

ПСИХОЛОГІЧНІ ІНСТРУМЕНТИ ТА МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ УХВАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

PSYCHOLOGICAL TOOLS AND METHODS OF RESEARCHING MANAGEMENT DECISIONS

Стаття дозволяє інтегрувати теоретичні та практичні підходи до вивчення психологічних чинників, які впливають на ефективність управлінських рішень. Унікальність матеріалу статті полягає в систематизації сучасних інструментів і методів дослідження, а також у розробленні рекомендацій для їх адаптації в управлінській діяльності. У статті розкрито теорію інтелект-карт (Т. Б'юзен) як спосіб організації інформації, що базується на візуалізації та структурованому підході до аналізу ідей; метод Дельфі – як систематичну процедуру для отримання експертної оцінки з питання, що передбачає багаторазове анонімне опитування групи експертів, аналіз їхніх відповідей і поступове наближення до узгодженого рішення; теорію причинно-наслідкових зв'язків К. Ісікави, також відому як діаграма К. Ісікави, або «риб'ячий скелет», – як метод структурованого аналізу причин і факторів, які впливають на проблему або результат; теорію обмежень Е. Голдрата, головна ідея якої полягає у визначенні й управлінні найважливішими обмеженнями (вузькими місцями) у системі, які стримують досягнення поставлених цілей, і зосередженні зусиль на їх усуненні для максимізації ефективності; теорію мислення, розроблену за аналогією з однією з важливих концепцій у когнітивній психології та філософії, що розглядає, як люди використовують аналогії для вирішення проблем і розуміння нових ситуацій; рольову теорію групового рішення, яка є підходом у психології та соціології, що вивчає вплив ролі, яку відіграє учасник групи, на процес ухвалення колективних рішень; теорію групового рішення – як підхід, що вивчає процес ухвалення рішень у групах, де взаємодіють кілька осіб із метою досягнення спільного результату. Дослідження психологічних інструментів і методів у контексті ухвалення управлінських рішень є важливим етапом на шляху до підвищення ефективності управлінської діяльності в умовах сучасного світу.

Ключові слова: методи та інструменти, управління, управлінські рішення, ухвалення управлінських рішень.

The article allows integrating theoretical and practical approaches to the study of psychological factors that affect the effectiveness of managerial decisions. The uniqueness of the article lies in the systematization of modern research tools and methods, as well as in the development of recommendations for their adaptation in managerial activities. The article reveals the theory of mind maps (T. Buzan) as a way of organizing information based on visualization and a structured approach to the analysis of ideas; the Delphi method as a systematic procedure for obtaining an expert assessment on a specific issue, which involves multiple anonymous surveys of a group of experts, analysis of their answers and gradual approximation to an agreed solution; the Ishikawa cause-and-effect theory, also known as the Ishikawa diagram, or "fish skeleton", as a method of structured analysis of causes and factors that affect a specific problem or result; the theory of constraints by E. Goldrat, the main idea of which is to identify and manage the most important constraints (bottlenecks) in the system that hinder the achievement of set goals, and to focus efforts on their elimination to maximize efficiency; the theory of thinking developed by analogy is one of the important concepts in cognitive psychology and philosophy, which considers how people use analogies to solve problems and understand new situations; the role theory of group decision-making, which is an approach in psychology and sociology that studies how the roles occupied by group members affect the process of collective decision-making; the theory of group decision-making as an approach that studies the decision-making process in groups in which several people interact to achieve a common result. The study of psychological tools and methods in the context of managerial decision-making is an important step towards increasing the effectiveness of managerial activities in the modern world.

Key words: methods and tools, management, management decisions, management decision-making.

УДК 159.95:005.21
DOI <https://doi.org/10.32782/2663-5208.2024.67.41>

Савко Н.М.

аспірантка кафедри загальної та соціальної психології
Львівський державний університет
внутрішніх справ

Вступ. Ухвалення управлінських рішень є одним із найважливіших аспектів діяльності керівників, що визначає ефективність функціонування організації. Це процес, який включає аналіз ситуації, вибір оптимального варіанту дій, його впровадження, беручи до уваги як зовнішні, так і внутрішні чинники. У сучасному динамічному середовищі цей процес набуває особливої складності через збільшення кількості інформації, швидкість змін і необхідність ухвалення рішень в умовах невизначеності.

Дослідження ухвалення управлінських рішень неможливе без використання психологічних інструментів і методів, які дозволя-

ють вивчати особливості когнітивних, емоційних і поведінкових процесів, що впливають на керівника. Психологічна складова частина управлінських рішень охоплює аналіз цілей, мотивації, стресостійкості, стилів мислення та рівня емоційної компетентності.

Актуальність дослідження зумовлена кількома ключовими аспектами, серед яких і підвищення складності управлінських процесів, адже сучасні керівники працюють в умовах високого рівня ризику та невизначеності, що потребує розвитку гнучкого мислення та здатності до швидкого ухвалення рішень; зростання значення людського чинника, бо

вплив особистісних характеристик керівників на процес ухвалення рішень є важливим об'єктом вивчення, оскільки саме ці характеристики часто визначають ефективність управління; необхідність інноваційного підходу. Традиційні методи аналізу й ухвалення рішень поступаються місцем більш адаптивним підходам, які враховують психологічні аспекти, зокрема вплив стресу, емоцій і групової динаміки.

Метою статті є визначення психологічних інструментів і методів, які дозволяють глибше зрозуміти процеси ухвалення управлінських рішень, а також розроблення рекомендацій для підвищення ефективності цього процесу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Ухвалення рішень базується на наукових підходах, проте воно також є мистецтвом, що враховує досвід, знання та здібності особи, яка ухвалює рішення. З 1970-х рр. у процес осмислення ухвалення рішень включаються провідні вчені, як-от Р. Мінцберг, Дж. Коттер, а також розробляються різноманітні теорії.

Серед українських учених, які досліджували психологію ухвалення рішень, виділяються такі імена: С. Максименко – досліджував аспекти психологічних процесів, зокрема когнітивні механізми, що впливають на ухвалення рішень. Його роботи стосуються розвитку мислення та творчого потенціалу особистості; В. Моргун – аналізував проблеми ухвалення рішень у професійній діяльності, зокрема у кризових ситуаціях. Його дослідження зосереджуються на стресостійкості й адаптаційних механізмах; О. Тихомирова – досліджувала вплив емоцій і особистісних особливостей на процес ухвалення рішень. Її праці включають аналіз ухвалення управлінських рішень і поведінки в умовах невизначеності; О. Ковальова – працює в галузі когнітивної психології, досліджує ухвалення рішень у колективному й індивідуальному контекстах, а також роль когнітивних стилів; Г. Балл – досліджувала методи та технології оптимізації ухвалення рішень у професійній діяльності, зокрема в управлінському контексті; Н. Чепелева – вивчала вплив особистісних рис і мотиваційних компонентів на процес ухвалення рішень у складних професійних ситуаціях. Ці вчені зробили значний внесок у розуміння психологічних механізмів ухвалення рішень, що стосуються як особистісного, так і професійного розвитку [2].

Серед них *теорія інтелект-карт (Т. Б'юзен)* – спосіб організації інформації, що базується на візуалізації та структурованому підході до аналізу ідей. Цей метод уперше був популяризований британським психологом Тоні Б'юзеном у 1970-х рр. Інтелект-карти мають широке застосування в навчанні, управлінні проектами, генерації ідей, ухваленні рішень та інших сферах, де необхідно впорядковувати складну інформацію.

Основними поняттями теорії інтелект-карт є центральний образ або концепція, у центрі якої інтелект-карти із ключовою ідеєю, темою чи проблемою. Від цієї центральної точки починається побудова всієї структури. Основні ідеї, що стосуються центральної концепції, оформлюються у вигляді гілок, які розходяться від центру. Кожна гілка може містити підгілки, що деталізують основну ідею. Гілки пов'язані одна з одною логічно або асоціативно, відображають взаємозв'язок між елементами. Важливо використовувати ключові слова, які стимулюють пам'ять і асоціативне мислення. Інтелект-карти містять кольори, символи, ілюстрації та різноманітні шрифти для підсилення сприйняття інформації. Візуалізація допомагає мозку легше розуміти, запам'ятовувати й обробляти інформацію. Інтелект-карти розвиваються від центру в усіх напрямках, що відрізняє їх від лінійних методів запису (наприклад, списків чи текстових нотаток) [3].

Психологічна складова частина технології ухвалення рішень методом інтелект-карт полягає у використанні особливостей мислення, пам'яті й емоційної сфери для оптимізації процесу аналізу інформації та генерації ідей. Цей метод спрямований на активізацію когнітивних процесів, забезпечує інтеграцію логічного й образного мислення, робить процес ухвалення рішень ефективнішим і менш стресовим. Інтелект-карти використовують не лише в управлінні, а й у навчанні – для полегшення структурування матеріалу та кращого засвоєння, у коучингу, що допомагає виявляти власні цілі та шляхи досягнення, у бізнесі – для забезпечення розроблення стратегій і проведення аналізу проблемних зон.

Також вони сприяють генерації ідей, допомагають уникнути стандартного, лінійного мислення. Інтелект-карти дозволяють швидше обробляти інформацію, виявляти зв'язки між елементами та знаходити нестандартні рішення. Їх можна використовувати для різних завдань: від складання плану до аналізу великих обсягів даних.

Наступною психологічною технологією ухвалення рішень є *метод Дельфі* як систематична процедура для отримання експертної оцінки з питання, що передбачає багаторазове анонімне опитування групи експертів, аналіз їхніх відповідей і поступове наближення до узгодженого рішення. Цей метод був розроблений у 1950-х рр. у RAND Corporation для прогнозування воєнних і технологічних тенденцій. Метод Дельфі ґрунтується на припущенні, що група кваліфікованих експертів може спільно дійти більш об'єктивного і точного висновку, ніж окремі фахівці [5].

Особливістю методу є анонімність відповідей експертів, що дозволяє уникнути впливу авторитету, конфліктів або групового мис-

лення. Експерти не знають думок один одного на початкових етапах. Це сприяє висловленню незалежних і щирих суджень. Опитування проводиться в кілька етапів (раундів). Результати попереднього раунду аналізуються і використовуються для корекції наступних відповідей. Після кожного раунду експертам надається узагальнена інформація про відповіді групи. Вони можуть переглянути свої попередні судження на основі нових даних. Висновки базуються на аналізі розподілу думок експертів (наприклад, середнє значення, медіана).

Перевагами методу Дельфі є висока точність прогнозів, зокрема, урахування різних думок експертів дозволяє створити об'єктивну картину. Зменшує ризик міжособистісного впливу, авторитету чи конфліктів. Цей метод можна адаптувати до різних сфер: науки, економіки, медицини, освіти. Можливість перегляду власної думки на основі узагальнених даних. Кожен експерт може висловити незалежну думку.

Недоліками методу Дельфі є тривалість процесу, адже він потребує кількох раундів, що може потребувати багато часу. Потрібні ресурси для координації роботи з експертами, оброблення даних і зворотного зв'язку. Результати залежать від кваліфікації та досвіду обраних експертів. У разі некоректного аналізу чи подачі даних можна вплинути на думку експертів [1].

Метод Дельфі застосовується в аналізі майбутніх тенденцій у різних галузях, як-от: економіка, технології, наука. Використовується для розроблення стратегічних планів, прогнозування ринкових трендів, аналізу ризиків та інноваційного розвитку; прогнозу майбутніх технологічних досягнень, оцінювання впливу нових технологій на суспільство, вивчення трендів у сфері ІТ; прогнозування соціальних, економічних і демографічних змін; оцінювання наслідків ухвалення політичних рішень або впровадження реформ; планування регіонального чи національного розвитку. Також цей метод застосовується в освіті з метою визначення тенденцій у галузі освіти, розроблення нових навчальних програм і технологій, прогнозування попиту на окремі професії та спеціальності. В охороні здоров'я він застосовується для планування та прогнозування потреб у медичних послугах і технологіях і в розробленні рекомендацій з питань громадського здоров'я, боротьби з пандеміями чи новими захворюваннями.

У сфері екології та природокористування застосовується для прогнозування кліматичних змін, оцінювання екологічних ризиків, розроблення стратегій сталого розвитку. У сфері науки й інновацій метод Дельфі використовується для визначення перспективних напрямів

наукових досліджень, оцінювання інноваційних ідей, їхнього впливу на суспільство. У соціології та соціальних науках – для вивчення громадської думки щодо важливих соціальних питань і аналізу можливих сценаріїв розвитку суспільства або соціальних змін. В архітектурі й урбаністиці – для планування міського середовища, проведення аналізу потреб мешканців, прогнозування розвитку інфраструктури. У фінансах та інвестиціях – для прогнозування динаміки фінансових ринків, визначення інвестиційних ризиків і можливостей. Також у військовій справі та безпеці з метою оцінювання ризиків у сфері безпеки, прогнозування розвитку воєнних технологій і потенційних конфліктів [2].

Метод Дельфі універсальний і може бути адаптований до будь-якої ситуації, де потрібні обґрунтовані рішення на основі думок фахівців. Його ефективність залежить від правильного формулювання запитань, добору експертів і модерації процесу.

Цікавою нам видається *теорія причинно-наслідкових зв'язків К. Ісікави*, також відома як діаграма Ісікави, або «риб'ячий скелет», – це метод структурованого аналізу причин і факторів, які впливають на досліджувану проблему або результат. Вона була розроблена японським професором менеджменту Каору Ісікавою в 1943 р. як інструмент для вдосконалення якості в організаціях. Теорія причинно-наслідкових зв'язків К. Ісікави є потужним інструментом для аналізу проблем і виявлення їхніх причин. Її ефективність зумовлена здатністю систематизувати складну інформацію, залучати команду до обговорення та сприяти ухваленню обґрунтованих рішень для вдосконалення процесів чи усунення проблем.

Діаграма К. Ісікави допомагає візуалізувати всі можливі причини проблеми, показує вплив як різних чинників на кінцевий результат. Її основна мета – знайти корінні причини проблеми, щоб мати можливість усунути їх і полішити процес або продукт.

Основними елементами діаграми К. Ісікави є головна проблема або результат, що позначається як «голова риби» і розташовується на кінці горизонтальної лінії.

Основними категоріями причин є «кістки риби», що відходять від центрального хребта. Стандартно використовуються категорії «люди» як компетенція персоналу, їхні дії або помилки, «методи» як процеси, процедури або стратегії, які використовуються, «матеріали» як якість і доступність ресурсів, «обладнання» як інструменти, техніка, технології, «оточення» як зовнішні чинники, умови праці; «управління» як стратегія й організаційна культура. Отже, діаграма дозволяє побачити взаємозв'язки окремих причин і вплив на проблему [4].

Теорія причинно-наслідкових зв'язків К. Ісікави використовується для вирішення

проблеми зниження продуктивності працівників, їхньої низької кваліфікації, браку мотивації, застарілих робочих процесів, відсутності стандартів, неякісних ресурсів, нестачі матеріалів, поломки техніки, неналежного технічного обслуговування, поганих умов праці, шуму, освітлення, слабого контролю та поганого планування.

Перевагами методу К. Ісікави є структурований підхід, що сприяє чіткому визначенню всіх аспектів, які впливають на проблему. Діаграму можна легко створити вручну чи за допомогою програмного забезпечення. Вона дає змогу побачити повну картину причин і зв'язків. Також метод сприяє колективному обговоренню та знаходженню рішень. Зосереджує увагу на головних чинниках, які варто усунути для вирішення проблеми.

Недоліками методу К. Ісікави є суб'єктивність, адже ефективність залежить від рівня експертності учасників аналізу; відсутність кількісної оцінки, бо метод фокусується на якісному аналізі та не враховує ступінь впливу кожної причини; складнощі в разі великої кількості причин, адже діаграма може стати громіздкою, якщо причин забагато.

Застосовується діаграма К. Ісікави в управлінні якістю у процесі вирішення проблем із дефектами продукції; у бізнесі та менеджменті – для проведення аналізу причин низької ефективності команд або проектів; в освіті – для виявлення причин низької успішності студентів; у медицині – для проведення аналізу причин медичних помилок чи ускладнень; у психології – для пошуків корінних причин стресу чи конфліктів [4].

Також цікавою є *теорія обмежень Е. Голдрата*. Це управлінська концепція, розроблена ізраїльським фізиком і бізнес-консультантом Еліяху Голдратом у 1980-х рр. Її головна ідея полягає у визначенні й управлінні найважливішими обмеженнями (вузькими місцями) у системі, які стримують досягнення поставлених цілей, і зосередженні зусиль на їх усуненні для максимізації ефективності. Теорія обмежень Е. Голдрата пропонує потужний інструмент для оптимізації систем, які стикаються з перешкодами на шляху досягнення цілей. Її фокус на ключових обмеженнях допомагає підвищити ефективність, зменшити втрати та забезпечити сталий розвиток як у бізнесі, так і в інших сферах діяльності. Головними акцентами цієї теорії є те, що будь-яка система має обмеження, які виступають чинниками, що заважають системі досягти своїх цілей із максимальною продуктивністю. Вони можуть бути фізичними (ресурси, обладнання) або нефізичними (політика, правила, організаційна культура). Система працює з максимальною швидкістю найповільнішого процесу, адже вся система обмежується найслабшою її ланкою.

Якщо обмеження не усунути, продуктивність системи залишиться незмінною. Тому зміни мають зосереджуватися на обмеженнях, тобто усунення вузького місця або його оптимізація дозволяє значно підвищити ефективність усієї системи. Після цілковитої оптимізації обмеження виконується робота з його розширення або усунення (наприклад, модернізація обладнання чи навчання персоналу). Після усунення одного обмеження система може зіткнутися з іншим, тому процес повторюється.

Теорія обмежень застосовується в різних сферах, зокрема на виробництві (оптимізація вузьких місць у лініях виробництва для підвищення загальної продуктивності; логістика та ланцюги постачання; управління проектами; продажі та маркетинг; освіта та розвиток персоналу) [2].

Психологічна складова частина в теорії обмежень (далі – ТОС), управління ухваленням рішень, відіграє важливу роль, оскільки вона спрямована не лише на технічне вдосконалення системи, але й на зміну мислення, поведінки та взаємодії людей у процесі управління. Основні психологічні аспекти ТОС пов'язані з мотивацією, когнітивними процесами, комунікацією та подоланням опору змінам.

Перевагами теорії обмежень є фокус на ключових чинниках, простота впровадження, зростання продуктивності, гнучкість. Недоліки теорії обмежень полягають в одночасній роботі з одним обмеженням, адже теорія працює ефективно, якщо обмеження в системі одне, але може бути складною для багатьох вузьких місць; у відсутності чітких кількісних оцінок; в ігноруванні інших чинників, зокрема, метод може не враховувати вплив зовнішніх обставин.

Теорія мислення за аналогією є однією з важливих концепцій у когнітивній психології та філософії, що розглядає, як люди використовують аналогії для вирішення проблем і розуміння нових ситуацій. В основі цієї теорії лежить ідея, що людина розуміє і вирішує складні завдання, порівнюючи їх з подібними ситуаціями, які вже були знайомі або зрозумілі. Мислення за аналогією допомагає побачити зв'язок між різними концепціями, що можуть здаватися на перший погляд віддаленими, але мають спільні елементи або структури. Мислення за аналогією – це потужний інструмент для вирішення проблем і творчої діяльності. Воно дає можливість знайти нові рішення комбінуванням знайомих концепцій із різних контекстів. Це допомагає людям ефективно адаптуватися до нових ситуацій і стимулює розвиток інтелекту, творчих здібностей та інноваційного мислення. Основними принципами теорії мислення є аналогія як процес переносу. Мислення за аналогією передбачає перенесення знань і рішень з однієї сфери на

іншу. Коли людина стикається з новою проблемою, вона шукає подібність із відомими ситуаціями і використовує знайомі принципи для вирішення нового завдання. Наприклад, під час проведення аналізу складної задачі в математиці ученя може застосувати методи, які використовував раніше для вирішення схожих задач [4].

Також до принципів належить пошук схожих структур. Люди використовують аналогії для виявлення структурних або функціональних подібностей між різними явищами. Це дозволяє спростити складні ситуації та знайти оптимальні рішення. Важливим аспектом є не точне копіювання, а виявлення загальних закономірностей. Наприклад, порівняння роботи серця з насосом для підводу крові до органів є класичним прикладом аналогії в біології.

Ще одним принципом у теорії мислення є розвиток інтуїції та творчості. Мислення за аналогією може допомогти у творчому процесі, оскільки дозволяє відходити від звичних рішень і знаходити нові підходи. Багато інноваційних ідей виникають саме завдяки переносу відомих концептів або рішень з однієї сфери в іншу. Загалом аналогії можуть бути математичні (порівняння, засновані на математичних співвідношеннях. Наприклад, аналогія між функціями в алгебрі або між геометричними об'єктами дозволяє знаходити відповідні рішення або співвідношення), логічні (вони засновані на подібності логічних структур і процесів. Наприклад, два різні процеси можуть мати однакові логічні структури або правила, що дозволяє застосувати той самий підхід для вирішення обох завдань), семантичні (аналогії формуються на основі схожих значень чи смислів між словами або ідеями. Наприклад, аналогія між поняттями «світло» і «вогонь» у контексті енергії й освітлення), функціональні (тут ідеться про порівняння між функціями або ролями різних систем або об'єктів. Наприклад, у порівнянні організму людини з машиною ми використовуємо функціональні аналогії для пояснення таких процесів, як переварювання їжі або циркуляція крові), методологічні (вони засновані на аналогії між методами або процедурами, використовуваними для досягнення результатів у різних сферах. Наприклад, підхід до вирішення проблеми в інженерії може бути перенесений у сферу менеджменту) [6].

Мислення за аналогією є важливим інструментом для розвитку інтелекту. Воно дозволяє розвивати гнучкість мислення, допомагає людям знаходити креативні рішення в нових умовах і швидко адаптуватися до змін. Важливим аспектом є також те, що застосування аналогій стимулює навчання: розгляд нових проблем і їх вирішення через аналогії з уже відомими ситуаціями дозволяє людині накопичувати досвід і вдосконалювати навички.

Багато великих наукових відкриттів були зроблені завдяки мисленню за аналогією. Наприклад, у фізиці аналогія між молекулярною теорією та механікою І. Ньютона дозволила створити нові моделі молекулярних взаємодій. Також використання аналогій допомагає учням зрозуміти складні концепції через порівняння із простішими або знайомими їм ситуаціями. Творчі люди часто використовують аналогії для створення нових художніх образів або концептів. Вони можуть комбінувати ідеї з різних сфер, знаходити схожість і створювати нові мистецькі форми. У бізнесі мислення за аналогією допомагає лідерам адаптувати стратегії й управлінські рішення, перенесені з інших індустрій або ситуацій, для подолання нових викликів [7].

Рольова теорія групового рішення є підходом у психології та соціології, що вивчає те, як ролі, які вибрали учасники групи, впливають на процес ухвалення колективних рішень. Вона ґрунтується на концепції, що у групах кожен індивід виконує власну роль, яка визначає його поведінку, взаємодії з іншими членами групи, а також спосіб внесення ідей і ухвалення рішень. Рольова теорія групового рішення акцентує увагу на важливості розподілу ролей у групах, оскільки ці ролі можуть значною мірою впливати на ефективність ухвалення рішень і розвиток групової динаміки. Рольова теорія групового рішення є важливим інструментом для розуміння того, як групи ухвалюють рішення. Вона підкреслює важливість чітко визначених ролей для ефективної роботи групи, де кожен учасник робить свій внесок у загальний процес. Це дозволяє досягати високої якості рішень і сприяє здоровій динаміці взаємодії у групах.

У будь-якій групі люди грають різні ролі, що визначають їхні функції у процесі роботи та взаємодії. Ролі можуть бути офіційними (визначеними організаційною структурою або керівництвом) або неофіційними (формуються на основі індивідуальних здібностей, особистісних характеристик або соціальних взаємодій). Наприклад, у групі можуть бути лідери, аналітики, критики, спостерігачі, мотиватори, а також ролі, пов'язані з пошуком ідей або з урегулюванням конфліктів. Роль кожного учасника може значно впливати на ухвалення групових рішень. Лідери групи можуть сприяти розвитку або затримці ідеї, залежно від того, якими є їхнє лідерство та підхід до управління груповими процесами. Ті, хто грають роль аналітиків, можуть фокусуватися на деталях і технічних аспектах рішення, тоді як ті, хто вибрали роль інноваторів, можуть пропонувати більш креативні або нетрадиційні рішення [1].

У процесі групового рішення можуть виникати різні конфлікти, пов'язані з виконанням ролей. Це може бути як конструктивний кон-

флікт (коли учасники з різними ролями взаємодіють для розвитку ідеї), так і деструктивний (коли інтереси та погляди учасників блокують прогрес). Тому важливо, щоб група була здатна ефективно врегулювати ці конфлікти для досягнення спільного рішення. У груповому процесі ухвалення рішень кожен учасник може виконувати конкретні ролі під час обговорення проблеми або вирішення завдання. Наприклад, деякі люди можуть виступати як ініціатори, пропонувати нові ідеї, інші – як критики, оцінювати ідеї з погляду їхньої життєздатності. Деякі учасники можуть брати на себе роль фасилітаторів, допомагати групі зберігати фокус і ефективно організувати обговорення.

Основними типами ролей у груповому рішенні є лідер, критик, інноватор, посередник, інформатор, захисник і підтримувач. Лідери відіграють ключову роль у процесі ухвалення рішень, оскільки вони можуть впливати на напрям дискусії, визначати пріоритети й ухвалювати остаточне рішення. Лідери можуть бути авторитарними або демократичними, їхній стиль управління значною мірою впливає на ефективність групи [7].

Роль критика полягає у висвітленні потенційних недоліків і ризиків запропонованих ідей чи рішень. Критик може допомогти групі усвідомити слабкі місця у виборі рішення, забезпечити тим самим більш збалансоване й обґрунтоване ухвалення рішень. Інноватор зосереджений на пошуку нових, нестандартних рішень і підходів. Інноватор може запропонувати креативні ідеї, які відкривають нові можливості для групи. Посередник – це людина, яка сприяє врегулюванню конфліктів між учасниками групи. Вона сприяє досягненню компромісів і знаходженню спільних точок дотику між різними поглядами. Роль інформатора полягає в наданні групі необхідної інформації для ухвалення рішень. Інформатор може допомогти зібрати дані, які є важливими для ухвалення обґрунтованих рішень. Ролі захисника або підтримувача іноді важливі, бо вони підтримують вибрані ідеї чи стратегії у групі. Вони можуть допомогти в переконанні інших членів групи в необхідності ухвалення рішення.

Процес ухвалення рішень у групах за рольовою теорією відбувається за цікавим алгоритмом. Першим етапом є формування групи та визначення, хто і яку роль буде виконувати. Це може відбуватися як природним чином, залежно від особистих якостей учасників, так і за допомогою зовнішнього модератора. Далі обговорюється проблема. Під час обговорення кожен учасник групи намагається виконати свою роль – лідер організує обговорення, критики намагаються знайти слабкі місця в ідеях, інноватори пропонують нові підходи, а інформатори забезпечують необхідними даними [5].

У кінцевому підсумку група має знайти спільну думку або компроміс. Це може бути складним процесом, який потребує взаємодії ролей для ухвалення рішення. А після ухвалення рішення група оцінює ефективність вибраного підходу та відгуки з різних ролей для можливого коригування майбутніх рішень.

Важливість рольової теорії у груповому рішенні полягає в покращенні ефективності ухвалення рішень (розуміння ролей у групі дозволяє більш ефективно організувати процес обговорення й ухвалення рішень. Кожна роль виконує важливу функцію, сприяє пошуку оптимальних рішень і зниженню ймовірності помилок), запобіганні конфліктам (коли члени групи чітко розуміють свої ролі, зменшується ймовірність виникнення конфліктів, оскільки кожен учасник знає, що саме він повинен робити у процесі ухвалення рішення), покращенні взаєморозуміння (кожен учасник групи може оцінити, яку роль відіграють інші учасники, що сприяє взаємній повазі й ефективній взаємодії) [5].

Теорія групового рішення – це підхід, який вивчає процес ухвалення рішень у групах, у яких взаємодіють кілька осіб із метою досягнення спільного результату. Згідно із цією теорією групи можуть ухвалювати рішення об'єднанням знань, ідей і досвіду різних учасників, що, у теорії, дозволяє отримати більш обґрунтовані та якісні рішення, ніж в разі індивідуального підходу. Теорія групового рішення дає змогу зрозуміти, як колективи можуть ухвалювати складні рішення, зважаючи на численні фактори та потреби всіх учасників. Групове рішення має свої переваги та виклики, ефективність цього процесу залежить від розподілу ролей, методів обговорення та готовності членів групи працювати разом для досягнення спільної мети. Основні принципи теорії групового рішення такі: колективне обговорення та взаємодія, розподіл відповідальності, консенсус або більшість, різні ролі учасників.

Ключовими моделями групового рішення є модель Рауша та Логана (розглядає процес як циклічний, що має кілька етапів: пошук ідентифікації проблеми, розроблення ідей, обговорення та вибір оптимального рішення, ухвалення рішення та реалізація). Цей процес може бути ітеративним, оскільки після реалізації рішення група може повернутися до етапу коригування (ідей), модель Кендала і Платта (підкреслює важливість визначення чітких критеріїв для ухвалення рішення та врахуванням групової динаміки. Вони вважають, що групове рішення потребує постійного оцінювання та коригування процесу залежно від змін у зовнішньому середовищі або зміни групової взаємодії); модель Т. Штурга (зосереджена на визначенні й оцінюванні можливих альтернативних рішень, що базуються на когнітивних

і емоційних аспектах групової взаємодії. Вона підкреслює важливість групової згуртованості й урахування емоційної атмосфери у процесі ухвалення рішень) [7].

Ухвалення рішень у групах відбувається в такій послідовності: ідентифікація проблеми, генерація альтернатив, оцінювання альтернатив, ухвалення рішення, реалізація рішення, оцінювання результатів і зворотний зв'язок. Групові рішення можуть бути ухвалені як консенсус, рішення за більшістю голосів: делегування рішення.

Перевагами групового рішення є більш широкий спектр ідей, адже завдяки обговоренню у групі з'являється більше можливих варіантів рішень, краще обґрунтовані рішення, спостерігається підвищення мотивації. А недоліками є труднощі в досягненні консенсусу, бо у великих групах може бути важко знайти рішення, яке б задовольняло всіх, затягування процесу, групова думка, коли рішення є компромісним, а не оптимальним, через прагнення до згоди.

Висновки. Отже, інтегровано теоретичні та практичні підходи до вивчення психологічних чинників, які впливають на ефективність управлінських рішень. Ми систематизували сучасні інструменти та методи дослідження, а також показали можливості їх застосування й адаптації в управлінській діяльності. Результати дослідження можуть бути корисними для організацій, які прагнуть підвищити ефективність своїх управлінських процесів. Дослі-

дження психологічних інструментів і методів у контексті ухвалення управлінських рішень є важливим етапом на шляху до підвищення ефективності управлінської діяльності в умовах сучасного світу.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Василенко В.А. Теорія і практика розробки управлінських рішень : навчальний посібник. Київ, 2002. 420 с.
2. Гевко І.Б. Методи прийняття управлінських рішень. Київ : Кондор, 2009. 187 с.
3. Мельник О.А. Проблеми вибору і прийняття рішення : історико-психологічний дискурс. *Філософсько-соціологічні та психолого-педагогічні проблеми підготовки особистості до виконання завдань в особливих умовах*. 2018. С. 141–144.
4. Помиткіна Л.В. Психологія прийняття особистістю стратегічних життєвих рішень : монографія. Київ : Кафедра, 2013. С. 9–14 URL: <http://er.nau.edu.ua/bitstream/NAU/31523/1/моногр.pdf>.
5. Стасюк Б.Б., Ширко Б.Ф. Технології розробки управлінських рішень як важливий елемент системи менеджменту підприємства. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування*. Серія «Економічні науки». 2024. Вип. 2. С. 203–214.
6. Тополенко О.О. Модель впливу психологічних чинників на процес прийняття управлінських рішень. *Збірник наукових праць Інституту психології імені Г.С. Костюка*. Київ, 2008.
7. Храмов В.О., Бовтрук А.П. Основи управління персоналом : навчально-методичний посібник. Київ : МАУП, 2001. 112 с.