

ОРГАНІЗАЦІЙНА ПСИХОЛОГІЯ; ЕКОНОМІЧНА ПСИХОЛОГІЯ

УДК 005.53(005.32)

DOI <https://doi.org/10.32782/psy-visnyk/2022.2.20>

Близнакова О. М.

*кандидат психологічних наук,
старший викладач кафедри психології
Центральноукраїнського державного педагогічного університету
імені Володимира Винниченка*

Галушко Л. Я.

*кандидат психологічних наук, доцент,
доцент кафедри психології
Центральноукраїнського державного педагогічного університету
імені Володимира Винниченка*

Мельничук І. Я.

*кандидат психологічних наук, доцент,
доцент кафедри психології
Центральноукраїнського державного педагогічного університету
імені Володимира Винниченка*

ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ЯК ПРОЦЕС: МОЖЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ ФАСИЛІТАЦІЇ

DECISION-MAKING AS A PROCESS: POSSIBILITY OF APPLYING FACILITATION

У статті розглянуто прийняття управлінських рішень як процес, проаналізовано підходи, методи та можливості їх реалізації; визначено, що прийняття управлінських рішень має безпосереднє відношення до теорії прийняття рішень у психології, економіці, менеджменті, системному аналізі, низці інших наук та базується на аналізі ситуації, наявних ресурсів та поставлених цілей.

Авторами виокремлено, що психологія управління приділяє значну увагу емоційному станові, особливостям спілкування, ефективності взаємодії та робочим відносинам у колективі, а також інструментам та методам їх налагодження. Підтверджено, що передумовами результативної роботи є налаштування взаємодії між працівниками керівних та виконавчих ланок, ефективне та своєчасне вирішення конфліктів, оптимізація взаємин у колективі задля виконання поставлених завдань, налагодження дієвих керівних процесів та використання оптимальних методів прийняття рішень. Вибір оптимального рішення передбачає використання механізму прийняття рішень, що включає підбір методів прийняття рішень, серед яких розрізняють формальні, евристичні та методи експертних оцінок. Саме застосування методів експертних оцінок робить доречною участь не лише особи фахівця – експерта, але й фасилітатора.

Встановлено, що фасилітатор сприяє спрощенню взаємодії між членами колективу, як на рівні «керівник-керівник», так і на рівнях «керівник-виконавець» та «виконавець-виконавець». Результатом такої взаємодії є прийняття, затвердження та впровадження рішень, покращення взаємодії в колективі та нормалізація емоційного фону в установі. При цьому суб'єктом прийняття рішення є особа або колектив керівників.

Структуровано методи та техніки, які використовуються фасилітаторами (методи групової роботи, активізації розумової діяльності, унормування емоцій клієнтів та власне оптимізації прийняття рішень клієнтами). Підкреслено перспективність використання різноманітних варіантів моделювання, теорії ігор та інших способів активізації творчого пошуку. В сучасному світі професійна фасилітація набуває статусу важливого інструменту, що підвищує ефективність реалізації проектів в економічній, політичній та інших сферах суспільного життя.

Ключові слова: психологія управління, теорія прийняття рішень, методика прийняття рішень, прийняття управлінських рішень, фасилітація, процедура фасилітації.

The article examines decision-making in management as a process, analyzes approaches, methods and opportunities for their implementation; it is determined that managerial decision-making is directly related to the theory of decision-making in psychology, economics, management, system analysis, and a number of other sciences and is based on the analysis of the situation, available resources, and goals set.

The authors highlighted that psychology of management pays significant attention to the emotional state, peculiarities of communication, effectiveness of interaction and working relationships in the team, as well as tools and methods of their adjustment. It was confirmed that the prerequisites for effective work are the setting of interaction between employees of management and executive branches, effective and timely resolution of conflicts, optimization of relationships in the work team for performance of assigned tasks, establishment of effective management processes and use of optimal decision-making methods. Choice of the optimal solution involves the use of a decision-making mechanism which includes selection of decision-making methods, among which formal, heuristic, and expert evaluation methods are distinguished. The application of expert assessment methods makes the participation of not only a specialist – an expert, but also a facilitator appropriate.

It was established that the facilitator facilitates the interaction between team members, both at the "leader-leader" level, and at the "leader-executive" and "executor-executor" levels. The result of such interaction is adoption, approval and implementation of decisions, improvement of interaction in the work team and normalization of the emotional background in the institution. At the same time, the subject of decision-making is a person or a group of managers.

Methods and techniques used by facilitators are structured (methods of group work, activation of mental activity, normalization of clients' emotions and actual optimization of clients' decision-making). The perspective of various modeling options, game theory and other ways of activating creative search usage is emphasized. In today's world, professional facilitation acquires the status of an important tool that increases the effectiveness of project implementation in economic, political and other spheres of public life.

Key words: psychology of management, decision-making theory, decision-making techniques, decision-making in management, facilitation, facilitation procedure.

Вступ. В процесі інтеграції України до спільноти європейських держав значних змін зазнають системи організації праці, електронної комерції, стандартів бізнес-комунікації та співробітництва на різних рівнях взаємодії. Стратегічне партнерство дає можливості розвитку в різних сферах, а глобальне суспільство постає перед суперечками, часто спричиненими діловими та політичними маніпуляціями. При цьому спостерігається брак обізнаності та відсутність толерантності, іноді навіть на інституційному рівні. Прогрес наявний, але недостатньо ефективна комунікація та система управління перешкоджають досягненню багатьох показників сталого розвитку. Актуальним залишається підвищення рівня залученості громадян до прийняття рішень, забезпечення підзвітності та прозорості в громадському управлінні, оптимізації процесу прийняття рішень.

В умовах жорсткої конкурентної боротьби та науково-технічного прогресу прийняття рішень базується на аналізі ситуації, наявних ресурсів та поставлених цілей. Водночас не слід нехтувати значенням, що його має особа, яка врешті-решт приймає рішення. Важливими при цьому є не тільки її професійний рівень та компетентність, але й психологічний стан, готовність до прийняття рішень. Саме тут явною стає доречність участі у прийнятті управлінських рішень фасилітатора, як особи, яка ефективно сприяє полегшенню процесу прийняття рішень. Зауважимо, що психологічний стан, готовність до прийняття рішень вивчаються переважно психологією управління, предметом якої є психологічні закономірності управлінської діяльності та сукупність психологічних явищ і відносин в організації. Прийняття управлінських рішень є ключовим як у роботі, так і в цілях організаційно-виробничого процесу, отже дослідження прийомів та методів прийняття рішень в управлінській діяльності, виявлення їх можливостей та сфер адекватного застосування залишається цікавим і плідним напрямком дослідження для фахівців у галузі психології управління.

Мета дослідження полягає у розкритті теоретичних засад прийняття управлінських рішень та можливостей застосування фасилітації як засобу підвищення їх ефективності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Дослідженням процесу прийняття управлінських рішень у різних сферах займалися Н. В. Бобровська, чия зацікавленість стосувалася управління бізнес-процесами підприємств аграрного сектору; А. С. Полторак, В. С. Паламарчук, які вивчали осо-

бливості гарантування безпеки фінансового світового простору; В. Д. Бакуменко, дослідження якого стосувалося прийняття рішень у державному управлінні; Д. Дерлоу, чиєю заслугою є дослідження технологій прийняття ключових управлінських рішень [4]; І. Ю. Матійко, чий науковий інтерес зосередився на проблемі оптимізації процесу прийняття управлінського рішення в умовах невизначеності та загострення економічної кризи.

Прийняття управлінських рішень прямо стосується та розглядається в контексті теорії прийняття рішень у психології, економіці, менеджменті та низці інших наук. Виявлено, що у вузькому розумінні теорія прийняття рішень – це статистична теорія, що розробляє чіткий алгоритм вибору найкращого рішення серед певної кількості альтернативних в умовах невизначеності й ризику. Досить часто теорія прийняття рішень розглядається як сукупність способів оптимізації рішень [10, с. 120].

Теорія прийняття рішень також є розділом системного аналізу, включає сукупність методів, що ґрунтуються на використанні комп'ютерних інформаційних технологій, і орієнтована на дослідження складних систем – технічних, економічних, соціальних, програмних тощо. Результатом таких досліджень, як правило, є вибір певної альтернативи: варіанта плану розвитку фірми або корпорації, параметрів конструкції, стратегії управління проектом.

Методи теорії прийняття рішень використовують для вирішення задач, що виникають у різних галузях управління: при проектуванні складних технічних і організаційних систем, організації раціонального функціонування виробничих організацій та фірм, організації технологічних процесів, підвищенні якості та швидкості виконання робіт із розробки програмних продуктів тощо. Результати досліджень задач планування й управління підтверджують зростання долі багатокритеріальних проблем, якість розв'язання яких можна відобразити певною множиною критеріїв. При цьому критерії можуть мати різний напрямок оптимізації та власну вагомість у загальному завданні досягнення цілі прийняття рішення. Критеріями для обґрунтування вибору методу прийняття управлінського рішення є його практична застосовність та збалансованість, економічність, достовірність, ефективність та надійність використання; забезпечення достатньої точності розв'язання проблем; стабільність застосування методу, що визначається тривалістю та періодичністю його використання [6, с. 26].

Сучасні моделі та методи прийняття рішень в умовах багатокритеріальності продовжують інтенсивно вдосконалюватися. В задачах прийняття рішень при оцінюванні альтернативних варіантів вибору доводиться мати справу як із кількісною, так і з якісною інформацією. Науковці дійшли висновку, що вибір професії, місця роботи, проектів досліджень є прикладами ситуацій, коли домінування якісних чинників сполучається з невизначеністю вихідної інформації, наслідків вибору, багатокритеріальністю оцінювання альтернатив. За цих умов характерним є високий ступінь невизначеності впливу факторів зовнішнього середовища, а тому прийнятна точність результатів не може бути забезпечена суто формалізованими методами, якими б досконалими вони не були.

З метою прийняття оптимальних та ефективних рішень задіюється механізм прийняття управлінського рішення – система послідовних дій, що здійснюються на основі узгодженого набору процедур (інструкцій, законів, наказів, розпоряджень) менеджерами всіх ієрархічних рівнів для проведення комплексу заходів, скерованих на успішне досягнення поставленої мети [9]. Відтак, управлінське рішення постає як вибір альтернативи, спрямованої на досягнення поставленої мети.

За внутрішньою сутністю управлінські рішення поділяють на організаційні, інтуїтивні, адаптаційні та раціональні. Організаційні рішення – це дії, що їх має запровадити керівник заради повного та чіткого виконання посадових обов'язків працівниками підприємства. Вони поділяються на:

- запрограмовані рішення, продиктовані постійно повторюваними обставинами. Вони включають стандартний набір дій: інструктаж, розпорядження про початок дій, підготовку до роботи в особливих умовах, мотиваційні засади функціонування організації, рішення по персоналу з питань відряджень, лікарняних, відпусток тощо;

- незапрограмовані рішення, пов'язані з нестандартними ситуаціями, що вимагають від керівника дослідити проблему, розробити альтернативу, вибрати варіант, підготувати кадри.

Інтуїтивні рішення спираються на практичний досвід роботи та приймаються терміново, що є їх головним недоліком, позаяк вони уможливають високий ступінь ризику. Адаптаційні рішення ґрунтуються на аналогії до попередніх успішних дій та приймаються за умови наявності достатніх загальних даних, досвіду, здорового глузду, потребують зміни відомих методів з урахуванням особливостей ситуації. Їх головним недоліком є можливе не кореспондування заданих параметрів із обставинами.

Раціональні (аналітичні) рішення ґрунтуються на всебічному аналізі наявних можливостей дослідження проблеми. Серед недоліків можуть бути названі великі витрати часу та ресурсів [1, с. 12].

Прийняття ефективного управлінського рішення досягається шляхом використання набору методів прийняття рішень. В основі методів прийняття управлінських рішень лежить сукупність розумових та практичних операцій, які використовуються для постановки проблеми, визначення цілі, збору необ-

хідної інформації, розгляду варіантів розв'язання проблеми, підбору оптимального рішення та власне його виконання.

Вирізняють два взаємодоповнюючі підходи дослідження процесу прийняття рішень: а) нормативний – теорія будується на вивченні формалізованих методів (переважно математичних моделей); б) дескриптивний – теорія має своїм підґрунтям вивчення психології процесу прийняття рішень [11, с. 55].

Загалом усі методи, які використовують для прийняття управлінських рішень за ознакою формалізації використовуваного апарату умовно поділяють на формальні, евристичні та методи експертних оцінок.

Формальні методи дають можливість виявити закономірності розвитку та взаємозв'язку характеристик досліджуваних об'єктів за допомогою математичної статистики. Вважається, що формальні (статистичні) методи можуть використовуватись здебільшого в короткостроковому (до року) та середньостроковому (від трьох до п'яти років) періодах, хоча вони також використовуються для великомасштабних об'єктів і в більш тривалих періодах (десять-п'ятнадцять років).

Евристичні методи включають метод аналогій та імітаційного моделювання. Метод аналогії спрямований на виявлення спільних рис у закономірностях розвитку різних процесів для подальшої побудови прогнозів. Імітаційне моделювання спрямоване, перш за все, на конструювання моделі, що описує об'єкти та процеси за важливими, але конкретними показниками (час роботи, інтенсивність тощо). На основі відбору можливих варіантів обирається найбільш прийнятний з позиції особи, яка приймає рішення. Імітаційне моделювання, на відміну від класичної оптимізації, спрямоване на простіші проблеми, дає можливість отримати рішення складних проблем.

Метод експертних оцінок заснований на використанні знань, навичок та досвіду фахівців з певного кола питань. Вважається оптимальним для використання у випадку, коли формальні методи неефективні: сама сутність проблеми незрозуміла, так само як і залежність між процесами та явищами. Найкращий результат даний метод дає в поєднанні з методами моделювання та статистичними методами [11, с. 55-56].

Досвід засвідчує [5; 7], що чим складнішою є досліджувана проблема, тим більш явною стає необхідність спиратися на оцінки експертів, використовуючи інтуїтивно-логічний аналіз. Використання методів експертного аналізу зумовлює підвищення рівня надійності прийнятого рішення. Задля прийняття ефективних багатокритеріальних рішень часто необхідно задіяти особу або групу людей, здатних оцінити ситуацію та задати коректний вектор прийняття рішення, а саме спеціалістів у тій чи іншій галузі. Питання та проблеми експертного оцінювання розкрито в роботах таких науковців як О.Ф. Волошин, який досліджував теорії прийняття рішень; Г.М. Гнатієнко та В.Є. Снитюк, які є авторами монографії про експертні технології прийняття рішень; В.В.Циганка, який досліджував вибір шкал оцінювання експертом у процесі виконання ним парних порівнянь у системах підтримки прийняття рішень.

У розробці управлінських рішень експертні методи вирізняють як окрему групу і за критерієм кількості залучених поділяють на два класи.

1. Методи індивідуальних експертних оцінок, які ґрунтуються на використанні думок незалежних одного від одного експертів-фахівців: інтерв'ю, написання сценарію, анкетування, аналітичні експертні оцінки тощо. Серед основних переваг методів індивідуальних експертних оцінок варто відзначити можливість максимального використання індивідуальних здібностей експерта та обмеженість психологічного тиску на нього.

2. Методи колективного експертного оцінювання ґрунтуються на принципах виявлення колективної думки експертів щодо об'єкту або процесу. Група експертів може залучатися для колективної роботи за «круглим столом» (метод комісій, мозкова атака тощо); збирання вхідних даних у методі Делфі; проведення ділової гри; розробки сценарію дій щодо прийняття рішення; побудови дерева рішень і т. ін. [8, с. 74-75].

Аналіз методів експертного оцінювання з точки зору їх змісту дозволяє вирізнити наступні їх види:

- мозковий штурм – полягає в колективному обміні ідеями та варіантами вирішення проблеми;

- організація комісії – запрошуються експерти у сферах, які стосуються питання, і формують ідеї шляхом дискусії;

- метод Делфі – збір необхідної інформації за допомогою заздалегідь підготованих опитувальників (часто проводиться в декілька турів);

- складання сценаріїв – кожен експерт розписує своє бачення проблеми і пропонує свій сценарій розвитку ситуації;

- метод суду – у кожного рішення є свої «обвинувачуваний» і свій «захист»; таким чином можна в короткі терміни визначити всі «за» та «проти» [6, с. 27].

- Зазначимо, що останнім часом розроблено прийоми, методи та методики, здатні сприяти значному поглибленню дослідження проблем, не підлеглих кількісній формалізації (відбір експертів, здатних самостійно впоратися з виниклими проблемами; залучення допомоги фасилітатора як агента змін у громаді чи країні з метою організації процесу розв'язання проблеми, вироблення, обговорення ефективних пропозицій і досягнення угоди).

Фасилітатор перетворює процес комунікації та взаємодії на зручний та легкий для всіх учасників шляхом застосування відповідних інструментів та методів задля досягнення поставленої мети.

В управлінській діяльності фасилітатор є людиною, яка стимулює та надихає комунікацію та співпрацю в колективі на всіх рівнях, опосередковано має вплив на прийняття рішень.

Вибір конкретних методик, методів та прийомів зумовлений індивідуальними особливостями клієнтів, специфікою ситуації та розглядуваної проблеми. Фасилітатору не варто наполягати на використанні запропонованої ним методики, якщо вона видається некомфортною клієнтові, він має володіти різноманітними методиками та прийомами, побудованими на різних методологічних підходах. У процесі фасилітації можуть застосовуватись психотерапевтичні техніки, спрямовані на полегшення роботи клієнта з проблемою та прийняття ним рішення. С. Л. Грабовська, С. У. Фланнес, О. М. Чуміков, Р. М. Шварц наводять приклади методик та технік фасилітування, серед яких виокремлені: а) методики організації групової роботи (регламентована та рольова дискусія, метод «мозкового штурму», синектики, матриці ідей); б) методики активізації розумової діяльності клієнтів; в) методики унормування (активізації або послаблення) емоцій і мотивації клієнтів; г) методики оптимізації прийняття рішення клієнтами.

Крім зазначених методів прийняття рішень використовуються попередньо згадані різноманітні варіанти моделювання, теорія ігор та інші способи активізації творчого пошуку оптимального рішення. Головним критерієм вибору методики для роботи над проблемою є згода клієнтів працювати за її умовами та евристична потужність. Важливою складовою є профілактика фрустрації та стимулювання стресостійкості клієнтів. Для аналізу ресурсів, ситуацій, можливостей, параметрів пропозиції корисними можуть бути шкали, в яких клієнти можуть оцінити бажані позитивні наслідки певної пропозиції.

Висновки. Таким чином, процедура прийняття рішень, зокрема управлінських, є багатограним процесом, який залучає низку методів для знаходження оптимального рішення відповідно до заданої мети. Методи прийняття управлінських рішень обираються залежно від поставлених завдань, мають бути надійними та оптимальними. Одним із найбільш творчих та ефективних різновидів методів прийняття рішень є метод експертних оцінок, а одними з найбільш потрібних фахівців – фасилітатори. Професійна фасилітація поступово набуває статусу необхідного інструменту, що підвищує ефективність реалізації проектів у політичній, економічній та інших сферах суспільного життя.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДжЕРЕЛ:

1. Бутко М.П., Бутко І.М., Машенко В.П. Теорія прийняття рішень: підручник. К.: Центр учбової літератури, 2015. 360 с.
2. Гнатієнко Г.М., Снитюк В.Є. Експертні технології прийняття рішень: Монографія. – К.: ТОВ «Маклаут», 2008. 444 с.
3. Грабовська С.Л. Психологія примирення: навч. посібник. Львів: ЛНУ імені Івана ФРАНКА, 2020. 294 с.
4. Дерлоу Д. Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень. Київ: Наукова думка, 2001. 242 с.
5. Дуткевич Т.В., Толков О.С. Техніка управлінської діяльності у закладі освіти: навч. посібник. Київ: КНТ, 2021. 194 с.
6. Іванова Н.С., Приймак Н.С., Неізнестна О.В. Сучасний менеджмент у схемах і таблицях. Частина 2: навч. посібник. Кривий Ріг: Вид. ДонНУЕТ, 2022. 190 с. URL: <http://elibrary.donnuet.edu.ua/2503/>
7. Орбан-Лембрик Л.Е. Психологія управління: посібник. К.: Академвидав, 2003. 568 с.
8. Петруня Ю.Є., Літовченко Б.В., Пасічник Т.О. Прийняття управлінських рішень: навч. посібник. Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2020. 276 с.
9. Телетов О.С. Рекламний менеджмент: підручник. Суми: Університетська книга, 2018. 168 с.
10. Ходаківський Є.І., Богоявленська Ю.В., Грабар Т. П. Психологія управління. К.: Центр учбової літератури, 2016. 492 с.
11. Шульга О. Методичні засади прийняття управлінських рішень. *Підприємництво та інновації*, 2022 (22), 54-58. URL: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/22.9>.