

ПСИХОЛОГІЧНІ ДЕТЕРМІНАНТИ ПРОЦЕСУ УХВАЛЕННЯ КЕРІВНИКАМИ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У МЕНЕДЖМЕНТІ МОРСЬКОГО ТРАНСПОРТУ В ЕКСТРЕМАЛЬНИХ УМОВАХ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

PSYCHOLOGICAL DETERMINANTS OF THE PROCESS OF MANAGEMENT DECISION-MAKING IN MARITIME TRANSPORT MANAGEMENT IN EXTREME CONDITIONS OF PROFESSIONAL ACTIVITY

Проведена аналітична робота дозволила виокремити якісні критерії екстремальних ситуацій: часовий; соціально-екологічний; соціально-психологічний; економічний, пов'язаний із завданням каліцтва, що призвели до втрати працездатності. Показано, що основними причинами екстремальних ситуацій можуть бути як внутрішні – складність технологій, низька кваліфікація персоналу, конструкторські недоробки, знос обладнання, низька виконавча дисципліна, так і зовнішні – стихійні лиха, тероризм, що впливає на функціональні та психічні стани особистості. Ступінь нервово-психічного напруження і вираженість реальної життєвої загрози, взяті у взаємозв'язку один з одним, стають тими критеріями, які дозволяють диференціювати всі умови діяльності на звичайні, особливі й екстремальні.

Відповідно до проведеного теоретико-методологічного аналізу, процес ухвалення рішення управлінцем в екстремальних ситуаціях здійснюється і регулюється на раціонально-усвідомленому і нерационально-інтуїтивному рівнях психіки керівника. Психологічний механізм ухвалення рішень криється у процесі розгортання внутрішнього плану дії керівника. У разі вирішення стандартних завдань розумові процеси відбуваються на предметному й операційно-нальному рівнях. Процес ухвалення рішення в екстремальних умовах здійснюється на різних рівнях: сенсомоторному, перцептивно-пізнавальному; представницькому; мовленнєво-мисленнєвому. Ухвалення рішення базується на висуванні та перевірці гіпотез (версій) і особливо затребуване в умовах високої невизначеності, коли бракує інформації для його вироблення, а рішення необхідно ухвалити негайно. Це дозволило зробити висновки, що центральне місце в ухваленні рішення в екстремальних умовах належить версійному мисленню як пізнавальної діяльності, заснованій на ймовірнісних закономірностях у ситуації дефіциту інформації. Висування і перевірка гіпотез у конкретній ситуації дозволяють найбільш повно враховувати можливі наслідки різних варіантів рішень і актуалізують готовність до оптимальних дій за будь-якого розвитку подій.

Ключові слова: екстремальні ситуації, процес ухвалення рішення, керівник, психологічний

ний портрет, оперативне мислення керівника, менеджмент, морський транспорт.

The analytical work carried out made it possible to identify the qualitative criteria for extreme situations: temporal; socio-ecological; socio-psychological; economic, related to injuries that led to loss of working capacity. It has been shown that the main causes of extreme situations can be both internal – the complexity of technologies, insufficient staff qualifications, design flaws, equipment wear and tear, low executive discipline – and external – natural disasters, terrorism, which affect the functional and mental states of the individual. The degree of nervous and mental tension and the severity of the real vital threat, taken in conjunction with each other, become the criteria that allow us to differentiate all conditions of activity into normal, special and extreme.

According to the theoretical and methodological analysis, the decision-making process of a manager in extreme situations is carried out and regulated at the rational-conscious and irrational-intuitive levels of the manager's psyche. The psychological mechanism of decision-making lies in the process of developing the manager's internal plan of action. When solving standard tasks, mental processes occur at the subject and operational levels. The decision-making process in extreme conditions is carried out at various levels: sensorimotor, perceptual-cognitive, representative, and speech-thinking. Decision-making is based on the formulation and testing of hypotheses (versions) and is especially necessary in conditions of high uncertainty, when there is insufficient information to make a decision and a decision must be made on the spot. This has led to the conclusion that version thinking, as a cognitive activity based on probabilistic patterns in situations of information scarcity, plays a central role in decision-making in extreme conditions. Putting forward and testing hypotheses in a specific situation allows for the most complete consideration of the possible consequences of different decision options and actualises readiness for optimal actions in any development of events.

Key words: extreme situations, decision-making process, manager, psychological portrait, operational thinking of manager, management, maritime transport.

УДК 159.947:355.01
DOI <https://doi.org/10.32782/hbts.76.59>
Стаття поширюється на умовах ліцензії CC BY 4.0

Сорока О.М.

д.психол.н., доцент, професор кафедри гуманітарних дисциплін
Дунайський інститут
Національного університету
«Одеська морська академія»

Постановка проблеми. Практика діяльності управлінців показує, що правильність рішення визначається, з одного боку, раціональністю розумових дій, опорою на знання закономірностей і правил роботи з інформацією, широтою і деталістичністю врахування чинників конкретної ситуації, обставинами, що складаються, стійкістю працездатності інтелектуальної сфери за високої психо-

логічної напруженості; з іншого – емоційна, інтуїтивна сфера особистості управлінця є потужним постачальником і швидкісним механізмом переробки великих обсягів інформації, релевантної саме для цієї ситуації. Отже, завдання професійної підготовки управлінців до ухвалення рішень в екстремальних ситуаціях потребує розвитку раціональних механізмів мислення і емоційної

сфери, що визначається характером ситуацій, які склалися у процесі діяльності. Тому перспективним напрямом з метою оптимізації процесу розвитку оперативного мислення керівників на морському транспорті є знання основних чинників, що детермінують процес ухвалення рішень [4].

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Безпосередньо проблемі вдосконалення ухвалених рішень присвячено цілу низку праць, які, залежно від поставлених цілей, можна об'єднати у три групи: дослідження, що проводяться в межах розроблення автоматизованих систем підтримки ухвалення рішень; наукові роботи, присвячені психологічним аспектам удосконалення кадрових рішень, діагностиці здатності до оперативного мислення; дослідження, що проводяться в аспекті вдосконалення професійної підготовки. Серед найбільш актуальних напрямів варто відзначити роботи з математичного моделювання управлінських інформаційних завдань з урахуванням сучасної тенденції до автоматизації процесів обробки потоків інформації шляхом упровадження систем підтримки ухвалення рішень. Деякі вчені й практики детально розглядали у своїх працях здійснення управлінської діяльності в умовах ліквідації наслідків аварій і катастроф [1].

Психологічні проблеми управління, управлінської діяльності в методологічному аспекті досить глибоко вивчалися сучасними вченими. Водночас можна констатувати неналежну розробленість цієї проблематики в конкретних екстремальних ситуаціях. Аналіз досліджень процесу ухвалення рішення в умовах діяльності на морському транспорті показав явний дефіцит праць, що розкривають психологічні науково-методологічні та методичні основи вдосконалення ухвалення рішень. Відчувається дефіцит прикладних процедур його дослідження та вдосконалення. Проблема детермінації та специфіка ухвалення управлінцями ефективних рішень у нестандартних ситуаціях не розглядалася, наявна виражена потреба в розробленні наукового завдання, вирішення якого може доповнити низку теоретичних питань професійної підготовки та напрямів прикладних досліджень, позитивно вплинути на багато аспектів практики діяльності управлінців в екстремальних ситуаціях [3].

У сучасній науці процес ухвалення рішень досліджується з позицій психології пізнання, психології професійного мислення і професіоналізму, індивідуально-стильових відмінностей, теорії мотивації, настанови й волі, когнітивних стилів мислення, психології ризику й цілеспрямованої поведінки, коли йому відводиться провідна роль в опануванні діяльності та становленні особистості загалом. Особлива увага приділяється механізмам формування уявлення (суб'єктивного образу) про завдання щодо ухвалення рішення, опису процесу суб'єктивної цінності результатів, що називається корисністю, визначенню суб'єктивної імовірності обставин, що визначають результати

(наслідки) ухваленого рішення, опису чинників, що керують процесом ухвалення рішення (вплив навколишнього середовища, організація особистості того, хто ухвалює рішення) [2]. Найбільш результативними виявилися дослідження процесів антиципації, планування, сприйняття і переробки поточної інформації, ухвалення рішення і контролю результатів. Найбільш прийнятними з методологічного погляду є системно-діяльнісний підхід і структурно-функціональна концепція ухвалення рішень. Ефективність процесу ухвалення рішення через його системну природу істотно залежить не стільки від рівня розвитку окремих якостей, скільки від інтегрованості, упорядкованої взаємодії та структурованості цих якостей у систему.

Формулювання цілей статті. Виявити та проаналізувати психологічні детермінанти процесу ухвалення управлінських рішень керівниками морського транспорту в екстремальних умовах професійної діяльності, а також розкрити механізми, рівні й особливості функціонування мислення управління в ситуації високої невизначеності з метою оптимізації ефективності управлінських дій.

Виклад основного матеріалу. У контексті емпіричної суб'єктивної психології дослідження процесу ухвалення рішення обмежувалося описом динаміки суб'єктивних станів, що виникають під час здійснення вольового акту, під яким розумівся акт ухвалення рішення; у межах біхевіоризму науковий аналіз психологічних аспектів ухвалення рішення полягав в описі стимулів, що впливають на організм, і вдосконаленні техніки реєстрації, що зумовило розстановку акцентів переважно на прагматично-процедурному описі поведінкових аспектів причинно-наслідкових зв'язків, збору інформації з безлічі джерел; у когнітивній психології про ухвалення рішення стали говорити як про будь-який вибір із деякої кількості альтернатив, як про акт бінарного вибору, коли людина невинуватно рідко поводить себе раціонально, логічно, вибирає ідеальну стратегію – максимізацію очікуваної корисності та мінімізацію втрат, що привело до концепції «обмеженої раціональності» та теорії «пізнавальних ухилів»; представники соціально-психологічного підходу досліджували вплив на ефективність ухвалених рішень таких чинників, як макіавеллізм, авторитаризм, локус контролю, схильність до ризику й догматизм, вплив на процес ухвалення рішення соціальних інститутів і малої групи, соціальних настанов і особистісних цінностей, досвіду й стажу; системно-психологічна теорія поклала початок розгляду проблеми екстремальних умов, які характеризуються нестандартністю, унікальністю, що потребувало вивчення структури ухвалення рішення у зв'язку із проблемою управління розумовим процесом; представники гештальт-психології виходили з того, що ухвалення рішення відбувається поетапно – спочатку виділяються окремі частини, визначаються зв'язки між ними як елементами проблемної ситуації, а далі здійснюється розкриття їхніх «функцій»

нальних значень», що приводить до індуктивного утворення гештальта як цілісної моделі проблемної ситуації.

Проведена аналітична робота дозволила виокремити якісні критерії екстремальних ситуацій: часовий; соціально-екологічний; соціально-психологічний; економічний, пов'язаний із завданням каліцтв, що призвели до втрати працездатності. Показано, що основними причинами виникнення екстремальних ситуацій можуть бути як внутрішні – складність технологій, низька кваліфікація персоналу, конструкторські недоробки, знос обладнання, низька виконавча дисципліна, так і зовнішні – стихійні лиха, тероризм, що впливає на функціональні та психічні стани особистості. Ступінь нервово-психічного напруження і вираженість реальної вітальної загрози, взяті у взаємозв'язку один з одним, стають тими критеріями, які дозволяють диференціювати всі умови діяльності на звичайні, особливі й екстремальні.

Типологізація екстремальних ситуацій ухвалення рішення представлена так: екстремальні ситуації 1-го типу, що передбачають вирішення незвичайного, складного, творчого завдання; екстремальні ситуації 2-го типу, що передбачають ухвалення рішення в незвичайних, складних умовах; екстремальні ситуації комплексного характеру 3-го типу, що передбачають вирішення складних завдань у складних умовах діяльності.

Основними психолого-ситуаційними особливостями ухвалення рішень у різних типах екстремальних ситуацій є такі. У ситуаціях 1-го типу задіюються розумові засоби (ідеальні моделі, теоретичні конструкти, поняття і категорії, слова повсякденної мови), проявляється більш виражене функціонування психологічних механізмів рефлексивно-творчого мислення, психічної саморегуляції, особливо за переходу від відомих способів вирішення до творчості, для підтримки психологічної стійкості під час ліквідації аварій і стихійних лих. У ситуаціях 2-го типу – відзначається домінування психологічних механізмів, спрямованих на регулювання поведінки, підтримку твердості управління підлеглими, подолання особистого страху й запобігання (припинення) паніці, запобігання та здійснення корекції наслідків різних функціональних порушень, що потребує творчого пошуку в інтересах подолання фруструючих перешкод, рефлексії та оперативного реструктурування вихідного матеріалу. У ситуаціях 3-го типу, окрім активізації механізмів рефлексивного мислення і саморегуляції, важливу роль починає відігравати мотиваційний складник діяльності, який стає інтегрувальним чинником для внутрішніх психологічних процесів, умінь діяти на раціональному і нераціональному рівнях.

Відповідно до проведеного теоретико-методологічного аналізу, процес ухвалення рішення управлінцем в екстремальних ситуаціях здійснюється і регулюється на раціонально-усвідомленому і нераціонально-інтуїтивному рівнях психіки

керівника. Психологічний механізм ухвалення рішень криється у процесі розгортання внутрішнього плану дій керівника. У разі вирішення стандартних завдань розумові процеси відбуваються на предметному й операціональному рівнях. Процес ухвалення рішення в екстремальних умовах здійснюється на різних рівнях: сенсомоторному, перцептивно-пізнавальному; представницькому; мовленнєво-мисленнєвому. Ухвалення рішення базується на висуванні та перевірці гіпотез (версій) і особливо затребуване в умовах високої невідомості, коли інформації для його вироблення бракує, а рішення необхідно ухвалити на місці. Це дозволило зробити висновки, що центральне місце в ухваленні рішення в екстремальних умовах належить версійному мисленню як пізнавальній діяльності, заснованій на ймовірнісних закономірностях у ситуації дефіциту інформації. Висування і перевірка гіпотез у конкретній ситуації дозволяють найбільш повно враховувати можливі наслідки різних варіантів рішень і актуалізують готовність до оптимальних дій за будь-якого розвитку подій.

Що стосується ухвалення рішення в екстремальних умовах, алгоритм розумових дій під час ухвалення рішення містить такі етапи (рис. 1): постановку завдання, збір і вивчення інформації, необхідної для ухвалення рішення; виявлення основної суперечності (проблеми); висунення версії (гіпотези) і прогнозування можливих варіантів розвитку подій, висунення найбільш імовірних версій на основі теорії управлінської діяльності; проведення перевірки висунутих версій, що, по суті, є проведенням експерименту з підбором методів і прийомів; знаходження правильних рішень; перевірка правильності рішень (висунутих версій), коригування рішення.

Найважливішою умовою успішного управління, одним з істотних критеріїв управлінської ефективності є особистість керівника. Проведене експертне оцінювання якостей управлінців, що дозволяють успішно ухвалювати рішення в екстремальних умовах, показало, що їм потрібні навички та вміння щодо постановки цілей, мотивації співробітників на вирішення завдань, делегування повноважень тощо.

Вивчення управлінців за допомогою тесту Р. Амтхауера, методики Кеттела-16, методики Дж. Роттера, методики «Стили мислення аналітика, синтезатора, прагматика, реаліста, ідеаліста», тесту «Особистісні фактори рішення», тесту на рефлексивність А. Карпова, тесту мотивації уникнення невдач дозволило відобразити вплив різних якостей на правильність ухвалення рішення, а також здійснити математичну та статистичну обробку отриманих даних.

За критерієм структурованості матриць «успішних» і «неуспішних» були виявлені істотні відмінності у 28-ми психологічних якостях, знайдених за показниками їхньої питомої ваги. Вагу кожної якості під час ухвалення рішення «успішними» і «неуспішними» керівниками подано на рис. 2 (де

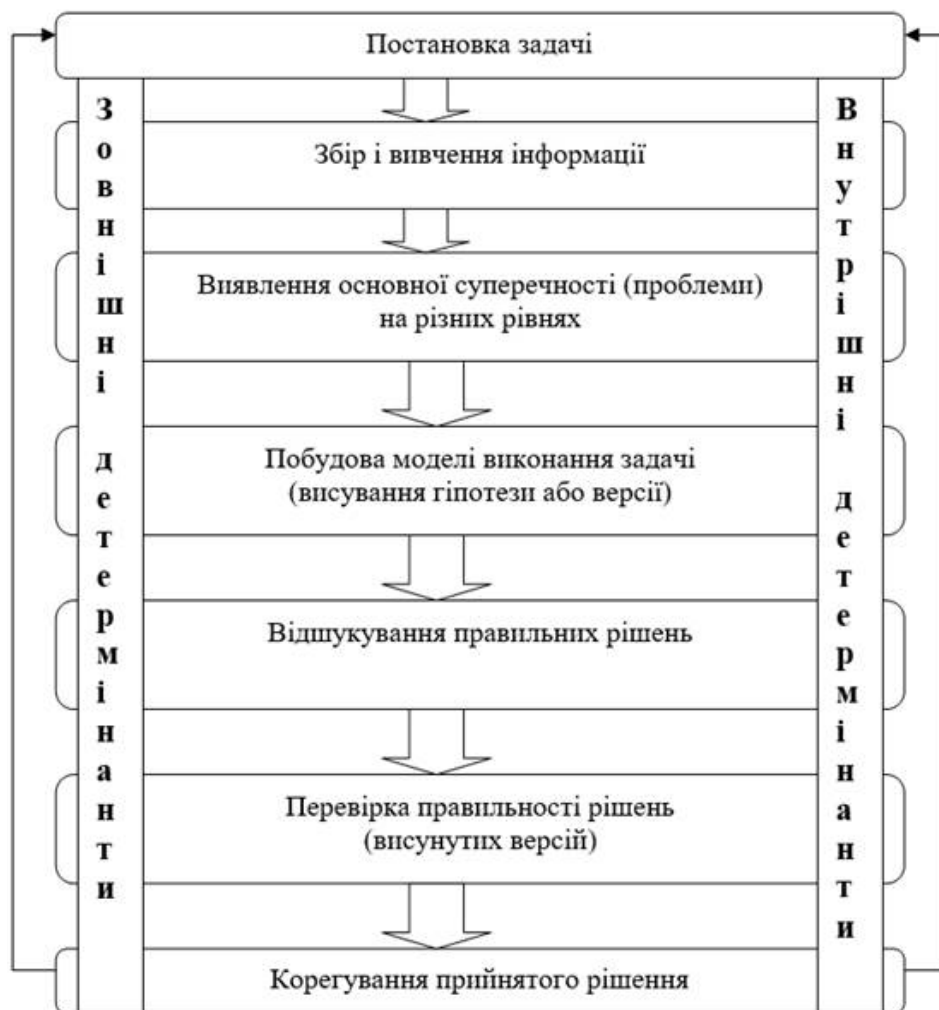


Рис. 1. Теоретична модель алгоритму ухвалення рішення в екстремальних умовах

1 – стійкість уваги; 2 – висока опірність до фрустрації; 3 – пам'ять на обличчя, числа й інформацію; 4 – здатність відмовитись від власної думки, повернутися до себе; 5 – швидкість, гнучкість і логічність мислення; 6 – швидкий розподіл уваги; 7 – вербальне мислення (абстрагування); 8 – здатність до суджень, зокрема й стосовно своїх якостей, визнання критики зі збереженням впевненості в собі; 9 – зосередженість; 10 – прагнення до досягнення і підприємництва; 11 – середній коефіцієнт інтелекту; 12 – схильність до ризику, прагнення до соціальної сміливості; 13 – товарищівість, комунікабельність; 14 – тривожність; 15 – домінантність; 16 – незалежність і потреба ставити для себе складні цілі; 17 – потреба бути творчим (креативність); 18 – енергійний, відчуття нового та вміння ризикувати з високим рівнем зусиль; 19 – компетентність у проблемах управління; 20 – гідність, відповідальність, любов до організації справи й управління; 21 – вміння оцінити сили, ухвалити рішення і продуктивно використовувати власний час; 22 – висока працездатність; 23 – інтуїція, сензитивність (чутливість), готовність і здатність бачити зміни й усередині організації,

і поза нею; 24 – стриманість у прийнятті перемоги і поразки (якщо програє, то без почуття поразки, негайно беручись за нові проблеми); 25 – рефлексивність; 26 – стиль «Синтезатор»; 27 – стиль «Реаліст»; 28 – емоційна врівноваженість і стресостійкість).

Отримані дані дозволяють скласти психологічний портрет «успішних» керівників, які ефективно ухвалюють управлінські рішення, насамперед щодо своєрідності їхнього стилю мислення. Головною відмінністю «успішних» виявилось те, що у процесі розроблення та ухвалення рішень вони використовують синтетико-реалістичний стиль.

У скрутній ситуації в «успішних» більш напружено працює пам'ять, проявляються висока опірність до фрустрації, креативність як здатність людини до творчого вирішення завдань, компетентність, емоційна врівноваженість і стресостійкість, гідність, відповідальність, надійність і любов до управління, незалежність і потреба ставити для себе складні цілі, прагнення до досягнень і підприємливості, енергійність, відчуття нового, вміння ризикувати, здатність до суджень, висока працездатність, інтуїція, сензитивність, проникливість,

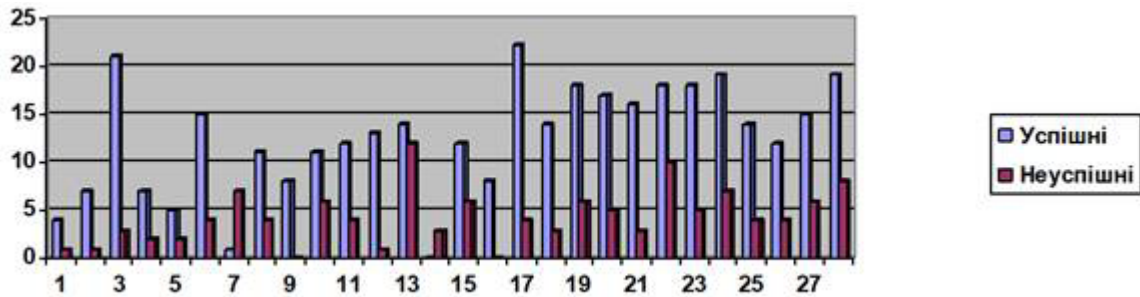


Рис. 2. Якості, що впливають на процес ухвалення рішення в екстремальних ситуаціях

що виражається в готовності та здатності бачити зміни всередині організації і поза нею, уміння оцінити сили, домінантність, товариськість, комунікабельність, рефлексія. Ці якості важливі для ухвалення рішення як у спокійній обстановці, так і в екстремальних ситуаціях.

Проведений кореляційний аналіз показав насамперед наявність значущої прямої залежності успішності в ухваленні рішення на рівні $p < 0,01$ від таких якостей, як емоційна врівноваженість і стресостійкість, здатність до рефлексії, гідність, відповідальність, любов до організації справи й управління, висока компетентність у проблемах управління, товариськість і комунікабельність, зосередженість і швидкий розподіл уваги. Отримані дані засвідчили, що їхня основна роль полягає в об'єднанні, інтеграції інших, особистісних і соціальних якостей управлінця, що виявляються в раціональному, інтуїтивному, вольовому компонентах і надійності.

Об'єднання найбільш значущих ознак і проведений кореляційний аналіз дозволили виявити латентні психологічні чинники, що активно детермінують процес ухвалення рішення і його ефективність. Отримані кореляційні зв'язки дозволили згрупувати ці якості у п'ять груп і виокремити найбільш значущі кластери, що детермінують процес ухвалення рішення: раціональні, надійності, інтуїтивні, вольові й інтегративні.

Кластер раціональності містить якості інтелекту, що визначають раціональність процесу ухвалення рішення, пам'ять на обличчя, числа, інформацію, швидкість, гнучкість і логічність мислення, вербальне (абстрактне) мислення, здатність до запам'ятовування, судження, зокрема й щодо власних якостей, визнання критики зі збереженням упевненості в собі. Кластер надійності показує латентний зв'язок ефективності рішення і моральних якостей в управлінській діяльності: гідність, відповідальність, надійність, любов до організації справи й управління, особистісні якості, що забезпечують, з одного боку, регулювання та стабільність, з іншого – схильність та вміння ризикувати з високим рівнем зусиль, уміння оцінити сили, ухвалити рішення та продуктивно використовувати власний час. Інтуїтивний кластер містить інтуїцію, сензитивність (чутливість), проникливість, прагнення до досягнень і підприємливості, творчість,

готовність і здатність бачити зміни всередині та поза організацією. Вольовий кластер характеризує досить відчутну присутність в управлінській діяльності психофізіологічних механізмів і містить якості, що характеризують високу емоційну врівноваженість і стресостійкість, працездатність, домінантність, опірність до фрустрації, низьку тривожність, здатність до суджень щодо власних якостей, уміння відмовитися від власної думки, повернути до себе, визнання критики зі збереженням упевненості в собі, енергійність, почуття нового, стійкість і витриманість у прийнятті перемоги і поразки, здатність у разі програшу негайно, без почуття поразки, братися за нові проблеми, незалежність і потребу ставити для себе складні цілі.

За отриманими у процесі дослідження даними досить важко виокремити, який із кластерів є провідним під час ухвалення рішення. Порівняння отриманих середніх вагових коефіцієнтів успішного і неуспішного керівника-управлінця показало, що загалом на кожен кластер (раціональний, надійний, інтуїтивний, вольовий) припадає приблизно однакова вага, що мимоволі сприяло формулюванню висновку, який змістово свідчив про те, що ухвалення рішення в екстремальних умовах не залежить від особистісних якостей людини. Такий результат збігається із численними емпіричними даними інших авторів і підтверджує, що прямої стійкої залежності між ефективністю ухвалених рішень і кількісними показниками розвитку окремих якостей не виявляється. Такі складні процеси діяльності, як процеси ухвалення рішення, реалізуються на базі інтеграції когнітивних, інтуїтивних, емоційних, вольових, мотиваційних процесів.

Експериментально підтверджено, що результативність рішень більш істотно пов'язана з інтегральними характеристиками психічних процесів, ніж із впливом рівня розвитку окремих якостей, вимірюваних традиційними тестами. Інтегральні властивості – це ступінь їхньої «згуртованості» або ступінь системності, що визначається як кількість і вираженість кореляційних зв'язків між окремими якостями. Додатковий аналіз засвідчив, що прояв індивідуально-психологічних якостей під час ухвалення рішення зумовлений насамперед тим, яким чином ці якості інтегровані одна з одною, що дозволило виокремити інтегративний кластер, що містить низку таких якостей, які є системоутворюю-

вальними серед інших якостей. Якщо ваговий інтегративний коефіцієнт в «успішних» становить 4,01, то в «неуспішних» лише 2,07 (рис. 4 і 5).

Інтегративний кластер містить рефлексію, високу компетентність у проблемах управління, товариськість, комунікабельність, стійкість, рухливість, зосередженість і швидкий розподіл уваги, гідність, відповідальність, любов до організації справи й управління, стиль розумової діяльності «Синтезатора» і «Реаліста».

Саме наявність рефлексії дозволяє, у разі необхідності, використовувати процеси повернення мислення (рефлексивні по своїй суті). Керівник завдяки рефлексії здатний повернутися в досить короткий час до етапу, на якому процес рішення був перерваний.

Загалом зазначені якості подано на рис. 5.

Теоретичними підставами для здійснення психологічного впливу в інтересах формування необхідних для ухвалення рішення якостей стали отримані емпіричні дані дослідження, а також усталені у психології положення про те, що правильність ухвалених рішень визначається двома чинниками: раціональним і емоційним. Раціональний компонент формується під час професійного навчання і засвоєння змісту діяльності.

Процесуально тренінг містив організаційно-підготовчий, інформаційно-ознайомчий, розвивальний і завершальний етапи. Змістовно у тренінгу здійснювалося освоєння стратегій: пошуку суперечностей, «стороннього спостерігача», випереджального управління противником, управління ризиками, імпровізації. На заключному етапі слухачі вирішували завдання з наростанням складності, засноване на врахуванні ймовірнісних закономірностей, що сприяють розвитку системності мислення. Для розроблення завдання було застосовано техніку опитування професіоналів, засновану на перекладі «неявних знань» професіоналів у процес навчання новачків, а також елементи процедури виявлення технологій професіонала шляхом «покрокового» аналізу його роботи, формалізації їхніх способів пізнання та управління значущими явищами й об'єктами.



Рис. 3. Вагові коефіцієнти кластерів «успішних» управлінців

Рівень володіння професійними навичками оцінювався не лише за тим, як керівник викладав теоретичний матеріал, але й за тим, який рівень складності він подолав. Критерієм досягнутого рівня складності вміння послужили уявлення про евристичний, імовірнісний способи ухвалення рішення і положення про рівні освоєння професійних умінь – репродуктивний, адаптивний, локально-моделюючий, системно-моделюючий рівні рішення.

Головна мета керівника, який вирішує завдання на репродуктивному рівні, – продемонструвати засвоєння навчального матеріалу. Рішення адаптивного рівня вирізняється стереотипністю, відсутністю творчого підходу, виконанням дій за зразками й еталонами, дотриманням загальних вказівок, що слабо прояснюють сутність проблемної ситуації, що підлягає вирішенню. Такий керівник під час міркувань спирається на надмірно загальні закономірності, користується індуктивними методами виведення, демонструє знання теорії та методів роботи, але застосовує їх мало-результативно. Керівник, який проявляє локально-моделюючий рівень вирішення завдання, демонструє володіння різноманітними засвоєними еталонами дій і вибирає найбільш прийнятний для цих умов, коригує власні дії у процесі отримання нових даних. Проявом системно-моделюючого і творчого рівнів вирішення завдань, що задіюють імовірнісне мислення і дозволяють найбільш ефективно вирішувати завдання в екстремальних ситуаціях, є володіння системою обґрунтованих прийомів отримання і підтвердження інформації, необхідної для ухвалення більш точного рішення, здатність до знаходження додаткових ресурсів у складній обстановці. Рішення являє собою конкретні пропозиції, обґрунтовані зібраними на місці фактами, отриманими в результаті розігрування імпровізованої оперативної ситуації, що підтверджує раніше висунуті версії. Отже, розроблене завдання-літучка наростаючої складності та спосіб її оцінювання дозволяють виявити чотири рівні опанування професійних умінь, які і є критеріями оцінювання розвитку вміння ухвалювати рішення.

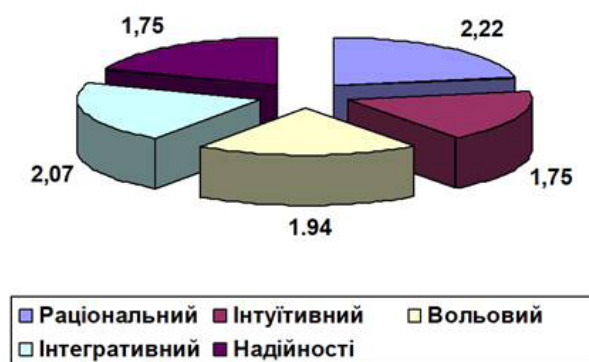


Рис. 4. Вагові коефіцієнти кластерів «невдалих» управлінців



Рис. 5. Психологічні детермінанти ухвалення рішення керівниками в екстремальних умовах

Порівняльний аналіз відмінностей оцінок у групах показує, що керівники, які пройшли тренінг, отримали вищі оцінки за вирішення завдання зростаючої складності та, відповідно до способу оцінювання, володіють більш розвиненим оперативним мисленням (рис. 6).

Отже, рівень розвитку вміння керівників ухвалювати рішення у групі, яка пройшла тренінг, виявився статистично достовірно вищим, про що свідчить протокол психологічного тестування в балах до і після проведення тренінгу в експериментальній і контрольній групах. Так, якщо середній бал якостей у контрольній групі після тренінгу дорівнював 6,01, то у групі, де проводився тренінг, дорівнював 6,98, а оцінка виконання завдання наростаючої складності в контрольній групі дорівнювала 3,24, тоді як в експериментальній групі вона досягла величини 4,56. Найбільші зміни в експериментальній і контрольній групах відбулися у струк-

турі негативних зв'язків. На рис. 7 показано, що кількість негативних зв'язків у групі, яка пройшла тренінг, зменшено у 3,5 раза (з 78 до 22%), тоді як у контрольній групі, яка не проходила тренінг, лише в 1,5 раза (з 59 до 41%).

Така зміна кількості негативних зв'язків свідчить про посилення структурованості та системності якостей, що, за даними психології ухвалення рішень, вказує на зростання здатності до ухвалення рішень.

Висновки. Отже, проведене дослідження підтвердило початкову гіпотезу, правильність постановки завдань дослідження. Автором розширено понятійний апарат у психології ухвалення рішень, обґрунтовано принципово важливі закономірності в механізмі освоєння професійних умінь і розвитку оперативного мислення керівників, уточнено зміст чинників, що детермінують процес ухвалення рішення, що робить істотний внесок

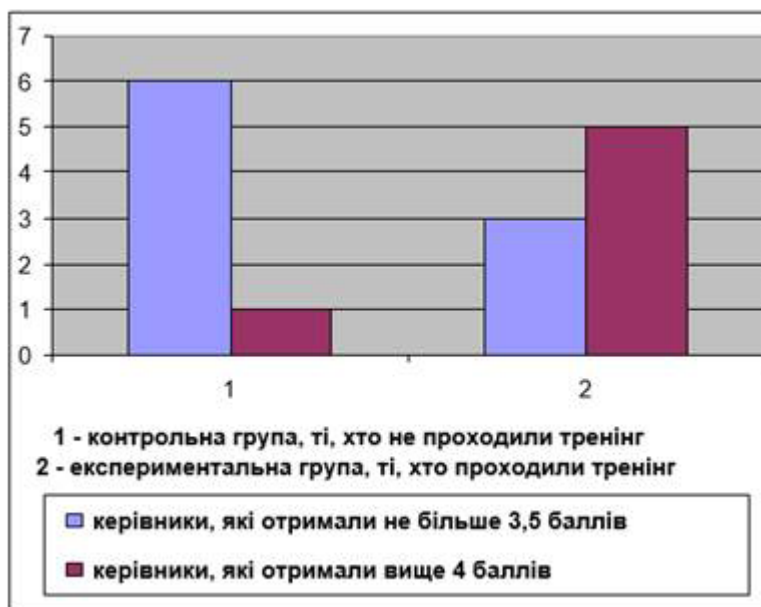


Рис. 6. Порівняльний аналіз відмінностей оцінок за вирішення завдання в експериментальній і контрольній групах



1 – після проведення тренінгу в експериментальній групі; 2 – до проведення тренінгу

Рис. 7. Кількість негативних зв'язків між психологічними якістьями в експериментальній групі до і після тренінгу

у психологію ухвалення рішення в екстремальних ситуаціях.

Перспективи подальших досліджень у зазначеному напрямі передбачають більш глибоке опрацювання психологічних механізмів взаємодії рефлексивно-продуктивних і психорегуляційних методів; ухвалення рішень в екстремальних ситуаціях іншими фахівцями, з виокремленням загальних і специфічних характеристик мислєдїяльності в різних умовах професійної діяльності; уточнення залежності ефективності ухвалення рішення від стажу на посаді та ступеня соціально-психологічної адаптації керівників; вирішення проблеми ефективності колективного рішення, зокрема й соціально-психологічних аспектів роботи керівників; вирішення проблеми подальшої валідизації психологічних методик, що застосовуються для дослідження управлінської діяльності керівників у менеджменті морського транспорту.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Актуальні дослідження в сучасній вітчизняній екстремальній та кризовій психології : монографія / за заг. ред. В.П. Садкового, О.В. Тімченка. Харків : Вид-во НУЦЗУ , 2017. 777 с.
2. Черевичний С.В. Психологічні особливості прийняття рішення командиром в умовах невизначеності : дис. ... докт. філос. : 053 ; 05. Київ, 2022. 198 с.
3. Завацька Н.Є, Плужник Я.А. Організаційно-управлінські стреси: соціально-психологічний аспект : монографія ; Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля. Луганськ : Ноулідж, 2014. 227 с.
4. Сорока О.М. Психологія стресостійкості фахівців морського транспорту у транширотних рейсах : монографія. Київ : PRINTECO, 2024. 530 с.

Стаття надійшла в редакцію: 12.08.2025

Стаття прийнята: 29.08.2025

Опубліковано: 23.10.2025