

**Горбань Г. О.**  
кандидат психологічних наук, доцент  
Класичний приватний університет

## ПРИЙНЯТТЯ РІШЕННЯ ЯК ПСИХОЛОГІЧНА ПРОБЛЕМА

### DECISION MAKING AS PSYCHOLOGICAL PROBLEM

У статті проаналізовано процес прийняття рішення як психологічної проблеми. Розглянуто цілісну процедуру прийняття рішення. Визначено, що під час групової взаємодії процес прийняття рішення необхідно диференціювати на два рівня готовності до відповідної дії.

Прийняття рішень включає в себе основні функції управління: планування, організацію, мотивацію, контроль, регулювання, аналіз тощо. Отже, функція «прийняття управлінських рішень» завдяки розвитку сучасної науки про управління стала предметом самостійного дослідження. Прийняття рішення є специфічним видом діяльності людини в будь-якій сфері. В управлінні прийняття рішень є такою діяльністю, яка зумовлює всі дії управлінця. Причому, не мають суттєвого значення ранг управлінця й коло завдань, що вирішуються.

**Ключові слова:** процес прийняття рішення, управління, соціально-психологічний аналіз, відповідальність, управлінська діяльність.

The article analyzes the decision-making process as a psychological problem. The integral decision-making procedure is considered. It is determined that during group interaction the decision-making process should be differentiated into two levels of readiness for the corresponding action.

Decision making includes the main functions of management: planning, organization, motivation, control, regulation, analysis and more. Thus, the function of "managerial decision-making" due to the development of modern management science has become the subject of independent research. Decision making is a specific type of human activity in any field. In management, decision-making is an activity that determines all the actions of the manager. Moreover, the rank of the manager and the range of tasks to be solved are not significant.

**Key words:** decision-making process, management, socio-psychological analysis, responsibility, managerial activity.

Прийняття рішень включає в себе основні функції управління: планування, організацію, мотивацію, контроль, регулювання, аналіз тощо. Отже, функція «прийняття управлінських рішень» завдяки розвитку сучасної науки про управління стала предметом самостійного дослідження. Прийняття рішення є специфічним видом діяльності людини в будь-якій сфері. В управлінні прийняття рішень є такою діяльністю, яка зумовлює всі дії управлінця. Причому, не мають суттєвого значення ранг управлінця й коло завдань, що вирішуються. Важливим є той факт, що практично вся діяльність управлінця пов'язана із рядом дій з прийняттям рішень. Визначальна роль процесу прийняття рішень повинна мати, на нашу думку, певну узгодженість у підходах щодо характеристик й параметрів управлінського рішення. Однак, вивчення сучасних дослідження з відповідної проблематики свідчить, що за умов активних побудов теоретичних концептів й проведення емпіричних досліджень наука не має на сьогодні чіткого системно організованого підходу до аналізу процесу прийняття рішень в управлінській діяльності.

Проблема прийняття рішень, безумовно, є однією з центральних для дуже широкого кола досліджень, що пов'язані з визначенням основних проблем управлінської діяльності як системи впорядкування та організації зв'язків, елементів, відносин організаційної структури. На сьогодні загально визнано, що прийняття рішення є основою будь-якої цілеспрямованої діяльності та входить до її психологічної структури як базовий невід'ємний компонент. Здат-

ність до прийняття рішень є суттєвою складовою особистості, яка зумовлює характер її соціальної активності, здатності до вироблення нових стратегій життєдіяльності, адаптації до стрімких соціально-економічних змін у суспільстві. Значущість процесу прийняття рішень загалом й в управлінській діяльності зокрема не викликає сумнівів, але можна констатувати відсутність загальноприйнятого розуміння того, що мається на увазі під управлінським рішенням, хто його приймає, де воно реалізується тощо. Відтак, виникає ряд запитань щодо контексту аналізу феномена управлінського рішення.

Можна визначити декілька поглядів на трактування управлінського рішення:

- в контексті теорії управління – основним є саме процедура прийняття рішення; в контексті середовища – основним є умови прийняття рішення;
- в контексті організації – основним є відповідність прийняття рішення стосовно внутрішньої системи діяльності організації;
- в контексті суб'єктних взаємин – основним є відповідність прийняття рішення ціннісно-нормативній сфері особистості, що зумовлює подальшу її активність.

**Метою статті** є аналіз процесу прийняття рішення як соціально-психологічного феномену в контексті управлінського рішення з професійною діяльністю в межах організаційної системи.

У науковій літературі можна зустріти різні трактування терміна «рішення». Рішення розуміється і як процес, і як акт вибору, і як результат вибору.

Неоднозначність трактування обґрунтовується тим, що повсякчас у це поняття вкладається зміст, який відповідає контексту проведених досліджень. Під час аналізу процесу прийняття рішень ми враховуємо певний діапазон визначення цього поняття. У широкому значенні це поняття описує процес, що здійснюється у часі та охоплює всі етапи щодо підготовки і безпосереднього прийняття рішення та його реалізації. У вузькому значенні – це вибір альтернативи як заключний акт діяльності щодо аналізу різноманітних варіантів рішення, спрямованого на визначення найкращого [1].

Процес прийняття рішення супроводжує навіть найбільш незначний інтервал будь-якої діяльності. За сучасними підходами на діяльність людини, можна констатувати, що вся множина практичних завдань, які вирішуються людиною, – це безумовно завдання з прийняття рішень [4]. Відтак, прийняття рішення можна визначити як процедуру цілеспрямованого вибору дій, коли віддається перевага одному порівняно з іншим. Людина в процесі життєдіяльності поступово здійснює вибір цілей й способів власної дії. Серед основних детермінант поведінки, що зумовлюють прийняття рішень, можна назвати такі:

- наявність суб'єктивно нерівноцінних дієвих альтернатив;
- неможливість уникнути вибору певної дії, його необхідність;
- значущість вибору для певної особистості;
- наявність обмежень щодо можливих способів поведінки в певній ситуації;
- наявність ризику, пов'язаного із відсутністю гарантій отримання очікуваних результатів;
- неповна визначеність причинно-наслідкових зв'язків, що зумовлюють перебіг подій;
- особиста відповідальність за наслідки своїх дій чи розпоряджень, що реалізується через систему санкцій в певному соціальному середовищі [2].

За психологічною сутністю прийняття рішення найчастіше розглядається як вольовий акт формування послідовних дій, які забезпечують досягнення мети на підґрунті перетворення інформації за умов невизначеності [5]. Суттєвою характерною рисою процесу прийняття рішення, за таким визначенням, є обов'язкова наявність альтернатив. Відсутність альтернатив означає відсутність вибору, а отже, відсутність вольового акту, що унеможливує процедуру прийняття рішення. Отже, процес прийняття рішення – це процедура вирішення проблеми будь-якого змісту, за умов спрямованості на досягнення будь-якої мети, причому, стосовного того самого змісту цілі можуть бути різноманітними.

Процес прийняття рішення є центральним моментом усієї системи управлінської діяльності, важливою її складовою, яка забезпечує перетворення інформації у результати діяльності певної організаційної системи. Можна стверджувати про взаємозалежний характер понять «прийняття рішення» та «управлінська діяльність». Саме процедури розробки і прийняття рішення розглядаються як специфічна домінанта діяльності управління, її

основне й найскладніше завдання. В управлінській діяльності процеси прийняття рішення постають у найбільш розгорнутій і диференційованій формі. Відтак, вони є певним ядром управління, визначаючи процесуальний зміст управлінської діяльності, її результативність та ефективність. Вони представлені на всіх етапах реалізації діяльності, на всіх рівнях її організації, включені в усі ситуації, здійснюються в усіх управлінських функціях. Саме функція підготовки і прийняття рішення виконує центральну структуроутворювальну роль у формуванні та реалізації управлінської діяльності [3].

За сучасних умов прийняття управлінських рішень розглядається не просто як вибір найефективнішого варіанта з ряду альтернатив, а як увесь процес управління. Суб'єктом процесів управління і прийняття рішення є людина, відтак, на них впливають не лише звичайні економічні, соціально-політичні чинники, а й особистісні інтереси суб'єкта дії.

Управлінські рішення відрізняються від повсякденних, своїм дворівневим характером. Щоразу керівник приймає рішення щодо власної діяльності: яким чином він здійснює управління (перший рівень). Але кожне його рішення зумовлює спрямованість дій підлеглих (другий рівень). Тобто за будь-яких умов кожна функціональна дія управління містить процедуру прийняття рішення як стосовно власних дій, так і дій тих, хто реалізує прийняте рішення.

Особливий соціально-психологічний контекст прийняття рішення виявляється саме під час прийняття управлінських рішень. Це пов'язано з тим, що будь-яке управлінське рішення – це завжди певною мірою соціальне рішення з психологічним підґрунтям. У ньому задіяні власні ціннісно-нормативні настанови, які узгоджуються або протиставляються системі цінностей і норм певної організації. Немає управлінських рішень, які б мали лише економічні, організаційні наслідки. Вони завжди пов'язані з певним позитивним або негативним ставленням виконавців, залученням ціннісно-нормативної сфери особистості, зумовленням їх подальшої поведінки. Управлінське рішення має подвійний ефект: з одного боку, виробничо-економічний, а з іншого – соціально-психологічний. Тому оцінка ефективності й оптимальності прийнятого рішення має включати не лише виробничі показники, а й соціально-психологічні ефекти (поведінка виконавців, їх активність, ініціативність, задоволеність тощо). Варто також зазначити, що соціально-психологічні результати прийнятого рішення зазвичай є відстроченими у часі, а тому аналіз соціально-психологічної ситуації необхідно здійснювати як на етапі розробки і проектування рішення, так і за результатами його реалізації.

Особливості сучасної управлінської діяльності вимагають певної технологізації процедури прийняття рішення. Ці питання вирішуються в межах теорій управління і менеджменту. Вихідне положення про наявність у процесів прийняття рішень основних етапів – одне із базових під час вивчення управлінської діяльності щодо її технологізації. Біль-

шість авторів, за певними розбіжностями, називає в цілому схожі складові процесу прийняття рішення.

Певні лінгвістичні розбіжності визначення етапів процесу прийняття рішення зумовлені, насамперед, акцентами на тих сторонах, які вивчалися й аналізувалися авторами. Однак, кожне рішення має певні типові характеристики, що й дають змогу визначити певні етапи та елементи розробки управлінського рішення. Найчастіше виділяють такі загальні етапи прийняття управлінського рішення:

- діагностика проблеми;
- постановка завдання;
- визначення альтернатив;
- оцінювання альтернатив;
- прийняття рішення;
- реалізації прийнятого рішення;
- аналіз результатів.

На психологічному рівні процеси прийняття рішення носять характер суб'єктивних дій та певної психологічної активності. На першому етапі здійснюється процеси розпізнавання невизначеності в контексті власної активності, далі йдеться про репрезентації у формі суб'єктивних уявлень про необхідність прийняття рішення. Подальша активність зумовлена виділенням суб'єктом можливих альтернатив відповідно до зовнішніх чинників. Етап реалізації прийнятого рішення передбачає складну і розгалужену активність суб'єкта. На етапі контролю й аналізу результатів і наслідків прийняття рішення реалізується рефлексивна активність суб'єкта та задіється компенсаторна активність як результат активної взаємодії суб'єкта і середовища.

На кожному етапі процес прийняття управлінського рішення регулюється системою групової

діяльності. Тобто процес прийняття рішень є окремим соціально-психологічним феноменом, який репрезентує механізми регуляції групових процесів, що існують в організації.

Прийняття управлінського рішення означає готовність людини діяти певним чином й спонукати до певних дій інших осіб за умов прийняття на себе відповідальності за можливі наслідки своїх дій чи дій тих, хто виконуватиме рішення. Особа, що приймає рішення, таким чином, створює умови, за якими інші знімають із себе відповідальність за їх наслідки.

**Висновки.** Важливим аспектом аналізу процесу прийняття рішення є вивчення системи регуляції взаємозв'язку особистості й організаційної системи, розподілу відповідальності в цій системі. У груповій взаємодії процес прийняття рішення можна диференціювати на два рівня дій, які його супроводжують: готовність певної особистості щодо прийняття відповідальності (готовність емоційно-вольової психічної регуляції власних дій; наявність програми дій з вирішення проблеми; статусна позиція у групі; усвідомлення соціальних групових процесів і традицій); готовність членів групи прийняти до виконання задані програми (визнання повноважень особи, що приймає рішення; зняття із себе відповідальності за наслідки виконаних дій, прийнятих у групі соціокультурних стандартів).

Отже, психологічна і соціально-психологічна насиченість процесу прийняття рішення, на нашу думку, вимагає серйозної психологічної підготовки управлінців, а також безпосереднього психологічного супроводу управлінського процесу.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Гольдштейн Г.Я. Основы менеджмента. Таганрог : Изд-во ТРТУ, 2003. 151 с.
2. Деркач В.Л. Теорія прийняття рішень при розв'язанні екологічних проблем (філософсько-методологічні аспекти) : автореф. дис. ... канд. філос. наук : 09.00.09 / В.Л. Деркач ; Ін-т філософії ім. Г.С. Сковороди НАН України. Київ, 2001. 22 с.
3. Карпов А.В. Психология менеджмента. Москва : Гардарики, 2007. 584 с.
4. Карпов А.В. Психология принятия управляющих решений ; [за ред. В.Д. Шадрикова]. Москва : Юристъ, 1998. 440 с.
5. Словарь практического психолога / [сост. С.Ю. Головин]. Москва : Харвест, 2001. 800 с.