 жінки).

Перша група (*далі Група 1*) пройшла тестування, після цього була проведена тренінгова програма. Друга група (*далі Група 2*) була протестована, але тренінгову програму не проходила. Обидві групи були повторно продіагновані за наведеними методиками.

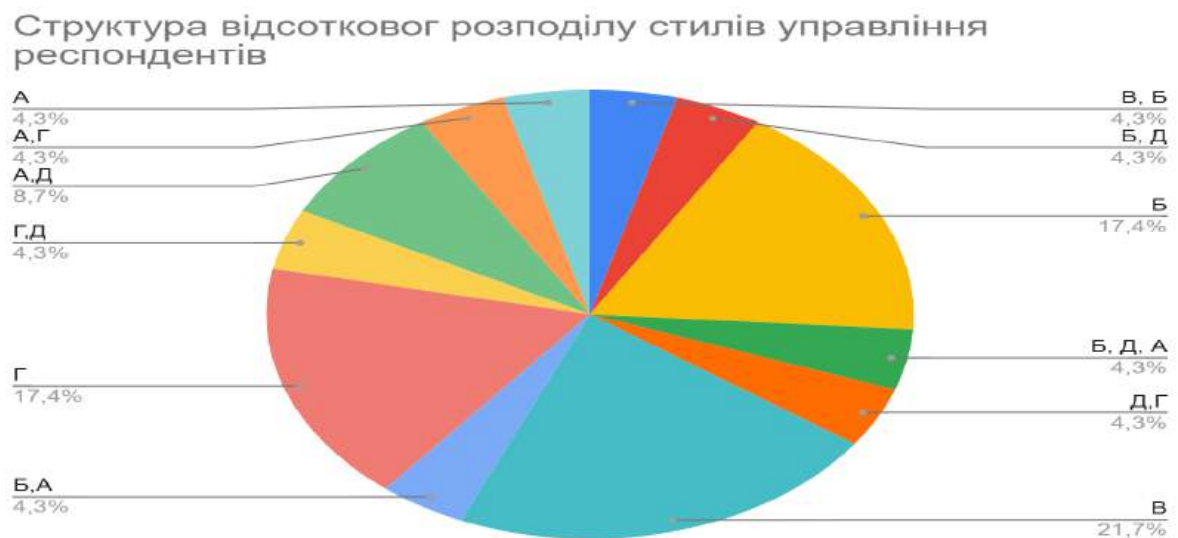
Згідно результатів тесту на визначення стилю управління серед п'яти управлінських стилів у діапазоні двох зовнішньо полярних напрямків ефективного управління: ставлення до людей; ставлення до виконання завдань. Враховуючи графічні дані діаграми відсоткового розподілу стилів управління можна зробити висновок про те, що респонденти, які задіяні у вибірці на 21.7% віддають перевагу вимогливому ставленню до роботи (стиль

В). Високо цінують добре продумані рішення. В своїх переконаннях непохитні.

Наступний за величиною частки стиль управління, який респонденти використовують: стиль Б, стиль Г (по 17,4% для кожного стилю) .

Управлінці, які використовують стиль Г управління шукають вигідні, можливо, не завжди досконалі рішення. Вони займають центральну позицію і намагаються прийти до прийнятних для всіх рішень.

В підсумку можна говорити про те, що результати проведеного тестування на визначення стилю управління за "сіткою управління" А. Блейка та Б.Моултона показує, що розподіл стилів між залученими до тестування респондентами показує переважання авторитарного стилю, який може бути виправданий в умовах воєнного стану. Можна припустити, що брак часу та високий рівень відповідальності в різко змінюючих умовах є основною передумовою отриманих результатів.



Діаграма 1. Структура розподілу стилів управління

3.2 Розробка та апробація тренінгової програми

Тренінгові програми спрямовані на розвиток навичок управління ризиками та прийняття рішень, мають значний вплив на психологічні особливості керівників. Це пояснюється необхідністю адаптуватися до

динамічного середовища, швидко оцінювати ситуації та приймати оптимальні рішення навіть за умов невизначеності.

Розроблена тренінгова програма покликана допомогти управлінцям зрозуміти психологічні аспекти прийняття рішень, розвинути емоційну стійкість, навчитися зменшувати вплив когнітивних спотворень та розробляти оптимальні стратегії для ефективного керівництва. Учасники отримають практичні інструменти, які сприятимуть прийняттю рішень з урахуванням як логічного аналізу, так і людського фактору.

Виконання рішення та його результати стають основою для прийняття наступних рішень. Здатність керівника своєчасно ухвалювати обґрунтовані рішення, передбачати їх можливі наслідки, а за потреби оперативно коригувати їх відповідно до змін у умовах роботи [28].

Реальний процес прийняття рішень значно ускладнюється психологічними факторами, які впливають на поведінку керівників. Психологічний підхід враховує, що рішення ухвалюються в умовах обмеженої раціональності, де важливу роль відіграють такі суб'єктивні чинники, як емоції, мотивація, стрес і когнітивні упередження [37].

Перший — фізіологічний: підвищене напруження організму, активація нервової та ендокринної систем, збільшення частоти серцевих скорочень і підвищення артеріального тиску.

Другий — психологічний: відчуття тривоги, занепокоєння, страху або безпорадності, яке може бути викликане як реальними обставинами, так і очікуванням можливих небезпек [37].

Матриця Ейзенхауера

Концепція, яка в кінцевому результаті була втілена у формі матриці Ейзенхауера, походить від 34-го президента США — Дуайта Д. Ейзенхауера [52].

Однією з головних переваг матриці термінового/важливого Ейзенхауера є її простота у використанні. Цей інструмент дозволяє ефективніше керувати часом, встановлюючи чіткі й зрозумілі пріоритети.

Однак у матриці є й недоліки. Зокрема, визначити точну важливість завдання може бути складно, що іноді призводить до неправильної делегації роботи, знижуючи її якість [3].

Щоб досягати кращих результатів, слід поєднати скриньку Ейзенхауера з іншими підходами до управління часом.

Метод Декарта

Більш досконалий метод прийняття рішень - це Квадрат Декарта.

Ця техніка передбачає аналіз рішення через чотири питання:

- Що станеться, якщо це станеться?
- Що станеться, якщо це не станеться?
- Що не станеться, якщо це станеться?

Що не станеться, якщо це не станеться?

Когнітивний рефреймінг — це метод, який дозволяє змінити сприйняття ситуації, людини чи стосунків, пропонуючи новий погляд. Він сприяє переосмисленню проблеми, що може відкрити нові шляхи її вирішення [29].

Суть рефреймінгу полягає у зміні того, як людина сприймає проблему. Одна й та сама ситуація може виглядати по-різному залежно від обраної перспективи. Негативні установки чи переконання можуть викликати стрес і тривогу. Рефреймінг допомагає знайти новий, менш емоційно виснажливий спосіб дивитися на проблему.

Техніка управління стресом та емоціями

Керівники часто перебувають у стресових ситуаціях, які можуть впливати на ефективність ухвалення рішень. Для збереження ясності мислення важливо застосовувати методи контролю емоцій, наприклад, медитацію, дихальні вправи чи когнітивно-поведінкову терапію[39].

Ненасильницька комунікація може виступати фундаментальною частиною вирішення конфліктів і здорових відносин.

Ненасильницьке спілкування — це гнучка технологія комунікації, що поєднує переговорні навички та конфліктологію. Це зовнішня грань методу, дуже алгоритмічно і добре тренована як навичка [15].

Тренінгові програми мають суттєвий позитивний вплив на психологічні особливості прийняття управлінських рішень. Вони сприяють розвитку стресостійкості, когнітивної гнучкості, проактивного мислення та здатності раціонально оцінювати ризики. Завдяки таким програмам управлінці здатні приймати ефективні рішення навіть у складних і невизначених умовах, що підвищує загальну ефективність організації.

3.3 Аналіз результатів проведеного емпіричного дослідження психологічних особливостей прийняття управлінських рішень респондентами.

Для проведення більш глибокого аналізу даних респонденти були поділені на 2 групи, а саме перша група респондентів були присутні на при проведенні тренінгової програми щодо підвищення навичок прийняття управлінських рішень, а друга група не приймала участь і не була ознайомлена з суттю тренінгової програми. Після чого обидві групи повторно протестовані за допомогою обраних методик.

Таблиця 1

Відсоток кожного рівня показника від загальної кількості респондентів за
Мельбурнським опитувальником прийняття рішень, MDMQ після
проведення тренінгової програми

	0%-20%	21%-40%	41%-60%	61%-80%	81%-100%
Пильність	0,00	0,00	0,00	7,41	92,59
Прокрастинація	0,00	29,63	51,85	18,52	0,00
Гіперконтроль	0,00	22,22	55,56	14,81	7,41
Уникнення	0,00	14,81	51,85	33,33	0,00

Дані щодо порівняння результатів впливу тренінгової програми наочно можна побачити на діаграмі 2



Діаграма 2 “Вплив тренінгової на показники Мельбурнського опитувальника прийняття рішень

Тренінгова програма сприяла суттєвому покращенню ключових аспектів поведінки, особливо щодо підвищення рівня пильності та зниження прокрастинації. Зміни в показниках гіперконтролю та уникнення свідчать про поступовий рух до більш збалансованих моделей поведінки. Програма мала позитивний вплив і створила передумови для подальшого вдосконалення.

В структурі *тесту М.К. де Врісса для оцінювання стресостійкості* є 3 блоку для оцінки результатів.

Блок 1. Труднощі. 7-9 балів: бере із труднощів користь і сприймає невдачі як новий досвід. Вміє будувати хороші стосунки з людьми.

1-6 балів: необхідно приділити увагу та навчитися отримувати користь із труднощів і дивитися на них конструктивно. Важливо налагоджувати добрі стосунки з людьми.

В таблиці наведені загальні відсоткові показники зміни показників після проведення тренінгової програми.

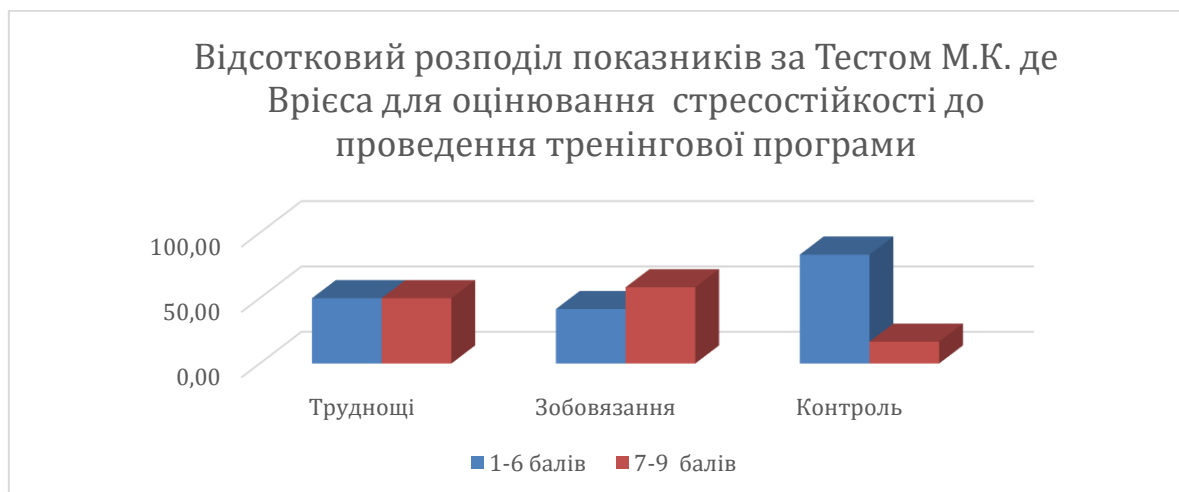
Таблиця 2

Відсоток кожного рівня показника від загальної кількості респондентів за

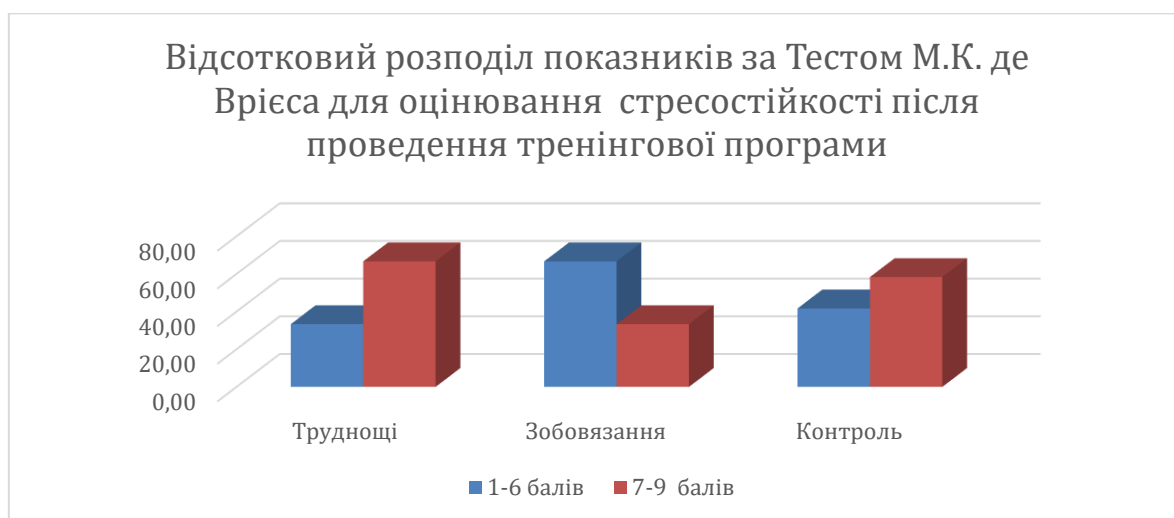
Тестом М.К. де Врієса для оцінювання стресостійкості після проведення
тренінгової програми

	1-6 балів %	7-9 балів %
Труднощі	33,33	66,67
Зобов'язання	66,67	33,33
Контроль	41,67	58,33

Графічно дані представлені на діаграмах 3, 4.



Діаграма 3. Відсотковий розподіл показників за Тестом М.К. де Врієса для оцінювання стресостійкості до проведення тренінгової програми



Діаграма 4. Відсотковий розподіл показників за Тестом М.К. де Врієса для оцінювання стресостійкості після проведення тренінгової програми

Тренінгова програма позитивно вплинула на стресостійкість учасників, особливо в аспектах здатності долати труднощі та контролювати ситуації.

Водночас блок "Зобов'язання" потребує додаткової уваги для забезпечення більшої мотивації та відповідальності в учасників.

Блок "Контроль" та "Зобов'язання". Учасники з тренінгу продемонстрували незначне покращення, що може бути зумовлено обмеженим часом впливу програми.

Наступною методикою для оцінки впливу тренінгової програми є за *Тестом на емоційний інтелект (EQ) Н. Холла*.

Рівень вираженості змін емоційного інтелекту може говорити про певні глибинні зміни, які відбулися з респондентами протягом та після впровадження тренінгової програми.

Існує необхідність більш глибокого аналізу складових показників, з яких випливає інтегративний показник рівня емоційного інтелекту.

В таблицях нижче наведено загальні дані по результатам тесту емоційного інтелекту до та після проведення тренінгової програми.

Таблиця 3

Відсоток кожного рівня показника від загальної кількості респондентів за Тестом на емоційний інтелект (EQ) Н. Холла після проведення тренінгу

	Низький 0-7 балів, %	Середній 8-13 балів, %	Високий 14 і більше, %
Емоційна обізнаність	3,33	66,67	30,00
Управління своїми емоціями	0,00	36,67	63,33
Самотивація	0,00	33,33	66,67
Емпатія	0,00	66,67	33,33
Розпізнавання емоцій інших людей	0,00	36,67	63,33
	Низкий від 0-39 балів %	Середній 40-69 балів %	70 і більше балів %
Інтегративний рівень емоційного інтелекту		50	50

Таблиця 4

Відсоток кожного рівня показника від загальної кількості респондентів за Тестом на емоційний інтелект (EQ) Н. Холла до проведення тренінгу

	Низький 0-7 балів, %	Середній 8-13 балів, %	Високий 14 і більше, %
Емоційна обізнаність	10,00	56,67	33,33
Управління своїми емоціями	0,00	33,33	66,67
Самотивація	0,00	33,33	66,67
Емпатія	0,00	63,33	36,67
Розпізнавання емоцій інших людей	0,00	40,00	60,00
	Низький від 0-39 балів %	Середній 40-69 балів %	70 і більше балів %
Інтегративний рівень емоційного інтелекту		50	50

Тренінгова програма сприяла покращенню окремих аспектів емоційного інтелекту, таких як емоційна обізнаність, емпатія та розпізнавання емоцій інших людей. Хоча деякі показники, як-от високий рівень управління своїми емоціями, трохи знизилися, загальний рівень залишається високим. Інтеграційний показник емоційного інтелекту не змінився, але позитивна динаміка окремих компонентів вказує на поступове підвищення навичок у ключових сферах емоційного інтелекту.

Найбільші зміни спостерігались за шкалами "Управління емоціями" та "Самотивація".

Тренінг допоміг учасникам краще керувати власними емоціями та підвищити мотивацію до виконання завдань.

Результати таблиць підтверджують, що тренінгова програма мала позитивний вплив на ключові управлінські навички: аналітичне мислення, готовність до ризику, управління емоціями та подолання труднощів. Водночас, вплив у деяких аспектах був помірним, що може вказувати на потребу в подальшій роботі або розширенні тривалості тренінгу.

ВИСНОВКИ

В умовах високої мінливості зовнішнього середовища стабільність функціонування будь-якої організації на пряму залежить від ефективності існуючої системи управління.

Аналіз закономірностей теорії та практики менеджменту, відображений у дослідженнях як іноземних, так і вітчизняних науковців, підтверджує, що на сучасному етапі розвитку менеджмент перетворився на одну з найбільш динамічних і прогресивних сфер науки управління.

Управлінські рішення є основою діяльності менеджера і включають такі ключові етапи: виявлення та формулювання проблеми, аналіз ситуації та збір необхідної інформації, оцінка альтернатив, прийняття рішення, реалізація та моніторинг результатів.

Якість управлінського рішення визначається його здатністю забезпечити досягнення поставлених цілей з мінімальними витратами та ризиками.

Сучасний менеджмент, як і раніше, зосереджений на пошуку та розробці інструментів і методів, які дозволяють організаціям максимально ефективно досягати поставлених цілей.

Тренінгова програма, спрямована на розвиток психологічних аспектів прийняття управлінських рішень, продемонструвала позитивний вплив на ключові компетенції учасників, але також висвітлила певні обмеження в досягненні значних змін.

Учасники тренінгової програми виявили підвищену здатність до аналізу альтернатив, прийняття обґрунтованих рішень та врахування додаткових чинників перед ухваленням остаточного вибору.

Найбільше підвищення продемонстрували учасники, які брали активну участь у практичних вправах. Позитивний вплив тренінгу свідчить про корисність практик розвитку аналітичного мислення.

Тренінг позитивно вплинув на здатність учасників справлятися з труднощами, як показали результати тесту М.К. де Врієса.

Загалом можна говорити про покращення когнітивних і поведінкових навичок учасників. Відчутний вплив на пильність, зниження прокрастинації та розвиток стресостійкості. Формування більш врівноваженого підходу до управління.

Значною перешкодою стало те, що вплив на емоційний інтелект та глибокі особистісні зміни був обмеженим, що може бути пов'язано з короткою тривалістю тренінгу.

Наявність зовнішніх стресових факторів (воєнний стан) вплинула на загальний емоційний фон і могла обмежити результати.

Рекомендовано розширення тренінгової програми, включаючи тривалішу роботу з емоційним інтелектом.

Основні напрямки подальшого розвитку менеджменту як науки включають:

- Гуманізацію та соціалізацію управління: зосередженість на людських цінностях і створенні умов для розвитку кожного працівника.
- Формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, що сприяє ефективній командній роботі.
- Забезпечення прозорості в управлінні: відкритість у прийнятті рішень, доступність інформації для всіх співробітників.
- Підтримка креативності та інновацій: створення умов для розвитку нових ідей і підходів.
- Протидія "кібергізації людини": збереження балансу між широким застосуванням цифрових технологій і людськими цінностями.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабчинська О.І., Собчук С.І. Новітні методи прийняття управлінських рішень та їх особливості в економіці України. Вісник Хмельницького національного університету. 2012. № 2, Т. 1. С. 22—25.
2. Воронов О. І. Методика діагностування соціально-психологічних впливів на прийняття державно-управлінських рішень в індетермінованих умовах : навч.-метод. посіб. – К. : НАДУ, 2017. – 271 с
3. Гевко І.Б. Методи прийняття управлінських рішень: Підручник / І.Б. Гевко. – К.:Кондор, 2009. – 187 с
4. Гончаров І.В. Ризик та прийняття управлінських рішень: Навч. посіб. - Х.: НТУ “ХПІ”, 2003. - 150 с
5. Довгань Л. Є, Ведута Л. Л., М. В. Шкробот; КПП ім. Ігоря Сікорського. Сучасні концепції управління організаціями : навч. посібник для здобувачів ступеня магістра за ОП «Менеджмент і бізнес-адміністрування» /— Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, 2018. – 278
6. Канеман, Д., Сібоні, О., & Санстейн, К. Шум : хибність людських суджень / пер. з англ. Київ : Наш Формат. 2022
7. Карамушка Л.М. Психологія управління: Навч. Посібник для вузів. К.:Міленіум, 2003
8. Красилова Ю.В. Психологічні чинники підприємницької активності особистості : автореф. дис. канд. психол. наук: 19.00.01 / Київський національний університет ім. Тараса Шевченка / Ю.В. Красилова. – К., 2004. – 16 с.
9. Лернер Ю.І. Проблеми прийняття економічних рішень у сучасних умовах. Харків : Торсінг, 2003. 224 с.
10. Ложкін Г. В., Комаровська В. Л. Економічна психологія: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Г.В.Ложкін, В. Л. Комаровська. — К.: ДП “Вид. дім “Персонал”, 2014. — 412 с.

- 11.Ложкін Г.В., Спасенніков В.В., Комаровська В.Л. Економічна психологія : Навчальний посібник.-К.:ВД “Професіонал” 2004. - 304с.
- 12.Лозниця В.С. Психологія менеджменту. Теорія і практика: Навч. Посібник.-К.: ТОВ «УВПК «ЕксОб», 2000, 512с.
- 13.Мармаза О.І. Основи теорії менеджменту – Х.: ТОВ «Планета-принт», 2015. – 139 с
- 14.Орбан-Лембрик Л.Е. Психологія управління. видання, доповнене: Посібник. – К.: Академвидав, 2010
- 15.Орбан-Лембрик Л.Е. Психологія управління: навч. посібник / Л.Е. Орбан-Лембрик. — К.: Академвидав, 2003. — 568 с.
- 16.Орлів М.С. Підготовка і прийняття управлінських рішень: навч.метод. матеріали / М.С. Орлів; упоряд. Г.І. Бондаренко. — К.: НАДУ, 2013. — 40 с.
- 17.Пачковський Ю.Ф. Психологія підприємництва : навч. посіб. / Ю.Ф. Пачковський. – К. : Каравела, 2006. – 408 с.
- 18.Петровський П. М. Методологія наукового дослідження в галузі державного управління [Текст] : навч. посіб. — Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2015. — 240
- 19.Петруня Ю. Є., Говоруха В. Б., Літовченко Б. В. та ін. Прийняття управлінських рішень. Навч. посіб./ за ред. Ю. Є. Петруні. – 2-ге вид. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 216 с
- 20.Приймак В.М. Прийняття управлінських рішень: Навчальний посібник. – К.: Атіка, 2008. – 240 с
- 21.Рекуненко І.І., Сулим В.В. Управлінські парадигми сталого розвитку та інклюзивного економічного зростання: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Управлінські парадигми сталого розвитку та інклюзивного економічного зростання». Суми : Сумський державний університет, 2023. 404 с
- 22.Саймон Г. А. Адміністративна поведінка: Дослідження процесів прийняття рішень в організаціях, що виконують адміністративні функції; пер. з англ. К. : АртЕк, 2001. 375 с

- 23.Скібіцька Л. І. Лідерство та стиль роботи менеджера: Навчальний посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 192 с.
- 24.Соснін О.В., Воронкова В.Г., Постол О. Є. Сучасні міжнародні системи та глобальний розвиток (соціально-політичні, соціально-економічні, соціально-антропологічні виміри) : Навчальний посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2015. 556 с.
- 25.Сучасний менеджмент у питаннях і відповідях. Навч.посібн. За ред. Балашова А.М., Мошека Г.Є. К.Алерта.2018. 620 с.
- 26.Федоренко В. Г. Менеджмент: підручник; 3-тє вид., переробл. і доповн. К.: Алерта, 2015. 492 с.
- 27.Simon, H. A. Rational Decision Making in Business Organization. Nobel Lecture, Stocholm 1978. American Economic Review, 69 (4)
- 28.Артемов В. Ю., Сингаївська І. В. Особливості процесів прийняття рішень в умовах невизначеності. Вчені записки Університету «КРОК». 2022. № 1(65). С. 149–163.
- 29.Бабчинська О.І., Собчук С.І. Новітні методи прийняття управлінських рішень та їх особливості в економіці України. Вісник Хмельницького національного університету. 2012. № 2, Т. 1. С. 22—25.
- 30.Барабаш Ю.О. Методи та етапи прийняття управлінських рішень. Економічний вісник Донбасу. 2008. № 4 (14). С. 121—12
- 31.Баценко Л., Галенін Р., Андрієнко А. Становлення сучасних теоретичних положень про організацію в аспекті розвитку науки управління. Економіка і суспільство, 2018. Вип. 18. С. 258–265.
- 32.Богомолів Д.А. Публічне адміністрування інклюзивності в приватних закладах охорони здоров'я: кроки до рівності та доступності. Науковий вісник Ужгородського Національного Університету, Серія Право Випуск 82: частина 2, 2024

- 33.Бойко-Бузиль Ю. Ю., Швець Д. В. Управлінське рішення як продукт діяльності керівників органів і підрозділів МВС України. Право і безпека. 2016. №. 3. С. 120—125.
- 34.Бондар Ю. А., Легінькова Н. І. Оптимізація системи стратегічного управління підприємством. Економіко-правові дискусії : матеріали Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. студентів, аспірантів та молодих учених (30 квіт. 2020 р.). Кропивницький, 2020. С. 27—30
- 35.Бондар Ю. А., Легінькова Н. І. Основні аспекти корпоративного управління підприємством. Інтелект ХХІ. 2018. № 4. С. 40-44
- 36.Бутко М. П., Волот О. І. Моделювання інформаційного забезпечення в процесі прийняття управлінського рішення. Формування ринкових відносин в Україні. 2011. № 10 (125). С. 3 – 7.
- 37.Гончар, М. Ф., Білик, Ю. В. Особливості управління у стресових ситуаціях. Стрес-менеджмент на підприємстві. Науковий вісник НЛТУ України. 2017. № 27(2). С. 94-97.
- 38.Гординя, Н. Психологічні особливості прийняття ефективних управлінських рішень державними службовцями в умовах воєнного стану в Україні. Вісник Національного університету оборони України. 2023. С. 48-58.
- 39.Гришко В.В. Сучасні концепції менеджменту та їх застосування в умовах діджиталізації економіки України. Економіка і регіон. 2021. № 1 (80). С. 61-67.
- 40.Гуцалюк О. М. Місце технології управління персоналом підприємства в системі менеджменту. Соціально-трудові відносини: теорія та практика. 2014. № 1 (7). С. 273-278
- 41.Запорожцев Є.Г. Керівник органу внутрішніх справ і колектив.// Вісник Одеського інституту внутрішніх справ.- Одеса, 1999, № 2, С.180-184
- 42.Квасницька Р. С. Процес прийняття управлінських рішень: зміст і етапи. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. №6 (51), ч. 2. 2011. С. 198-201

- 43.Ковальчук О.С. Особливості прийняття управлінських рішень в умовах організаційного розвитку, Актуальні проблеми психології наукових праць Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України. Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія. за ред. С.Д. Максименка', Л.М. Карамушки -2011,- Вип.30, 168-174 С.
- 44.Креденцер О.В. Особливості підприємницької поведінки персоналу освітніх організацій та її взаємозв'язок з організаційним розвитком / О.В. Креденцер // Актуальні проблеми психології : зб. наукових праць Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України / [ред. кол. : С.Д. Максименко (гол. ред.) та ін.]. – К. : А.С.К., 2012. – Т. I : Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія / за ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки. – 2012. – Вип. 36. – С. 187-192.
- 45.Мала Н.Т. Управлінські рішення: класифікація та процес прийняття. Вісник Національного університету "Львівська політехніка". — 2007. — № 605. — С. 20—24.
- 46.Мороз Л. І. Управлінські рішення сучасного менеджера та оцінка його діяльності / Л. І. Мороз, Б. Б. Коцан // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". — 2003. — № 484 : Проблеми економіки та управління.С. 329–334
- 47.Поліщук, О. В. Місце процесу прийняття рішення у ситуації стресу. Вісник Національного університету оборони України. 2014. № 5. С. 308-313.
- 48.Пушкар З., Пушкар Б. Сутність та роль управлінських рішень в управлінні персоналом. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. 2015. Вип. 20. С. 109—114
- 49.Сингаївська, І., & Гура, Г. Психологічні особливості ухвалення рішень керівниками бізнесу в ситуації невизначеності. Організаційна психологія. Економічна психологія, 2023 2-3(29), 95-111
- 50.Скрипець І.Я. Психологія управлінської діяльності: збірник науково методичних праць. Випуск 3:Матеріали всеукр. наук.-практ. семінару

- «Теоретико-прикладні засади конструктивної взаємодії поліції (міліції) і населення в соціумі», 20 листопада 2014 р. / МВС України, Львівський державний університет внутрішніх справ. – Львів : ЛьвДУВС, 2014.
- 51.Третьяченко В.В. Колективні суб'єкти управління: формування, управління та адміністрування в умовах протидії гібридним загрозам національній безпеці: Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 22 листопада 2023 року). Київ: ДУІТ, ХНУРЕ, МНТУ. 2023
- 52.Філь О.А. Психологічні характеристики конкурентоздатності безробітних-майбутніх підприємців / О.А. Філь, Л.В. Галаган // Вісник післядипломної освіти : зб. наук. праць / Ун-т менеджменту освіти АПН України, Асоц. безперерв. освіти дорослих ; [редкол. : О.Л. Ануфрієва та ін.].– К. : Геопринт, 2009. – Випуск 13. – Ч. 2. – С. 313–320
- 53.Цюцюра, С. В., Криворучко, О. В., Цюцюра, М. І. Теоретичні основи та сутність управлінських рішень. Моделі прийняття управлінських рішень. Управління розвитком складних систем 2012. № 9. С. 50-58
54. Шевченко О.В. Вимірювання ефективності заходів зі зменшення втоми та стресу на робочому місці. Економіка та суспільство. 2020. 2(3). С. 65- 78
- 55.Шульженко, І.В., Остапенко, С.Ю. & Симоненко, В.А. Удосконалення процесу прийняття управлінських рішень. Приазовський економічний вісник, (4) 2018р., 73-77.
- 56.Дергачова В.В., Федірко Г.А. Теоретичні засади інноваційної культури корпоративного управління. Сучасні підходи до управління підприємством: збір. наук. праць. К.: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. № 3. Режим доступу: <http://spu.fmm.kpi.ua/article/view/142935/140378> (дата звернення 26 вересня 2024 р.)
- 57.Кременчуцька, М.К. (2023). Прийняття рішень у ситуації невизначеності під час війни. Матеріали 78-ї наукової конференції професорсько-викладацького складу і наукових працівників ОНУ імені І. І. Мечникова (Одеса, 22–24 листоп. 2023 р.) (с. 43-45). Одеса: Одес. нац. ун-т ім. І. І. Мечникова. Режим доступу:

- <https://dspace.onu.edu.ua/handle/123456789/37256> (дата звернення 25 вересня 2024 р.)
- 58.Куліш А. В.Теоретичні аспекти прийняття управлінських рішень. Режим доступу: <https://www.ukrlogos.in.ua/10.11232-2663-4139.14.07.html> (дата звернення 02 жовтня 2024 р.)
- 59.Мачинська, Н. Стрес у професійній діяльності керівника. Гуманітарні аспекти формування особистості 2019. // [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://edumns.org.ua/img/news/125/Zbirnik_gum.aspekti_2019.pdf#page=12 (дата звернення 24 вересня 2024 р.)
- 60.Овчиннікова Т.В. Еволюція теорії менеджменту в українській економічній думці як пошук ефективних методів управління людською діяльністю. Електронний науковий архів Львівської політехніки. Режим доступу:: https://ena.lpnu.ua/bitstream/ntb/30372/1/Vis_570_Menedgment.%2047-52.pdf
- 61.Пермінова С. О. Зміна національної парадигми державного управління в умовах світових трансформації . Державне управління: удосконалення та розвиток. 2020. № 1. Режим доступу: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1550> (дата звернення 28 вересня 2024 р.)
- 62.Циганчук, Т. Стрес у професійній діяльності. Збірник наукових праць "Проблеми сучасної психології". 2019. № 30. Режим доступу: <https://doi.org/10.32626/2227-6246.2015-30.%p> (дата звернення 10 жовтня 2024 р.)
- 63.Revista Latinoamericana de Psicología (2021) 53, 47-55 Revista Latinoamericana de Psicología <http://revistalatinoamericanadepsicologia.konradlorenz.edu.co/> ORIGINAL Analysis of the psychometric properties of the Melbourne Decision Making Questionnaire in Colombian adolescents Arcadio de Jesús Cardona Isaza, Alicia Tamarit Chulia, Remedios González Barrón, Inmaculada Montoya Castilla* Universitat de València, Spain Received 7 July 2020; accepted 8 March 2021 Режим доступу: <https://doi.org/10.14349/rlp.2021.v53.6> (дата звернення 15 в;jdnyz 2024

Додаток А

Тест. Визначення стилю управління.

У кожному варіанті відзначте твердження, яке найбільш Вам імпонує

1. а) Я докладаю всіх зусиль, щоб утриматись «на плаву».
- б) Я рідко буваю лідером, але часто надаю посильну допомогу.
- в) Я вмію "завести" себе та інших.
- г) Я підтримую стабільний темп роботи.
- д) Я докладаю багато зусиль, і оточуючі приєднуються до мене.
2. а) Моє почуття гумору, безперечно, справляє на інших враження.
- б) Я використовую своє почуття гумору для підтримки добрих взаємовідносин або в напруженій ситуації, коли треба відволікти загальну увагу від проблеми.
- в) Мій гумор боляче вражає.
- г) Мій гумор рекламує і мене, і моє становище.
- д) Мій гумор рятує мене навіть у найскрутніших ситуаціях.
3. а) Я переважно займаю нейтральну позицію, і мене важко розхвилювати.
- б) В напружених ситуаціях я реагую м'яко і по-дружньому.
- в) Якщо справи посуваються не належним чином, я захищаюсь або чиню опір продуманими аргументами.
- г) У критичній ситуації я вагаюсь як себе поводити, щоб уникнути тиску.
- д) Коли я знервований, то стримую себе, але мій неспокій помітний.
4. а) Коли виникає конфлікт, я тримаюсь осторонь.
- б) Я намагаюсь не допускати конфліктів, але якщо вони все-таки трапляються, я прагну згуртувати та заспокоїти людей.

в) Якщо трапляється конфлікт, я намагаюсь припинити його або використати користь.

г) Якщо трапляється конфлікт, я намагаюсь бути справедливим, але твердим і віднайти компроміс.

д) Якщо трапляється конфлікт, я намагаюсь встановити причини і віднайти його приховані виміри.

5. а) Я погоджуюся з ідеями, думками та сприйняттями інших, щоб не переходити на чийсь конкретний бік.

б) Я швидше приймаю думки та ідеї інших, аніж запропоную свої власні.

в) Я наполягаю на своїх ідеях та пропозиціях, навіть якщо це вражає інших.

г) Якщо чийсь погляди і пропозиції не співпадають з моїми, я пропоную компроміс.

д) Я вислуховую ідеї інших, навіть якщо вони прямо опозиційні до моїх, і хоч мої переконання тверді, я можу обговорювати чужі ідеї, мимохідь змінюючи свої власні.

6. а) Я приймаю рішення інших.

б) Я високо оцінюю і намагаюсь підтримувати добрі відносини.

в) Я високо оцінюю продумані рішення.

г) Я шукаю реальні, хоч і непопулярні, рішення.

д) Я високо оцінюю творчі рішення, які забезпечують розуміння та згоду.

Далі слід записати свої результати в таблицю: а б в г д

А	Б	В	Г	Д

Найбільша кількість балів вказує на домінуючий стиль управління. Рівна кількість балів у двох чи більше колонках - показник того, що особа керується тим чи іншим стилем залежно від обставин.

Стилі керівництва

Б Максимум уваги до людей, мінімум уваги до роботи				Д Висока орієнтація на ефективну роботу в поєднанні з довірою та повагою до людей		
			Г Помірна увага до роботи та людей			
А Незначна увага до роботи та людей				В Максимум уваги до роботи, незначна увага до людей		

Додаток Б*Тест на емоційний інтелект (EQ) Н. Холла.*

Тест на емоційний інтелект показує, яку роль грають емоції у житті особистості та враховує різноманітні боки емоційного інтелекту: відношення до себе та до інших, здібності до спілкування, відношення до життя, пошуки гармонії. Емоційний інтелект (EQ) набагато більше, ніж класичний IQ сприяє успіху, психічному та фізичному благополуччю людини. На відміну від традиційного IQ емоційний інтелект може розвиватись

Запропоновані висловлювання, які так чи інакше відображають різні сторони життя. Будь ласка, відзначте зірочкою або будь-яким іншим знаком той стовпець з відповідним балом справа, який найбільше відображає ступінь згоди з висловлюванням. Повністю не згоден (-3 бали). В основному не згоден (-2 бали). Частково не згоден (-1 бал). Згоден (+1 бал). В основному згоден (+2 бали). Повністю згоден (+3 бали).

Таблиця

№	Висловлювання	Бал (ступінь згоди)					
		-3	-2	-1	+1	+2	+3
1	Для мене як негативні, так і позитивні емоції служать джерелом знання про те, як чинити в житті						
2	Негативні емоції допомагають мені зрозуміти, що я повинен змінити в моєму житті						
3	Я спокійний, коли відчуваю тиск з боку						

Продовження таблиці

4	Я здатний спостерігати зміну своїх почуттів						
5	Коли необхідно, я можу бути спокійним і зосередженим, щоб діяти відповідно до запитів життя						
6	Коли необхідно, я можу викликати в себе широкий спектр позитивних емоцій, таких, як веселощі, радість, внутрішній підйом і гумор						
7	Я стежу за тим, як я себе відчуваю						
8	Після того як щось засмутило мене, я можу легко впоратися зі своїми почуттями						
9	Я здатний вислуховувати проблеми інших людей						
10	Я не зациклююся на негативних емоціях						
11	Я чутливий до емоційних потреб інших						
12	Я можу діяти заспокоїливо на інших людей						
13	Я можу змусити себе знову і знову встати перед обличчям перешкоди						
14	Я намагаюся підходити творчо до життєвих проблем						
15	Я адекватно реакую на настрої, спонукання й бажання інших людей						

Продовження таблиці

16	Я можу легко входити в стан спокою, готовності й зосередженості						
17	Коли дозволяє час, я звертаюся до своїх негативних почуттів і розбираюся, у чому проблема						
18	Я здатний швидко заспокоїтися після несподіваного засмучення						
19	Знання моїх справжніх почуттів важливо для підтримки «хорошої форми»						
20	Я добре розумію емоції інших людей, навіть якщо вони не виражені відкрито						
21	Я добре можу розпізнавати емоції за виразом обличчя						
22	Я можу легко відкинути негативні почуття, коли необхідно діяти						
23	Я добре вловлюю знаки в спілкуванні, які вказують на те, в чому інші потребують						
24	Люди вважають мене гарним знавцем переживань інших людей						
25	Люди, що усвідомлюють свої дійсні почуття, краще керують своїм життям						
26	Я здатний поліпшити настрій інших людей						
27	Зі мною можна порадитися з питань відносин між людьми						

Продовження таблиці

28	Я добре налаштовуюся на емоції інших людей						
29	Я допомагаю іншим використовувати їхні спонукання для досягнення особистих цілей						
30	Я можу легко відключитися від переживання неприємностей						

Ключ до методики

Шкала «Емоційна обізнаність» – пункти 1, 2, 4, 17, 19, 25.

Шкала «Управління своїми емоціями» – пункти 3, 7, 8, 10, 18, 30.

Шкала «Самотивація» – пункти 5, 6, 13, 14, 16, 22.

Шкала «Емпатія» – пункти 9, 11, 20, 21, 23, 28.

Шкала «Управління емоціями інших людей» – пункти 12, 15, 24, 26, 27, 29.

Підрахунок результатів тесту

За кожною шкалою вираховується сума балів з урахуванням знака відповіді (+ або -). Чим більше плюсова сума балів, тим більше виражений даний емоційний прояв.

Інтерпретація Рівні парціального (окремо за кожною шкалою) емоційного інтелекту у відповідності зі знаком результатів:

- 14 і більше – високий;
- 8-13 – середній;
- 7 і менш – низький.

Інтегративний (сума за всіма шкалами) рівень емоційного інтелекту з урахуванням домінуючого ознака визначається за такими кількісними показниками: 47 • 70 і більше – високий; • 40-69 – середній; • 39 і менше – низький.

*Додаток В***Тест М.К. де Врієса для оцінювання стресостійкості**

Оберіть варіанти відповіді, запишіть їх і підрахуйте бали відповідно до інструкції.

Блок 1. Труднощі

1. Вам сказали, що ви не отримаєте підвищення, на яке сподівалися, бо інший кандидат більше підходить заявленим вимогам.

А) Ви засмучені, але нічого не скажете.

Б) Визнаєте, що розчаровані, і попросите докладних пояснень.

В) Запитаєте, над чим попрацювати, щоб отримати шанс на підвищення в майбутньому.

2. Ви дізналися, що ваша компанія відкриває офіс в Пекіні. Це складний ринок, але у вас достатньо досвіду, щоб очолити новий підрозділ.

А) Ви розглядаєте ризики і вирішуєте відмовитися від цієї можливості.

Б) Обговорюєте з кимось аргументи за і проти.

В) Приймаєте виклик.

3. Великий клієнт повідомляє, що віддав контракт, в який ви вклали багато сил, конкуренту.

А) Ви говорите команді, що для залучення клієнта було вжито всіх можливих зусиль.

Б) Викидаєте невдачу з голови і вирішуєте змиритись із тим, що ряд обставин, якими клієнт керувався при виборі, знаходиться поза зоною вашого контролю.

В) Аналізуєте цей досвід і починаєте краще розуміти, як працювати з цим клієнтом в майбутньому.

Блок 2. Контроль

4. Ви підслухали неприємну розмову про себе.

А) Ви робите вигляд, що це вас не хвилює.

Б) Нагадує собі, що ці люди вас погано знають.

В) Спокійно підходите і питаєте, чому вони так думають.

5. У п'ятницю вдень керівник підходить до вас із терміновою справою: у понеділок вранці у нього зустріч з клієнтом, і до цього часу йому від вас потрібна передпроектна підготовка. На вихідні у вас запланований похід із родиною.

А) Ви погоджуєтеся все зробити, не згадуючи про свої плани.

Б) Повідомляєте про власні плани, але погоджуєтесь усе зробити, після того як керівник пояснить, наскільки його доручення важливо.

В) Пояснюєте керівникові, що обіцяли рідним провести вихідні з ними, і питаєте, чи не міг би він перенести зустріч на вівторок.

6. На роботі зростає рівень стресу — занадто багато термінових дедлайнів, вимог і понаднормової роботи.

А) Ви втішаєте себе: «Нічого, все налагодиться».

Б) Намагаєтесь перекласти частину роботи на колег.

В) Вимагаєте відпустку для відновлення — оплачувану або за свій рахунок.

Блок 3. Зобов'язання

7. Найкращий друг каже, що турбується про ваше здоров'я, і пропонує записатися разом із ним у фітнес-клуб.

А) Ви відповідаєте: «Ні, дякую, у мене все нормально».

Б) Погоджуєтесь, що ідея непогана, і відмічаєте у календарі, що треба про це подумати.

В) Прислухаєтесь до думки друга і йдете разом з ним у клуб.

8. «Донька» вашої компанії в Африці робить запит на фінансові та технічні ресурси для підтримки місцевої школи. Миттєвої вигоди компанії це не принесе, але це цінна можливість створити репутацію соціально відповідального роботодавця.

А) Ви відхиляєте запит на підставі високих витрат.

Б) Обіцяєте подумати про це.

В) Даєте згоду і телефонуйте другу зі Світового банку, щоб порадитися з приводу запуску ініціативи.

9. На початку вашої кар'єри ви поставили собі мету — до п'ятдесяти років стати головним менеджером в одній із компаній списку Fortune 1000. Годинник цокає: вам сорок вісім, а ви всього-на-всього начальник відділу.

А) Ви вирішуєте змиритись із нинішнім станом речей і не сумувати.

Б) Продовжуєте прагнути вперед, злегка втримавши амбіції.

В) Обмірковуєте, як досягти мети.

Підрахунок балів

1) Підрахуйте кількість варіантів «А», «Б» і «В» окремо в кожному блоці.

2) Помножте: •кількість «А» — на 1; •кількість «Б» — на 2; •кількість «В» — на 3.

3) Підрахуйте загальну суму балів по кожному блоку. Результат тесту

Блок 1. Труднощі. Якщо ви набрали 7-9 балів: ви берете із труднощів користь і сприймаєте невдачі як новий досвід. У вас хороші стосунки з людьми. Якщо ви набрали 1-6 балів: вам треба вчитися отримувати користь із труднощів і дивитися на них конструктивно. Якщо вас спіткала невдача, вважайте її не трагедією, а можливістю чогось навчитися. Пам'ятайте, як важливо налагоджувати добрі стосунки з людьми.

Блок 2. Контроль. Якщо ви набрали 7-9 балів: ви знаєте, що можете, а що не можете контролювати, і для вирішення емоційно складних проблем берете ситуацію у свої руки. Ви маєте широкий погляд на життя і вмієте встановлювати межі. Якщо ви набрали 1-6 балів: вчіться розрізняти, що ви можете, а що не можете контролювати, за допомогою коуча або психотерапевта. При виникненні емоційно складних проблем намагайтеся брати ситуацію в свої руки. Сприймайте удари долі з гумором. Встановіть кордони в професійному та особистому житті, щоб уникнути вигорання. Перекладайте частину обов'язків на підлеглих.

Блок 3. Зобов'язання. Якщо ви набрали 7-9 балів: ваші цілі мають для вас значення, і ви зберігаєте добрі стосунки з близькими людьми. Ви впевнені, що важливо підтримувати здоров'я й баланс, і поза роботою ведете активний спосіб життя. Якщо ви набрали 1-6 балів: з'ясуйте свої пріоритети і спрямуйте зусилля на їх реалізацію. Намагайтеся проводити більше часу з близькими людьми. Сформууйте здорові звички: щодня робіть зарядку, дотримуйтеся режиму сну й опануйте техніки релаксації. Не ігноруйте проблеми.