

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА ПРАВА «КРОК»

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

ГУРА ГЕННАДІЙ НИКИФОРОВИЧ

УДК 159.923.5:331.1

ПСИХОЛОГІЧНІ ЧИННИКИ УХВАЛЕННЯ РІШЕНЬ
В СИТУАЦІЯХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ
КЕРІВНИКАМИ МАЛОГО І СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ

053 Психологія

05 Соціальні та поведінкові науки

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

 Г. Н. Гура

Науковий керівник: _____ Сингаївська Ірина Валентинівна,
кандидат психологічних наук, професор, директор Навчально-наукового
інституту психології Університету «КРОК»

Київ – 2024

АНОТАЦІЯ

Гура Г. Н. Психологічні чинники ухвалення рішень в ситуаціях невизначеності керівниками малого і середнього бізнесу. – Кваліфікаційна наукова робота на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії у галузі знань 05 – соціальні та поведінкові науки, спеціальність 053 – психологія. Університет економіки та права “КРОК”, Київ, 2024.

У дисертації теоретично обґрунтовано й експериментально вивчено психологічні чинники ухвалення рішень керівниками малого і середнього бізнесу в ситуаціях невизначеності. Дослідження цієї проблеми сприятиме формуванню управлінських компетенцій та навичок кризового менеджменту.

Перший розділ дисертації містить теоретичне обґрунтування проблематики ухвалення управлінських рішень в ситуації невизначеності. В загальному розумінні, ухвалення рішення передбачає отримання відповіді на певне питання в ситуації, яка має декілька варіантів розвитку. З урахуванням галузевої специфіки це поняття має більш чіткий зміст – обрати мету і спосіб дії в конкретних, зазвичай складних, умовах. Зокрема, управлінське рішення – це результат аналізу суб’єктом управління (колегіальним органом, керівником організації чи підрозділу) інформації про стан системи, визначення сукупності дій, необхідних для ефективного розв’язання або уникнення проблем. Управлінські рішення спрямовані на досягнення цілей організації, стосуються її членів, їхньої діяльності та професійних стосунків.

В управлінській діяльності процес ухвалення рішення постає найбільш розгорнуто. Це провідна професійна функція та продукт управлінської праці. В контексті організаційної психології ухвалення рішення інтерпретується з різних точок зору: а) як розгорнутий у часі когнітивний процес, що має закономірні етапи; б) як поведінковий акт, керований складними психічними механізмами; в) як стратегія та засіб досягнення цілей організації, що дозволяє виділити певні стильові моделі та визначати їх ефективність; г) як складова

управлінської компетентності, що може розвиватися в процесі професійної діяльності та цілеспрямованих втручань. Запропоноване робоче визначення ухвалення рівень керівниками організацій – *це інтегральний процес регуляції діяльності, спрямованої на вибір найкращої альтернативи для досягнення організаційних цілей в ситуації подолання проблемної ситуації*.

Проаналізовано еволюцію розвитку наукових уявлень про психологічні механізми ухвалення рішень. В контексті раціонального підходу чітко описано етапність процесу вирішення, визначені чинники, що визначають вибір необхідної інформації та способи її когнітивної обробки. В рамках теорій обмеженої раціональності Н. Simon та обмеженої оптимальності S. Zilberstein окреслена психологічна проблематика, властива ухваленню рішень. Поведінкова економіка та теорія перспектив (D. Kahneman, A. Tversky) пояснили поведінку людини при ухваленні рішень, що супроводжуються ризиками. Детально розписано раціональний та інтуїтивний шляхи ухвалення рішень, їх роль в стресових умовах діяльності (G. Klein; S. Epstein).

Окрему увагу приділено *суб'єкту ухвалення рішень*: його мотивам, когніціям, емоціям, психічним станам, особистісним рисам, готовності до ризику й іншим психологічним чинникам, що впливають на ухвалення рішень. Увага до цих аспектів обумовлена визнанням ключової ролі людського фактору в результатах діяльності організації.

Мінливість внутрішніх та зовнішніх чинників ускладнює процес вибору оптимального рішення. Невизначені ситуації являють собою нетипові життєві і професійні задачі, які відрізняються складністю або нестачею релевантної інформації (її нечіткістю, неоднозначністю, суперечливістю), а їх вирішення має непередбачену ймовірність досягнення необхідних цілей. Визначальними вимірами невизначеності є дефіцит інформації стосовно прогнозування наслідків, багатоваріантність можливих рішень та відсутність обґрунтованих критеріїв вибору того чи іншого напрямку дій, неможливість контролювати і прогнозувати досягнення результатів. Подолання невизначеності охоплює аналіз можливих чинників ризику, прогнозування ймовірних сценаріїв

розвитку ситуації, корегування чи перепланування стратегії дій відповідно зовнішнім (соціальним, економічним) та організаційним змінам.

У ситуаціях з великою кількістю невизначених змінних важлива роль в ухваленні рішень належить толерантності до невизначеності. Це стійка особистісна властивість (диспозиція), яка зумовлює можливість сприймати ситуації невизначеності без виникнення емоційного дискомфорту, відчувати позитивні емоції від перебування у нових неструктурованих обставинах та продуктивно використовувати їх для розвитку і трансформації. Формування толерантності до невизначеності, здатність ефективно вирішувати та діяти у кризових ситуаціях є передумовою успішності в управлінській діяльності.

Узагальнюючи результати аналізу наукових джерел, запропоновано *теоретичну модель готовності управлінців до ухвалення рішень в умовах невизначеності* як складного особистісного утворення, яке охоплює в собі когнітивний, емоційно-оцінний та мотиваційно-регулятивний компоненти.

У *другому розділі* дисертації описано методику проведення та результати емпіричного дослідження психологічних чинників ухвалення рішень в ситуаціях невизначеності керівниками малого і середнього бізнесу.

Для вивчення психологічних особливостей ухвалення рішень використано ряд інструментів: Мельбурнський опитувальник ухвалення рішень оцінює способи подолання стресу, викликаного необхідністю вирішувати важливі життєві чи професійні питання; опитувальник «Загальний стиль ухвалення рішень» вимірює звичний спосіб поведінкового реагування; Опитувальник раціональності-інтуїтивності REI-40 та «Індикатор когнітивних стилів» дозволяють визначити провідні системи сприйняття й обробки інформації, які лежать в основі ухвалення рішень; методика «Підприємницька орієнтація» оцінює стратегії ухвалення рішень на організаційному рівні. Відповідно до розробленої теоретичної моделі, підібрано набір властивостей, котрі розглядаються в якості психологічних чинників ухвалення рішень керівниками бізнесу: інтолерантність до невизначеності, рівень сприйнятого стресу, загальна і професійна самоефективність, оптимізм, особистісні риси.

Опитування відбувалось за допомогою онлайн-розсилки в жовтні-листопаді 2022 р. Вибірку склали 109 осіб з різних регіонів України віком від 27 до 61 років (в середньому $43,42 \pm 8,40$) з досвідом управління бізнесом не менше трьох років, серед них 60 жінок та 49 чоловіків.

Більше двох третин опитаних зазнали від початку повномасштабної війни потрясіння, які стосувалися вимушеного переїзду та/або змін професійної діяльності. На момент дослідження 29,4 % респондентів втратили роботу (наймані менеджери) або зупинили бізнес (підприємці), при цьому 9,2 % не відновили професійну активність. Частина учасників втратили роботу, але змогли знову працевлаштуватися (20,2 %); при цьому часто керівники переходили на позицію найманих працівників або освоювали нові професії. Більшість респондентів (70,6 %) від початку війни не змінювали місце роботи, хоча умови їх праці суттєво погіршилися. Усе це дозволяє розглядати війну як кризову ситуацію з високим ступенем невизначеності.

Попри важкі умови діяльності, 29,4 % опитаних не тільки не скоротили бізнес-активність, а й посилили її: збільшили обсяг роботи, найняли працівників, залучили нових клієнтів. Це важливий маркер, який інформує про якісну відмінність реагування на кризу. Процес і результат діяльності керівників бізнесу під час воєнного стану визначається не тільки діапазоном поганого-гарного пристосування до нових умов (стабілізації та запобігання втрат у кризовій ситуації), але містить можливість «стрибка вгору» – розвитку бізнесу поліпшення ділової активності та професійного зростання.

На початку опитування респонденти заповнили авторську шкалу «Стан професійних справ», що містила оцінки ділової активності та ефективності управлінської діяльності керівників бізнесу. Учасники оцінювали сім критеріїв за 5-бальною шкалою: стан основної діяльності підприємства, умови роботи, втрата клієнтів, втрата соціального капіталу, рух матеріальних активів, ризики майбутніх втрат, можливості планування та розвитку). У вибірці були отримані оцінки в інтервалі 9-34 бали, середні тенденції склали $23,56 \pm 6,41$.

На основі отриманих даних були виділені три групи керівників з різною

успішністю (неуспішні, успішні та над-успішні), стосовно яких проведено порівняльний аналіз даних. Це дозволило виявити особливості ухвалення рішень, що визначали ефективність їх діяльності. Важливо, що вираженість «здорових» адаптивних моделей поведінки (пильність, раціональний та інтуїтивний підходи до ухвалення рішень) суттєво не вплинула на успішність управління бізнесом в умовах воєнного стану.

Неуспішність діяльності керівників в умовах невизначеності (високі втрати, що призвели до зупинки або закриття бізнесу) виявилась обумовлена дисфункціональними стратегіями ухвалення рішень: униканням, відкладанням, тривожною імпульсивністю та перекладанням відповідальності.

Психологічна готовність до ухвалення рішень (низькі показники дисфункціональних способів вирішення) та високий рівень підприємницької орієнтації сприяли *стабілізації бізнесу* під час війни.

Можливості *професійного зростання та розвитку* бізнесу виявились достовірно пов'язані з креативністю та спонтанним стилем ухвалення рішень. Вміння не планувати надає керівникам бізнесу додаткові переваги в умовах невизначеності та хаосу, коли зважений, раціональний аналіз альтернатив неможливий. На рівні організаційного управління можливість «стрибка вгору» пов'язана з готовністю ризикувати.

Результати опитування дозволили визначити специфічні особливості ухвалення рішень, обумовлені управлінським досвідом. Для керівників бізнесу характерна несхильність уникати або відтягувати ухвалення рішень. Вони психологічно готові до вирішення важливих питань, роблять це самостійно, швидко та впевнено. При цьому більшою мірою керуються раціонально-аналітичною системою обробки інформації, ніж інтуїтивною. Показники раціонального та інтуїтивного стилів ухвалення рішень негативно корелюють між собою, тобто керівники тяжіють до одного способу на противагу іншому. Використання інтуїтивного підходу (внутрішнє відчуття правильності, ґрунтоване на минулому досвіді) не залежить від досвіду управління.

Виявлено схильність керівників до когнітивних стилів пізнання і

планування, оснований на раціональному мисленні, при певному дефіциті креативності і спонтанності. Їх приваблює чітко структурована діяльність та організоване середовище, що забезпечує ефективність в ухваленні рішень.

На рівні стратегічного управління організаціями керівникам бізнесу властивий високий рівень підприємницької орієнтації, з переважанням компонентів інноваційності та проактивності (при цьому жінки порівняно з чоловіками мають меншу готовність ризикувати в управлінні бізнесом).

На основі всебічного аналізу отриманих результатів зроблено висновок, що здатність до зважених, обміркованих рішень є необхідним атрибутом саморегуляції дорослої особистості – вона не визначає формування управлінської компетентності, не корелює з оцінками стану професійних справ та підприємницькою орієнтацією керівників. Діагностичним маркером психологічної готовності до ухвалення рішень, виявилась *несхильність до дисфункціональних захисних стратегій* поведінки: уникнення, відкладання, перекладання відповідальності та тривожно-імпульсивних реакцій.

На наступних етапах аналізу були виявлені численні *кореляції між сприйнятим стресом керівників і показниками ухвалення рішень*. Високий рівень стресу пригнічує когнітивні процеси, заважає використанню креативних та раціональних способів ухвалення рішень, провокує захисні дисфункціональні моделі поведінки – уникнення, залежність від інших тощо. Водночас, невпевненість у власних ресурсах подолання, стимулює потяг керівників до планування – чіткого, детального структурування діяльності. Це дозволяє розглядати планування як компенсаторний копінг, що допомагає зберігати контроль над ситуацією та відновити почуття стабільності. Проте така самоорганізація супроводжується зниженням спонтанності, недовірою до власної інтуїції і негативно корелює з оцінками стану професійних справ. Багатоаспектний вплив стресу на ухвалення рішень слід враховувати в управлінні організаціями та підготовці менеджерів.

Проаналізовані інші психологічні кореляти (чинники) ухвалення рішень керівниками бізнесу в ситуації невизначеності.

- *Толерантність до невизначеності* сприяє здатності керівників використовувати потенціал кризи для розвитку бізнесу; ця якість асоціюється з вираженими інтуїтивними здібностями та підприємницькою орієнтацією.

- Специфічною особливістю керівників бізнесу є максимально високий рівень загальної та професійної самоефективності та диспозиційний оптимізм, що забезпечують ефективне ухвалення рішень та здатність до зростання в умовах кризи. *Самоефективність* прямо пов'язана зі схильністю до інтелектуально-раціонального підходу та негативно корелює з використанням інтуїції. *Оптимізм* прямо корелює з оцінками раціональних та інтуїтивних здібностей, креативним стилем ухвалення рішень, підприємницькою орієнтацією. Дефіцит самоефективності та диспозиційного оптимізму супроводжується використанням дисфункціональних стратегій вирішення.

- *Особистісні риси* керівників часто лежать в основі ухвалення рішень. Активність і схильність до пошуку вражень прямо корелюють з креативним стилем ухвалення рішень та підприємницькою орієнтацією. Нейротизм і тривожність блокують можливості раціонального та творчого підходу, провокуючи використання дисфункціональних моделей поведінки.

За результатами експлораторного факторного аналізу уточнено структуру чинників, що впливають на процес ухвалення рішень керівниками малого та середнього бізнесу. Дисфункціональні стратегії ухвалення рішень тісно корелюють між собою та утворюють *єдиний симптомокомплекс* – маркер управлінської неефективності. Це комплекс захисних реакцій, спричинених високим рівнем стресу через необхідність ухвалення складних рішень та відповідними спробами «втекти» від нього.

Третій розділ дисертації присвячений розробці та апробації тренінгу ухвалення рішень в умовах невизначеності. На основі проведеного емпіричного дослідження визначено мішені коригувальних та розвивальних впливів: а) посилення компетенцій у використанні конструктивних стратегій ухвалення рішень в управлінській діяльності (раціональної, інтуїтивної, спонтанної та креативної), розвиток підприємницької орієнтації; б) гнучке

використання широкого спектру різноманітних стратегій ухвалення рішень відповідно конкретним обставинам діяльності; в) запобігання використанню дисфункціональних стратегій ухвалення рішень в ситуаціях стресу та невизначеності; г) сприяння розвитку особистісно-професійних властивостей, що забезпечують ефективне ухвалення рішень в кризових умовах: толерантність до невизначеності, оптимізм, креативність, стресостійкість.

Презентовано двомісячну тренінгову програму (8 занять по 120 хвилин), пристосовану для використання в онлайн-форматі. Ефективність програми підтверджено результатами формувального експерименту (по 25 осіб в експериментальній та контрольній групах). Викладено результати посттренінгового анкетування; зафіксовано значущі позитивні зміни стану професійних справ за період проходження тренінгу; здійснено порівняльний аналіз результатів психодіагностичних методик до та після. Внаслідок проведених втручань достовірно знизилась частота використання дисфункціональних стратегій ухвалення рішень, посилились компетенції керівників у використанні раціональної, інтуїтивної, спонтанної, та креативної стратегій, розвинулись оптимізм і толерантність до невизначеності.

Проведене дослідження переконує, що кризові умови з високим ступенем невизначеності потребують зміни стратегій ухвалення рішень як на рівні особистості, так і на рівні організації. Передусім, потрібно збалансувати використання раціональних та інтуїтивних способів ухвалення рішень. Позитивний ефект має використання спонтанних, гнучких, нестандартних моделей поведінки, зазвичай незатребуваних в стабільному середовищі. Це обумовлює напрямки психологічної підготовки менеджерів до управління бізнес-організаціями в стресових умовах.

Ключові слова: ухвалення рішення (ухвалення рішень), суб'єкт ухвалення рішень, стиль ухвалення рішень, чинники ухвалення рішень, ухвалення рішень в умовах невизначеності, управління організаціями, управлінські компетенції, управлінська діяльність, стрес-менеджмент, кризове управління, комерційні організації, підприємницька орієнтація, психологічні якості керівника,

лідерство, особистість, соціальна поведінка, психологічна готовність до ухвалення рішень, інтуїтивний підхід, раціонально-логічний підхід, ситуаційний підхід, дисфункціональні захисні стратегії ухвалення рішень, уникання вирішення, прокрастинація, перекладання відповідальності, невизначеність, ситуація невизначеності, толерантність до невизначеності, російсько-українська війна.

ABSTRACT

Hura H. N. Psychological Factors Influencing Decision-Making in Uncertain Situations Among Small and Medium Business Managers. – Qualifying scientific work, manuscript.

A thesis for the scientific degree of Doctor of Philosophy in the field of knowledge 05 - social and behavioral sciences, specialty 053 - psychology. University of Economics and Law "KROK". Kyiv, 2024.

The dissertation presents a theoretical justification and an experimental study of the psychological factors influencing decision-making by small and medium business managers in situations of uncertainty. Research on this issue will contribute to the development of managerial competencies and crisis management skills.

The first chapter of the dissertation contains a theoretical justification for studying the problem of making managerial decisions in a situation of uncertainty. In a general sense, decision-making involves getting an answer to a certain question in a situation that has several options for development. Taking into account the industry specifics, this concept has a clearer meaning i.e., to choose a goal and a way of acting in specific, usually difficult, conditions. In particular, a managerial decision is the result of analyzing information by a subject of management (collegial body, head of an organization or unit) about the state of the system, determining a set of actions necessary to effectively solve or avoid problems. Managerial decisions are aimed at achieving goals of an organization, and affect its members, their activities, and professional relationships.

In management, the decision-making process is the most extensive. It is the leading professional function and the product of managerial work. In the context of organizational psychology, decision-making is interpreted from different points of view: a) as a cognitive process unfolding in time, which has natural stages; b) as a behavioral act controlled by complex mental mechanisms; c) as a strategy and a means of achieving the goals of an organization, which allows to identify certain style models and determine their effectiveness; d) as a component of managerial competence that can be developed in the course of professional activity and targeted interventions. The proposed working definition of decision-making by managers of organizations is an *integral process of regulating activities aimed at choosing the best alternative to achieve organizational goals in a situation of overcoming a problematic situation.*

The author analyzes the evolution of scientific understanding of the psychological mechanisms of decision-making. In the framework of the rational approach, the stages of the decision-making process are clearly described, and the factors that determine the choice of the necessary information and the ways of its cognitive processing are specified. In the context of H. Simon's theory of bounded rationality and S. Zilberstein's theory of bounded optimality, the psychological challenges inherent in decision-making are outlined. Behavioral economics and prospect theory (D. Kahneman, A. Tversky) explain human behavior when making risk-laden decisions. The rational and intuitive approaches to decision-making, along with their roles in high-stress situations (G. Klein; S. Epstein), are detailed.

Particular attention is paid to a decision-maker: his or her motives, cognitions, emotions, mental states, personality traits, risk appetite, and other psychological factors that influence decision-making. Attention to these aspects is driven by the recognition of the key role of the human factor in the organization's performance.

The variability of internal and external factors complicates the process of choosing the best solution. Uncertain situations are atypical life and professional tasks that are characterized by complexity or lack of relevant information (its vagueness, ambiguity, contradictions), and their solution has an unforeseen

probability of achieving the required goals. The defining dimensions of uncertainty are the lack of information on predicting consequences, the multiplicity of possible solutions and the lack of reasonable criteria for choosing a particular course of action, the inability to control and predict the achievement of the desired results. Overcoming uncertainty involves analyzing possible risk factors, forecasting likely scenarios, adjusting or re-planning the strategy of actions in line with external (social, economic) and organizational changes.

In situations with a large number of uncertain variables, uncertainty tolerance plays an important role in decision-making. This is a stable personal trait (disposition) that determines the ability to perceive situations of uncertainty without emotional discomfort, to experience positive emotions from being in new unstructured circumstances, and to use them productively for development and transformation. Developing tolerance to uncertainty, the ability to effectively resolve and act in crisis situations is a prerequisite for success in management.

Summarizing the results of the analysis of scientific sources, the author proposes a theoretical model of managers' readiness for decision-making in uncertain conditions. This model conceptualizes readiness as a complex personal construct that encompasses cognitive, emotional-evaluative, and motivational-regulatory components.

The second chapter of the dissertation describes the methodology and results of an empirical study of the psychological factors of decision-making in situations of uncertainty by managers of small and medium businesses.

Several methods were used to study the psychological characteristics of decision-making: the General Decision-Making Style Questionnaire measures a person's habitual behavioral response in situations of making important decisions; the Melbourne Decision-Making Questionnaire assesses ways to overcome stress caused by the need to make important decisions; the REI-40 Rational-Experiential Inventory and the Cognitive Style Indicator help to identify the leading systems of perception and processing of information that underlie decision-making; the Entrepreneurial Orientation methodology assesses decision-making strategies at the

organizational level. In accordance with the developed theoretical model, a set of properties was selected that are considered to be psychological factors of decision-making by business leaders: intolerance to uncertainty, level of perceived stress, general and professional self-efficiency, life orientation, and personality traits.

The survey was conducted via online mailing in October-November 2022. The sample included 109 people from different regions of Ukraine aged 27 to 61 (average 43.42 ± 8.40) with at least three years of business management expertise, including 60 women and 49 men.

The results of the survey showed that more than two-thirds of the respondents had experienced severe shocks since the beginning of the full-scale invasion, including forced relocation and/or changes in their professional activities. At the time of the survey, 29.4% of respondents had lost their jobs (hired managers) or stopped their businesses (entrepreneurs), while 9.2% were unable to resume their professional activities. Some participants (20.2%) had lost their jobs but had already managed to find work by the time of the survey; therewith, managers often moved to positions of hired employees or mastered new professions. The majority of respondents (70.6%) have not changed their jobs since the beginning of the war, and 27.5% of them said that working conditions had deteriorated significantly. This allows us to consider the war as an experimental impact – a crisis situation with a high degree of uncertainty.

Despite the difficult working conditions, 29.4% of respondents not only did not reduce their business activity, but also intensified it: they increased the volume of work, hired employees, and attracted new customers. This is an important marker that informs about the qualitative difference in response to the crisis. The process and result of business managers' activities during martial law is determined not only by the range of poor-good adaptation to new conditions (stabilization and prevention of losses in a crisis situation), but also contains the possibility of a "boost up" i.e., business development, improved business activity and professional growth.

At the beginning of the survey, the respondents completed the author's scale "State of Professional Affairs" for assessing business activity and management

efficiency of business managers. Participants evaluated seven criteria on a 5-point scale: core business performance, working conditions, client loss, social capital loss, movement of material assets, risks of future losses, and planning and development opportunities. The sample scores ranged from 9 to 34, with an average score of 23.56 ± 6.41 .

Based on the data obtained, three groups of managers with different success rates (unsuccessful, successful and ultra-successful) were identified and the data were analyzed comparatively. This allowed the author to identify the peculiarities of decision-making that determined the effectiveness of their activities. It is important that the expression of "healthy" adaptive behavioral patterns (vigilance, rational and intuitive approaches to decision-making) did not significantly affect the success of business management under martial law.

Managers' failure in the face of uncertainty (high losses that led to the suspension or closure of business) was due to dysfunctional decision-making strategies: avoidance, postponement, anxious impulsivity, and shifting of responsibility.

Psychological readiness for decision-making (low rates of dysfunctional decision-making) and a high level of entrepreneurial orientation contributed to the *stabilization of business* during the war.

The opportunities for *the professional growth and business development* were found to be significantly related to creativity and spontaneous decision-making. The ability not to plan provides business leaders with additional advantages in the face of uncertainty and chaos, when a balanced, rational analysis of alternatives is impossible. At the level of organizational management, the ability to "boost up" is associated with the risk appetite, that is to make decisions and act without a confident knowledge of the likely outcomes, to invest resources in projects with uncertain results and a high cost of an error.

The results of the survey also allowed the author to identify specific features of decision-making that are determined by managerial experience. A characteristic feature of business executives is their reluctance to avoid or delay decision-making.

They are psychologically prepared to deal with important issues, doing so independently, quickly and confidently. At the same time, they are guided by a rational and analytical system of information processing rather than an intuitive one. Indicators of rational and intuitive decision-making styles are negatively correlated, meaning that managers tend to favor one way of thinking over the other. The use of an intuitive approach (an internal sense of rightness based on past experience) does not depend on management experience.

They also showed a disposition toward cognitive styles of cognition and planning based on rational thinking, with a certain lack of creativity and spontaneity. Managers like clearly structured, planned activities and a well-organized environment that ensures efficiency in decision-making.

At the level of strategic management of organizations, business leaders are characterized by a high level of entrepreneurial orientation, with a predominance of innovation and proactivity components (where women, compared to men, have a lower risk appetite in business management).

Comparison of the obtained sample indicators with the data of previous studies by Western and Ukrainian scientists showed that the developed ability to make balanced, deliberate decisions is a necessary attribute of adult self-regulation – it does not determine the formation of managerial competence, nor does it correlate with assessments of the state of professional affairs and entrepreneurial orientation of managers. The diagnostic marker of psychological readiness for decision-making was the *lack of disposition towards dysfunctional defense strategies*: avoidance, postponement, shifting of responsibility, and anxiety-impulsive reactions.

The subsequent stages of the analysis revealed numerous correlations between decision-making indicators and managers' perceived stress. High levels of stress inhibit cognitive processes, hinder the use of creative and rational decision-making, and provoke defensive dysfunctional behaviors such as avoidance, dependence on others, etc. At the same time, uncertainty about one's own coping resources boosts managers' desire to plan, i.e., to structure their activities in a clear, detailed way. Planning can be viewed as compensatory coping that helps to maintain control over

a situation and restore a sense of stability. However, such self-organization is accompanied by a decrease in spontaneity, distrust of one's own intuition, and is negatively correlated with assessments of the state of professional affairs. The multidimensional impact of stress on decision-making should be taken into account in the management of organizations and in the training of managers.

Other psychological correlates of decision-making by business managers in a situation of uncertainty were analyzed.

- Tolerance to uncertainty contributes to the ability of managers to use the potential of a crisis for business development; this quality is associated with pronounced intuitive abilities and entrepreneurial orientation.

- A specific feature of business managers is the highest possible level of general and professional self-efficiency and positive expectations of the future (dispositional optimism), which ensure effective decision-making and the ability to grow in a crisis. Self-efficiency is directly related to the tendency to use an intellectual and rational approach to decision-making and negatively correlates with the use of intuition. Life optimism is directly correlated with assessments of rational and intuitive abilities, creative decision-making style, and entrepreneurial orientation. The deficit of self-efficiency and dispositional optimism contributes to the use of dysfunctional decision-making strategies by business leaders.

- The personal traits of managers often underlie decision-making and thus affect the success of activities under conditions of uncertainty. Activity and a tendency to seek out experiences ensure creative decision-making associated with entrepreneurial orientation. Neuroticism and anxiety block the possibility of a rational and creative approach, provoking the use of dysfunctional decision-making models.

Based on the results of the exploratory factor analysis, the structure of factors influencing the decision-making process of small and medium business managers was clarified. Dysfunctional decision-making strategies are closely correlated with each other and form a *single symptom complex* – a marker of managerial inefficiency. This is a set of defensive reactions caused by high levels of stress and

anxiety due to the need to make difficult decisions and corresponding attempts to "escape" it.

The third chapter of the dissertation is devoted to the development and testing of a training course on decision-making under uncertainty. Based on the empirical study, the targets of corrective and developmental influences are identified: a) enhancing competencies in using constructive decision-making strategies in managerial activities (rational, intuitive, spontaneous, and creative) and fostering an entrepreneurial orientation; b) flexibly employing a wide range of decision-making strategies suited to specific work circumstances; c) preventing the use of dysfunctional decision-making strategies in situations of stress and uncertainty; d) promoting the development of personal and professional qualities that support effective decision-making in crisis conditions, such as tolerance for uncertainty, optimism, creativity, and resilience.

A two-month training program (8 sessions of 120 minutes each) adapted for use in an online format is presented. The effectiveness of the program is confirmed by the results of the formative experiment (25 people in the experimental and control groups). The results of the post-training questionnaire are presented; significant positive changes in the state of professional affairs during the training period are recorded; a comparative analysis of the results of psychodiagnostic methods before and after is carried out. As a result of the interventions, the frequency of using dysfunctional decision-making strategies has significantly decreased, the competencies of managers in using rational, intuitive, spontaneous, and creative strategies have been strengthened, optimism and tolerance for uncertainty have developed.

The study shows that crisis conditions with a high degree of uncertainty require a change in decision-making strategies at both individual and organizational levels. First of all, it is necessary to balance the use of rational and intuitive decision-making methods. The use of spontaneous, flexible, non-standard behavioral models, which are usually not in demand in a stable environment, has a positive effect. This

determines the directions of psychological training of managers to manage business organizations under stressful conditions.

Keywords: decision-making, decision-maker, decision-making style, decision-making factors, decision-making under uncertainty, management of organizations, managerial competencies, managerial activity, stress management, crisis management, commercial organizations, entrepreneurial orientation, psychological qualities of a manager, leadership, personality, social behavior, psychological readiness for decision-making, intuitive approach, rational-logical approach, situational approach, dysfunctional defensive decision-making strategies, decision avoidance, procrastination, responsibility shifting, uncertainty, uncertain situation, tolerance for uncertainty, Russo-Ukrainian war.

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА

Публікації, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації

Гура Г. Н. Психологічні механізми прийняття управлінських рішень: раціональність чи інтуїція. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 2022. Вип. 4(68). С. 123–131. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-68-123-131>

Гура Г. Н. Толерантність до невизначеності як чинник ухвалення рішень та стресової адаптації керівників бізнесу. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Психологічні науки*. 2023. № 2. С. 39-49. DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2312-3206/2023-2-6>

Сингаївська І., Гура Г. Психологічні особливості ухвалення рішень керівниками бізнесу в ситуації невизначеності. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. 2023. Вип. 29(2-3). С. 95-111. <https://doi.org/10.31108/2.2023.2.29.9>

Гура Г. Н. Впровадження тренінгу «Прийняття рішень в умовах невизначеності» для керівників бізнесу та підприємців. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2023. № 4(72). С. 212-221. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2023-72-212-221>

Гура Г. Н. Підприємницька орієнтація як чинник адаптації керівників малого бізнесу в умовах воєнного стану. *Науковий вісник ХДУ. Серія Психологічні науки*. 2024. № 1. С. 18-28. <https://doi.org/10.32999/ksu2312-3206/2024-1-3>

Публікації, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації

Гура Г. Н., Сингаївська І. В. Психологічні чинники продуктивних управлінських рішень : матеріали III Міжнар. конф. «Держава, регіони, підприємництво: інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку-2021» (2 грудня 2021 р, м. Київ). К. : Університет «КРОК», 2021. URL: <https://conf.krok.edu.ua/SRE/SRE-2021/paper/view/882>

Гура Г. Н. Толерантність до невизначеності як передумова прийняття управлінських рішень в умовах воєнного стану. *Держава, регіони, підприємництво: інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку – 2022* [Електронне видання] : доповіді IV Міжнародної конференції (7 грудня 2022 р., м. Київ, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК»)). URL: <https://conf.krok.edu.ua/SRE/SRE-2022/paper/view/1240>

Гура Г.Н. До проблеми прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності. *Інтеграційні можливості сучасної психології та шляхи її розвитку*. Матеріали VI Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю (28-29 жовтня 2022 р., м. Запоріжжя, ЗНУ). Запоріжжя: Запорізький національний університет, 2022. С. 62-64.

Гура Г. Психологічна адаптація керівників бізнесу та підприємців до умов воєнного стану. *Вектори соціальної, організаційної та економічної психології* [Електронне видання] : тези доп. II Міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 17 лют. 2023 р.) / відп. ред. С. М. Миронець. Київ : Держ. торг.-екон. ун-т, 2023. С. 72-78. <https://knute.edu.ua/file/MzEyMQ==/f467895ec4bf440341490c621abecsb8.pdf>

Гура Г. Н. Вплив особистісних очікувань на адаптацію підприємців та керівників бізнесу в умовах війни. *Особистість, суспільство, війна: тези доповідей учасників міжнародного психологічного форуму* (7 квіт. 2023 р., м.

Харків, Україна) / МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ. Харків. 2023. С. 63-69.

Гура Г. Н. Використання когнітивних стилів керівниками бізнесу в умовах невизначеності: пізнання, планування, креативність. *Функціонування творчого мислення в умовах інформаційної невизначеності: матеріали XXIII Всеукр. наук.-практ. конф. (30 травня 2023 р., м. Київ) / за ред. В. О. Моляко. Київ: Інститут психології імені Г.С. Костюка НАПН України, 2023. С. 25-33.*

ЗМІСТ

ВСТУП	24
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ	
ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОБЛЕМИ УХВАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ	
РІШЕНЬ В СИТУАЦІЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ	31
1.1. Наукові уявлення про психологічні особливості ухвалення рішень..	31
1.1.1. Розуміння ухвалення рішень в психології управління	31
1.1.2. Раціональний та інтуїтивний шляхи ухвалення рішень	37
1.1.3. Суб'єкт ухвалення рішень, його психологічні особливості	44
1.2. Феномен толерантності до невизначеності, його роль в ухваленні рішень	49
1.2.1. Невизначені ситуації у фокусі психологічних досліджень	49
1.2.2. Прийняття невизначеності як особистісна властивість	59
1.3. Психологічна готовність керівників до ухвалення управлінських рішень в умовах невизначеності	70
Висновки до розділу 1	80
РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ	
ЧИННИКІВ УХВАЛЕННЯ РІШЕНЬ В СИТУАЦІЯХ НЕВИЗНАЧЕ-	
НОСТІ КЕРІВНИКАМИ МАЛОГО І СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ	83
2.1. Організація та методика дослідження	83
2.2. Психологічні особливості ухвалення рішень керівниками бізнесу: діагностичні критерії та аналіз статистичних даних вибірки	88
2.2.1. Ухвалення рішень як стрес та стратегії його подолання	89
2.2.2. Ухвалення рішень як звична поведінкова модель	97
2.2.3. Ухвалення рішень як когнітивний процес та стиль мислення ...	104
2.2.4. Ухвалення рішень на рівні організації:	115
2.3. Ухвалення рішень як умова управлінської ефективності: порівняльний аналіз груп керівників з різною успішністю діяльності	121
2.4. Вплив пережитого стресу на ухвалення рішень керівниками малого	133

та середнього бізнесу	
2.5. Індивідуально-психологічні чинники, що обумовлюють ухвалення рішень керівниками бізнесу в ситуаціях невизначеності	139
2.5.1. Толерантність/інтолерантність до невизначеності	139
2.5.2. Вплив особистісних переконань на ухвалення рішень: самоефективність та очікування від майбутнього	142
2.5.3. Особистісні риси та властивості, що впливають на ухвалення рішень в кризових умовах	148
2.6. Факторний аналіз результатів опитування	150
Висновки до розділу 2	155
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ТА АПРОБАЦІЯ ТРЕНІНГУ «УХВАЛЕННЯ РІШЕНЬ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ»	163
3.1. Організація та дизайн формувального експерименту.....	163
3.2. Зміст тренінгу ухвалення рішень	170
3.3. Результати апробації й перевірки ефективності тренінгової програми	186
Висновки до розділу 3.....	193
ВИСНОВКИ	195
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	199
ДОДАТКИ	
Додаток А. Анкета щодо здійснення професійної діяльності під час війни	224
Додаток Б. Український переклад англomовних опитувальників	228
Додаток В. Описова статистика у вибірці керівників бізнесу.....	234
Додаток Г. Порівняння підвбірок різної статі (t-критерій Ст'юдента) ..	236
Додаток Д. Порівняльний аналіз груп з різною ефективністю діяльності	239
Додаток Ж. Непараметричний кореляційний аналіз	250
Додаток К. Факторний аналіз змінних	253
Додаток Л. Тренінг для підприємців, керівників малого та середнього бізнесу «Психологічні аспекти ухвалення рішень в житті та бізнесі»	256
Додаток М. Довідки про впровадження результатів дослідження	277

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СИМВОЛІВ ТА ПОЗНАЧЕНЬ

- СУР – стиль ухвалення рішень
- ITH – інтолерантність до невизначеності
- CE – самоефективність

Усталені міжнародні назви діагностичних інструментів:

- MDMQ – Melbourne Decision Making Questionnaire: Мельбурнський опитувальник ухвалення рішень
- GDMS – General Decision-Making Style: Загальний стиль ухвалення рішень
- REI – Rational-Experiential Inventory: Опитувальник раціональності-інтуїтивності
- CoSI – Cognitive Style Indicator: Індикатор когнітивних стилів
- EO – Entrepreneurial Orientation: Підприємницька орієнтація
- PSS – Perceived Stress Scale: Шкала сприйнятого стресу
- IUS – Intolerance of Uncertainty Scale: Шкала інтолерантності до невизначеності
- LOT-R – Life Orientation Test Revised: Тест життєвої орієнтації
- ZKPQ – Zuckerman-Kuhlman Personality Questionnaire: Особистісний опитувальник Цукермана-Кулмана

Статистичні критерії:

- KS – критерій Колмогорова-Смирнова (Kolmogorov-Smirnov Test)
- t – критерій Стюдента для порівняння середніх двох вибірок
- r – коефіцієнт кореляції
- p – рівень значущості (вірогідність того, що отриманий результат вибірки достовірно представляє популяцію)

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Важливість дослідження процесу ухвалення рішень в організаційній психології обумовлена численними викликами, що стоять перед керівниками малих і середніх підприємств у сучасному бізнес-середовищі. Одним із ключових аспектів їх професійної діяльності є ухвалення рішень в умовах невизначеності, ризиків, неконтрольованості зовнішніх чинників та непрогнозованості майбутнього. Складні ринкові умови, швидкий темп технологічних змін, економічна та політична нестабільність створюють для керівників організацій серйозні труднощі у прийнятті стратегічних та оперативних рішень. Дослідження психологічних аспектів ухвалення рішень в умовах невизначеності дозволить вдосконалити теоретичні та практичні підходи до управління організаціями.

Теоретичні основи розуміння психологічних (переважно когнітивних) механізмів ухвалення рішень закладені в працях західних вчених Д. Канемана, Г. Кляйна, Л. Манна, Д. Міллера, А. Тверські, Е. Садлер-Сміт, П. Тунхольма, К. Хаммонда, І. Джаніса та баг. інших. Завдяки зусиллям С. Епштейна, Р. Паччіні, Р. Брюса та С. Скотт, Є. Кулс та Г. Ван ден Брока були створені ефективні методи діагностики стильових характеристик ухвалення рішень в організаційному середовищі. Окремі аспекти ухвалення рішень як когнітивного процесу та ціннісного вибору особистості розглянуті в працях українських дослідників М. Бутка, Г. Горбань, Л. Помиткіної, О. Саннікова, І. Сингаївської та інших. Окремо розглядається проблематика життєдіяльності особистості в умовах невизначеності та способи її конструктивного подолання (В. Боснюк, А. Гусєв, Г. Громова, П. Лушин, Е. Носенко, Т. Титаренко, С. Хілько та баг. ін.). Психологічні механізми ухвалення управлінських рішень розглянуті в працях О. Брюховецької, І. Гевко, С. Груб'як, Л. Карамушки, О. Ковальчука. Проте малодослідженими залишаються психологічні чинники, які визначають ухвалення рішень керівниками організацій в умовах невизначеності. Гостро не вистачає досліджень проблематики управління

бізнесом в умовах повномасштабної війни. Окремі роботи вітчизняних психологів та економістів (В. Артемов, О. Громова, К. Терещенко, А. Трофімов, В. Яковенко й ін.), хоча й містять цінні теоретичні знання та емпіричні спостереження, поки не здатні забезпечити комплексне розуміння психологічних механізмів прийняття управлінських рішень у ситуаціях з екстремально високим рівнем невизначеності. Існує гостра потреба в адаптації існуючих теоретичних моделей до умов нестабільного соціально-економічного середовища, впливу воєнних дій та інших кризових ситуацій. Розуміння впливу психологічних факторів на процеси ухвалення рішень допоможе розробити ефективні стратегії управління в кризових ситуаціях, а також сприятиме розвитку професійних компетенцій керівників.

Отже, соціальна важливість проблеми та її недостатня дослідженість обумовили актуальність теми дисертації «Психологічні чинники ухвалення рішень в ситуаціях невизначеності керівниками малого і середнього бізнесу».

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційне дослідження виконано в межах науково-дослідної теми кафедри психології Вищого навчального закладу «Університет економіки та права «КРОК» «Психологічні проблеми професійної підготовки та самореалізації фахівців різних галузей практики» (номер державної реєстрації 0116U00750); «Психологія особистісного та професійного становлення фахівців різних галузей практики в кризових умовах» (номер державної реєстрації 0116U00750). Тему затверджено Вченою радою Університету «КРОК» (протокол № 2 від 29.09.2017 та протокол № 7 від 30.05.2024).

Об'єктом дослідження є ухвалення рішень в управлінській діяльності в ситуаціях невизначеності.

Предмет дослідження – психологічні чинники ухвалення рішень в ситуаціях невизначеності керівниками малого і середнього бізнесу.

Метою дослідження є виявлення та аналіз психологічних чинників, які впливають на процес ухвалення рішень керівниками малих і середніх

підприємств у ситуаціях невизначеності, а також розробка практичних засобів оптимізації цього процесу.

Досягнення мети передбачало послідовне виконання ряду *завдань*:

1. На основі теоретичного аналізу наукових джерел сформулювати уявлення про ухвалення рішень як функцію управління організаціями, визначити особливості ухвалення рішень в умовах невизначеності.

2. Здійснити емпіричне дослідження психологічних особливостей ухвалення рішень керівниками малого та середнього бізнесу в умовах воєнного стану; на основі отриманих результатів визначити параметри, які виступають маркерами управлінської (не)компетентності.

3. З'ясувати, які психологічні особливості ухвалення рішень визначають ефективність управлінської діяльності та стан професійних справ керівників бізнесу в кризових ситуаціях з високим ступенем невизначеності.

4. Проаналізувати зв'язок рівня пережитого стресу, гендерних та індивідуально-психологічних рис керівників бізнесу з особливостями ухвалення рішень в ситуації невизначеності.

5. Підготувати та апробувати тренінгову програму з розвитку управлінських компетенцій та професійно-важливих якостей, що сприяють ухваленню рішень в умовах невизначеності.

Для розв'язання поставлених завдань та досягнення мети у дисертації застосовано комплекс *методів дослідження*:

- *Теоретичні методи*: аналіз, систематизація та узагальнення наукових даних, що пояснюють процеси ухвалення рішень в управлінській діяльності.

- *Емпіричні методи збору даних*: Для вивчення ухвалення рішень керівниками бізнесу використано комплекс інструментів: Мельбурнський опитувальник ухвалення рішень MDMQ (L. Mann et al., 1997), методика «Загальний стиль ухвалення рішень» GDMS (S. Scott, R. Bruce, 1995), Опитувальник раціональності-інтуїтивності REI-40 (R. Pacini, S. Epstein, 1999), Індикатор когнітивних стилів CoSI (E. Cools, H. Van den Broeck, 2007), шкала «Підприємницька орієнтація» (J. Covin, D. Slevin, 1989). Для виявлення

чинників, що впливають на ухвалення рішень, застосовані Шкала сприйнятого стресу PSS-10 Ш. Коена (адаптація О. Вельдбрехт, Н. Тавровецької; 2022), Шкала інтолерантності до невизначеності IUS-12 Н. Карлетона (адаптація Г. Громової; 2021), шкали загальної та професійної самоефективності (українськомовна адаптація І. Галецької, 2003, О. Креденцер, 2024), Тест диспозиційного оптимізму LOT-R (адаптація С. Лукової, 2023) та Особистісний опитувальник Цукермана-Кулмана ZKPQ-50 (М. Zuckerman, 2002). Для визначення ефективності управління бізнесом в ситуації невизначеності були використані анкети «Стан професійних справ» (авторська розробка), та «Групова шкала успіху/невдачі» (М. Riggs, P. Knight, 1994).

Методи математично-статистичної обробки даних. Стосовно всіх параметрів ухвалення рішень розглянуті описові статистики, зроблено відсотковий аналіз емпіричних даних. Для оцінки внутрішньої узгодженості діагностичних шкал розраховано коефіцієнт альфа Кронбаха. Розподіл змінних вивчався за допомогою показників ексцесу та асиметрії, критерію Колмогорова-Смирнова, побудови гістограм. Для перевірки зв'язків між вимірними параметрами використано коефіцієнт рангової кореляції Спірмена. Комплексний аналіз змінних здійснено за допомогою факторного аналізу. Щоб визначити чинники успішності діяльності керівників в кризових умовах, проведено порівняльний аналіз даних в трьох групах (дисперсійний однофакторний аналіз та Н-критерій Краскела-Волліса). Розрахунки та графічна презентація результатів проведені в програмах SPSS Statistics та Microsoft Excel.

Було організоване онлайн-опитування у вибірці 109 керівників та підприємців віком від 27 до 61 років з досвідом управління бізнесом не менше трьох років; серед них 49 чоловіків та 60 жінок. На основі самозвітів учасників вибірка була розділена на три групи, які відрізнялися за критерієм ефективності управління бізнесом в кризових умовах з високим рівнем невизначеності (перший рік повномасштабної війни): неуспішні, успішні та надуспішні керівники. На фінальному етапі дослідження здійснено

формувальний експеримент тривалістю 8 тижнів для апробації розвивальної програми (експериментальну та контрольну групи склали по 25 осіб).

Наукова новизна отриманих результатів полягає у тому, що:

- вперше з'ясовано особливості ухвалення рішень керівниками бізнесу в умовах воєнного стану: виявлено трансформацію психологічних механізмів ухвалення рішень; показано, що традиційні моделі поведінки, які діяли в стабільному, безпечному середовищі (зважений раціональний аналіз та інтуїція), втратили свої адаптаційні функції, натомість пріоритетність отримали спонтанні та швидкі способи вирішення;

- вперше пояснено роль дисфункціональних захисних стратегій (уникання, прокрастинація, перекладання відповідальності, імпульсивність) у формуванні психологічної готовності до ухвалення управлінських рішень: ці змінні тісно корелюють між собою, утворюючи єдиний симптомокомплекс – маркер управлінської неефективності та некомпетентності;

- удосконалено знання про значущість різних стилів ухвалення рішень в ефективності управління бізнес-організаціями, зокрема розширене уявлення про можливості та чинники зростання бізнесу в кризових умовах;

- уточнені знання про вплив стресу на ухвалення рішень (пригнічення процесів раціонального аналізу та активізація захисних реакцій); про психологічні чинники ухвалення рішень в ситуаціях невизначеності: особистісні властивості керівників (оптимізм, самоефективність, активність) нейтралізують негативну дію стресу, а нетерпимість до невизначеності і нейротизм, навпаки, посилюють негативний вплив стресу та активізують неефективні способи ухвалення рішень;

- отримали подальший розвиток уявлення про формування управлінської компетентності: досвідчених керівників відрізняє низький рівень стресу в ситуації ухвалення рішень і відсутність дисфункціональних захисних реакцій.

Практичне значення отриманих результатів. В дисертації розроблена, апробована і готова до використання тренінгова програма «Ухвалення рішень в умовах невизначеності» спрямована на ознайомлення фахівців з

ефективними стратегіями ухвалення рішень, отримання навичок їх застосування в стресових ситуаціях. Здійснено переклад англомовних діагностичних інструментів, що дозволяють виміряти різні аспекти ухвалення рішень на індивідуальному та організаційному рівнях: MDMQ, GDMS, REI, CoSI, EO. Доведено їх внутрішню узгодженість, конвергентну валідність та прогностичні можливості (ця робота потребує продовження). Використання методик показало їх корисність для оцінки можливостей управління бізнесом в кризових умовах з високим ступенем невизначеності. Запропоновано інтегральний вимір «психологічна (не)готовність до ухвалення рішень», який буде корисним у відборі та психологічному супроводі керівних кадрів. Виявлення дисфункціональних моделей ухвалення рішень дозволяє ефективно прогнозувати та усувати проблеми управління бізнесом в кризових ситуаціях – це знання може бути поширене на різні типи організацій. Теоретичний і практичний матеріал дослідження корисний у підготовці організаційних психологів та менеджерів.

Результати дослідження впроваджено в діяльність таких організацій (відповідно довідкам): Приватний навчальний заклад «Освітній простір Катерини Сагайдачної «Мій успіх», м. Луцьк, довідка № 3 від 15.05.2024 року; Адвокатське об'єднання «ІНТАЙТЛ», м. Київ, довідка № 4 від 9.04.2024 року; ФОП Кожуріна Тетяна Олексіївна, м. Харків, довідка № 1 від 10.04.2024 року; приватна авіакомпанія КАВОКЕЙР, м. Київ, довідка № 2 від 5.06.2024 року.

Апробація матеріалів дисертації. Результати дисертації доповідалися на III та IV Міжнародних конференціях «Держава, регіони, підприємництво: інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку» (2 груд. 2021 р.; 7 груд. 2022 р., м. Київ, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК»), міжнародному психологічному форумі «Особистість, суспільство, війна» (7 квіт. 2023 р., Харківський національний університет внутрішніх справ), II Міжнародній науково-практичній конференції «Вектори соціальної, організаційної та економічної психології» (17 лют. 2023 р., м. Київ, Державний торговельно-економічний університет); VI Всеукраїнській науково-практичній

конф. з міжнародною участю «Інтеграційні можливості сучасної психології та шляхи її розвитку» (28 жовт. 2022 р., Запорізький національний університет); XXIII Всеукраїнській науково-практичній конференції «Функціонування творчого мислення в умовах інформаційної невизначеності» (30 трав. 2023 р., м. Київ, Інститут психології імені Г. С. Костюка НАПН України).

Публікації. Результати дослідження висвітлено у 11 публікаціях, серед них 5 статей у наукових фахових виданнях категорії Б, включених до переліку МОН України.

Особистий внесок здобувача. Дисертація є одноосібно виконаною науковою працею. Наукові результати та висновки, що складають наукову новизну, отримані автором самостійно.

У статті «Психологічні особливості ухвалення рішень керівниками бізнесу в ситуації невизначеності», опублікованій у співавторстві з науковим керівником І. В. Сингаївською, автору належить 50 % тексту.

Структура та обсяг дисертації. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів та висновків до них, загальних висновків, списку використаних джерел і дев'яти додатків загальним об'ємом 55 сторінок. Основний зміст дисертації викладено на 173 сторінках друкованого тексту. Робота містить 32 таблиці (на 19 сторінках) та 15 рисунків (на 7 сторінках).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ

ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОБЛЕМИ УХВАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ

РІШЕНЬ В СИТУАЦІЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

1.1. Наукові уявлення про психологічні особливості ухвалення рішень

1.1.1. Розуміння ухвалення рішень в психології управління

Ухвалення рішень є одним з найважливіших питань сучасної психології. Його розробка відрізняється різнобічністю наукових підходів та напрямів досліджень, що стосуються процесу ухвалення рішень, використаних когнітивних стратегій, впливу ситуативних чинників, а також особистісних якостей та властивостей, необхідних для продуктивного вирішення складних завдань та проблемних ситуацій.

Загалом процес ухвалення рішень розглядається психологами як універсальна форма організації людської активності у будь-якій сфері життя. З одного боку, рішення вивчається як результат інтелектуальної діяльності людини, що призводить до певного висновку або дій [47]. З іншого боку, прийняти рішення – означає обрати певну мету й спосіб дії, надати їм перевагу перед іншими [63, с. 7]. Г. Горбань уточнює, що суттєвою характеристикою процесу ухвалення рішення є обов'язкова наявність альтернатив. Відсутність альтернатив означає відсутність вибору, а отже, відсутність вольового акту, що унеможливорює процедуру ухвалення рішення [15].

Особливого значення вчені надають стратегічним життєвим рішенням (професійне самовизначення, кар'єрний вибір, вибір шлюбного партнера тощо), які впливають на подальшу долю людини: складають вузлові моменти її особистісного та професійного розвитку, розв'язують ціннісні колізії, якісно змінюють власну життєву ситуацію та життєву позицію (І. Yalom [244];

Т. Титаренко [76]; Г. Балл [2]; Л. Помиткіна [64]; О. Санніков [68]; Н. Гура [26]). Проблема ухвалення рішень знаменує кризові життєві моменти.

Зазвичай ухвалення рішення передбачає отримання відповіді на певне питання в ситуації, що має декілька варіантів розвитку. Вирішення проблеми сприймається як надання переваги одній із запропонованих альтернатив в результаті їх виваженого аналізу на підставі чітко визначених критеріїв [150].

Поряд з цим, у професійній літературі термін «ухвалення рішення» використовується з урахуванням галузевої специфіки діяльності; він має більш чіткий зміст та просторово-часове визначення – обрати мету та спосіб дії в конкретних (зазвичай складних) умовах, наприклад, рішення про звільнення працівників. Ухвалення рішення передбачає оцінку поточної ситуації та вибір одного з можливих варіантів дії [167]. Зокрема, *управлінське рішення* – це результат аналізу суб'єктом управління (особою або групою осіб) інформації про стан системи, визначення сукупності дій, необхідних для ефективного розв'язання або уникнення проблем з конкретною метою [85, с. 131]. Саме в управлінській діяльності процес ухвалення рішення постає у найбільш диференційованій та розгорнутій формі.

Поняття «управлінське рішення» відрізняється від поняття «рішення» у загальній психології. Під управлінськими рішеннями зазвичай розуміють рішення керівництва, що спрямовані на досягнення цілей організації, пов'язані з діяльністю організації і стосуються її членів, їхньої праці та професійних стосунків [41]. За визначенням М. Бутка та колег, це реакція на внутрішні і зовнішні впливи, спрямована на розв'язання проблем та максимальне наближення до заданої мети [5, с. 12]. На думку В. Третьяченко, визначальною ознакою управлінських рішень є спрямованість на організацію колективної праці. Вони приймаються не будь-яким працівником, а лише суб'єктом управління – колегіальним органом, керівником організації або її підрозділу. Отже, управлінське рішення можна визначити як «процес знаходження зв'язку між існуючим станом системи (організації) та бажаним станом, що визначається метою управління» [78].

Вітчизняні вчені розглядають управлінське рішення як заключний етап процесу керівництва, основну форму і специфічний продукт управлінської праці. Воно включає процес розробки та реалізації раціонального варіанту вирішення проблеми або задачі, а також як фіксований управлінський акт. Це вибір альтернативи, який є результатом міркувань, дій та намірів, висновків, обмежень, постанов тощо, спрямованих на реалізацію цілей управління [59]. Необхідність ухвалення рішень «пронизує все, що робить керівник будь-якого рівня», формулюючи завдання та домагаючись їх виконання [5, с. 11]. Тому здатність приймати ефективні рішення є одним з головних показників діяльності менеджера і його компетентності [65].

О. Ковальчук виділив істотні ознаки управлінських рішень: а) їх ухвалення пов'язане з переробкою інформації стосовно організаційної проблеми, яку необхідно розв'язати; б) варіанти дій обираються на основі певних правил, критеріїв та обмежень, що базуються на знанні особливостей об'єкта управління і конкретної ситуації; в) процес ухвалення рішення охоплює елементи наукового знання, творчості та майстерності керівництва. В процесі управління організаціями приймаються рішення щодо корпоративної структури, організації виробничого процесу, розподілу робіт серед виконавців, забезпечення їх необхідними засобами, системи контролю тощо [41].

Крім того, процес ухвалення рішень можна розглядати як соціально-психологічний феномен, який репрезентує механізми регуляції групових процесів, що існують в організації. Ухвалення управлінського рішення означає готовність керівника діяти певним чином й спонукати до певних дій інших працівників, приймаючи на себе тягар відповідальності за можливі наслідки власних дій, а також за дії виконавців рішення. У груповій взаємодії процес ухвалення рішення можна диференціювати на два рівня: а) готовність керівника брати на себе відповідальність (емоційно-вольова регуляція власних дій; наявність програми дій щодо вирішення проблеми; статусна позиція у групі; усвідомлення соціальних процесів і традицій); б) готовність членів групи взяти на себе виконання рішення (за Г. Горбань) [16].

Отже, різноманітні визначення дають змогу трактувати поняття «ухвалення рішення» в контексті управлінської психології з різних точок зору:

- як розгорнутий у часі когнітивний процес, що має закономірні етапи; може бути розглянутий в континуумі «раціональне-нераціональне»;
- як поведінковий акт, керований складними психічними механізмами: мотивами, установками, особистісними властивостями, захистами тощо;
- як стратегію та засіб досягнення цілей організації, що дозволяє виділити певні стильові моделі, визначати їх оптимальність та ефективність;
- як складову управлінської компетентності – здібність, яка може розвиватися в процесі діяльності та цілеспрямованих втручань.

В психології управління ухвалення рішень може розглядатися у двох ракурсах, тісно пов'язаних між собою: а) як психологічний процес, що має певні закономірності та етапи протікання; б) як управлінська функція, виконання якої залежить від різних зовнішніх, організаційно-економічних чинників та психологічних складових: компетентності, внутрішньої готовності, ділових та персональних якостей суб'єкта ухвалення рішень. В найзагальнішому вигляді – *це інтегральний процес регуляції діяльності, спрямованої на вибір найкращої альтернативи для досягнення організаційних цілей в ситуації подолання проблемної ситуації.*

Західні дослідники (D. Kahneman, P. Slovic, A. Tversky) виокремили такі виміри проблемної ситуації як складність, наявність релевантної інформації та ступінь динамічності, того що відбувається. Наявність релевантної інформації відображує зміст ситуації, забезпечує умови для ухвалення обґрунтованого й адекватного рішення. Складність проблемної ситуації визначається кількістю чинників, які в процесі свого взаємовпливу визначають специфіку вирішення проблеми. Але визначальним критерієм наявності проблемної ситуації є ступінь мінливості внутрішніх та зовнішніх чинників, що вимагають від суб'єкта здатності до прогностичної оцінки ймовірних змін, які можуть відбутись у найближчій та віддаленій перспективі [173].

Традиційна схема розроблення і реалізації управлінських рішень включає

декілька *etapiv*. Спочатку відбувається виявлення та визначення проблеми: усвідомлення ключової проблематики та існуючих суперечностей, а також постановка цілей, які мають бути досягнутими. Подальший аналіз ситуації включає пошук необхідної інформації, тобто зменшення ступеню її невизначеності, з'ясування головних обмежуючих чинників та перешкод на шляху до досягнення цілей, а також формулювання головних вимог до процесу вирішення проблеми. На наступному етапі відбувається пошук та генерація можливих напрямків подолання (розробка й оцінка альтернативних варіантів, вибір оптимального рішення). Оцінка запропонованих альтернатив має відбуватися за попередньо сформованими критеріями, відповідно до визначених цілей, в результаті чого окреслюються головні переваги та недоліки кожного з варіантів вирішення ситуації [14; 21].

Ключовий етап уособлює в собі вибір із можливих альтернатив одного варіанту подолання проблемної ситуації, що і є власне процесом ухвалення рішення (у вузькому сенсі). Після цього відбувається реалізація прийнятого рішення, тобто застосування відповідних тактик та стратегій, спрямованих на досягнення визначених цілей. На заключному етапі відбувається контроль та оцінка ефективності подолання проблемної ситуації, відповідно до прийнятого рішення щодо обраного напрямку дій. Результати діяльності аналізуються з точки зору їх ефективності та реалізованості визначених цілей, що в результаті призводить до накопичення певного досвіду ухвалення рішень та підвищення рівня їх продуктивності. Саме на цьому етапі відбувається оцінка виконання роботи від вищого керівництва, оцінка ефективності діяльності з позиції самого керівника та безпосередніх виконавців [21; 85].

Процесуальні особливості ухвалення рішень ґрунтовно досліджені вітчизняними та західними вченими. В останні десятиліття виокремилась *теорія ухвалення рішень* – мультидисциплінарна область досліджень, яка вивчає закономірності пошуку та вибору шляхів вирішення формалізованих завдань, використовуючи методи математики, статистики, економіки, менеджменту та психології. Загалом, в когнітивній психології ухвалення

рішень розглядається за аналогією з комп'ютерними системами обробки інформації, як складний алгоритм з певною послідовністю дій.

В літературі з менеджменту та психології управління існує багато **класифікацій рішень**: за масштабом, метою, суб'єктом ухвалення, складністю, ступенем новизни, змістом, періодом дії, сферою охоплення, методами розробки і т.ін. Серед них слід відзначити розділення рішень за критерієм наявності інформації: визначені, ймовірнісні та невизначені [47]. Якщо в умовах визначеності вибір більш-менш однозначний та впевнений, то в умовах невизначеності раціональне рішення стає проблематичним [3]. Очевидно, що ухвалення рішень в ситуації невизначеності (нестачі та суперечливості інформації, неможливості прогнозувати наслідки тощо) керується іншими психологічними механізмами, ніж у передбачуваних умовах. Ці особливості будуть розглянуті у наступних підрозділах дисертації.

I. Janis, L. Mann (1977) вказали, що ухвалення рішення є емоційно напруженим когнітивним процесом. Він завжди починається з виклику – події чи повідомлення, що містять загрози або можливості. Вчені пояснили, що людина не є «раціональним обчислювачем» і не завжди приходить до правильного рішення. Найчастіше вона охоплена сумнівами, тривогами, боротьбою несумісних бажань, прихильностей та антипатій, тому шукає полегшення у відкладанні чи перекладанні відповідальності за власний вибір. Більшість людей не бажають приймати рішення, уникають цього через емоційну навантаженість, відповідальність та наслідки, які це рішення може мати [167]. В цьому контексті слід розрізняти *ухвалення рішень в стресових ситуаціях* від власне *стресових рішень* (stressful decision), важливих для майбутнього людини, таких як вибір кар'єри, рішення про переїзд, а також більшість управлінських рішень в бізнесі, пов'язаних з певними ризиками.

Українські дослідники В. Боснюк та В. Топчій, спираючись на ці погляди, окреслили стратегії, які допомагають уникати рішення: 1) удавати, що нічого не трапилось, уникаючи необхідності вирішувати; 2) не заглиблюватись в аналіз ситуації та використовувати стиль поведінки, який раніше завжди

допомагав долати труднощі; 3) уникати рішучих дій, яких потребує ситуація, але демонструвати активність у сферах, де від суб'єкта мало що залежить (псевдодіяльність); 4) почати збір інформації, необхідної для ухвалення рішення, але робити це так довго, що ця інформація стає непотрібною [3].

Глибокий психологічний зміст має класифікація життєвих рішень, описана І. Яломом в контексті можливостей терапевтичного втручання:

1. *Розумне рішення*. Людина розглядає аргументи «за» і «проти» певного способу дії, обираючи одну альтернативу. Аргументи та шанси на успіх раціонально зважуються, рішення приймається з відчуттям свободи вибору.

2. *Вольове рішення* потребує напруження, що відображується у відчутті «внутрішнього зусилля». Такий варіант ухвалення рішення виникає, коли можливі альтернативи ґрунтуються на суперечливих цінностях та вимогах.

3. *Дрейфуюче рішення* виникає, коли немає вирішальних аргументів на користь певного способу дії. Кожен вибір здається однаково гарним (або поганим), людина відчуває втому або розчарування від прийнятого рішення. Ухвалення рішення визначається випадковими зовнішніми чинниками.

4. *Імпульсивне рішення*. Коли людина відчуває, що нездатна прийняти рішення, її вибір може стати випадковим, а дії – автоматичними. Проте відповідь приходить зсередини, а не ззовні (як у попередньому випадку).

5. *Рішення, обумовлене зміною кута зору* часто виникає раптово і є наслідком важливого зовнішнього досвіду або стану (наприклад, суму або страху), які призводять до суттєвої зміни прагнень [244].

Дана класифікація демонструє, що за поняттям «ухвалення рішення» стоїть широкий діапазон суб'єктивного досвіду, різні ступені вольових зусиль, раціональності, усвідомленості та відповідальності.

1.1.2. Раціональний та інтуїтивний шляхи ухвалення рішень

Традиційною і найбільш відомою є диференціація рішень на раціональні та інтуїтивні. Основою *раціональних рішень* є певна послідовність аналітичних прийомів вирішення проблемної ситуації. Визначальною ознакою

інтуїтивних рішень є відсутність чітких етапів аналізу альтернативних варіантів подолання і ухвалення рішення, зумовленого головним чином суб'єктивним відчуттям його правильності [5; 14; 59].

В контексті раціонального підходу (W. Goldstein, R. Hogarth, 1997) особлива увага приділяється конструюванню моделей, що зумовлюють складні вибори, які здійснюються у випадку наявності суперечливих цілей, а також дослідженню чинників, що визначають вибір необхідної інформації та певних мисленнєвих операцій для оптимального ухвалення рішення [151].

Розглядаючи раціональність як провідний стиль ухвалення рішень в управлінській діяльності, слід згадати *теорію максимізації корисності*, запропоновану в 1944 р. J. von Neumann, O. Morgenstern, згідно з якою рішення приймаються з метою отримання максимально можливих переваг. Автори теорії наголосили на тому, що людина в ситуації вибору спрямована на ухвалення найбільш вигідного для себе варіанту рішення [239]. В процесі подальшого розвитку наукових поглядів на раціональні стратегії ухвалення рішень була запропонована *теорія обмеженої раціональності* (H. Simon, 1978), згідно з якою ухвалення рішень відбувається шляхом сатисфакції, а саме через знаходження альтернативи, яка є задовільною враховуючи певну кількість необхідних критеріїв [227]. Цікавим напрямом дослідження даної проблематики є введення терміну *обмеженої оптимальності* (S. Zilberstein, 1998), що передбачає вибір найкращого варіанту дій в контексті наявності певного комплексу обмежень [250].

Вагомий внесок в пояснення раціоналістичності у процесі ухвалення рішень внесли автори *теорії перспектив* (D. Kahneman, A. Tversky, 1979). Це класична теорія поведінкової економіки, що описує поведінку людини при ухваленні рішень, що супроводжуються ризиками. Пошук рішення постає складним процесом аналізу суперечливих аргументів, які треба порівнювати за певним переліком критеріальних ознак. Дослідники запропонували модель раціонального аналізу аргументації в процесі здійснення вибору серед декількох альтернативних варіантів. Евристичні шляхи вирішення ситуації

передбачають суттєве скорочення часу ухвалення рішення та економію когнітивних ресурсів, але призводять до недостатнього аналізу ситуації з використанням всіх логічних законів та аргументів, що в результаті зумовлює виникнення численних помилок [175]. Продовжуючи дослідження раціонального стилю ухвалення рішень, G. Klein (1989) наголосив на тому, що застосування раціональних патернів дає можливість більш точної диференціації прийнятих рішень [180].

У наступних працях D. Kahneman (2003) розглянув дві системи ухвалення рішень. Перша передбачає активізацію асоціативних когнітивних процесів, що відбувається поза контролем свідомості, тобто уособлює інтуїтивні рішення. Друга система є цілком послідовною та структурованою і може вносити певні корективи до рішень, прийнятих в результаті активізації першої системи [172].

Інтуїцію можна вважати проявом емоційно-обумовленого пошуку рішення, яке в процесі інстинктивних реакцій і неусвідомлених передбачень призводить до швидкого вибору в проблемних ситуаціях. Для активізації інтуїтивного пошуку важливим є переструктурування інформації, що врешті призводить до інтуїтивного розуміння можливого рішення. Головними ознаками інтуїтивного рішення є неможливість логічно пояснити та ідентифікувати процеси, які призводять до виникнення нового знання та ухвалення рішення. В процесі ухвалення інтуїтивних рішень певний результат з'являється внаслідок неусвідомленого синтезу інформації або розпізнавання прихованих патернів у наявних фактах [228; 178; 156]. Інтуїтивні рішення з'являються в результаті неусвідомлюваної переробки інформації, що відбувається внаслідок виникнення певних стимулів, що спираються на набутий досвід людини, що врешті решт призводить до швидких висновків, передумовою яких є обмежена кількість найголовніших характеристик [207].

Як і раціональність, здатність створювати інтуїтивні знання передбачає наявність в людини певних когнітивно-стильових характеристик та охоплює в собі можливість ухвалення інтуїтивних рішень в результаті неструктурованих суджень, що не охоплюють в собі аналітичні мисленнєві операції [174].

На думку G. Klein & A. Jarosz (2011), інтуїтивна інформація виникає в результаті *інсайту*, що дозволяє досягнути кардинально нового творчого вирішення проблемних ситуацій [181]. Легкість та спонтанність виникнення інсайтів не піддається контролю з боку свідомості та передбачає наявність яскравого афективного компоненту, проявом якого є здогадки та передчуття [99; 160]. Характерною ознакою інтуїтивного рішення є впевненість людини у правильності обраного варіанту на основі певних емоційних індикаторів, яка не може бути пояснена за допомогою раціонального мислення [114; 226].

Разом з тим, евристичні стратегії, спрямовані на переструктурування ситуації, часто призводять до виникнення інсайтів в результаті появи принципово нових варіантів вирішення проблеми. Низка західних вчених наголошують на переважній точності і правильності інтуїтивних рішень та прогнозів, передумовами для яких виступають певні очікування, пов'язані з наявним досвідом [132; 141; 150; 179; 181].

Інтуїтивний шлях ухвалення рішень потребує окремого розгляду в *ситуаціях управління бізнесом*, коли інтуїція нашоухує керівника на позитивне вирішення ділової ситуації та запобігання можливим помилкам, що можуть призвести до істотних збитків. Вкрай важливим у даному контексті є рефлексивне ставлення до можливих помилкових умовиводів та здатність розрізняти інтуїтивні передчуття та самообман [114].

Н. Simon (1989) звернув увагу на *нераціональні складові* у поведінці ефективних менеджерів. Інтуїтивні судження ґрунтуються на великому досвіді та знаннях; їх можна розглядати в контексті розпізнавання сигналів і виклику з пам'яті відповідної інформації. Дослідник описав поширені порушення управлінської поведінки, спричинені стресом, що виникають через відсутність належних звичок інтуїтивного реагування [228]. Це приводить до висновків про необхідність культивувати в організаціях стратегії ухвалення рішень, що базуються на емоційних реакціях та інтуїтивних передбаченнях.

Хоча інтуїтивні процеси безперечно важливі для ухвалення ефективних управлінських рішень, емпіричних досліджень на цю тему досить мало.

N. Khatri та H. Ng (2000) опитали топ-менеджерів про роль інтуїції у прийнятті стратегічних рішень та виявили, що інтуїтивні процеси часто застосовуються в організаційному управлінні. Використання інтуїції позитивно корелює з ефективністю організації в нестабільному середовищі, але негативно – у стабільному середовищі [178]. Данський дослідник А. Riabacke (2006) проаналізував ухвалення управлінських рішень в умовах ризику та прийшов до висновку, що при відсутності точної й адекватної інформації більшість рішень базується на інтуїції [214]. Проте накопичених наукових даних поки недостатньо для цілісного, несуперечливого розуміння процесу ухвалення рішень в невизначених ситуаціях.

Вчені звертають увагу не тільки на особливості пошуку інформації, але також на важливість психологічної готовності особистості до вибору в умовах недостатньої кількості даних (D. Kahneman, P. Slovic, A. Tversky, 1982). В процесі ухвалення інтуїтивних рішень суб'єкт не може логічно довести істинність власних передбачень, а також ретельно контролювати процес пошуку вдалого варіанту. Разом з тим, здатність до ухвалення інтуїтивних рішень особливо важлива в ситуації обмеженості часу й інформації, наявності постійно мінливих умов що впливають на структуру актуальної задачі [173].

Критичні погляди стосовно теорії двох систем Д. Канемана декларують ідею об'єднання інтуїтивних та раціональних способів вирішення проблем. Критика також стосується недостатнього висвітлення у межах раціональних теорій неформалізованих компонентів розумової діяльності, процесів передбачення та прогнозування можливих наслідків ухвалення рішення, а також особистісно-мотиваційних детермінант здійснення вибору серед можливих варіантів рішення. Зокрема, G. Gigerenzer, W. Gaissmaier (2011) наголосили на неможливості врахування в процесі раціонального аналізу невизначених чинників та випадковості подій, що істотним чином знижує продуктивність раціональних рішень [149].

Отже, раціональність та інтуїтивність утворюють певний континуум інтелектуально-емоційного простору особистості, що передбачає різні

комбінації логічного та інтуїтивного мислення з метою ухвалення найбільш продуктивних рішень. Важливим аспектом психології ухвалення рішень є вивчення впливу особистісних станів та властивостей (когнітивних, афективних, регулятивних, мотиваційних, ціннісно-сміслових орієнтацій, особистісних рис тощо) на ухвалення рішень.

Переваги інтуїтивного та раціонального шляхів ухвалення рішень є предметом академічних дискусій та активних досліджень в усьому світі. Так, G. Keren, Y. Schul (2009) назвали окреслені системи протилежними полюсами єдиного континуума. Емоції безпосередньо пов'язані з раціональними рішеннями, вони можуть активізувати інтелектуальні стратегії, спрямованих на вирішення проблемної ситуації [176].

Відомо про наявність нейрофізіологічної єдності механізмів активації інтуїтивних та раціональних рішень, що підтверджує наявність тісного взаємозв'язку між зазначеними аспектами [198]. В роботі J. Greene, L. Nystrom, A. Engell, J. Darley, J. Cohen (2004) показано, що області мозку, пов'язані з абстрактним міркуванням і когнітивним контролем, залучені у вирішення складних особистих моральних та ціннісних дилем, які зазвичай асоціюються з емоційною складовою [152]. Огляд нейрофізіологічних та клінічних досліджень (M. Lieberman, 2000) призвів до ідеї, що імпліцитні, неявні процеси навчання є когнітивним субстратом соціальної інтуїції [185].

Ефективність раціональності доведена у праці E. Shafir, R. LeBoeuf (2002); дослідники наголосили на нижчій схильності до помилок у випадку застосування раціональних стилів, що, в свою чергу, сприяє продуктивному корегуванню евристичних рішень [225]. З іншого боку, накопичені численні емпіричні підтвердження того, що в певних ситуаціях та галузях інтуїтивне пізнання має переваги порівняно з аналітичним [157].

Найбільш переконливо переваги інтуїтивного підходу до ухвалення рішень описані в теорії особистості S. Epstein (1994; 2012), що розрізнив дві незалежні взаємодіючі системи, за допомогою яких людина вирішує життєві завдання: свідому, раціональну та підсвідому, інтуїтивну. Підкреслюючи

важливе еволюційне значення інтуїції – властивої вищим тваринам асоціативної системи автоматичного навчання – автор назвав її «емпіричною», оскільки адаптація в цьому випадку відбувається шляхом засвоєння набутого досвіду. *Емпірична система* керується інтуїцією та відчуттями: вона швидка, автоматична, невербальна, цілісна, конкретна, висуває мінімальні вимоги до когнітивних ресурсів і зазвичай діє поза усвідомленням. *Раціональна система* представляє логічний, вербалізований спосіб мислення, що сформувався в ході культурного розвитку людства. Це ланцюг умовиводів, що будується відповідно до засвоєних індивідом правил міркування, включаючи важливість і оцінку доказів. Раціональна система відносно повільна, систематична, абстрактна, незалежна від емоцій та вимагає когнітивних ресурсів [139; 140].

Обидві системи необхідні для ефективної адаптації. Впливаючи на інтерпретацію подій та відповідні почуття, вони у значній мірі обумовлюють повсякденну поведінку особистості, продуктивність та якість її життя. Зазвичай ці дві системи керують поведінкою узгоджено (одночасно або послідовно), проте можуть конфліктувати й заважати ефективності одна одній. Вплив емпіричного досвіду на раціональну систему пояснює ірраціональну поведінку людей, особливо у сфері соціальних відносин [141].

Раціональна система зробила можливими видатні досягнення у науці, техніці та економіці. Але емпірична система, на думку S. Epstein, має важливі переваги завдяки здатності швидко й ефективно керувати повсякденною поведінкою людини, тобто адаптуватися і виживати [139]. Очевидно, що в різних умовах, зокрема в ситуаціях стресу чи невизначеності, людина використовує різні системи обробки інформації та ухвалення рішень.

В останні десятиліття все більшої актуальності набуває вивчення впливу стресових умов на судження та ухвалення рішень [156]. Емпіричні розвідки демонструють численні взаємозв'язки між шляхами подолання стресу та стилем ухвалення рішень [136]. Дослідження під час пандемії коронавірусу показало погіршення здатності приймати як важливі життєві рішення, так і повсякденні питання (що вдягнути? що поїсти?) через високий рівень

напруження [92]. З іншого боку, відомо, що ухвалення рішень може призвести до стресу та перевтоми.

В дослідженні Л. Чикур (2023) розглядався вплив раціональності та інтуїтивності на психологічне благополуччя українців в умовах війни. Виявлена перевага раціонального стилю мислення, при цьому всі складові раціональності негативно корелювали з рівнем сприйнятого стресу. Особи з раціональним когнітивним стилем відчували стрес в меншому ступені, сприймаючи складну життєву ситуацію як більш контрольовану та передбачену, вище оцінювали власні можливості подолання. Аналогічні зв'язки були отримані і стосовно показників інтуїтивного стилю мислення; кореляції в цьому випадку були достовірні, але значно слабші [84].

Критичний огляд раціонального способу ухвалення рішень зумовлює розгортання у науковому дискурсі ідеї поєднання стратегій раціонального та інтуїтивного шляхів ухвалення рішень. На різних етапах ухвалення рішень, залежно від особливостей ситуації, наявності зовнішніх та внутрішніх ресурсів, кожен з цих шляхів може відігравати головну або допоміжну роль. Єдність раціонально-аналітичних процесів та емоційно-інтуїтивних механізмів ухвалення рішень особливо актуальна в ситуації невизначеності або у випадку наявності суперечливих цілей.

1.1.3. Суб'єкт ухвалення рішень, його психологічні особливості

Вибір емоційного або раціонального типу вирішення проблеми залежить як від зовнішніх, ситуативних чинників, так і від індивідуально-психологічних властивостей людини. Наразі головним та найбільш загадковим фокусом психологічних досліджень проблематики ухвалення рішень виступає *особа, яка приймає рішення* – її мотиви, когніції, емоції, інші психічні стани та властивості, що впливають на ухвалення рішень в тій чи іншій ситуації. Увага до цих аспектів обумовлена визнанням ключової ролі людського фактору в результатах професійної діяльності.

Серед основних детермінант поведінки особистості, що зумовлюють ухвалення рішень, В. Деркач (2001) виділив такі: наявність суб'єктивно нерівноцінних альтернатив дії; неможливість уникнути вибору, його необхідність; значущість вибору для особистості; наявність обмежень щодо можливих способів поведінки в певній ситуації; наявність ризику, відсутність гарантій очікуваного результату; дефіцит відомостей про ситуацію, неповна визначеність причинно-наслідкових зв'язків, що зумовлюють перебіг подій; особиста відповідальність за наслідки дій чи рішень, що реалізується через систему санкцій в соціальному (організаційному) середовищі [33].

Викликають інтерес особистісні передумови схильності до інтуїтивного раціонального або стилю ухвалення рішень. Раціональність як стиль регуляції процесу ухвалення рішень є когнітивною характеристикою особистості, що зумовлює пріоритетні стратегії сприйняття та обробки інформації. Проявом раціональності є прагнення особистості до максимального збору інформації про ситуацію та її можливі наслідки, що забезпечує необхідну безпеку при ухваленні багатоетапних рішень. На рівні особистісного потенціалу раціональність передбачає наявність розвинених когнітивних здібностей, рефлексивності, відкритості досвіду, а також готовність до ретельного аналізу проблемної ситуації з метою вибору найкращої альтернативи. Дослідження показали, що особи з високим рівнем рефлексивності менш схильні до застосування евристичних стратегій ухвалення рішень [145].

Ізраїльські вчені R. Lipshitz, O. Strauss (2018) ввели поняття *ресурсної раціональності*, що демонструє застосування раціональних рішень в умовах обмеженого часу та ресурсів, що потребує відповідного евристичного коректування стратегій та напрямків дій. Дослідники здалися питанням, як особи, котрі приймають рішення, концептуалізують невизначеність та як долають її. На основі емпіричних даних було виокремлено три *типи невизначеності*: неадекватне розуміння, неповна інформація та недиференційовані альтернативи. Щодо них можна застосувати п'ять стратегій подолання: зменшення невизначеності, міркування на основі

припущень, зважування плюсів і мінусів конкуруючих альтернатив, придушення невизначеності та попередження [186].

На думку українського дослідника О. Саннікова, в процесі ухвалення рішень провідну роль відіграють властивості та якості особистості, взаємодія яких забезпечує продукування ефективних альтернатив, оригінальних рішень та числа варіантів вибору [68]. Саме аналіз особистісних чинників ухвалення рішень є важливим елементом професійного консультування.

Численні індивідуально-психологічні чинники, описані в літературі як важливі детермінанти ухвалення рішень, дослідник об'єднав у чотири загальні вектори: орієнтація, розумність, усталеність та ергічність. Перший вимір складають стриманість або залежність від зовнішніх обставин, схильність до ризику, терпимість до невизначеності. Вимір розумності об'єднав далекоглядність (врахування усього спектру можливих наслідків рішення), рефлексивність і самоконтроль поведінки, обґрунтованість і слухність зробленого вибору. Вимір непохитності у прийнятті рішень включив у себе асертивність, самостійність, ригідність. Нарешті, вимір ергічності (активності) об'єднав спонтанність, гнучкість та авантюризм. Комплексний аналіз цих якостей, на думку О. Саннікова, дозволяє визначити *рішимість* – цілісну властивість особистості, яка характеризується спрямованістю на пошук варіантів вибору для досягнення мети. Рішимість включає здатність до раціонального аналізу ситуації, оцінку власних ресурсів та можливостей; здатність до самоконтролю й керування власними станами, думками й поведінкою в ситуаціях вибору; готовність відстоювати прийняте рішення та наполегливо його реалізовувати з урахуванням можливих наслідків [68]. Емпірична перевірка описаної моделі показала, що деякі стилі ухвалення рішень є більш адаптивними та ефективними, порівняно з іншими [219].

Серед особистісних чинників ухвалення рішень сучасні дослідники часто називають *готовність до ризику* (В. Артемов, І. Сингаївська [1]; Р. Magnano, М. Platania, G. Santisi [192]). Готовність до ризику передбачає налаштованість на апробацію різних шляхів досягнення мети, готовність діяти в ситуації

недостатньої або суперечливої інформації. Італійські вчені G. Craparo з колегами запропонували поняття «інтелект ризику» (risk intelligence) на означення здатності дивитися на невизначеність як на можливість, а не як на недолік чи небезпеку. Цей конструкт складається з таких особистісних вимірів: творчий потенціал, самоефективність у вирішенні проблем, позитивне ставлення до невизначеності і здатність керувати стресом [129].

Готовність до ризику є складовою *підприємницької орієнтації*. Фірми з підприємницьким стилем управління створюють нові пропозиції на ринку, випереджаючи конкурентів; готові впроваджувати радикальні інновації, навіть якщо ті містять елемент ризику; підтримують проекти з невизначеними результатами; а також поведуться агресивно по відношенню до конкурентів. На відміну від них, в непідприємницьких або консервативних фірмах, стиль управління ухиляється від ризику, не приймає інновації, є пасивним або реактивним [127; 202]. Відомо, що розгубленість та нерішучість сформовані в дитинстві є причиною труднощів або навіть неспроможності приймати рішення у дорослому віці [234].

Інтуїтивний спосіб ухвалення рішень асоціюється з розвиненим *емоційним інтелектом* – здатністю до обробки складної інформації про стимули, що стосуються емоцій, використовуючи цю інформацію як керівництво для поведінки [195]. Емоційний інтелект розглядається як комплекс некогнітивних здібностей і вмінь, які допомагають оптимізувати процес діяльності завдяки використанню емоцій та переживань [98]. Розвиток емоційної компетентності забезпечує здатність до рефлексивної саморегуляції, спрямованої на досягнення управлінських цілей [31]. Сучасні вчені розглядають емоційний інтелект не тільки як чинник ефективної професійної діяльності, але й необхідну умову життєздійснення особистості [38].

Отже, ухвалення рішень являє собою інтегральний процес регуляції діяльності, спрямованої на вибір найкращого варіанту подолання проблемної ситуації. Визначальними вимірами проблемної ситуації є складність або дефіцит релевантної інформації, мінливість внутрішніх та зовнішніх чинників,

що суттєво ускладнює процес вибору оптимального варіанту рішення.

Більшість дослідників диференціюють раціональний та інтуїтивний шляхів ухвалення рішень. Раціональний спосіб передбачає послідовність мисленнєвих операцій – аналітичних прийомів переробки наявної інформації з метою вибору найкращого варіанту подолання. Він потребує певного часу, когнітивних зусиль та особистісних передумов: інтелектуальних здібностей, рефлексивності, вмотивованості, здатності до аналізу і порівняння різноманітної аргументації, прогнозуванні наслідків досягнення визначеної мети тощо. У межах раціонального підходу розроблені концепції максимізації корисності, обмеженої оптимальності, обмеженої раціональності та ресурсної раціональності, які окреслюють різноманітні раціональні стратегії ухвалення рішень. Разом з тим, в межах раціонального підходу недостатньо висвітлені процеси передбачення та прогнозування можливих наслідків, неможливість врахування невизначених чинників та випадковості подій, що підвищує ймовірність помилок в процесі ухвалення раціональних рішень.

Альтернативою раціональності є інтуїтивно-емоційний підхід, при якому відсутні усвідомлювані етапи аналізу варіантів – вибір ґрунтується на відчутті впевненості у правильності обраного шляху. Інтуїтивні рішення ухвалюються в результаті переструктурування інформації, передбачень та почуттів на основі минулого досвіду людини. Це призводить до виникнення яскравих інсайтів, які уособлюють в собі вирішення проблемної ситуації. Здатність до інтуїтивних рішень передбачає наявність у суб'єкта певних когнітивно-стильових характеристик, зокрема здатності отримувати інформацію на основі емоційних індикаторів, що супроводжується легкістю, спонтанністю та емоційною забарвленістю інформації, що надходить.

Одним з можливих варіантів подолання даної дихотомії є розгляд раціональних та інтуїтивних рішень у вигляді полюсів єдиного континуума, адже емоційна регуляція є важливим чинником активізації інтелектуальних стратегій. Ухвалення продуктивних рішень потребує цілісної взаємодії раціонально-аналітичних, та емоційно-інтуїтивних процесів, що набуває

особливої важливості в ситуаціях невизначеності. Нездатність до ухвалення рішень може бути обумовлена психологічними чинниками когнітивної та особистісної природи (вивчена безпорадність, сформована в дитинстві).

У дисертаційному дослідженні ми дотримуємось ідеї *гармонійного поєднання раціональних та інтуїтивних шляхів вирішення* проблемних ситуацій, що потребує від особистості готовності до апробації ризикованих стратегій поведінки та здатності продуктивно діяти в ситуаціях невизначеності та непередбачуваності. В ситуаціях невизначеності особливої важливості набуває ефективність функціонування динамічних регулятивних систем, що охоплюють в собі комплекс інтелектуально-особистісних утворень, які забезпечують як ціннісно-смыслову ідентифікацію особистості в процесі вибору пріоритетних цілей, так і здатність до передбачення найбільш продуктивних шляхів досягнення мети та прогнозування її можливих наслідків та ймовірних змін чинників навколишнього середовища.

Таким чином, науковий аналіз проблеми ухвалення рішень наголошує на багатоаспектності зазначеного наукового феномену, дослідження якого потребує комплексного застосування різних теоретичних підходів з метою релевантного відображення складного комплексу особистісних властивостей, якостей та станів, що визначають продуктивність ухвалення рішень. В процесі ухвалення рішень важливу роль відіграють індивідуальні властивості та психічні стани особистості – суб'єкта ухвалення рішень, взаємодія яких забезпечує ефективність продукування альтернатив та їх відбору.

1.2. Феномен толерантності до невизначеності, його роль в ухваленні рішень

1.2.1. Невизначені ситуації у фокусі психологічних досліджень

Дослідження особливостей ухвалення рішень в умовах невизначеності є новим та перспективним ракурсом психологічних досліджень управлінської проблематики в складних, динамічно мінливих ситуаціях. Більшість сучасних

психологів сходиться в тому, що світ сьогодні можна охарактеризувати як хаотичний, динамічний, некерований, непередбачуваний і невизначений [56; 76; 79; 80; 129; 192]. У даному контексті насамперед постає питання щодо концептуалізації феномену невизначеності.

До невизначених традиційно відносять ситуації, в яких відсутня чітка детермінація можливих варіантів вирішення і прогностичних результатів та/або які містять в собі суперечливу інформацію. Зокрема, R. Norton (1975) виокремив такі ознаки невизначеності ситуації: неповнота і фрагментарність інформації, її мінливість, неструктурованість, суперечливість тощо [206].

Проблема невизначеності висвітлюється у психологічних розвідках в різних контекстах, пов'язаних із складністю, непередбаченістю, проблемністю життєвих умов. В англійських джерелах можна зустріти декілька дефініцій з різними нюансами значення: «indeterminacy» (невизначеність у вузькому сенсі, що означає відсутність інформації про чинники, які впливають на ситуацію), «uncertainty» (невизначеність як психологічне явище, що включає невпевненість, нерішучість, мінливість), «ambiguity» (описує неясність, неоднозначність, амбівалентність, порушення стереотипів) [80]. Цікаве пояснення невизначеності в клінічному контексті надали S. Grenier, A. Barrette, R. Ladouceur (2005): неоднозначність – це сприйняття того, що існує тепер, а невизначеність характеризує майбутнє [153].

В найзагальнішому вигляді ситуація невизначеності розглядається як дефіцит інформації стосовно того, що відбувається «тут і тепер» в умовах необхідності ухвалення рішення. Такі ситуації зазвичай обумовлюють негативні емоційні переживання та стани, що відображають принципову неможливість знаходження обґрунтованого, правильного вибору та критерію оцінки результату [82]. S. Budner виокремив такі ознаки невизначеності ситуації, як складність, суперечливість та новизна, що може викликати у людини відчуття загрози, що може призводити до уникнення, заперечення й інших різноманітних деструктивних проявів [107].

З іншого боку, невизначеність ситуації може містити в собі позитивні

моменти, насамперед бути поштовхом до творчості, створення нових оригінальних результатів. Український психотерапевт П. Лушин (2013; 2016) розглядає невизначеність як перехідний стан, що спонукає людину переживати позитивні емоції в неструктурованих, неоднозначних ситуаціях, сприймаючи їх не як загрозу, а як виклик до нових звершень, спонукання до самовдосконалення [52; 53]. Ця ідея розвинена в працях А. Гусєва (2007; 2009), який вбачає у ситуаціях невизначеності потужний ресурс розвитку, становлення нової особистісної та професійної ідентичності [28; 29].

С. Максименко уточнив, що невизначеність означає дефіцит інформації про ситуацію, зокрема, низьку передбачуваність її розвитку та наявність великої кількості невідомих змінних або поєднання декількох ознак різних явищ та об'єктів, які перебувають у процесі змін, що в цілому суттєво ускладнює ухвалення рішення, яке супроводжується певним ступенем ризику.

Здатність людини діяти у невизначених ситуаціях часто асоціюється з творчими здібностями та особистісною креативністю [55]. Подолання невизначеності потребує від індивіда нестандартного мислення, здатності до генерації нових ідей та варіантів вирішення проблемних задач [10].

О. Петрунко розглядає невизначеність (непередбачуваність, неясність, недетермінованість) як альтернативу детермінізму й стабільності, тобто визначеності: «це іманентна, внутрішньо притаманна будь-яким процесам і явищам, така, що виходить з їхньої природи, властивість усього суцього» [60]. При цьому невизначеність часто переживається людиною як стресогенна, травмівна, така, що загрожує життю. Дослідниця наголошує, що негативні емоційні стани, котрі супроводжують ситуації невизначеності, а також відсутність показників, на основі яких можна робити об'єктивні прогнози, унеможливають знаходження обґрунтованого, єдино правильного рішення, методу його досягнення та критеріїв оцінки результату. Тому раціональне мислення поступається іншим, більш архаїчним (міфологічним) підходам [61].

Отже, невизначені ситуації являють собою нетипові життєві або професійні задачі, які відрізняються наявністю неповних або суперечливих

даних, нечіткістю, неоднозначністю, складністю або недостатністю наявної інформації, а їх вирішення має непередбачену ймовірність досягнення необхідних цілей. Головною причиною й ознакою невизначеності є дефіцит інформації стосовно прогнозування наслідків тих або інших рішень, а також відсутність обґрунтованих критеріїв вибору того чи іншого напрямку дій. До визначальних вимірів невизначеності ситуації можна віднести складність, новизну, суперечливість, ризикованість, багатоваріантність можливих рішень та неможливість повністю контролювати та прогнозувати досягнення бажаних результатів – рис. 1.1.

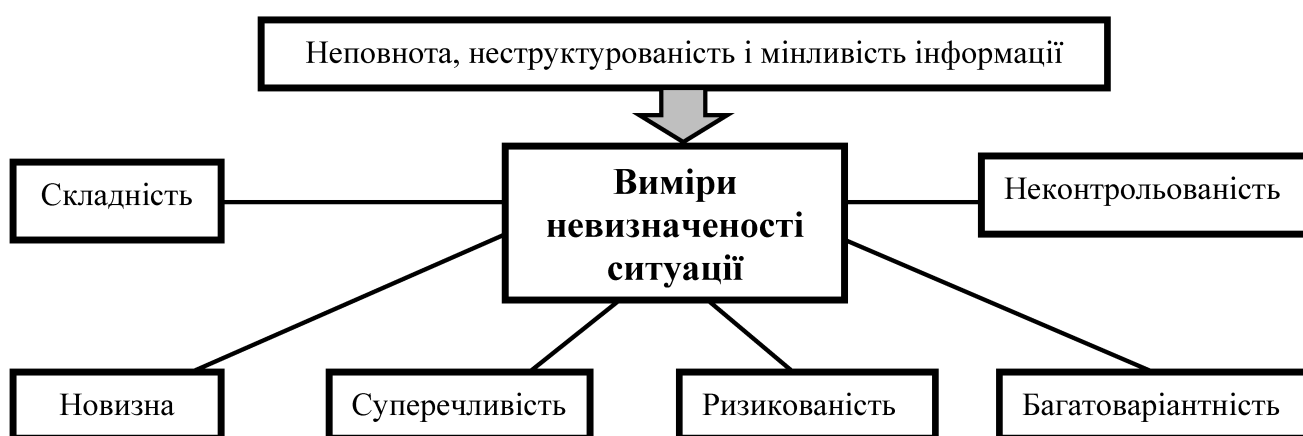


Рис.1.1. Виміри невизначеності ситуації [розроблено автором на основі аналізу та узагальнення літературних джерел].

Заслуговує на увагу думка про те, що невизначеність не зумовлена обмеженими можливостями людського пізнання – вона існує як реальна, постійна властивість навколишнього світу. Живі організми завжди стикаються з невизначеністю, так було із самого зародження життя. Отже, психіка людини має адаптуватися до невизначеності, в ній мають бути закладені певні механізми такого пристосування (наприклад, природна спонтанність). Оскільки невизначеність є неминучою, вона може бути як руйнівною, так і стимулюючою, як потенціалом для тривоги, так і можливістю зростання в залежності від способу реагування на неї [79].

Дослідження українських вчених (Ю. Мельник, В. Ющенко, А. Резнік,

2021) показали, що ситуація невизначеності у більшості людей викликає негативні переживання: сум, страх, тривогу, невпевненість, безпорадність, і навіть паніку (83 % досліджуваних); при цьому у 17 % невизначеність пов'язана з позитивними емоціями. Ситуація невизначеності, як правило, асоціюється саме з необхідністю ухвалення певного рішення, проблемою життєвого вибору (наявністю кількох варіантів та неможливістю обрати серед них), а також неготовністю або нездатністю приймати рішення – так відповіла майже третина респондентів. Невизначеність як нестачу або суперечливість інформації щодо ситуації, відзначили лише 11 % опитаних. Отримані дані змушують переглянути уявлення про роль невизначеності в ухваленні рішень.

Разом з тим, дослідники підкреслюють високий рівень невизначеності, присутній в управлінській діяльності. Постійна мінливість зовнішнього середовища та непередбачуваність майбутнього вимагають від управління наявності відповідних здібностей до реалізації управлінських функцій у індетермінованих умовах [243]. Керівникам часто доводиться діяти в умовах великої кількості неструктурованої інформації, що вимагає від них активного довизначення умов, чинників, змісту, засобів та критеріїв продуктивного вирішення професійних завдань та проблем [9; 85].

Аналізуючи феномен невизначеності в контексті діяльності організації, слід зазначити, що зазвичай її джерелом є зовнішнє середовище: специфіка державного управління, особливості потреб споживачів та поведінки конкурентів, а також певна неструктурованість інформації, що надходить та відсутність впевненості у її вірогідності, що, в результаті зумовлює складності в процесі прогнозування та планування діяльності компанії – рис.1.2. Зокрема, відомі характеристики зовнішнього середовища, що можуть породжувати невизначеність: складність, яку утворює велика кількість чинників зовнішнього простору, ступінь їх варіативності і комплексності, їх взаємозв'язків та взаємовпливу, рухливість і динамічність середовища, яка зумовлює відповідні зміни у діяльності організації [200].

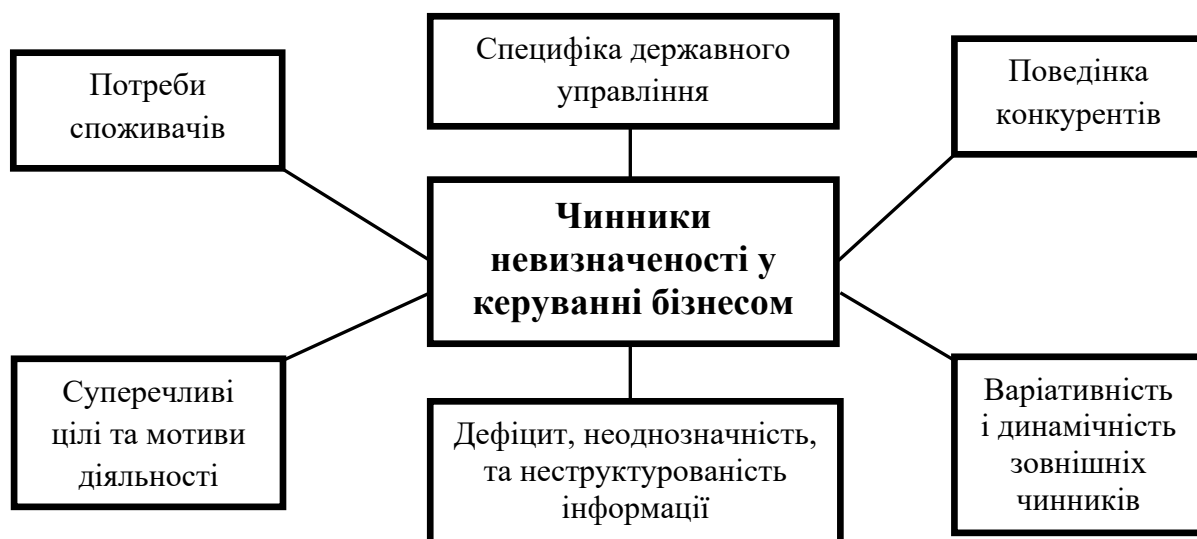


Рис.1.2. Чинники невизначеності в організаційному та професійному середовищі [розроблено автором на основі аналізу літературних джерел]

Проявами невизначеності можуть бути також неповнота уявлень щодо кінцевого результату досягнення цілі та суперечливість мотивації, що значно ускладнює вибір певних стратегій діяльності і прогнозування їх ефективності. Найбільш суттєво невизначеність професійної ситуації впливає на процес ухвалення рішень. Недостатність або недостовірність наявної інформації, або, навпаки, її надлишковість та неструктурованість також значно ускладнюють пошук необхідних варіантів рішень та зумовлюють неможливість спрогнозувати потенційні сценарії розвитку подій та віддалені наслідки досягнення тих чи інших результатів.

Подолання невизначених ситуацій охоплює в собі декілька етапів, що частково пересікаються з етапами процесу стратегічного ухвалення рішень: формулювання цілей, ідентифікація проблеми, генерування альтернатив, їх оцінка та вибір найбільш вдалого напрямку дій [222].

Цей процес відбувається за допомогою здатності психіки прогнозувати можливі варіанти рішень. Саме в результаті прогнозування суб'єкти ухвалення рішень можуть оцінити успішність тих чи інших напрямів подолання проблемної ситуації. Прогнозування або антиципація, виконуючи пізнавальну, комунікативну, адаптивну і регулятивну функції, дозволяють знаходити взаємозв'язки між різними аспектами проблемної ситуації. Водночас, в

результаті прогнозування людина отримує знання стосовно майбутніх результатів, яке має ймовірнісний характер і не завжди передбачає чіткий алгоритм дій (охоплює в собі певні гіпотези, моделі та плани). Ймовірнісне прогнозування потребує здатності співставляти нову інформацію з даними минулого досвіду та в результаті цього аналізу будувати гіпотези, що мають певний ступінь ймовірності своєї реалізації [18]. Отже, прогнозування допомагає долати невизначеність і знаходити успішні стратегії вирішення проблемних ситуацій. Передбачення результатів досягнення довготривалих цілей дозволяє адаптуватись до труднощів, пов'язаних з великою кількістю невідомих чинників та продуктивно реалізовувати заплановані дії.

Особливо важливою у даному контексті є здатність особистості до системного мислення, можливість комплексно аналізувати визначені цілі та враховувати взаємодію всіх компонентів проблемної ситуації. Оптимальною вважається генерація одразу декількох цілей, які б могли враховувати зміни ситуації та наявність належної мотивації, яка б охоплювала прийняття ситуації невизначеності з позиції дослідника, що передбачає сприйняття наявних умов як поштовху до прояву відповідних креативних здібностей на протигагу реакції уникнення невизначеності [105].

Для подолання великої кількості невизначених чинників організації створюють структуроване внутрішнє середовище за допомогою правил та ритуалів корпоративної культури. Заходи, спрямовані на створення сенсів, допомагають співробітникам подолати тривожність і запобігають зниженню продуктивності, зумовлених підвищеним інформаційним навантаженням, дифузністю та неоднозначністю їх ролі в організації [230; 241].

Досить часто ситуація невизначеності викликає у працівників тенденції до категоризації, поверховості мислення, регресії та відкидання релевантної інформації, що в результаті може викликати сильний стрес та суттєво знижувати рівень працездатності [113]. М. Kramer (1999) наголосив на неоднозначності реакції на невизначеність, тобто у одних працівників невизначеність може зумовлювати стресові переживання, тоді як для інших

вона виступає швидше викликом та стимулом для активних дій [182].

Гарвардські дослідники Н. Courtney, J. Kirkland, P. Viguerie (2003) виокремили кілька рівнів невизначеності у діяльності організації. Найнижчий рівень являє собою наявність декількох альтернативних варіантів розвитку подій, які можна передбачити за допомогою аналізу і прогнозування. Більш високий рівень невизначеності полягає у відсутності визначених сценаріїв, коли відомим є лише певний діапазон можливих напрямів розвитку ситуації. Найвищий ступінь невизначеності полягає у неможливості прогнозувати ймовірні напрями розвитку ситуації у майбутньому, що є найбільш складним в контексті реалізації управлінських стратегій [125]. Отже, ступінь невизначеності може бути зумовлений як непередбачуваністю чинників, що потенційно впливають на перебіг діяльності організації, так і їх складністю, взаємовпливом, що посилює непрогнозованість наслідків.

При оцінці ступеню невизначеності ситуації слід визначити рівень прогнозованості сторонніх впливів. У випадку наявності відомих чинників, але невизначеності ступеню їх можливого впливу, ефективним є традиційне керування ризиками в ході реалізації професійних завдань. Для нормалізації ситуації слід виявити можливі чинники ризику, проаналізувати їх та визначити можливі сценарії розвитку ситуації в залежності від виникнення тих або інших дисгармонізуючих чинників. Щоб подолати невизначеність, треба своєчасно фіксувати певні зміни, виявляти нові джерела ризику і вносити відповідні коректування в контексті появи нових умов. Важливим є вміння продуктивно виконувати діяльність, не орієнтуючись на наявність детального плану та проміжних цілей, а використовуючи змінені ситуації як джерело нової інформації та досвіду, що надає можливість швидко змінювати напрям діяльності та апробовувати інші стратегії досягнення мети [135].

Набагато складнішим є подолання, коли невідомі як самі чинники, так і можливий ступінь їх впливу, що унеможливорює розробку ймовірних сценаріїв розвитку подій та відповідних дій, спрямованих на нормалізацію ситуації. В цьому випадку подолання є можливим лише по факту подій, які вже

здійснилися, що передбачає готовність керівника до миттєвої розробки засобів керування ситуацією у змінених умовах. Найвищим проявом невизначеності є ситуація хаосу, коли відсутня можливість передбачити подальший розвиток подій, відбуваються постійні зміни, що супроводжуються значними відхиленнями від традиційного функціонування [135].

Одним з важливих завдань управлінської діяльності є подолання невизначеності, яке охоплює в собі декілька різних стратегій, таких як уникнення, придушення, прийняття або зменшення рівня невизначеності. Головними проявами *уникнення невизначеності* є прагнення обходити багатозначні та незрозумілі професійні ситуації, надаючи перевагу дотриманню традиційних правил роботи за стандартами та нормами. У межах даної стратегії пріоритетною є стабільність, слідування авторитетним думкам і перевіреним засобам дій [88]. Реалізація даної стратегії часто поєднується з підвищеним рівнем агресивності та емоційності, що передбачає також надання великого значення безпеці (сприйняттю загрози) та стабільності [161; 233].

В той самий час, придушення невизначеності передбачає раціоналізацію, ігнорування і відмову від небажаної та суперечливої інформації та намагання подолати невизначеність, завдяки розробці докладного алгоритму дій, в результаті чого створюється ілюзія контролю над ситуацією. Зазначена стратегія є найменш ефективним засобом подолання та може бути застосована лише у випадку, коли використання інших стратегій є неможливим [186]. Іншим засобом подолання невизначеності є зменшення її рівня завдяки пошуку інформації, яка може знизити рівень непередбачуваності ситуації, в результаті знаходження даних стосовно її найменш зрозумілих аспектів [88].

Найконструктивнішою стратегією подолання невизначеності вважається її прийняття, тобто визнання значного ступеню невизначеності в процесі виконання професійних завдань та створення і реалізація певної послідовності дій, спрямованих на подолання та протидію потенційним ризикам [186]. Як засвідчують результати досліджень, прийняття невизначеності позитивно корелює з рівнем адаптивності, гнучкості та здатності до самоактуалізації та

вимагає від фахівця готовності до обговорення проблемної ситуації та пошуку можливих напрямів адаптації до змін [112; 113; 144]). Застосування даної стратегії є найбільш продуктивним в контексті ефективності професійної діяльності та співвідноситься з вищою задоволеністю працею та більшою зрілістю професійної ідентичності особистості [242].

Отже, подолання невизначеності в управлінській діяльності охоплює в собі як *неконструктивні тактики*, такі як уникнення і придушення невизначеності, так і *конструктивні*, такі як зменшення та прийняття невизначеності, що забезпечують можливість продуктивного функціонування у непередбачуваних, динамічно мінливих зовнішніх умовах.

У попередніх розділах дисертації було показано, що процес ухвалення рішень охоплює в собі два змістовні блоки: орієнтувальний та процесуальний. На першому етапі відбувається орієнтування у проблемній ситуації та визначення можливих засобів досягнення мети. Процесуальний блок охоплює комплекс знань, необхідних для ефективного вирішення проблемної ситуації та інтуїтивні здібності, які дозволяють передбачити ірраціональний розвиток ситуації під впливом неконтрольованих чинників мінливого середовища. Саме на цьому етапі відбувається відбір найбільш ефективних варіантів рішень, прогнозування їх ефективності, оцінка наслідків та ступеню їх ризикованості.

Не викликає сумнівів, що ефективне управління передбачає здатність керівників приймати продуктивні управлінські рішення в невизначених умовах. Зокрема, це передбачає здатність до когнітивної компенсації, тобто перетворення і реконструкції недостатньої інформації, що у поєднанні з емоційним сприйняттям невизначених ситуацій як звичайних та нетривожних забезпечує готовність управлінців до ефективного виконання своїх функцій у ситуаціях з високим ступенем непередбачуваності. Дослідження засвідчують, що найуспішніші управлінці проявляють не просто стійкість до невизначеності – ситуації, що мають високий рівень непередбачуваності та невизначеності є для них більш ресурсними та емоційно привабливими в контексті досягнення значущих результатів професійної діяльності [245; 242].

Таким чином, психологічний феномен невизначеності можна розглядати як проблемну ситуацію, яку необхідно подолати, коли наявної інформації недостатньо для пошуку та аналізу можливих альтернатив досягнення поставленої мети, що в результаті може призвести до зниження активності особистості з подолання проблемної ситуації, уникнення чи відкладання ухвалення рішення. Процес управління у сучасному суспільстві передбачає високий ступінь невизначеності, породжений багатьма аспектами середовища (складністю та неструктурованістю інформації, зумовленою великою кількістю чинників зовнішнього простору та високим рівнем їх варіативності, взаємопов'язаності та динамічності). Високий рівень невизначеності може негативно впливати на фахівців, зумовлюючи стресові переживання та когнітивні складнощі, знижувати працездатність. Процес подолання невизначеності охоплює в собі аналіз можливих чинників ризику, прогнозування ймовірних сценаріїв розвитку ситуації, коректування та навіть кардинальне перепланування стратегії дій у випадку виникнення нових джерел ризику. Можливі різноманітні стратегії подолання невизначеності з різною ефективністю: уникнення, придушення, прийняття або зменшення рівня невизначеності. Найбільш конструктивною стратегією є прийняття невизначеності, яке відбувається в результаті послідовної реалізації комплексу дій, спрямованих на пошук напрямів адаптації до змін, що в результаті призводить до збільшення задоволеності працею у співробітників.

1.2.2. Прийняття невизначеності як особистісна властивість

Поширеність невизначеності в управлінській діяльності й загалом у постмодерному суспільстві обумовлює важливість вивчення *толерантності до невизначеності* – здатності (та схильності) людини сприймати ситуації невизначеності без виникнення емоційного дискомфорту та продуктивного їх використовувати для розвитку, трансформації та появи нових можливостей.

Активне вивчення цього психологічного феномену розпочалося в середині XX століття (Е. Frenkel-Brunswik, 1948), коли ставлення людини до

невизначеності розглядалось у континуумі різноманітних проявів, від прийняття невизначених умов до їх тотального відкидання, нездатності динамічно змінювати діяльність і поведінку відповідно до трансформації зовнішніх обставин та навколишньої дійсності [146]. Розглядаючи сприйняття невизначеності та способи його вимірювання, дослідники виокремили широкий діапазон реакцій від відкидання суперечливих стимулів до їх привабливості, що спонукає особистість до розвитку та змін [196].

Цікавим ракурсом досліджень є розгляд невизначеності у культурному контексті. Соціолог G. Hofstede (2003) диференціював культурний устрій за ступенем толерантності до невизначеності. Спільнотам, які характеризуються тенденцією до уникнення невизначених ситуацій, притаманна наявність суворих норм, правил та законів, що чітко регламентують поведінку кожного з її членів. В культурних середовищах з високим рівнем толерантності до невизначеності, навпаки, спостерігається нижчий рівень регламентованості поведінки, більша прийнятність ризику та прийняття одночасного співіснування різних думок та поглядів [158; 159].

У психологічній науці толерантність до невизначеності розглядається як *базове особистісне утворення*, що охоплює в собі перцептивні, когнітивні та емоційні процеси, а також зумовлює особливості соціальних настанов, специфіку поведінки та міжособистісної взаємодії індивіда. Головним проявом толерантності до невизначеності є здатність особистості прийняти напруженість суперечливих конфліктних ситуацій та готовність до їх конструктивного вирішення [104].

У працях болгарської дослідниці К. Stoycheva (2010) толерантність до невизначеності пов'язується з особистісною креативністю, здатністю до експериментування, з можливістю ризикувати, бути непередбачуваним та пробувати нетрадиційні варіанти дій. Саме здатність прийняти невизначеність зумовлює готовність особистості до пошуку та креативних спроб, а не до реалізації спрощених та традиційних варіантів подолання ситуації. Хоча толерантність до невизначеності значимо не пов'язана з потребою особистості

у досягненнях, вона є необхідною передумовою прояву її креативних здібностей [232]. В емпіричному дослідженні французьких вчених F. Zenasni, M. Besanson, T. Lubart (2008) було підтверджено наявність взаємозв'язків між толерантністю до невизначеності та здатністю до креативності [246].

Низка західних вчених розглядає толерантність до невизначеності як стабільну особистісну рису, яка визначає ставлення до невизначених та суперечливих ситуацій, але може змінюватись під впливом кардинально нового досвіду або цілеспрямованої активності самої людини [147, 196, 246].

На думку фінських вчених K. Merenluoto, E. Lehtinen (2004) толерантність до невизначеності передбачає актуалізацію метакогнітивних процесів, що допомагають людині прийняти невизначені ситуації та побудувати нову несуперечливу концептуальну модель на основі реорганізації наявних когнітивних структур. Ситуація, яка містить недостатню кількість інформації для адекватного сприйняття певного явища та є досить значущою для індивіда, породжує в нього відчуття когнітивного конфлікту і внутрішньої суперечливості через невідповідність наявних концептів та нової ситуації. У даному контексті толерантність до невизначеності виступає як інтегральна метакогнітивна змінна, що передбачає прийняття суперечливих ситуацій на когнітивному рівні та забезпечується готовністю особи до конструювання нового концепту. У випадку низької здатності приймати суперечливість відбувається конструювання більш поверхових і простих концептів або проявляється тенденція до уникнення ситуацій, що викликають когнітивний дисонанс [199].

Виходячи з усього вищесказаного, толерантність до невизначеності є особистісним утворенням, яке містить в собі перцептивні, когнітивні, емоційні та поведінкові компоненти, що забезпечують сприйняття та оцінку особливостей невизначеної ситуації, відповідне емоційне реагування та поведінкові стратегії, спрямовані на подолання невизначеності, відновлення рівноваги і досягнення значущих особистісних цілей. Емоційний компонент толерантності до невизначеності охоплює в собі ставлення особистості до

невизначених ситуацій, тоді як поведінковий компонент передбачає здатність використовувати ефективні стратегії подолання ситуацій, що відрізняються високим ступенем невизначеності.

Толерантність до невизначеності можна розглядати як особистісну установку (диспозицію), яка зумовлює когнітивне оцінювання, емоційне реагування та поведінку у відповідь на виникнення складних ситуацій з великою кількістю невизначених змінних [49]. Тобто, це достатньо стійка властивість особистості, яка зумовлює можливість відчувати позитивні емоції та задоволення від перебування у нових неструктурованих ситуаціях, що супроводжується також здатністю до продуктивної саморегуляції, яка призводить до вибору найбільш ефективних варіантів рішення.

Окреслені закономірності наголошують на важливості вивчення толерантності до невизначеності в ситуації ухвалення рішень, коли за умов відсутності всіх необхідних фактів та неможливості спрогнозувати наслідки вибору тієї або іншої альтернативи необхідно приймати ефективні рішення.

Головним проявом толерантності до невизначеності є позитивне або нейтральне прийняття ситуацій з великою кількістю невизначених змінних, що передбачає готовність до ризику та здатність до апробації нових стратегій вирішення проблеми. Це включає вміння працювати в умовах нестачі, неповноти інформації або її неоднозначності, здатність розмірковувати над проблемою і приймати рішення, навіть коли невідомі всі факти і можливі наслідки [49]. Вона асоціюється з відкритістю до змін, здатністю людини до варіативної поведінки й поведінкової гнучкості та застосування нетрадиційних стратегій у нових нестандартних ситуаціях. Толерантність до невизначеності також включає готовність людини приймати рішення, щодо яких вона відчуває почуття невпевненості (ризиковані рішення) [59].

Особистість, якій притаманна висока вираженість цього ресурсу, здатна задовольняти свої потреби у швидкоплинних умовах навколишнього світу; вона відкрита до нового досвіду і здатна гнучко змінювати свої поведінкові

установки. Узагальнюючи дані українських дослідників [30; 49; 59; 63; 80], можна виокремити такі характеристики толерантної особистості:

- спокійне або зацікавлене ставлення до випадковостей, хаосу і неупорядкованості;
- потяг до нових, незнайомих ситуацій, почуття комфорту у момент перебування у них;
- здатність витримувати напруження кризових, проблемних ситуацій;
- здатність відчувати процесуальність і плинність сталих речей;
- вміння приймати невідоме, комфортно переживати нестачу інформації;
- здатність опиратись відсутності зв'язку та логіки у інформації, що надходить; вміння розрізняти гіпотези і теорії від фактів;
- здатність переживати власні сумніви, незнання, ірраціональність;
- спокійне ставлення до неясності та незавершеності у спілкуванні.

При високому рівні толерантності до невизначеності, незрозумілі складні ситуації сприймаються особистістю не як небажані, а, навпаки, як можливості для подальшого розвитку та змін. Вона може знімати, зменшувати невизначеність ситуації шляхом вирішення дилем вироблення власних стратегій поведінки, ухвалення рішень, емоційної саморегуляції тощо.

Крім того, толерантність до невизначеності передбачає гармонійну єдність інтелектуальних здібностей та емоційного інтелекту, що створює необхідні умови для прийняття та подолання невизначених ситуацій. Здатність переживати позитивні емоції у неструктурованих ситуаціях, що відрізняються високим ступенем новизни, проявляти в них готовність до креативних рішень, відмічали у своїх дослідженнях Є. Носенко та М. Шаповал [58].

Толерантність до невизначеності розглядається А. Гусевим як важлива складова процесу особистісного самовизначення, що забезпечує здатність людини до гнучкого вибору можливих варіантів дій на шляху до досягнення особистісно значущих цілей [29]. Позитивне прийняття невизначених ситуацій свідчить про досягнення особистістю певного рівня зрілості й цілісності.

Паралельно із поняттям «толерантність до невизначеності» у наукових джерелах використовується поняття *«інтолерантність до невизначеності»*. Інтollerантність являє собою неприйняття невизначеності та переживання дискомфорту в ситуаціях з великою кількістю невизначених чинників, що зумовлює нездатність до апробації ризикованих стратегій поведінки та надання переваги традиційним засобам подолання складних ситуацій.

В узагальненому вигляді для інтолерантної особистості характерні: схильність реагувати занепокоєнням й тривогою на незрозуміле; сприйняття невизначеної ситуацій як джерела загрози; дихотомія та категоризація у сприйнятті навколишньої дійсності (схильність до полярних суджень по типу «чорне-біле»); нездатність мислити у категоріях ймовірностей, прагнення до конкретності; спроби приймати поспішні рішення без урахування стану справ; потяг до безумовного прийняття чи відторгнення у міжособистісних відносинах; неможливість припустити наявність позитивних і негативних характеристик одного об'єкту; нездатність сприймати стимули, що швидко змінюються; пошук безпеки та надання переваги знайомому [27; 29]. С. Бочнер виокремив такі прояви інтолерантності як відкидання, заперечення незвичних, нових явищ та образів, а також схильність до передчасних висновків, які не змінюються відповідно до розвитку ситуації [104].

П. Лушин (2016; 2017) розглядає толерантність як здатність до прийняття невизначеної ситуації та можливість адаптації до неї з максимальним використанням існуючих переваг. Натомість інтолерантність до невизначених ситуацій передбачає пасивне страждання від наявності великої кількості невизначених змінних або боротьбу з ними, прагнення до регламентації мінливих чинників в контексті стереотипних схем та стандартів. Терапевт виокремив людей, яких назвав «хаотиками» - вони навмисне стимулюють виникнення невизначеності, сприяють її прояву та розгортанню, оскільки є для них це єдині комфортні умови самореалізації, тоді як наявність регламентованих правил та шаблонів суттєво обмежує їх здатність до вільного прояву власної особистісної ідентичності [51; 53].

Вчений зазначає, що адаптація до кризових ситуацій з високих рівнем невизначеності характеризується певною послідовністю етапів:

- 1) пасивна інтолерантність, що пов'язується зі стражданням, депресією, переживанням емоцій горя, відчаю тощо;
- 2) активна інтолерантність, що виявляється у спробах регламентування, впорядковування власних реакції в рамках існуючих змістів і способів;
- 3) толерантність, що характеризується прагненням до використання переваг хаосу і невизначеності;
- 4) посттравматичне зростання або регуляція «порядок через хаос», коли невизначений стан усвідомлюється в термінах конструктивної реакції.

Кожен з чотирьох етапів містить в собі ознаки «мікро-дезорганізації»; всі ці форми хаосу та невизначеності є передумовами для переходу в новий контекст самоорганізації і саморозвитку [52].

Дослідники пояснюють численні взаємозв'язки між толерантністю до невизначеності та особистісними властивостями. Відомо, що толерантність до невизначеності прямо корелює з рівнем освіти [81], емоційним інтелектом [63], креативністю [29; 58; 246], готовністю до ризику та управління ризиками [80]. В роботі Г. Павленко (2019) показано, що толерантність до невизначеності виступає ресурсом для досягнення та збереження відчуття психологічного благополуччя, зокрема таких компонентів як самоприйняття, автономія, управління середовищем та особистісне зростання [59]. Праці західних вчених показують, що терпимість до невизначеності супроводжується розвинутою адаптивністю, оптимістичним сприйняттям життя, орієнтацією на успіх, здатністю швидко здійснювати вибір, залишаючи при цьому досить велику кількість варіативних можливостей [128; 147].

В свою чергу, інтолерантність до невизначеності супроводжується побоюваннями стосовно власного майбутнього, що є визначальною ознакою високотривожної, невротичної особистості [153]. На особистісному рівні інтолерантність має такі прояви, як надмірна упередженість, догматизм,

авторитаризм та ригідність, що супроводжується низькою здатністю до креативності, підвищеною агресивністю та конфліктністю [104].

Надмірне прагнення до чіткості, неприйняття суперечливої та складної інформації являє собою так звану *ригідну раціональність*, що розглядається як нездатність до гнучкої реакції на динамічність навколишнього середовища. Це може призводити до виснаження енергетичного потенціалу особистості та порушень адаптації. Важливим проявом інтолерантності до невизначеності є нездатність прийняти неоднозначність актуальної ситуації, що може бути також наслідком певних психотравматичних подій, які призводять до надмірної категоричності мислення та сприйняття [106].

Отже, в контексті прийняття або неприйняття невизначеності можна виокремити два протилежні полюси, один з яких складають толерантність до невизначеності, інтуїтивність і готовність до ризику, а інший – раціональність, інтолерантність до невизначеності та ригідність.

Толерантність до невизначеності може розглядатись як здатність, що може бути сформована в процесі соціалізації, набуття знань та досвіду, або ж цілеспрямованого психологічного втручання. Важливою передумовою розвитку толерантності до невизначеності в управлінській діяльності є здатність людини побачити у складних невизначених ситуаціях можливості для особистісного та професійного саморозвитку, що відбувається завдяки психологічній пластичності та постійним внутрішнім трансформаціям.

Українська дослідниця С. Хілько (2018) відзначила, що *формування толерантності до невизначеності* являє собою процес особистісних змін на когнітивному, емоційному та поведінковому рівнях під впливом внутрішніх та зовнішніх чинників, в результаті чого розвивається здатність не тільки витримувати напругу невизначених ситуацій, але й продуктивно діяти у них, знаходячи оптимальне рішення [81, с. 3]. Крім того, формування толерантності до невизначеності є процесом певної диференціації значущого та незначущого, що забезпечується здатністю особистості до гнучкості та мінливості психічних процесів, що надає можливість реалізації різноманітних

варіантів подолання стану невизначеності [54].

І. Коробка (2022) розглядає толерантність до невизначеності як *психологічний ресурс*, що актуалізується в умовах нестабільності. Сутність цього ресурсу полягає: а) у когнітивному осмисленні невизначеності (прийняття її існування, оцінку множинності можливостей та виборів), б) в усвідомлюваному переживанні невизначеності (адекватність емоційного реагування, позитивне чи нейтральне ставлення до невизначеності, здатність до саморегуляції); в) у проактивному реагуванні (активний пошук варіантів вирішення ситуацій, ефективні стратегії опанування, готовність активно впливати на умови середовища та брати на себе відповідальність) [43].

Прийняття суперечливості та мінливості наявних умов безперечно передбачає готовність людини до ризику, тобто здатність приймати рішення в умовах наявності неповної інформації та готовність не мати повного контролю щодо розвитку подій на етапі досягнення бажаних цілей. Ризиком називають вимірювану невизначеність, коли можна чітко визначити розподіл ймовірних успішних та неуспішних результатів вирішення ситуації [5]. Готовність до ризику передбачає як оцінку ймовірності того або іншого варіанту рішення, так і здатність до прийняття суперечливої та несподіваної інформації..

Важливою функцією керівників є так зване «керування ризиком», тобто структурування ситуації у напрямку збільшення умов, які можливо контролювати та мінімізації обставин, контроль над якими є менш можливим і розвиток яких малоймовірно передбачити [66].

Аналізуючи психологічні аспекти ухвалення рішень в умовах ризику Я. Коробка (2021) зауважує, що з розвитком соціальних інститутів та соціальних відносин рішення частіше приймаються не одноосібно, а колективно, певною групою. Процес та результат ухвалення групових рішень в умовах ризику може відрізнятись від ризику, який допускається окремим індивідом. В науковій літературі описані численні ефекти ухвалення рішень групою: ефект поляризації, ефект групового мислення, феномен вивченого дисонансу, ефект асиметрії якості рішень тощо [44].

Формування достатнього рівня толерантності до невизначеності є важливою передумовою здатність особистості ефективно діяти у кризових ситуаціях, а також професійної успішності в управлінській діяльності. Цю рису можна вважати професійно важливою якістю керівника, яка зумовлює здатність до побудови нових стратегій управління та відмови від неефективних тактик з минулого досвіду, що в результаті підвищує ефективність виконання управлінських функцій. В сучасних умовах динамічно мінливого постмодерного світу пріоритетним стає вміння успішно виконувати управлінські функції в невизначених умовах. Можливість ефективно вирішувати непередбачувані й нетипові ситуації призводить до розробки кількох альтернативних варіантів подолання проблеми, що супроводжується, як правило, вищою продуктивністю виконання управлінських функцій [210].

Особливої значущості толерантність до невизначеності набуває в контексті підприємницької діяльності, яка розвивається в умовах динамічних суспільних змін, що супроводжуються великим ступенем непередбачуваності. Саме толерантність особистості до невизначеності забезпечує її здатність до креативності та інноваційності, що є одними із ключових чинників успішності у підприємницькій діяльності [188; 189].

Підприємці з високим рівнем толерантності до невизначеності також виявляють готовність до ризику, здатність створювати нові когнітивні конструкти в ситуації динамічних змін. Готовність до ризику може бути віднесена до професійно важливих якостей підприємців, успішність діяльності яких передбачає здатність продуктивно діяти в умовах мінливого середовища та неможливості прогнозувати ймовірні результати діяльності. Головними критеріями *адекватності ризикованої поведінки* у підприємницькій діяльності є її виправданість, обґрунтованість і раціональність. Виправданість передбачає відповідність наявним знанням і досвіду та неможливість досягнення бажаної цілі іншим шляхом, обґрунтованість ризику полягає у наявності прогнозу ймовірних наслідків застосування ризикованих стратегій, а раціональність – у наявності необхідної для мінімізації можливих збитків інформації [129; 203].

Отже, успішність підприємницької діяльності передбачає як наявність толерантності до невизначеності у поєднанні з готовністю до ризику, що в цілому забезпечує здатність підприємців до ухвалення креативних інноваційних рішень та апробації нових ризикованих стратегій діяльності.

Проаналізувавши проблему невизначеності ведення сучасного бізнесу А. Трофімов, О. Цикаленко та В. Заболотна (2022) сформулювали концептуальну модель толерантності до невизначеності підприємців, що описує перехід між моментом початку дії факторів, які викликають стан невизначеності, та точкою стабілізації бізнесу (отримання позитивних або негативних результатів, які свідчать про зміни в діяльності підприємства) [79].

1. Резистентність (чутливість) до змін: здатність вчасно реагувати на зміни: швидко виявити початок настання непередбачуваних подій та пристосовуватися до нових умов.

2. Резильєнтність або «пружність»: опір руйнації, здатність тримати удар, відновлювати функціональний робочий стан після кризових чи шоківих подій, використовуючи для цього наявні внутрішні та зовнішні ресурси, будувати повноцінну діяльність у складних умовах.

3. Життєздатність: прагнення до виживання, здатність не допускати вплив невизначеності на якість психічних процесів, завдяки ефективному застосуванню копінг-стратегій. Включає здатність досягти значущих цілей у складних умовах, розвиватися всупереч впливу негативних чинників.

4. Інформаційний раціоналізм: здатність виділяти та використовувати імпліцитну й релевантну інформацією в умовах дефіциту корисних знань.

5. Антиципація (бізнес-чуття): здатність прогнозувати розвиток подій та результат рішень в умовах невизначеності.

6. Готовність до ризику: усвідомлення потенційної небезпеки та втрат, і разом з тим – можливостей отримати вигоду.

7. Вольова саморегуляція: набір особистісних якостей, які забезпечують здатність підприємця приймати рішення, досягати поставлених цілей та отримувати бажаний результат [79].

Таким чином, до головних вимірів невизначеності ситуації можна віднести складність, ризикованість, новизну, суперечливість, а найголовніше – неповноту, неструктурованість і мінливість наявної інформації, неможливість повністю контролювати та прогнозувати можливі результати здійсненого вибору. Толерантність до невизначеності є комплексним особистісним утворенням, яке охоплює перцептивні, когнітивні та емоційні компоненти. Це стійка властивість особистості, яка зумовлює можливість відчувати позитивні емоції або спокій від перебування у стані невизначеності, що у поєднанні з продуктивною саморегуляцією забезпечує вибір ефективних варіантів вирішення проблемних ситуацій. Толерантність до невизначеності пов'язана з багатьма особистісними властивостями (готовність до ризику, креативність, самоприйняття, відкритість до змін, автономність, адаптивна гнучкість тощо).. Ставлення до невизначеності також є професійно важливою якістю керівників, що обумовлює їх здатність до побудови управлінських стратегій в умовах наявності значної кількості невизначених змінних. Розвиток толерантності до невизначеності забезпечує здатність до вирішення нетипових, непередбачуваних професійних ситуацій, що може підвищити продуктивність виконання управлінських функцій. Особливу важливість терпимість до невизначеності набуває в контексті підприємницької діяльності.

1.3. Психологічна готовність керівників до ухвалення управлінських рішень в умовах невизначеності

Осмислення психологічних чинників ухвалення рішень в умовах невизначеності потребує передусім теоретичного аналізу специфіки управлінської діяльності, а також визначення особливостей прояву невизначеності в контексті діяльності організації.

Розглядаючи специфіку здійснення управлінської діяльності, можна виділити низку зовнішніх особливостей діяльності, таких як інформаційна невизначеність, відповідальність за результати, жорстка часова обмеженість,

нерегламентованість режиму праці та необхідність вирішення конфліктних ситуацій. Внутрішні особливості управління вимагають від керівника здатності до багатозадачності та можливості виконувати часом суперечливі та недостатньо визначені вимоги до змісту професійної діяльності [243].

Управління охоплює в собі, передусім, планування та організацію діяльності компанії, а саме визначення кінцевих цілей і стратегій їх досягнення та ухвалення рішень щодо оптимізації професійної діяльності. Ефективне управління також передбачає продуктивне вирішення різноманітних проблемних ситуацій та криз у діяльності організації, що охоплює в собі також подолання конфліктів та впровадження певних заходів щодо активізації командної діяльності [245].

Західні дослідники (М. Mescon, М. Albert, F. Khedouri, 1988) виокремили такі функції й компоненти управлінської діяльності як цілевизначення, мотивація, комунікація, планування, ухвалення рішень, контроль, корегування цілей та стратегій дій. Серед них найголовніша роль належить саме прийняттю рішень, тобто вибору можливих варіантів того, що саме треба планувати, організовувати, виконувати та яким чином мотивувати співробітників на найкращі результати [200]. Управління бізнес-організаціями має за мету отримання прибутку та передбачає низку засобів: розширення ринків, залучення та використання вигідних ресурсів, використання законодавчих, політичних та соціальних можливостей, пошук засобів розвитку бізнесу та перетворення їх на конкурентні переваги фірми [85].

До основних управлінських функцій можуть бути віднесені цілевизначення, планування, прогнозування, ухвалення рішень, координація, контроль та оцінка, підбір персоналу, мотивація, професійне навчання та консультування, створення та підтримка корпоративної культури. Важливою складовою управлінської діяльності є здатність керівників до свідомої постановки цілей та їх активного досягнення за умови високої самоефективності й розвинутих навичок емоційної саморегуляції. В контексті управлінської діяльності особливого значення набуває наявність у керівників

таких характеристик, як креативність, гнучкість, вміння планувати та організовувати діяльність співробітників [162].

Аналізуючи ставлення управлінців до невизначеності, що передбачає різні стратегії її подолання, можна виділити декілька типів управління, такі як адміністративне, кооперативне, колаборативне та генеративне.

У межах *адміністративного керівництва* невизначеність сприймається вкрай негативно та всіляко уникається, придушується. Керівники намагаються максимально мінімізувати можливі ризики та вирішувати проблеми за допомогою стандартних, перевірених стратегій за умови одноосібного ухвалення управлінських рішень.

У випадку *кооперативного керівництва* влада розподіляється між декількома особами, заохочується командна робота. Керівник приймає різні професійні позиції, але намагається уникати конфліктних ситуацій, прагнучи досягнути спільної згоди. Для реалізації даного стилю управління необхідний контроль та мінімізація невизначеності за допомогою пошуку її джерел у зовнішньому середовищі, прагнення подолати ситуацію із використанням стандартних та традиційних засобів вирішення проблеми.

У межах *колаборативного керівництва* рішення зазвичай приймаються на підставі конкретних фактів, які мають певний ступінь невизначеності, що передбачає необхідність керування змінами та адаптації до динамічних умов зовнішнього середовища. Управлінці такого типу не прагнуть уникати ризикованих ситуацій, вони ретельно аналізують та досліджують можливі невдачі, а помилки сприймають як корисний досвід та невід'ємну умову подальшого розвитку. Конструктивне використання потенціалу конфлікту досягається за допомогою ефективного управління багатозначністю сприйняття проблеми співробітниками, які можуть мати різні позиції щодо її вирішення. Подолання проблем потребує здатності керівника справлятися з існуючим дисонансом, спрямовуючи свої зусилля на пошук нових рішень.

Даному типу керівництва властиве визнання і прийняття невизначеності, яка є предметом для дослідження та викликає зацікавленість, що, у свою

чергу, актуалізує креативний потенціал членів організації. Це дозволяє знаходити нові рішення проблемних ситуацій відповідно до динамічно мінливих умов професійного середовища [245].

У межах *генеративного керівництва* переважає командна робота, що передбачає достатню автономність кожного учасника, що може викликати враження загальної неструктурованості, хаотичності діяльності. В цьому випадку для керівника важлива здатність співробітників до нестандартних інноваційних рішень, результатом чого має бути не адаптація до зміненої ситуації, а створення нового вектору розвитку. Керівник такого типу позитивно ставиться до необхідності ризику, приймає можливість відмови від традицій та правил в діяльності організації. Наявність різних позицій та альтернативних точок зору, що супроводжуються дискусіями та сутичками є необхідною умовою розвитку та виникнення креативних рішень.

Ситуації невизначеності у межах цього типу керівництва не тільки приймаються, але й заохочуються оскільки є необхідним джерелом для отримання нового досвіду. Управлінці генеративного типу налаштовані на постійні зміни бізнесу, відповідно до нових можливостей, які з'являються в процесі виникнення непередбачуваних ситуацій. У вимірах генеративного керівництва невизначеність є джерелом розвитку та прогресу організації, що передбачає наявність необхідних компетенцій для оптимального виконання управлінських функцій у динамічно мінливих умовах [245].

Толерантне ставлення до невизначеності та можливість її продуктивного використання у межах реалізації управлінських функцій та ухвалення рішень, потребує від керівника наявності певних компетенцій, що забезпечують його можливість ефективно діяти в умовах динамічних змін професійної ситуації.

Г. Горбань наголошує на визначальній ролі *лідерського потенціалу* особистості, що являє собою ресурс ефективного ухвалення рішень. Керівник розглядається як лідер в процесах ухвалення рішень, який є модератором ухвалення групових рішень шляхом делегування чи розподілу повноважень. Для розгортання цього процесу необхідна сформованість індивідуальних

особливості суб'єкта ухвалення рішень: рефлексії, цілепокладання та експертності щодо нової ситуації. Лідерський потенціал особистості інтегрує в собі усвідомлення власної компетентності, готовність діяти та оперативно виходити в позицію лідера (позиціонування себе в ролі лідера) [15].

В інших роботах вченої ухвалення стратегічних рішень розглядається як ресурс ефективної діяльності людини в умовах невизначеності (як у професійній сфері, так й у контексті організації власного життя). Стратегічне мислення поєднує раціональний і творчий компоненти, об'єктивний і суб'єктивний аспекти, інтегрує різноманітні концепції та методи; це здатність сприймати явища цілісно та думати системно, беручи до уваги усі ймовірні перспективи. Схема системного мислення має бути пластичною та здатною до змін (це відрізняє її від стереотипів лінійного мислення, які є статичними) [17]. Системно організовані схеми мислення сучасної людини зумовлюють її готовність до викликів середовища, яке описується як VUCA-світ, тобто динамічний, багатозначний та непередбачуваний.

Отже, готовність (або неготовність) до продуктивного управління та ухвалення ефективних рішень в умовах динамічно мінливого професійного середовища є складним багатокомпонентним утворенням, яке охоплює в собі комплекс професійно важливих якостей керівника. Розглядаючи структуру психологічної готовності керівника до ухвалення рішень, можна виокремити окремі компоненти, що відповідають класичним поглядам на *установку* – схильність до певних активностей, думок або почуттів у певній ситуації, що відображає психологічний стан індивіда, впливає на його сприйняття та дії.

Установка є станом готовності, а також схильності людини до певної програми поведінки у конкретній ситуації. Зазвичай вона розглядається як трьохкомпонентне явище, яке містить когнітивну, афективну та поведінкову складову [85]. Це дозволяє розглядати психологічну готовність як чинник ухвалення рішень в ситуаціях невизначеності, який має складну структуру.

Когнітивний компонент даного особистісного утворення представлений здатністю керівника до раціонального аналізу ситуації (інтелектуальними

здібностями), подолання упередженості, побудови логічних і цілеспрямованих моделей поведінки та стратегій, результатом яких мають стати обґрунтовані рішення. Це передбачає здатність людини до побудови логічних моделей і обґрунтованих умовиводів, а також можливість критичної переоцінки власних суджень з метою подолання можливих обмежень та формування виважених рішень. З іншого боку, необхідна достатня розвинутість креативних здібностей, щоб бачити нові можливості, приймати інновації тощо [9].

У контексті предмету дослідження слід акцентувати увагу на такому чиннику як «вігільність» (vigilance) – здатності особистості до гнучкого застосування різних стратегій ухвалення рішень, що зумовлена прийняттям динамічності навколишнього середовища та позитивним ставленням до змін [168]. Така здатність є виявом адаптаційних можливостей особистості, які включають її когнітивну складність, толерантність до невизначеності, та готовність до активних дій. Нездатність змінювати поведінкові стратегії та моделі ухвалення рішень проявляється в особистісній ригідності, зумовленій складнощами у зміні сприйняття ситуації, перебудові структури особистісних мотивів і комплексу звичних поведінкових стратегій. Крім того, виділяють неефективну стратегію *hypervigilance*, що полягає в надмірному стресі під час ухвалення важливих рішень; через тривожність людина може занадто пильно збирати й перевіряти наявну інформацію, невиправдано метушитись між різними альтернативами або приймати рішення імпульсивно [193].

Емоційний компонент готовності до ухвалення продуктивних рішень керівниками в ситуаціях невизначеності представлений такими складовими, як впевненість у собі, готовність докладати зусилля, готовність до ризику, або навпаки невпевненість і тривожність (що заважає активним діям).

В психологічній літературі часто розглядається така якість керівників як готовність до ризику, що передбачає здатність до активних дій в ситуації існування високої ймовірності невдачі, невизначеності умов та дефіциту орієнтирів для досягнення поставленої мети. Здатність особистості до ризику передбачає її готовність до діяльності, яка містить в собі ймовірність невдачі.

Ухвалення ризикованих рішень охоплює в собі наступні етапи: оцінка альтернативних варіантів подолання проблемної ситуації, прогноз реалізації того або іншого варіанту рішення та визначення оптимального способу дії. Отже, ухвалення ризикованих рішень передбачає оцінку вірогідності виграшу або програшу, тобто визначення оптимального ступеню ризику для відповідного розміру очікуваної винагороди [44; 66].

Мотиваційно-оцінний компонент готовності управлінця до ухвалення рішень в ситуації невизначеності охоплює в собі самоефективність (загальну та професійну) та оптимістичні установки щодо майбутнього. Наслідком самоефективності є активність, спрямована на досягнення організаційних та професійних цілей, отримання кращих результатів. Як правило, суб'єктивна оцінка ймовірності успіху пов'язана із вираженістю мотивації досягнення та індивідуальною значущістю для особистості досягнення конкретної мети [48].

Часто активному прийняттю рішень та досягненню успіху заважає *тенденція до прокрастинації*. Навмисне відкладання необхідних дій може бути зумовлено надмірною тривожністю, побоюваннями майбутнього, а також перфекціонізмом, який полягає у прагненні до завищених ідеалів, що неможливо повністю задовольнити [32]. Вчені виокремлюють такі чинники прокрастинації, як імпульсивність, нейротизм, ірраціональність, труднощі концентрації уваги, надмірна тривожність та страх невдачі, неорганізованість, тенденції до ригідності [231].

Іншим важливим чинником успішного управління є *фрустраційна толерантність* – утворення, що забезпечує можливість конструктивної активності в ситуації незадоволення важливих соціально-психологічних потреб, а також здатність до продуктивної саморегуляції емоційного стану та збереження оптимістичних настанов з метою підтримки продуктивної діяльності, спрямованої на реалізацію обраних цілей [83]. Толерантність особистості до фрустрації відображує її стійкість до можливих невдач на шляху до досягнення мети або певних складнощів, пов'язаних з адаптацією до змін та виникнення нових умов і чинників Переживання проблемної ситуації

залежить від сили фруструючих чинників, а також ступеню їх неочікуваності в житті людини. У свою чергу, стан фрустрації часто є позитивним чинником, що активізує підсвідоме інтуїтивне мислення, призводить до виникнення творчих та непередбачуваних рішень.

На нашу думку, вивчення психологічних станів особистості в певній (важкій) ситуації має включати аналіз цієї ситуації, зокрема її суб'єктивне сприйняття індивідом. Це актуалізує вивчення рівня стресу та фрустрації керівників в ситуації невизначеності.

Регулятивний (поведінковий) компонент готовності управлінця до ухвалення рішень охоплює в собі такі властивості особистості як адаптивність та толерантність до невизначеності. Адаптивність забезпечує формування нових стратегій діяльності та взаємодії із зовнішнім середовищем в ситуації його динамічних змін. Якості й риси особистості, що надають їй можливість ефективної взаємодії зі зміненим оточенням, утворюють адаптаційний потенціал – сукупність соціально-психологічних та біологічних властивостей, таких як адекватна самооцінка, нервово-психічна стійкість, рівень соціального інтелекту і т.ін., що забезпечують здатність до оптимальної самореалізації в умовах динамічно мінливого зовнішнього середовища [42]. Розгортання адаптаційних ресурсів забезпечує розширення адаптаційного діапазону особистості та формування нових навичок адаптації до змінених життєвих умов [74]. Все це обумовлює рівень стресу, що переживає особистість.

На основі узагальнення цих міркувань була складена структурна модель психологічної готовності керівника до ухвалення рішень, яка лягла в основу подальшого емпіричного дослідження – див. рис. 1.3. Модель розглядає три компоненти професійно-важливих якостей керівника, що стосуються ухвалення рішень (когнітивний, емоційно-мотиваційний та поведінково-регуляційний); а також їх диференцію на різних рівнях функціонування: індивідуальному та організаційному.

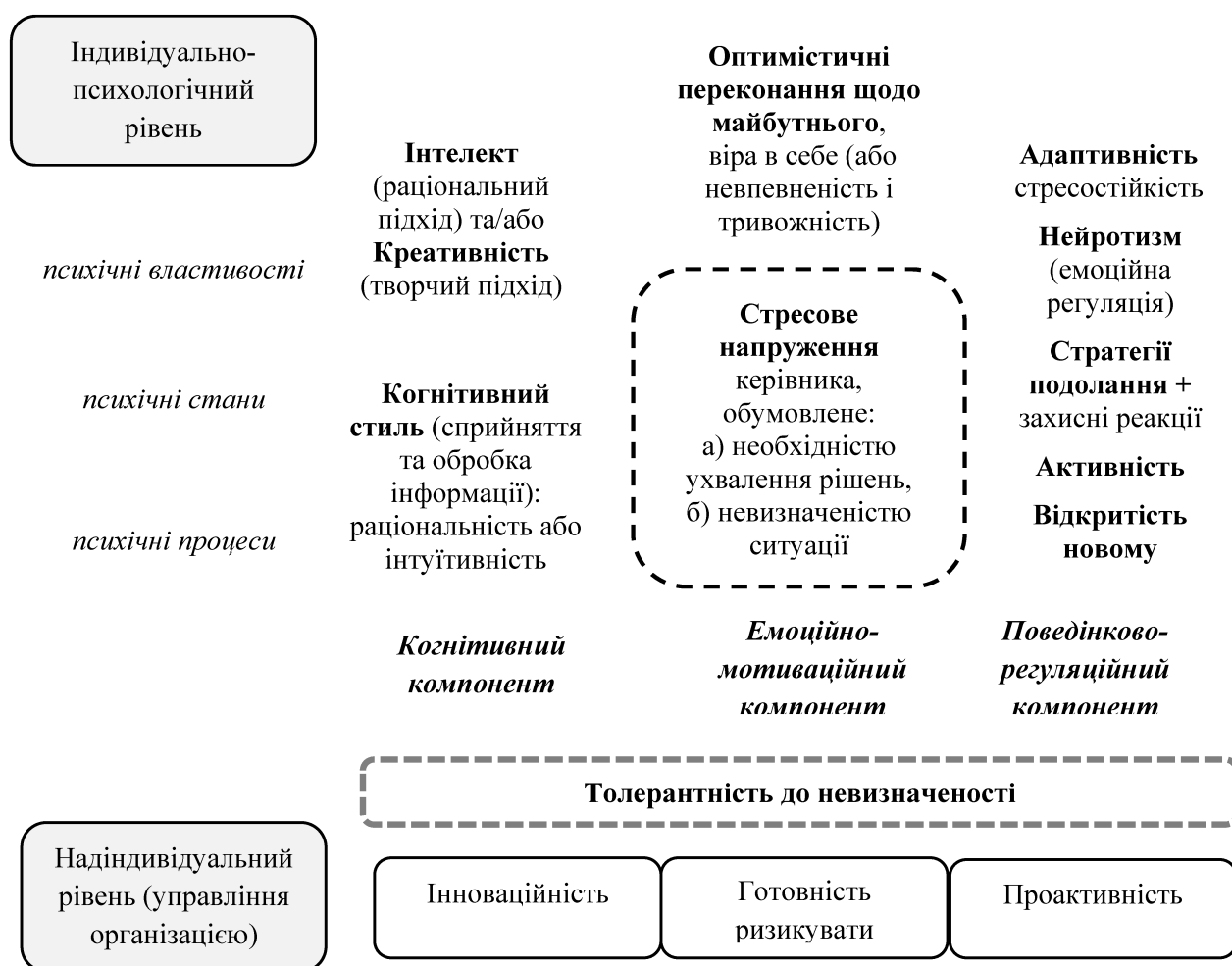


Рис.1.3. Структурна модель психологічної готовності керівників до ухвалення управлінських рішень в ситуації невизначеності (теоретична розробка автора)

Когнітивний компонент психологічної готовності передбачає здатність (схильність) керівника до раціональних та/або інтуїтивних способів обробки інформації, критичну оцінку власних суджень, подолання упередженості та генерування інноваційних рішень. Емоційно-мотиваційний компонент включає, передусім, стресове напруження, обумовлене необхідністю ухвалення рішень та/або невизначеністю ситуації. Це центральний компонент моделі, який суттєво впливає на прояви всіх інших складових. На рівні особистісних властивостей слід враховувати диспозиційний оптимізм та переконання керівників стосовно доцільності докладання зусиль тв власної здатності впливати на події (самоефективність). Поведінково-регуляційний компонент включає загальну активність, адаптивність, стресостійкість,

нейротизм, відкритість новому, стратегії подолання труднощів та інші відносно стійкі особистісні властивості.

Особливе місце в означеній структурі займає толерантність до невизначеності - комплекс когнітивних та психоемоційних властивостей особистості, котрі зумовлюють сприйняття невизначеності не як загрози, а як виклику, отже, забезпечують прийняття суперечливих і неоднозначних ситуацій та здатність до конструктивних дій, спрямованих на їх подолання та реалізацію цілей [53]. Це важлива професійна властивість, яка забезпечує здатність управлінця до ухвалення рішень в ситуації невизначеності за умови довіри власній інтуїції та готовності до ризику [4]. Головними проявами толерантності до невизначеності є здатність відмовитись від стереотипів, готовність до соціальної активності та творче ставлення до дійсності.

Структура толерантності до невизначеності як особистісного утворення є складною. На нашу думку, у ній доцільно виділити когнітивний, емоційний та регулятивний (поведінковий) компоненти. Когнітивний компонент є сукупністю знань щодо можливостей подолання невизначеності, емоційно-оцінний являє собою ставлення до невизначених ситуацій, а поведінковий передбачає можливість використовувати продуктивні стратегії подолання. Єдність інтелектуальних здібностей та емоційної компетентності забезпечує можливість креативних рішень у складних життєвих ситуаціях, що в результаті призводить до вищого рівня психологічного благополуччя, більш оптимістичного сприйняття життя та орієнтації на успіх, що передбачає також здатність до ухвалення продуктивних рішень у невизначених ситуаціях

Тож місце структурі толерантності до невизначеності в концептуальній моделі розглянутого явища ще належить з'ясувати. В представленій моделі вона зображена як наскрізний компонент. Проте може бути, що місце цього утворення – серед інших особистісних властивостей, що складають регуляційний компонент психологічної готовності керівників до ухвалення рішень.

Таким чином, ухвалення рішень є одною із центральних складових управлінської діяльності, з якою функціонально пов'язані інші компоненти, такі як прогнозування, планування, цілевизначення, координація, контроль та оцінка. Психологічна готовність до ухвалення управлінських рішень в умовах невизначеності є складним особистісним утворенням, яке охоплює в собі когнітивний, емоційно-мотиваційний і поведінково-регулятивний компоненти (за аналогією із структурою установки). Це дає можливість розглядати психологічну готовність як визначальний чинник, що впливає на ухвалення рішень керівниками бізнесу в ситуаціях невизначеності. Саме це припущення лягло в основу подальшого емпіричного дослідження.

Висновки до розділу 1

У розділі надане теоретико-методологічне обґрунтування дослідження проблеми ухвалення управлінських рішень в ситуації невизначеності. На основі аналізу наукових джерел сформульоване уявлення про ухвалення рішень як функцію управління організаціями, визначено особливості ухвалення рішень в умовах невизначеності та складові психологічної готовності керівників до ухвалення рішень.

Здійснено огляд наукових підходів до вивчення психологічних механізмів ухвалення рішень як інтегрального процесу регуляції діяльності, спрямованого на вибір оптимального варіанту подолання проблемної ситуації. В організаційній психології ухвалення рішень може розглядатися у двох ракурсах: а) як психологічний процес, що має певні закономірності та етапи протікання; б) як управлінська функція, виконання якої залежить від зовнішніх, організаційно-економічних чинників та психологічних складових: компетентності, внутрішньої готовності, ділових та персональних якостей суб'єкта ухвалення рішень.

У психології традиційно виділяють раціональний та інтуїтивний шляхи ухвалення рішення. Раціональний спосіб передбачає послідовність аналітичних прийомів пошуку й переробки інформації, аргументований вибір

найкращого варіанту. Цей підхід до ухвалення рішень є найбільш поширеним, але він недостатньо висвітлює процеси прогнозування можливих наслідків, не дає можливості врахувати умови невизначеності й випадковості подій. Інтуїтивні рішення ухвалюються в результаті переструктурування інформації на основі минулого досвіду та підсвідомого відчуття впевненості у правильності вибору. Вони відзначаються відсутністю усвідомлених етапів аналізу варіантів, пов'язані з емоційними переживаннями та спонтанним виникненням інсайтів. Обгрунтовано необхідність гармонійної взаємодії раціональних та інтуїтивних шляхів вирішення проблемних ситуацій, що набуває особливої важливості в ситуаціях невизначеності.

Процес управління організаціями у сучасному суспільстві ускладнений високим ступенем невизначеності, що породжується дефіцитом інформації, її складністю, неоднозначністю і неструктурованістю. Ступінь невизначеності ситуації залежить від варіативності і динамічності чинників зовнішнього простору, рівня їх передбачуваності та взаємовпливу. Умови невизначеності унеможливають прогнозування результатів зробленого вибору, що вимагає від керівників здатності до когнітивної компенсації та реконструкції інформації, моделювання ймовірних альтернативних сценаріїв розвитку ситуації, аналіз можливих чинників ризику, також коректування стратегії дій у випадку зміни ситуації.

Ухвалення рішень в умовах невизначеності вимагає функціонування динамічних регулятивних систем, які забезпечують ціннісно-сміслову ідентифікацію особистості в процесі вибору пріоритетних цілей, здатність до передбачення продуктивних шляхів досягнення мети, прогнозування її можливих наслідків та ймовірних змін чинників навколишнього середовища. Важливу роль у цьому відіграють індивідуальні властивості та психічні стани особистості – суб'єкта ухвалення рішень, взаємодія яких забезпечує ефективність продукування альтернатив та їх відбору.

Оглянуто феномен (ін)толерантності до невизначеності, його роль в ухваленні рішень. Це комплексне особистісне утворення, яке охоплює в собі

перцептивні, когнітивні, емоційні і поведінковий компоненти. Толерантність до невизначеності обумовлює можливість відчувати емоційний комфорт при перебуванні у стані невизначеності (дефіциту інформації про ситуацію, її складності та неоднозначності), що у поєднанні зі здатністю до продуктивної саморегуляції забезпечує вибір найбільш продуктивних варіантів вирішення.

Сформульовано теоретичну модель психологічної готовності керівників до ухвалення управлінських рішень в умовах невизначеності, яка охоплює когнітивний, емоційно-вольовий, та мотиваційно-регулятивний компоненти. Перевірці цієї моделі присвячено наступний розділ дисертації.

Матеріали розділу опубліковані у таких працях здобувача:

Гура Г. Н. Психологічні механізми прийняття управлінських рішень: раціональність чи інтуїція. Вчені записки Університету «КРОК». 2022. Вип. 4(68). С. 123–131. DOI : <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-68-123-131>

Гура Г. Н., Сингаївська І. В. Психологічні чинники продуктивних управлінських рішень : матеріали III Міжнар. конф. «Держава, регіони, підприємництво: інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку-2021» (2 груд. 2021 р, м. Київ). Київ : Університет «КРОК», 2021. URL: <https://conf.krok.edu.ua/SRE/SRE-2021/paper/view/882>

Гура Г.Н. До проблеми прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності. *Інтеграційні можливості сучасної психології та шляхи її розвитку*. Матеріали VI Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю (28-29 жовтня 2022 р., м. Запоріжжя, ЗНУ). Запоріжжя: Запорізький національний університет, 2022. С. 62-64.

РОЗДІЛ 2

ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ ЧИННИКІВ УХВАЛЕННЯ РІШЕНЬ В СИТУАЦІЯХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ КЕРІВНИКАМИ МАЛОГО І СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ

2.1. Організація та методика дослідження

Початок повномасштабної війни в Україні максимально загострив проблему ухвалення управлінських рішень в умовах невизначеності. Швидкі та кардинальні зміни соціально-економічного ландшафту, невизначеність перспектив майбутнього, велика кількість непередбачених ризиків вимагають уважного вивчення ухвалення рішень керівниками бізнесу та психологічних чинників, що впливають на цей процес.

В основу роботи лягло уявлення про війну як екстраординарну ситуацію, що характеризується високим рівнем невизначеності та викликає широкий спектр адаптивних або захисних реакцій. Це дозволяє розглядати діяльність керівників бізнесу під час повномасштабного вторгнення як приклад кризового управління, характерною ознакою якого є необхідність ухвалення рішень в умовах високого ризику та невизначеності.

Основна *мета емпіричного дослідження* – вивчення психологічних чинників, що впливали на ухвалення рішень та визначали ефективність управлінської діяльності керівників бізнесу в умовах невизначеності (в перші 8-10 місяців повномасштабного вторгнення), для подальшої розробки психокорекційних та розвивальних програм.

В процесі дослідження було поставлено чотири дослідницьких завдання:

1. Підібрати діагностичні інструменти та виміряти психологічні особливості ухвалення рішень керівниками малого та середнього бізнесу в умовах воєнного стану (на індивідуальному та організаційному рівні); на основі отриманих результатів визначити параметри, обумовлені професійним досвідом, які виступають маркерами управлінської компетентності.

2. З'ясувати, які психологічні особливості ухвалення рішень визначають ефективність управлінської діяльності та стан професійних справ керівників бізнесу в кризових ситуаціях з високим ступенем невизначеності.

3. Проаналізувати вплив стресу на ухвалення рішень керівниками бізнесу.

4. Проаналізувати зв'язок гендерних, вікових та індивідуально-психологічних рис керівників бізнесу з особливостями ухвалення рішень в ситуації невизначеності.

Вибірку склали 109 осіб з різних регіонів України віком від 27 до 61 років з досвідом управління бізнесом не менше трьох років. Серед них 62 фізичні особи – підприємці, власників мікропідприємств та малого бізнесу; 31 керівників – найманих менеджерів; 16 топ-керівників і власників середнього бізнесу (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Соціально-демографічні характеристики вибірки (109 осіб)

Характеристика	Кількість	%
<i>Стать:</i> чоловіки	49	44,95
жінки	60	55,05
<i>Освіта:</i>		
середня спеціальна (технікум, професійне училище)	8	7,34
незакінчена вища	7	6,42
вища	60	55,05
дві або більше вищі освіти з різних спеціальностей	19	17,43
науковий ступінь чи МВА	15	13,76
<i>Посада та досвід управління (до 24.02.2022):</i>		
Менеджери комерційних та виробничих організацій	31	28,44
Фізичні особи-підприємці, що керують мікро- та малими підприємствами (від 2 до 50 осіб)	62	41,28
Топ-керівники та власники середнього бізнесу	16	14,68
<i>Перебування під час війни:</i>		
В Україні (вдома, вільні або звільнені міста)	50	45,87
В Україні (вимушені переселенці)	34	31,19
У вимушеній міграції за кордоном	25	22,94
<i>Професійна діяльність під час війни:</i>		
Та сама	77	70,64
Знайшли нову роботу	22	20,18
Втратили роботу або зупинили бізнес	10	9,17

Хоча невелика частка учасників на момент дослідження втратили роботу або зупинили бізнес (9,17 %), досвід їх діяльності на управлінських посадах

був значно тривалішим, ніж досвід вимушеного безробіття. Це дозволило розглядати таких респондентів як частину професійної спільноти керівників, що перебуває у складній життєвій ситуації (скоріше за все тимчасово). Опитування керівників, які зазнали суттєвих втрат в управлінні бізнесом, дозволяє вивчити чинники ефективності керування бізнесом в умовах кризи.

Опитування відбувалось за допомогою онлайн-розсилки в жовтні-листопаді 2022 р. Респонденти самостійно заповнювали діагностичні зошити (у форматі документу Word) згідно з отриманими інструкціями.

Діагностичні інструменти були спрямовані, передусім, на вивчення психологічних особливостей ухвалення рішень керівниками бізнесу. В цій сфері існує багато пояснювальних концепцій, тому було використано декілька методик, в основі яких лежать різні теоретичні моделі: опитувальник «Загальний стиль ухвалення рішень» вимірює звичний спосіб поведінкового реагування в ситуаціях ухвалення важливих рішень [224]; Мельбурнський опитувальник ухвалення рішень вимірює когнітивно-поведінкові моделі подолання стресу, викликаного необхідністю ухвалення рішень [193]; Опитувальник раціональності-інтуїтивності REI-40 та «Індикатор когнітивних стилів» допомагають визначити провідні системи сприйняття й обробки інформації, що лежать в основі ухвалення рішень [208]; модифікована методика «Підприємницька орієнтація» оцінює стратегії ухвалення рішень на організаційному рівні [126]. Всі опитувальники мають високу надійність і валідність, апробовані в різних країнах і визнані ефективними інструментами для психологічної практики та проведення наукових досліджень.

Лінгвістична відповідність українських версій англomовних методик була забезпечена процедурою прямого та зворотного перекладу. До перекладу інструкцій та тексту опитувальників українською мовою було залучено двох експертів – кандидатів психологічних наук з досвідом розробки діагностичних інструментів. Зворотний переклад здійснено професійним перекладачем, суттєвих відмінностей змісту не виявлено (див. додаток Б). Надалі, в процесі обробки отриманих результатів було здійснено початковий аналіз

психометричних властивостей перекладених версій опитувальників, достатній для обґрунтування їх використання в дослідницьких цілях: доведено внутрішню узгодженість шкал, їх критеріальну, дискримінативну та прогностичну валідність. Розпочата робота потребує продовження.

Також були виміряні *психологічні чинники*, які можуть впливати на ухвалення рішень та ефективність управління (на основі теоретичної моделі на рис. 1.3): інтолерантність до невизначеності, рівень сприйнятого стресу, загальна і професійна самоефективність, життєва орієнтація, типологічні особистісні риси керівників. Короткий опис методик надано в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Діагностичні інструменти, використані в емпіричному дослідженні

Методика, автор	Процедура	Діагностичні показники
Анкета «Стан професійних справ»	7 питань щодо стану професійних справ	Ефективність управління бізнесом під час війни
Групова шкала успіху/невдачі (Group Success-Failure Scale: M. Riggs, P. Knight, 1994)	9 питань з 5-бальною шкалою відповідей	Оцінка ефективності роботи організації чи підрозділу, в якому працює фахівець.
I. Особливості ухвалення рішень		
Мельбурнський опитувальник ухвалення рішень; Melbourne Decision Making Questionnaire, MDMQ (L.Mann et al., 1997); перекладено з англійської	22 питання зі шкалою відповідей: 0 - невірно щодо мене, 1 - іноді вірно щодо мене, 2 - вірно щодо мене.	Стратегії подолання стресу при ухваленні важливих рішень: 1. Пильність 2. Гіперпильність 3. Перекладання відповідальності 4. Прокрастинація
Опитувальник «Загальний стиль ухвалення рішень»; General Decision-Making Style (GDMS, S. Scott, R. Bruce, 1995), переклад з англійської	25 питань з 5-бальною шкалою Лікерта від 1 «повністю не згоден» до 5 «повністю згоден»	Стилі ухвалення рішень як навчена модель поведінки: 1) раціональний; 2) інтуїтивний 3) залежний; 4) унікаючий; 5) спонтанний
Опитувальник раціональності - інтуїтивності; Rational-Experiential Inventory (REI-40, R. Pacini, S.Epstein, 1999); перекладено з англійської	40 питань з 5-бальною шкалою Лікерта від 1 «повністю хибно стосовно мене» до 5 «повністю вірно стосовно мене».	Раціональні здібності Раціональна залученість СП «Раціональність» Інтуїтивні здібності Інтуїтивна залученість СП «Інтуїтивність»
Індикатор когнітивних стилів CoSI (Cognitive Style Indicator: E.Cools, H. Van den Broeck, 2007); переклад з англійської	18 питань з 5-бальною шкалою Лікерта	Способи сприйняття, обробки та використання інформації: 1. Пізнання; 2. Планування 3. Креативність
Підприємницька орієнтація Entrepreneurial Orientation (EO: J.Covin, D. Slevin, 1989), перекладено з англійської та модифіковано	11 пунктів щодо стратегії реалізації бізнесу з 7-бальною двохполюсною шкалою відповідей	Ухвалення рішень на рівні керівництва організацією: Інноваційність, Проактивність Схильність до ризику СП «Підприємницька орієнтація»

Продовж. табл. 2.3

Методика, автор	Процедура	Діагностичні показники
II. Чинники, що впливають на ухвалення рішень		
Шкала сприйнятого стресу PSS-10 (адапт. О. Вельдбрехт, Н. Тавровецької; 2022)	10 питань з 5-бальною шкалою від 0 «ніколи» до 4 «дуже часто»	Ступінь сприйняття життєвої ситуації як непередбачуваної, напруженої та неконтрольованої
Шкала інтолерантності до невизначеності Н. Карлетона IUS-12 (адаптація Г. Громової; 2021)	12 тверджень з 5-бальною шкалою від 1 «зовсім не характерно для мене» до 5 «дуже характерно для мене»	ІТН як чинник розвитку психологічних розладів: 1. Прогностична тривога 2. Гнітюча тривога СП «Інтолерантність до невизначеності»
Шкала загальної само-ефективності (україномовна адаптація І. Галецької, 2003)	10 тверджень з варіантами відповіді від 1 «ніколи» до 4 «завжди»	Переконаність людини в тому, що вона може поводитися таким чином, що це призведе до бажаних результатів
Коротка шкала професійної самоефективності (Т.Rigotti, В.Schyns, G.Mohr, 2008, адаптація О. Креденцер)	6 питань з 5-бальною шкалою відповідей	Оцінка компетентності, яку фахівець відчуває щодо своєї здатності успішно виконувати завдання, пов'язані з роботою
Тест життєвої орієнтації LOT-R (адапт. С. Лукової, 2023)	6 питань з 5-бальною шкалою відповідей	Диспозиційний оптимізм – схильність особистості мати позитивні очікування щодо себе та свого майбутнього
Особистісний опитувальник Цукермана-Кулмана ZKPQ-50 (М. Zuckerman, 2002)	50 питань з варіантами «так», «ні» або «не впевнений»	1. Активність 2. Агресивність, ворожість 3. Потреба у гострих відчуттях 4. Нейротизм-тривожність 5. Соціабельність (товариськість)

Примітка: СП – сумарний показник

Статистична обробка даних. За результатами опитування були розраховані описові статистики вибірки (Додаток В). Для перевірки внутрішньої узгодженості діагностичних шкал розрахований коефіцієнт альфа Кронбаха (про достатню надійність свідчить значення 0,7 і більше). Характер розподілу змінних визначався за допомогою критеріїв ексцесу та асиметрії, побудови гістограм, критерію Колмогорова-Смирнова (про відхилення від нормального розподілу свідчить показник на р-рівні 0,05 і менше). Для вивчення зв'язків між змінними використано коефіцієнт рангової кореляції Спірмена; для уточнення структури даних проведено факторний аналіз методом головних компонент з Варімакс-обертанням. Для порівняльного аналізу трьох груп керівників з різною ефективністю використано критерій Краскела-Волліса; апостеріорне множинне порівняння було проведене шляхом

дисперсійного аналізу ANOVA з використанням критерію Бонферроні.

Таким чином, при організації дослідження початок повномасштабної війни розглядався як екстремальна кризова ситуація з високим ступенем невизначеності, що загострила проблематику ухвалення рішень. Неприятливі соціально-політичні й економічні чинники призвели до значного скорочення обсягів діяльності або зупинки підприємств (24-25 % вибірки). Половина опитаних вказала на погіршення умов роботи, значні ризики майбутніх втрат, труднощі планування. Ситуація ускладнена вимушеною міграцією українців, які переселялися на безпечніші території, де вибудовували життя наново (54,3 %). Успішність діяльності керівників бізнесу у таких умовах визначалася не тільки діапазоном поганого або успішного пристосування (суттєвих втрат або збереження стабільності діяльності), а й містила також можливість прогресивного розвитку та зростання (29,4 %).

Виходячи з поставлених завдань, дизайн дослідження включав три етапи:

1) описовий (феноменологічний) аналіз – пошук специфічних особливостей ухвалення рішень у вибірці керівників бізнесу в перший рік повномасштабного вторгнення (описові статистики, аналіз розподілу даних, порівняння отриманих результатів з даними попередніх дослідників);

2) порівняльний аналіз для пошуку особливостей прийняття рішень, що визначають ефективність діяльності в умовах кризи (виділено три групи керівників з різними результатами діяльності);

3) пошук та структурування зв'язків між вимірними змінними – виявлення психологічних чинників ухвалення рішень керівниками бізнесу (кореляційний та факторний аналіз).

2.2. Психологічні особливості ухвалення рішень керівниками бізнесу: діагностичні критерії та аналіз статистичних даних вибірки

Вивчення психологічних особливостей ухвалення рішень в управлінні організаціями важливе як в теоретичному, так і в практичному плані. Проте

реалізація таких досліджень ускладнена через відсутність чіткої концептуально-методологічної основи та класифікації стилів ухвалення рішень. Традиційно це поняття асоціюється з поняттям «когнітивний стиль» і розглядається як атрибут мислення. Багато авторів вивчають процес ухвалення рішень в контексті звичних поведінкових моделей, особистісних рис та диспозицій. Інші підходи розглядають ситуації ухвалення важливих рішень як джерело потужного стресу, фокусуючись на адаптивних та дезадаптивних стратегіях його подолання. В дисертації використано декілька методик, в основі яких лежать різні теоретичні підходи.

2.2.1. Ухвалення рішень як стрес та стратегії його подолання

Мельбурнський опитувальник ухвалення рішень MDMQ (Melbourne decision making questionnaire: L. Mann, P. Burnett, M. Radford, S. Ford, 1997) – один з найвідоміших інструментів для оцінки стратегій ухвалення рішень та їх потенційного впливу на психологічне благополуччя людини. Методика базується на теорії конфлікту І. Дженіса і Л. Манна, що розглядає ухвалення рішень як джерело психологічного стресу. В процесі ухвалення рішень людина розуміє можливість матеріальних й особистих втрат, намагається врегулювати емоції та мотиви, що обумовлюють остаточний вибір. Шляхи подолання цього внутрішнього конфлікту визначають три умови: 1) обізнаність про ризики, пов'язані із різними варіантами вирішення, 2) надія знайти найкращу альтернативу, 3) впевненість у наявності достатнього часу для пошуку інформації та обдумування ймовірних наслідків. Комбінації цих складових обумовлюють способи ухвалення рішень [167].

Моделі поведінки (копінг-стратегії), пов'язані з ухваленням рішень та їх якістю, класифікуються як адаптивні або дезадаптивні. Стратегія *пильності* передбачає пошук інформації та обдумування можливих ризиків; вона виникає при дотриманні трьох умов, описаних вище. При такому варіанті подолання реалістичні, гнучкі думки та дії вирішують проблему і тим самим зменшують стрес. Дезадаптивні стратегії (захисне уникання, раціоналізація, перекладання

відповідальності) характеризуються високим рівнем стресу і часто приводять до помилкових рішень. У спробі зменшити напруженість і вийти із внутрішнього конфлікту, люди можуть некритично приймати доступні альтернативи, ігнорувати важливу інформацію про ризики або ж уникати вирішення взагалі, відкладаючи чи передаючи відповідальність іншим особам. В цих випадках людина уникає стресу, пов'язаного з ухваленням складного рішення, але не помічає віддалених загроз та втрат [124; 166; 193].

Існування різних патернів подолання стресу, викликаного необхідністю ухвалення рішень, підтверджене у багатьох дослідженнях. За результатами опитування багатонаціональної вибірки студентів Л. Манн з колегами уточнили факторну структуру ухвалення рішень та сформуvalи модель з чотирьох компонентів: пильність, надмірна пильність, перекладання відповідальності, прокрастинація [193]. Ця структура лягла в основу MDMQ.

Опитувальник містить 22 твердження, які дозволяють визначити рівень стресу при ухваленні рішень і способи реагування на нього, наприклад: «Коли я ухвалюю рішення, відчуваю величезний тиск часу», «Вважаю за краще, щоб вирішував хтось інший», «Я витрачаю багато часу на неважливі деталі, перш ніж ухвалити остаточне рішення». Респонденти оцінюють твердження за допомогою трьох варіантів відповіді: «вірно щодо мене» (2 бали), «іноді вірно щодо мене» (1 бал) та «невірно щодо мене» (0 балів). При обробці даних підраховуються оцінки чотирьох субшкал:

1. *Пильність* – вдумлива й обережна модель поведінки, що передбачає готовність до вирішення на основі інтелектуального пошуку: уточнення цілей, збір інформації, ретельний розгляд альтернатив, аналіз ризиків, тощо. В цьому випадку ухвалення рішень викликає помірний стрес. Пильність визначається як адаптивний копінг, що дозволяє приймати зважені рішення [192].

Інші підходи пов'язані з високим рівнем стресу, спричиненого необхідністю ухвалення рішень, та спробами так чи інакше втекти від нього:

2. *Гіперпильність* виникає, коли особа відчуває сильний стрес і тривогу через ризики втрат, нехватку часу та/або песимізм відносно пошуку рішення.

Вона може занадто пильно збирати й перевіряти наявну інформацію, не виправдано метушитись між різними альтернативами або вирішувати імпульсивно (некритичний вибір без інтелектуального аналізу альтернатив).

3. *Перекладання відповідальності*: ухилення від самостійного ухвалення рішень, що передбачає передачу повноважень та відповідальності іншим.

4. *Прокрастинація*: відкладання остаточного ухвалення рішення або тривала затримка його виконання.

Отриманий діагностичний профіль дозволяє визначити звичний шлях подолання стресу, зрозуміти зв'язки між способами ухвалення рішень та проблемами діяльності. В терапевтичній роботі це також допомагає виявити і скоригувати дисфункціональні когнітивно-поведінкові моделі.

MDMQ адаптований багатьма мовами; його валідність і надійність доведена в різних національних, вікових та клінічних вибірках [94; 117; 134; 143; 193; 194], хоча продовжуються академічні дискусії щодо оптимальної факторної структури методики [124; 166]. Зокрема, у праці Г. Складарової (2024) засвідчено надійність, прогностичну та критеріальну валідність української версії методики [73]. В ряді досліджень підтверджені зв'язки між стратегіями ухвалення рішень та схильністю до ризику [5]; тривожністю, емоційною вразливістю [237]; нейротизмом [154]; розладами настрою та розвитком депресії [124]. Виявлено відповідність між виразністю неадаптивних способів ухвалення рішень та поведінкою в конфліктних ситуаціях [134], низьким рівнем емоційного інтелекту [138].

Загалом, результати досліджень з використанням MDMQ дозволяють розглядати здатність до врівноваженого ухвалення рішень (пильність) як *універсальну особистісну рису – властивість саморегуляції, що сприяє продуктивній адаптації* [5]. Проте слід пам'ятати, що конструктивність будь-якого копінгу є умовною, адже в деяких ситуаціях стратегії відкладання чи перекладання відповідальності можуть бути цілком виправдані.

Результати опитування керівників бізнесу на початку повномасштабного вторгнення наведені у табл. 2.3. Згідно з отриманими даними, основним

стилем реагування у вибірці керівників бізнесу є пильність (вігільність), що передбачає зважений раціональний розгляд життєвих та професійних питань.

Таблиця 2.3

Показники Мельбурнського опитувальника ухвалення рішень MDMQ у вибірці керівників бізнесу та підприємців (N=109)

	Пильність	Гіпер-пильність	Перекладання відповідальності	Прокрастинація
<i>Перевірка шкал:</i>				
Кількість пунктів	6	5	6	5
Альфа Кронбаха	0,798	0,683	0,769	0,830
<i>Описові статистики:</i>				
Середнє	9,46	2,50	3,03	3,19
Медіана	10,00	2,00	3,00	3,00
Станд. відхилення	2,04	1,93	2,09	2,44
Мінімум	3,00	0,00	0,00	0,00
Максимум	12,00	9,00	9,00	10,00
<i>Характеристики розподілу:</i>				
Асиметрія	-0,844	0,882	0,568	0,598
Експес	0,309	0,740	-0,340	-0,181
Kolmogorov-Smirnov test	1,811	1,605	1,635	1,332
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,003	0,012	0,010	0,057

Прим.: стандартна помилка асиметрії у вибірці = 0,231, станд. помилка експесу = 0,459.

Серед опитаних 35,78 % мають максимально високі показники пильності 11-12 балів. Перш ніж ухвалити рішення, вони намагаються чітко визначити свої цілі, зібрати достатньо інформації, ретельно обмірковувати всі альтернативи, з'ясувати недоліки та переваги різних варіантів, зрозуміти, яким чином найкраще реалізувати прийняте рішення. Цей результат цілком очікуваний – він демонструє досвід і компетентність керівників бізнесу в ухваленні рішень, адже це є одною з їх основних професійних функцій.

Субшкали MDMQ мають альфа Кронбаха на рівні 0,68-0,83, що свідчить про достатній рівень внутрішньої узгодженості. Розподіл трьох показників, які вимірюють неадаптивні моделі поведінки, суттєво відрізняється від нормального – див. рис. 2.1 (асиметричний розподіл, зміщений ліворуч). Більшість спостережень у вибірці керівників зосереджені у зоні низьких значень. Це природна ситуація, адже дисфункціональні способи реагування не можуть бути широко розповсюджені у здоровій популяції. Розподіл показника пильності, навпаки, помітно зміщений праворуч. Керівники бізнесу переважно

тяжіють до високої пильності при ухваленні рішень, хоча зустрічаються окремі випадки низьких результатів.

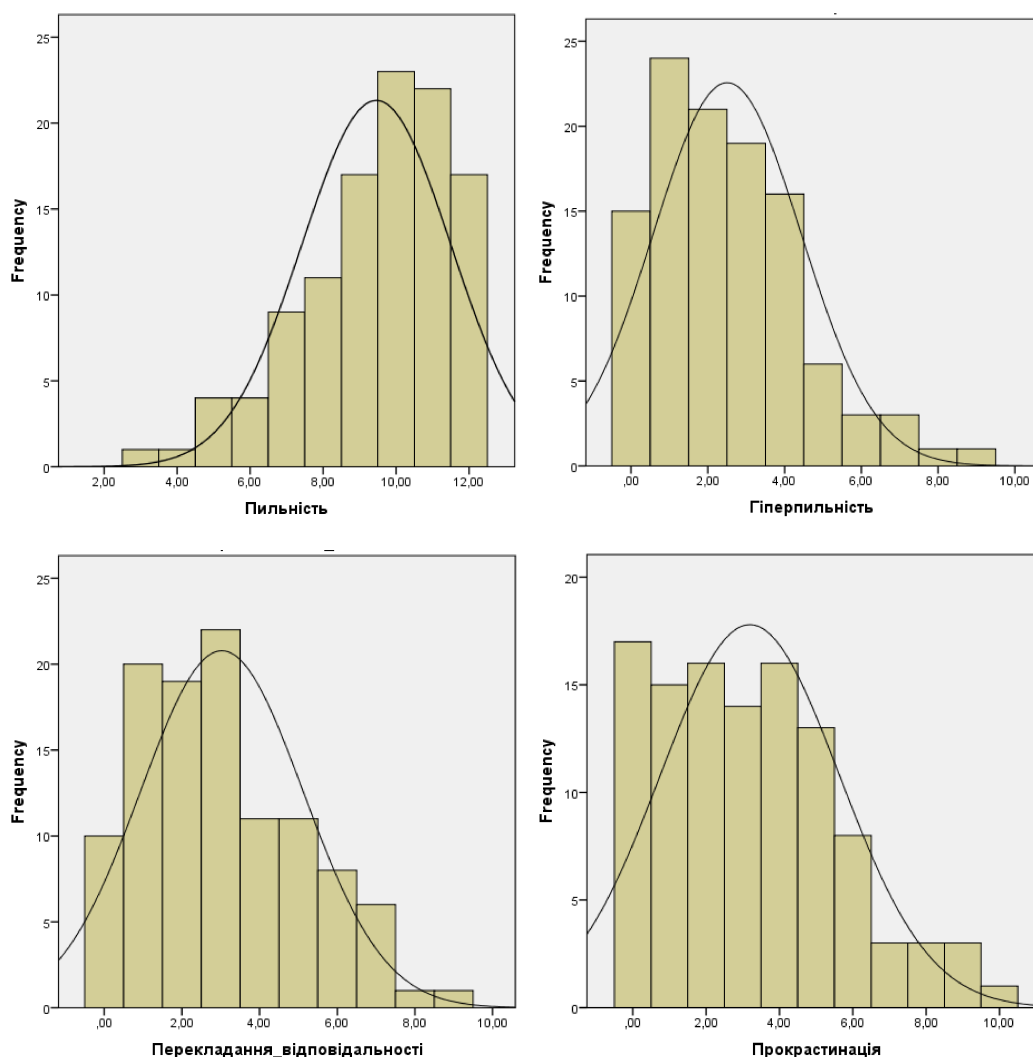


Рис. 2.1. Гістограми розподілу показників шкал Мельбурнського опитувальника ухвалення рішень у вибірці керівників бізнесу (109 осіб).

Серед дисфункціональних стратегій подолання стресу, пов'язаного з ухваленням рішень, у вибірці досить розповсюджена *прокрастинація*. Ця поведінка має якісну своєрідність і проявляється у керівників, насамперед, в уважному розгляді другорядних деталей перед ухваленням остаточного рішення (середня оцінка за пунктом 0,71) та у зволіканні перед виконанням рішення (0,79). Отже, в контексті управління бізнесом прокрастинація проявляється у заміні високо пріоритетних дій завданнями нижчого рівня.

Відомо, що соціокультурні чинники впливають на частоту використання певних моделей ухвалення рішень. Так, представники азійських країн більше

схильні до прокрастинації і перекладання відповідальності, ніж носії індивідуалістичної західної культури. Це пояснюється тим, що важливі рішення найчастіше не приймаються персонально, а залежать від родини й інших соціальних груп [134; 194]. Логічно, що професійний досвід ухвалення управлінських рішень також позначається на результатах опитування.

Як видно із показників у табл. 2.4, вибірки менеджерів мають загальну тенденцію *не переживати сильний стрес при ухваленні рішень і не використовувати захисні стратегії для його подолання*. Ця особливість відрізняє також дорослі вибірки, порівняно з юнацькими.

Таблиця 2.4

Середні показники та стандартне відхилення шкал MDMQ в різних вибірках

Характеристики вибірок	Пильність	Гіпер-пильність	Перекладання відповідальності	Прокрастинація
<i>Керівники бізнесу і підприємці в умовах війни (109 осіб)</i>	9,46±2,04	2,50±1,93	3,03±2,09	3,19±2,44
Західна вибірка: 975 студентів зі США та Австралії [194]	9,42±2,24	4,30±2,32	4,33±3,04	3,25±2,23
Східно-азіатська вибірка: 1091 студентів [194]	9,39±2,20	4,92±2,14	5,36±2,72	4,49±2,36
Іспанія: 609 студентів [134]	10,28±1,76	5,08±1,79	4,70±2,40	3,67±2,05
Португалія: 523 дорослих [143]	9,85±2,14	3,99±2,56	3,78±3,09	3,20±2,56
Словакія: 143 менеджери приватної і державної сфери [155]	10,30±2,15	3,01±2,09	3,10±2,34	1,79±2,15

Порівняно з іншими вибірками (переважно студентськими), результати яких були опубліковані раніше в наукових джерелах, рівень пильності керівників суттєво не відрізняється, разом з тим середні показники шкал гіперпильності та перекладання відповідальності помітно менші.

За даними Г. Складової (2024) параметр «пильність» не демонструє відмінностей у вибірках різного віку, статі та професійного статусу. Це підтверджує уявлення про вігільність як базову особистісну властивість, що несе адаптивну функцію. Натомість схильність до дезадаптивних копінгів достовірно відрізняється у професійних групах: менеджери і підприємці менше використовують реакції уникання, відкладання і перекладання відповідальності, порівняно з студентами і рядовими працівниками [73].

Отже, психологічна готовність до ухвалення рішень може розвиватися в процесі професійної діяльності та особистісного становлення. Керівників відрізняє досвід ухвалення важливих рішень, від яких залежить діяльність інших людей та досягнення організаційних цілей. Аналіз отриманих результатів та їх порівняння з результатами попередніх дослідників дозволяє зробити висновок, що *розвиток компетентності в ухваленні рішень як складової управлінської майстерності відбувається за рахунок корекції дисфункціональних моделей реагування на стрес, пов'язаний з ухваленням рішень.*

За даними проведеного дослідження не виявлено гендерних відмінностей у підходах до прийняття рішень, середні показники MDMQ у підвибірках чоловіків та жінок суттєво не відрізняються (див. додаток Г).

Кореляційний аналіз показав, що між проявами дезадаптивних стратегій ухвалення рішень у вибірці керівників бізнесу існують значимі взаємозв'язки (розрахунки представлені у додатку Ж і табл. 2.5). Люди, які часто використовують гіперпильність, водночас схильні до прокрастинації та перенесення відповідальності ($p=0,000$). При цьому рівень пильності не пов'язаний з вираженістю дисфункціональних способів ухвалення рішень.

Водночас, були отримані неочікувані результати. Показник пильності не виявив значущих кореляцій зі станом професійних справ, крім того від'ємно корелював зі складовими підприємницької орієнтації: інноваційністю і схильністю до ризику ($p=0,011$ та $p=0,046$ відповідно). Такі результати суперечать звичним уявленням про адаптивний потенціал стратегії пильності. Можливо, їх пояснюють екстраординарні умови, в яких опинились учасники дослідження. В умовах невизначеності пильність втратила позицію єдиної адаптивної моделі поведінки. Реальності воєнного часу властивий дефіцит часу для пошуку й аналізу інформації, неможливість вибору найкращих альтернатив (частіше людина обирає «найменше зло») й інші обставини, що ускладнюють ухвалення рішень і вимагають нових підходів, можливо менш обережних, більш інтуїтивних або спонтанних. Отже, стратегія пильності, яка розкриває лише один аспект подолання – зважене обдумування альтернатив,

має обмежені можливості в управлінні бізнесом в умовах невизначеності. Це вимагає ретельного вивчення інших способів обробки інформації, їх впливу на ефективність діяльності керівників малого і середнього бізнесу.

Таблиця 2.6

Коефіцієнти кореляції Спірмена між показниками Мельбурнського опитувальника ухвалення рішень та іншими діагностичними змінними

Діагностичні методики та параметри:		Пильність	Гіперпильність	Перекладан. відповідальності	Прокрастинація
Мельбурнський опитувальник ухвалення рішень	Пильність	1,000	-,061	,177	,049
	Гіперпильність	-,061	1,000	,788**	,693**
	Переклад. відповідальності	,177	,788**	1,000	,648**
	Прокрастинація	,049	,693**	,648**	1,000
Анкета	Вік	-,068	,191*	,121	,140
	Стан професійних справ	-,113	-,540**	-,600**	-,510**
Загальний стиль ухвалення рішень	Раціональний стиль	,555**	-,011	,220*	-,019
	Інтуїтивний стиль	-,121	,036	-,108	,174
	Залежний стиль	,317**	,580**	,620**	,411**
	Унікаючий стиль	,082	,461**	,628**	,530**
	Спонтанний стиль	-,205*	,118	,022	,047
Опитувальник раціональності-інтуїтивності	Раціональні здібності	,250*	-,383**	-,179	-,272**
	Раціональна залученість	,259**	-,237*	-,012	-,178
	Раціональність	,259**	-,318**	-,082	-,226*
	Інтуїтивна залученість	-,231*	-,125	-,325**	-,093
	Використання інтуїції	-,218*	,307**	,043	,164
	Інтуїтивність	-,280**	,125	-,131	,033
Індикатор когнітивних стилів	Пізнання	,275**	-,225*	-,019	-,129
	Планування	,192*	-,167	,033	-,012
	Креативність	,258**	-,168	-,090	-,036
Підприємницька орієнтація	Інноваційність	-,242**	-,416**	-,431**	-,316**
	Проактивність	-,014	-,257**	-,269**	-,242*
	Готовність до ризику	-,191*	-,250**	-,382**	-,417**
	Підприємницька орієнтація	-,235**	-,389**	-,470**	-,392**

Примітка: * $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$.

Кореляції шкал «гіперпильність», «прокрастинація» та «перекладання відповідальності» цілком укладаються в теоретичну модель стресових рішень і підтверджують раніше відомі дані про дезадаптивний вплив цих стратегій. Всі три показники тісно пов'язані з іншими дисфункціональними підходами до ухвалення рішень (унікаючим та залежним стилем), при цьому негативно корелюють з підприємницькою орієнтацією (табл. 2.6). Вони також мають

міцні негативні кореляції зі станом професійних справ керівників (в усіх випадках $p=0,000$). Отже, *дезадаптивні способи ухвалення рішень можна розглядати як маркер управлінської неефективності*.

Таким чином, за результатами Мельбурнського опитувальника ухвалення рішень у вибірці керівників малого та середнього бізнесу можна зробити висновок, що розвинена здатність до зважених, обміркованих рішень є необхідним атрибутом саморегуляції дорослої особистості і сама по собі не визначає формування управлінської компетентності. Діагностичним маркером управлінської компетентності є *психологічна готовність до вирішення* важливих питань, що полягає в несхильності до захисного уникнення і тривожно-імпульсивних реакцій на стрес в ситуації ухвалення рішень. Використання керівниками дезадаптивних стратегій подолання стресу (гіперпильність, прокрастинація, перекладання відповідальності) заважає успішній діяльності в ситуації невизначеності та негативно корелює з підприємницькою орієнтацією. Дезадаптивні стратегії ухвалення рішень виступають маркером управлінської неефективності.

2.2.2. Ухвалення рішень як звична поведінкова модель

Опитувальник «*Загальний стиль ухвалення рішень*» (GDMS: General Decision-Making Style) розроблений С. Скотт і Р. Брюсом в 1995 р. для визначення особистісних особливостей, які впливають на рішення про кар'єрні зміни. Пізніше інструмент було вдосконалено, сферу використання розширено від кар'єрних подій до всіх важливих життєвих рішень. Автори визначили *стиль ухвалення рішень* (далі СУР) як типовий спосіб поведінкового реагування, що проявляє людина при зіткненні з ситуацією ухвалення рішення. Це не особистісна риса, а заснована на звичці, навчена схильність реагувати певним чином у конкретному контексті [224]. На основі результатів масштабного дослідницького проекту в чотирьох популяціях було виділено п'ять стилів ухвалення рішень, які склали субшкали GDMS:

- *раціональний СУР* характеризується ретельним пошуком і логічною

оцінкою альтернатив: «Я ретельно перевіряю джерела інформації та переконуюсь у достовірності фактів, перш ніж прийняти рішення»;

- *інтуїтивний СУР* характеризується використанням внутрішніх почуттів і здогадок: «Приймаючи рішення, я покладаюся на свої інстинкти»;

- *уникаючий СУР* характеризується спробами відтермінувати чи уникнути вибору: «Я відкладаю ухвалення рішень, наскільки це можливо»;

- *залежний СУР* характеризується опорою на поради та вказівки інших людей чи соціальних груп: «Мені часто потрібна допомога інших людей під час ухвалення важливих рішень»;

- *спонтанний СУР* характеризується бажанням завершити процес вирішення якнайшвидше: «Я часто приймаю рішення миттєво», «Приймаючи рішення, я роблю те, що на даний момент здається природним» [224].

Опитувальник містить 25 тверджень стосовно того, як людина зазвичай підходить до ситуації ухвалення важливих рішень. Респонденти відповідають за 5-бальною шкалою від «абсолютно не згоден» (1 бал) до «повністю згоден» (5 балів). Отримані бали розподіляються між п'ятьма субшкалами, описаними вище; можливі сумарні оцінки в діапазоні від 5 до 25 балів.

Психометрична якість та факторна структура методики підтверджена багатьма дослідниками в різних країнах світу [88; 95; 101; 148; 187; 229; 235]. Сьогодні це один із найбільш популярних інструментів щодо стилів ухвалення рішень. Накопичено багато емпіричних даних про зв'язки СУР із загальною компетентністю в прийнятті рішень і задоволеністю їх результатами [101; 131; 209]. П. Тунхольм (2004) зауважив, що стилі ухвалення рішень відображають не тільки методи мислення, але також включають самооцінку, саморегуляцію (здатність ініціювати й підтримувати наміри), орієнтацію на соціальну бажаність, тобто характеризують особистість в цілому [235]. В роботі К. Кросслі та С. Хайхауса (2005) показано, що раціональний та інтуїтивний СУР є важливими предикторами задоволеності роботою [130]. Іспанські вчені (А. Alacreu-Crespo et al., 2019) встановили, що раціональний та інтуїтивний стилі пов'язані з емоційною стабільністю та здоровими моделями подолання

(активний копінг), тоді як залежний, унікаючий та спонтанний СУР пов'язані з емоційною нестабільністю і нездоровими копінгамі: запереченням, самозвинуваченням, дистанціюванням, вживанням наркотичних речовин [89]. Загалом, GDMS – це ефективний та корисний інструмент для вивчення особистості суб'єктів, які ухвалюють рішення та впливають на їх результати.

Описові статистики вибірки керівників бізнесу представлені в табл. 2.7. Шкали мають достатню й високу внутрішню узгодженість, значення альфа Кронбаха складає від 0,73 до 0,92. Кількісні змінні демонструють переважно нормальний розподіл (за виключення шкали «Унікаючий стиль»).

Таблиця 2.7

Статистика шкал методики «Загальний стиль ухвалення рішень» у вибірці керівників малого та середнього бізнесу (N=109)

Параметри	Раціональний стиль	Інтуїтивний стиль	Залежний стиль	Унікаючий стиль	Спонтанний стиль
<i>Перевірка шкал:</i>					
Кількість пунктів	5	5	5	5	5
Альфа Кронбаха	0,792	0,734	0,891	0,920	0,744
<i>Описові статистики:</i>					
Середнє	18,94	18,37	13,24	10,15	14,35
Станд. відхилення	2,74	2,28	3,78	4,25	3,15
Мінімум	12,00	13,00	5,00	5,00	6,00
Максимум	25,00	24,00	22,00	25,00	21,00
<i>Характеристики розподілу:</i>					
Асиметрія	0,053	-0,069	0,000	1,096	-0,232
Експес	-0,193	-0,271	-0,584	1,265	-0,116
Kolmogorov-Smirnov Z	1,018	1,106	0,786	1,341	1,000
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,251	0,173	0,566	0,055	0,270

Стандартна помилка асиметрії у вибірці = 0,231, стандартна помилка експесу = 0,459.

Як видно з гістограм на рис. 2.2, показники унікаючого СУР зміщені з зону низьких значень, що пояснюється дисфункціональністю цієї поведінкової моделі. Цей стиль виражений у вибірці в найменшій мірі, тобто керівники бізнесу при ухваленні важливих рішень в останню чергу звертаються до стратегії уникнення. З попередніх досліджень відомо, що унікаючий стиль ухвалення рішень пов'язаний з високим рівнем стресу, особистісною тривожністю, поганим самопочуттям, депресією, та іншими негативними проявами, що погіршують психічне та фізичне здоров'я людини [101; 236].

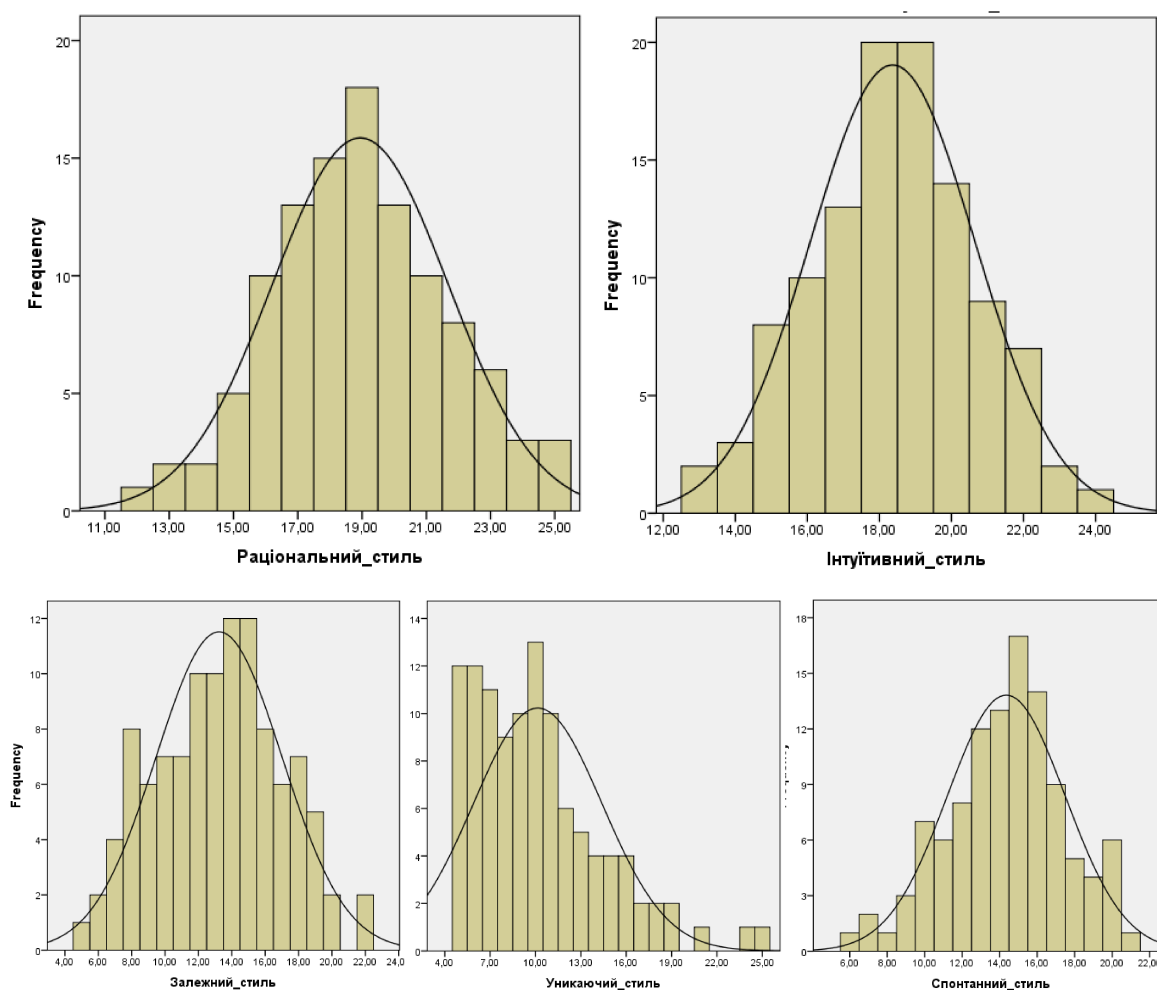


Рис. 2.2. Гістограми розподілу шкал опитувальника «Загальний стиль ухвалення рішень» у вибірці керівників бізнесу (109 осіб).

Відповідно до середніх показників у табл. 2.7, у вибірці переважають раціональний та інтуїтивний СУР. Цей результат цілком очікуваний, адже саме ці стилі асоціюються з психологічним здоров'ям та загальною здатністю до ухвалення рішень. Рівень цих оцінок приблизно рівний, отже керівники в процесі ухвалення рішень в однаковій мірі звертаються як до раціональних аргументів, так і до інтуїції. Залежний та спонтанний СУР представлені в середньому ступені, керівники звертаються до них досить часто.

Аналіз окремих тверджень GDMS показав найвищі бали за п. 1 «Я ретельно перевіряю джерела інформації та переконуюсь у достовірності фактів, перш ніж прийняти рішення» (середня оцінка у вибірці 4,12) та п. 12 «Зазвичай я приймаю рішення, покладаючись на своє відчуття того, що воно

правильне» (4,08). Найнижчі оцінки мають п. 4 «Я уникаю ухвалення важливих рішень, доки на мене не натиснуть» (1,82) та п. 24 «Я відтягую ухвалення багатьох рішень, тому що думки про них мене бентежать» (1,95). Це уточнює характерні особливості ухвалення рішень керівниками бізнесу.

Гендерних відмінностей у стилях ухвалення рішень за методикою GDMS не було виявлено (див. додаток Г). Цей результат відповідає даним більшості попередніх досліджень в різних країнах [95; 101; 187; 229].

Оскільки методика GDMS широко використовується в організаційних дослідженнях, ми маємо змогу зіставити отримані результати з показниками різних професійних груп, в т.ч. керівників бізнесу – табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Середні показники та стандартне відхилення шкал GDMS в різних вибірках

Характеристики досліджених груп:	Раціональний СУР	Інтуїтивний СУР	Залежний СУР	Унікаючий СУР	Спонтанний СУР
109 керівників бізнесу та підприємців в умовах війни (індексовані показники)	18,94 (3,79)	18,37 (3,67)	13,24 (2,65)	10,15 (2,03)	14,35 (2,87)
229 студентів школи бізнесу, США [224]	4,03±0,57	3,43±0,78	3,23±0,74	2,10±0,87	2,56±0,79
84 студенти МВА [224]	3,92±0,57	3,49±0,70	3,23±0,73	2,56±0,97	2,46±0,90
102 менеджери середньої ланки, Нідерланди [131]	3,52±0,63	3,63±0,57	3,03±0,71	2,28±0,82	2,56±0,54
152 студенти бізнес-шкіл, Косово [102]	21,47±2,59	17,63±3,62	19,67±3,62	11,38±3,81	13,43±3,96
427 старшокласників і студентів, Словаччина [101]	18,88±3,08	17,92±3,06	15,75±3,81	14,86±4,64	13,66±4,21
361 студентів, Іспанія [88]	4,01±0,57	3,63±0,81	3,53±0,81	2,49±1,04	2,57±0,92

Середні показники раціонального та інтуїтивного СУР у вибірці керівників бізнесу відповідають аналогічним даним попередніх досліджень. Вибірки менеджерів і студентів бізнес-шкіл відрізняються від загальних популяцій низькими показниками унікаючого СУР. Ці результати цілком зрозумілі, адже ухвалення рішень є одною з головних професійних функцій управлінців. Відсутність суттєвих відмінностей показників раціонального та інтуїтивного стилів в різних професійних групах підтверджує висновок про те, що ріст управлінських компетенцій в ухваленні рішень відбувається саме за рахунок усунення дисфункціональних стратегій, зокрема уникнення.

Кореляційний аналіз виявив ряд зв'язків між окремими субшкалами GDMS, як позитивних, так і негативних – табл. 2.9. Найтісніше пов'язані між собою унікаючий та залежний стилі ($p=0,000$); вони обидва характеризують малоадаптивні моделі поведінки. Залежний СУР прямо корелює з раціональним стилем ($p=0,003$). На перший погляд цей зв'язок виглядає парадоксальним, але його можна пояснити тим, що поради інших людей є звичною частиною раціонального пошуку інформації. Звертає на себе увагу сильна негативна кореляція між раціональним та інтуїтивним стилями: чим більше виражений один із них, тим менше – інший ($p=0,000$).

Таблиця 2.9

Коефіцієнти кореляції Спірмена між шкалами опитувальника «Загальний стиль ухвалення рішень» та іншими діагностичними змінними

	Раціональ- ний стиль	Інтуїтив- ний стиль	Залежний стиль	Унікаю- чий стиль	Спонтан- ний стиль
Раціональний стиль	1,000	-,336**	,283**	,104	-,195*
Інтуїтивний стиль	-,336**	1,000	-,202*	-,106	,318**
Залежний стиль	,283**	-,202*	1,000	,462**	,095
Унікаючий стиль	,104	-,106	,462**	1,000	,179
Спонтанний стиль	-,195*	,318**	,095	,179	1,000
Вік	-,117	,171	,061	,042	-,008
Стан професійних справ	-,169	,012	-,347**	-,544**	,203*
Мельбурнський опитувальник ухвалення рішень MDMQ:					
Пильність	,590**	-,097	,348**	,119	-,193*
Гіперпильність	-,011	,036	,580**	,461**	,118
Перекл. відповідальності	,220*	-,108	,620**	,628**	,022
Прокрастинація	-,019	,174	,411**	,530**	,047
Опитувальник раціональності-інтуїтивності REI					
Раціональні здібності	,387**	-,240*	-,095	-,188	-,237*
Раціональна залученість	,449**	-,196*	-,109	-,225*	-,224*
СП «Раціональність»	,450**	-,216*	-,120	-,224*	-,213*
Інтуїтивні здібності	-,318**	,398**	-,306**	-,260**	,084
Інтуїтивна залученість	-,352**	,350**	,039	-,036	,212*
СП «Інтуїтивність»	-,395**	,401**	-,127	-,129	,221*
Підприємницька орієнтація EO					
Інноваційність	-,124	,092	-,244*	-,346**	,046
Проактивність	-,076	,144	,011	-,152	,405**
Готовність до ризику	-,103	-,054	-,106	-,313**	,217*

Примітка: * $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$.

Схожа структура внутрішніх кореляцій була багаторазово отримана попередніми дослідниками [101; 102; 148; 224]. С. Скотт та Р. Брюс вважають,

що окремі СУР не виключають один одного, адже при прийнятті важливих рішень люди не покладаються лише на один спосіб і зазвичай використовують комбінацію стилів. Це обумовлює внутрішні кореляції між субшкалами GDMS [224]. Зв'язки раціонального та залежного, інтуїтивного та спонтанного, залежного та унікаючого СУР простежуються тривалий час та в різних вибірках, що свідчить про достовірність отриманих результатів.

Спонтанний стиль ухвалення рішень позитивно пов'язаний з інтуїтивним СУР керівників ($p=0,001$) та негативно – з раціональним СУР ($p=0,043$). Подібні кореляції виявлені також зі шкалами інтуїтивності та раціональності опитувальника REI-40 ($p=0,029$ та $p=0,026$ відповідно). Це підтверджує уявлення про спонтанний СУР як особливий підтип «високошвидкісного» інтуїтивного стилю, який використовується в умовах ухвалення рішень з обмеженим часом [95]. Керівники з високими показниками спонтанності схильні бачити позитивні можливості розвитку бізнесу в умовах війни, що позитивно позначається на стані професійних справ ($p=0,034$). Їм також властива підприємницька орієнтація, передусім проактивність ($p=0,000$)

Кореляції отриманих оцінок з показниками інших тестів, що оцінюють аналогічні способи ухвалення рішень (табл. 2.9), підтверджують конвергентну валідність шкал опитувальника GDMS.

Таким чином, результати методики «Загальний стиль ухвалення рішень» підтверджують попередні висновки, зроблені на основі даних Мельбурнського опитувальника ухвалення рішень. Параметри раціонального та інтуїтивного стилів (здорових моделей поведінки) мають однакову вираженість в різних професійних групах; вони не корелюють з оцінками стану професійних справ та підприємницькою орієнтацією керівників бізнесу. Усе це не дозволяє розглядати їх як критерії управлінської компетентності. Ріст компетенцій в ухваленні рішень відбувається за рахунок усунення дезадаптивних стратегій (залежного і унікаючого СУР). Керівники бізнесу беруть відповідальність за ухвалення важливих рішень, роблять це незалежно, швидко та впевнено.

При ухваленні рішень керівники бізнесу найчастіше використовують *раціональний* та *інтуїтивний* стилі. Ці змінні негативно корелюють між собою, тобто кожен індивід тяжіє до одного зі стилів поведінки на противагу іншому. Досить поширений *спонтанний* стиль, пов'язаний з інтуїтивно-швидким ухваленням рішень. Управлінці досить часто використовують *залежний* СУР, який може бути ознакою двох поведінкових патернів: б) дезадаптивного, пов'язаного з ухиленням від складних рішень і перекладанням відповідальності на інших людей; б) раціонального пошуку інформації, що передбачає звернення за соціальною підтримкою при збереженні особистої автономності. В останню чергу керівники схиляються до уникнення і відкладання рішень.

Україномовна версія опитувальника «Загальний стиль прийняття рішень» має високі показники внутрішньої узгодженості. Конвергентна валідність підтверджена кореляціями з параметрами інших тестів, що вимірюють різні способи ухвалення рішень. Показники спонтанного, унікаючого та залежного стилів прийняття рішень дозволяють прогнозувати успішність професійної діяльності керівників у кризовій ситуації з високим ступенем невизначеності.

2.2.3. Ухвалення рішень як когнітивний процес та спосіб мислення

В основі *Опитувальника раціональності-інтуїтивності REI-40* (Rational-Experiential Inventory; R. Pacini, S. Epstein, 1999) лежить теорія особистості, що розрізняє дві відносно незалежні системи, за допомогою яких та вирішує життєві завдання: свідому, раціональну та підсвідому, інтуїтивну (описані у п. 1.1). Інтуїтивна система, яка базується на набутому життєвому і професійному досвіді, має важливі переваги завдяки здатності відносно легко, та швидко керувати повсякденною поведінкою людини. Неусвідомлені шаблони та інтуїтивні реакції допомагають відповідати на нову інформацію і реагувати на ситуації, яких раніше не було [139]. Останнє міркування важливе в контексті завдань дисертації. В ситуаціях невизначеності, керівники можуть використовувати різні системи обробки інформації для ухвалення рішень.

REI-40 вимірює схильність до раціонального (логічного) та емпіричного (інтуїтивного) режимів обробки інформації. Методика містить 40 прямих та реверсних питань зі шкалою відповідей від 1 «безумовно не вірно стосовно мене» до 5 «безумовно вірно стосовно мене». Оцінки розподіляються за двома шкалами, що оцінюють раціональність та інтуїтивність; кожна з них включає дві підшкали, що вимірюють а) самооцінку власних здібностей; б) частоту їх практичного використання та задоволення від цього:

1. *Раціональні здібності* – 10 тверджень, що оцінюють здатність до логічного й аналітичного мислення, наприклад: «Я не дуже добре розв’язую задачі, які потребують ретельного логічного аналізу».

2. *Раціональна залученість (використання рацію)* – 10 пунктів, що відображають здатність людини покладатися на аналітичне мислення та отримувати задоволення від цього.

3. *Інтуїтивні здібності* – 10 тверджень стосовно інтуїтивних здібностей та довіри до них: «Вважаю, що треба довіряти власним передчуттям».

4. *Інтуїтивна залученість (використання інтуїції)* – 10 пунктів про надання переваги інтуїтивному підходу: «Інтуїція може бути дуже корисним способом вирішення проблем».

Сумарні показники чотирьох субшкал можуть коливатися від 10 до 50 балів, двох головних шкал – від 20 до 100 балів. Для «вирівнювання» діагностичних профілів можна розділити сумарні оцінки на кількість питань у шкалі, отримавши таким чином показники в діапазоні 1-5 балів.

Методика REI-40 має міцну теоретичну основу, доведену валідність та надійність; вона адаптована багатьма європейськими мовами й активно використовується в наукових дослідженнях [84; 103; 141; 201]. За даними Р. Пачіні і С. Епштейна (1999), раціональність прямо корелює із здатністю до самоконтролю і саморегуляції; негативно корелює з нейротизмом і консерватизмом особистості. Інтуїтивність прямо пов'язана з екстраверсією, експресивністю, негативно – з категоричним мисленням, нетерпимістю, недовірою до інших [208]. В роботі П. Норріса (2011) показано ряд

характеристик, щодо яких інтуїтивна система перевершує раціональну: креативність, здатність до естетичних суджень, почуття гумору, емпатія, соціальна популярність (при цьому обидва стилі прямо пов'язані із особистісним зростанням) [205]. Тривають дослідження типології когнітивних стилів та їх використання в управлінні організаціями [87; 93; 111; 169; 171]. Використання REI-40 в дослідженні дозволило детальніше вивчити когнітивні процеси, що лежать в основі ухвалення рішень керівниками бізнесу.

Результати опитування представлені в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Описові статистики Опитувальника раціональності-інтуїтивності REI-40 у вибірці керівників малого та середнього бізнесу (N=109)

	Раціональні здібності	Раціональна залученість	Раціональ- ність	Інтуїтивні здібності	Інтуїтивна залученість	Інтуїтив- ність
<i>Перевірка шкал:</i>						
Кількість пунктів	10	10	сума 20	10	10	сума 20
Альфа Кронбаха	0,842	0,787	0,830	0,719	0,727	0,786
<i>Описові статистики:</i>						
Середнє	41,62	38,63	80,25	35,67	32,43	68,10
Станд. відхилення	4,51	5,23	8,97	5,00	5,22	9,15
Мінімум	31,00	28,00	60,00	24,00	21,00	48,00
Максимум	50,00	49,00	99,00	47,00	45,00	92,00
<i>Параметри розподілу:</i>						
Асиметрія	-0,348	-0,100	-0,293	-0,175	0,235	0,143
Екссес	-0,535	-0,849	-0,765	0,070	-0,260	0,139
Kolmogorov-Smirnov Z	0,783	0,830	0,967	0,983	1,032	0,789
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,573	0,497	0,307	0,289	0,237	0,562

Прим.: стандартна помилка асиметрії у вибірці = 0,231, станд. помилка екссесу = 0,459.

Внутрішня узгодженість шкал є достатньо високою (альфа Кронбаха від 0,72 до 0,84), розподіл всіх показників відповідає критеріям нормальності.

Порівняння середніх показників у підвибірках різної статі показало, що чоловіки мають вищі оцінки за шкалою раціональної залученості: 39,75 порівняно з 37,72 у жінок ($t=2,06$ при $p=0,042$; див. додаток Г). Подібний результат був отриманий раніше у вибірках студентів [201; 208]: чоловіки повідомили про перевагу раціонального способу мислення. Поряд з тим, в

попередніх дослідженнях жінки віддавали перевагу інтуїтивності, хоча в нашій вибірці такої тенденції не було виявлено. Це може відображати особливості когнітивних стилів чоловіків та жінок, що займають керівні посади або мають власний бізнес.

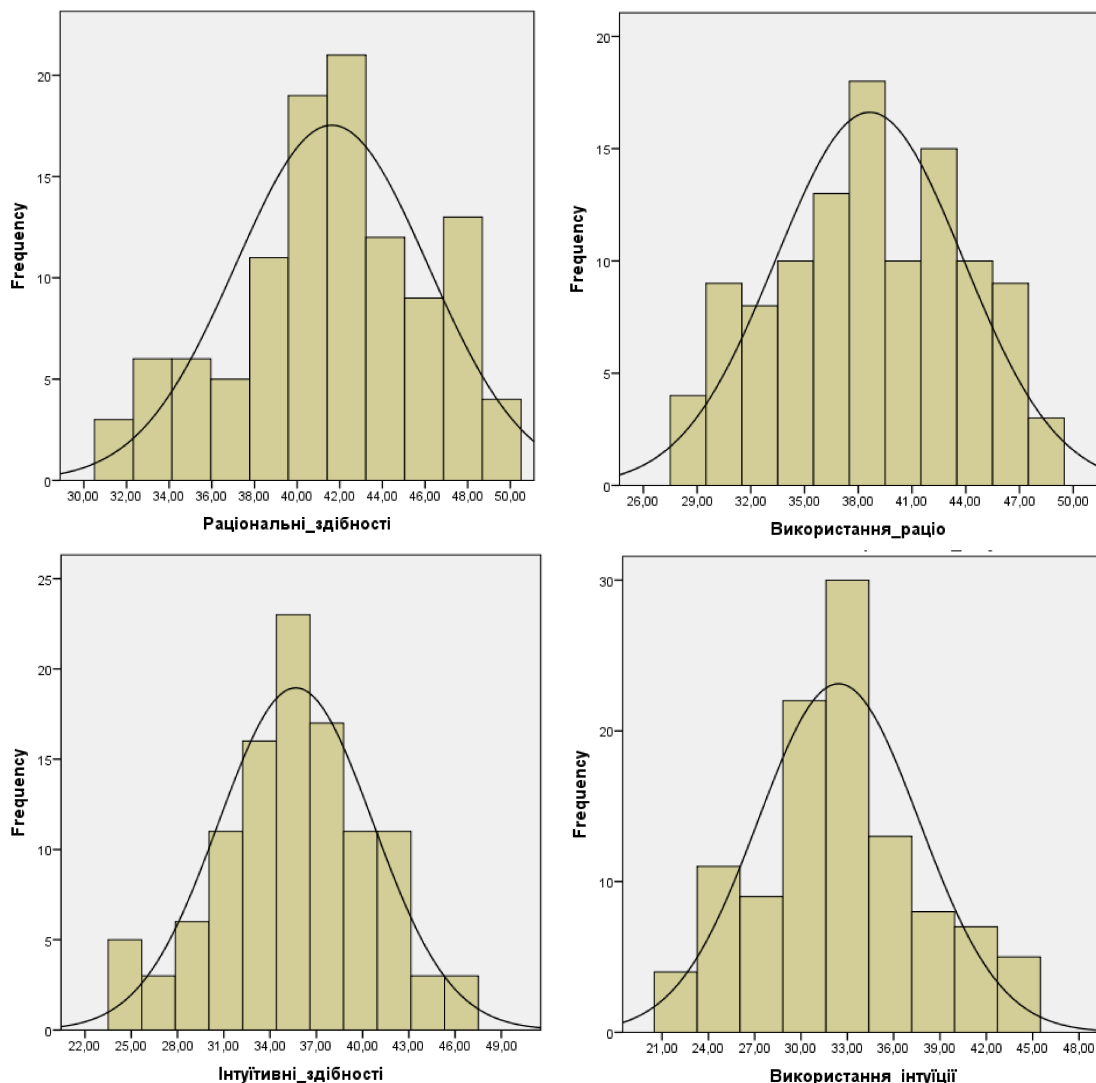


Рис. 2.3. Гістограми розподілу субшкал Опитувальника раціональності-інтуїтивності у вибірці керівників бізнесу (109 осіб).

Згідно з отриманими емпіричними результатами, керівники бізнесу в процесі ухвалення рішень більшою мірою керуються раціональною, логічно-аналітичною системою обробки інформації, ніж емпірично-інтуїтивною. В розподілах відповідних шкал (рис. 2.3) ми спостерігаємо другий пік у зоні високих значень – отже у вибірці сконцентрована досить значна кількість осіб з високими оцінками раціональних здібностей та раціональної залученості.

Учасники дослідження відзначили аналітико-логічний склад власного мислення, високо оцінили свою здатність вирішувати складні завдання, які потребують ретельного обмірковування, чітко та зрозуміло обґрунтовувати причини ухвалених рішень. Керівники відзначили, що використання логіки допомагає їм ефективно вирішувати повсякденні проблеми; їх приваблює вивчення нових способів мислення. Стосовно використання інтуїції більшість опитаних погодилися з твердженням «бувають моменти, коли потрібно покладатися на свою інтуїцію», але вважали цей шлях сповненим помилками.

Середні показники раціональності у вибірці керівників бізнесу виявились значно вищими, ніж групові норми, отримані попередніми дослідниками у студентських популяціях (табл. 2.11). Це можна пояснити професійними та віковими особливостями. Досвід управлінської діяльності дійсно сприяє формуванню раціонального мислення.

Таблиця 2.11

Середні показники та стандартне відхилення шкал REI-40 в різних вибірках

Характеристики вибірок:	Раціонал. здібності	Раціонал. залученість	Інтуїтив. здібності	Інтуїтив. залученість
109 українських керівників бізнесу (індексовані оцінки)	41,62 (4,16)	38,63 (3,86)	35,67 (3,57)	32,43 (3,24)
399 студентів, США [208]	3,34±0,66	3,44±0,67	3,49±0,54	3,55±0,51
150 студ.-фармацевтів США [197]	4,0±0,50	3,8±0,55	3,4±0,54	3,2±0,55
434 студентів-фармацевтів, Пакистан [165]	3,26±0,29	3,29±0,28	3,24±0,18	3,04±0,23
268 студентів-психологів, Сербія [169]	3,84±0,56	3,88±0,64	3,38±0,66	3,14±0,70
259 студентів-психологів, Словаччина [100]	41,2±8,1	37,4±7,6	39,3±7,2	38,1±7,8
97 магістрів, Україна [84]	39,1±4,1	37,3±5,0	36,7±5,4	34,3±5,9

В літературі з менеджменту панує думка, що керівні посади вимагають не ретельного інтелектуального аналізу, а більш рішучого підходу, заснованого на інтуїції, адже багато ділових завдань передбачають невизначеність і суперечливість інформації. Дослідження підтверджували, що управлінці та підприємці схильні використовувати інтуїцію під час ухвалення рішень [108], при цьому керівники вищої ланки більш інтуїтивні, ніж керівники середньої та нижчої ланки [90; 218]. Проте опитування японських вчених (Т. Kageyama,

М. Sugiura, 2017) не виявило кореляцій між інтуїтивністю і рівнем управління, і навіть показало, що вищі посадові рівні переважно пов'язані з раціональними когнітивними стилями [171]. В цих суперечностях проявляються як культурні відмінності ухвалення рішень, так і локальні моделі управління бізнесом.

Наукові дослідження мають враховувати, що раціональний аналіз та інтуїція не є протилежними аспектами одного виміру, а працюють паралельно, доповнюючи один одного. Кожна із систем обробки інформації має власні переваги та обмеження [139]. Оскільки ці системи працюють відносно незалежно, керівникам вигідно розвивати корисні атрибути як раціонального, так і емпіричного когнітивних стилів.

Результати *кореляційного аналізу* дозволяють уточнити переваги різних способів мислення керівників бізнесу – табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Коефіцієнти кореляції Спірмена стосовно шкал Опитувальника
раціональності-Інтуїтивності REI-40

Діагностичні параметри:	Раціональні здібності	Раціональна залученість	Раціональ- ність	Інтуїтивні здібності	Інтуїтивна залученість	Інтуїтив- ність
Раціональні здібності	1,000	,697**	,890**	-,049	-,338**	-,238*
Використання рацію	,697**	1,000	,939**	,001	-,323**	-,200*
Раціональність	,890**	,939**	1,000	-,030	-,351**	-,232*
Інтуїтивні здібності	-,049	,001	-,030	1,000	,511**	,824**
Використання інтуїції	-,338**	-,323**	-,351**	,511**	1,000	,886**
Інтуїтивність	-,238*	-,200*	-,232*	,824**	,886**	1,000
Вік	-,109	-,008	-,069	,190*	-,121	,014
Стан професійних справ	,134	,162	,173	,135	,109	,158
- ризику втрат	,349**	,256**	,320**	,048	-,092	,002
- планування і розвиток	,075	,078	,101	,266**	,073	,181
Мельбурнський опитувальник ухвалення рішень MDMQ						
Пильність	,244*	,286**	,278**	-,214*	-,198*	-,253**
Гіперпильність	-,383**	-,237*	-,318**	-,125	,307**	,125
Перекладання відповідальності	-,179	-,012	-,082	-,325**	,043	-,131
Прокрастинація	-,272**	-,178	-,226*	-,093	,164	,033
Загальний стиль ухвалення рішень GDMS						
Раціональний стиль	,387**	,449**	,450**	-,318**	-,352**	-,395**
Інтуїтивний стиль	-,240*	-,196*	-,216*	,398**	,350**	,401**
Залежний стиль	-,095	-,109	-,120	-,306**	,039	-,127
Унікаючий стиль	-,188	-,225*	-,224*	-,260**	-,036	-,129
Спонтанний стиль	-,237*	-,224*	-,213*	,084	,212*	,221*

Діагностичні параметри:	Раціональні здібності	Раціональна залученість	Раціональність	Інтуїтивні здібності	Інтуїтивна залученість	Інтуїтивність
Інвентар когнітивних стилів CoSI						
Пізнання	,565**	,657**	,663**	,033	-,293**	-,160
Планування	,231*	,070	,152	-,205*	-,422**	-,383**
Креативність	,498**	,499**	,531**	-,030	-,109	-,098
Підприємницька орієнтація EO						
Інноваційність	,198*	-,038	,078	-,037	-,060	-,033
Проактивність	-,156	-,165	-,161	-,013	,163	,136
Готовність до ризику	-,056	-,089	-,079	,070	,264**	,202*

Примітка: * $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$.

Хоча загальна оцінка стану професійних страв значимо не корелювала зі шкалами REI-40, були виявлені зв'язки на рівні окремих пунктів анкети (критеріїв ефективності). Інтуїтивні керівники бачать більше можливостей планування і розвитку в умовах кризи, а раціональні керівники схильні більш позитивно сприймати ризики майбутніх втрат. Отже, різні способи обробки інформації визначають сприйняття ситуації та вибір відповідних рішень.

Оцінки шкал, що відображають використання раціонального та інтуїтивного когнітивних стилів, негативно корелювали між собою. Керівники тяжіють до одного із способів мислення, на противагу іншому. Схожий результат був отриманий нами раніше стосовно шкал раціонального й інтуїтивного СУР опитувальника «Загальний стиль ухвалення рішень». Це обґрунтовує корисність розвивальних заходів, спрямованих на збалансоване та доречне використання обох систем обробки інформації.

Таким чином, у вибірці керівників бізнесу аналітико-раціональний спосіб обробки інформації переважав над емпірично-інтуїтивним. При цьому оцінки двох способів мислення негативно корелювали між собою: керівники тяжіють до одного з них, на противагу іншому. Особливості обробки інформації, що лежать в основі ухвалення рішень, лише частково впливають на стан професійних справ керівників. Кожен спосіб мислення має власні переваги та обмеження: раціональність сприяє зваженому сприйняттю ризиків, інтуїтивність допомагає бачити можливості розвитку в умовах невизначеності.

Опитувальник «Індикатор когнітивних стилів» CoSI (Cognitive Style Indicator: E. Cools, H. Van den Broeck, 2007; 2009) був розроблений спеціально для використання в організаційній психології. Когнітивні стилі розглядаються як «проміжна ланка» між особистістю та пізнанням – способи, за допомогою яких людина сприймає подразники навколишнього середовища, організовує і використовує цю інформацію, керуючи своїми діями [122]. В процесі вдосконалення моделі було розроблено декілька версій опитувальника CoSI з різною кількістю шкал; в дисертації використано оновлений варіант, що складається з 18 питань зі шкалою відповідей від 1 «абсолютно не згоден» до 5 «повністю згоден» [238]. При обробці розраховуються усереднені показники трьох шкал: пізнання, планування та творчість – рис. 2.4:

Пізнання	Планування	Креативність
Факти, деталі	Послідовність, структура	Можливості, ідеї
Логічний, рефлексивний	Загальноприйнятий, конформний	Імпульсивний, гнучкий, відкритий
Об’єктивний, безособовий, раціональний	Передбачений, організований, систематичний	Суб’єктивний, непередбачений
Точність, методичність	Рутинна, план дій	Новизна, творчість, винахідливість

Рис. 2.4. Дескриптори тривимірної моделі когнітивних стилів CoSI
Е. Кулс та Г. Ван дер Брока [розроблено здобувачем з матеріалів 119; 120; 122]

1. *Пізнання*. Люди, які використовують цей когнітивний стиль, стурбовані вирішенням проблем: хочуть точно знати, як йдуть справи; схильні шукати і зберігати багато фактів, деталей. Вони орієнтовані на точні завдання, люблять складні проблеми, для яких можуть знайти чітке раціональне рішення. Приклад питань: «Я вивчаю кожну проблему, доки не зрозумію її логіку».

2. *Планування* характеризується потребою в структурі, організації і контролі. Планувальники люблять добре впорядковане робоче середовище, ясність та порядок; не люблять двозначності. Надають велике значення підготовці та плануванню для досягнення цілей, схильні уникати ризику. Вони

прив'язані до традицій, хочуть, щоб інші люди також поважали правила й домовленості. До прикладу: «Я чітко структурую виконання своєї роботи».

3. *Креативність*. Цей стиль використовують творчі люди, які мають сильну уяву, люблять експериментувати й ризикувати, працюють гнучко та спонтанно. Вони схильні розглядати проблеми як виклики та можливості; не люблять правил і процедур, віддаючи перевагу невизначеності і свободі. Приклад питань: «Нові ідеї приваблюють мене більше, ніж існуючі рішення».

Вивчення когнітивних стилів допомагає пояснити індивідуальні способи виконання діяльності й ухвалення рішень, зрозуміти організаційну поведінку – отже, шукати відповідні шляхи підвищення продуктивності фахівців. Це також сприяє формуванню ефективних робочих команд й вирішенню інших проблем управління організаціями [120; 122].

До валідації методики було залучено більше 8 тис. учасників з широким спектром професій, серед них 1953 керівників різного рівня та 635 студентів MBA, що вивчали менеджмент. Дослідження підтвердили факторну структуру, надійність та валідність CoSI [1; 120]. Емпіричні дані показують, що когнітивні стилі значимо пов'язані з професійною поведінкою: ставленням до роботи, здатністю фахівців адаптуватися і впроваджувати інновації при вирішенні проблемних ситуацій. Когнітивні профілі представників різних професій та на різних посадових рівнях відрізняються: висококваліфіковані фахівці і керівники мають вищий рівень пізнання і креативності, ніж рядовий офісний персонал [122]. Доведено вплив на переважання певного управлінського стилю, що призводить до різних способів ухвалення рішень, вирішення конфліктів та надання зворотного зв'язку [119].

Опитування у вибірці керівників показало, що всі шкали CoSI внутрішньо узгоджені, кількісні показники розподілені нормально – див. табл. 2.13. У вибірці достатньо виражені всі три когнітивні стилі, що вимірює CoSI. Між чоловіками та жінками статистично значимих відмінностей у когнітивних стилях не виявлено (додаток Г).

Таблиця 2.13

Статистики Індикатору когнітивних стилів CoSI у вибірці керівників бізнесу

Параметри	Пізнання	Планування	Креативність
<i>Перевірка шкал:</i>			
Кількість пунктів	5	7	7
Альфа Кронбаха	0,679	0,787	0,858
<i>Описові статистики:</i>			
Середнє	4,11	3,96	3,83
Станд. відхилення	0,54	0,44	0,57
Мінімум	2,80	3,13	2,50
Максимум	5,00	5,00	5,00
<i>Характеристики розподілу:</i>			
Асиметрія	-0,150	0,281	0,094
Екссес	-0,704	-0,707	-0,539
Kolmogorov-Smirnov test	0,905	1,156	0,811
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,386	0,138	0,526

Стандартна помилка асиметрії у вибірці = 0,231, станд. помилка екссесу = 0,459.

Найбільшу представленість має стиль «пізнання». Керівники бізнесу віддають перевагу логічному, раціональному способу обробки інформації; вони приймають обґрунтовані рішення на основі ретельного аналізу фактів, цифр і аргументів. Для них важливо мати повне розуміння проблеми, перш ніж робити вибір. Крім того, їх приваблює *планування* – добре підготовлена й чітко структурована діяльність та організоване середовище, що забезпечує ефективність у прийнятті рішень.

Менше за інші когнітивні стилі виражена креативність. З одного боку, керівників приваблюють і мотивують інновації, вони прагнуть «розширювати існуючі межі». З іншого боку, вони нечасто шукають нестандартні способи ухвалення рішень. Невисокій рівень прагнення до новизни та різноманіття може бути пояснений тим, що рутина асоціюється з плануванням діяльності.

Порівнюючи отримані результати з даними попередніх дослідників, відмітимо, що у більшості західних вибірок провідним є креативний стиль. З табл. 2.14 помітно, що в європейських та американських вибірках середній показник шкали «Креативність» зазвичай вищий за показники шкал «Пізнання» та «Планування», в українській вибірці – навпаки. В цьому можуть проявлятися кроскультурні відмінності та умови реалізації бізнесу.

Таблиця 2.14

Середні показники та стандартне відхилення шкал CoSI в різних вибірках

Характеристики вибірок:	Пізнання	Планування	Креативність
109 українських керівників бізнесу та підприємців під час війни	4,11±0,54	3,96±0,44	3,83±0,57
5924 фахівців різних професій, Бельгія [122]	3,89±0,65	3,78±0,77	4,01±0,60
1953 керівників середнього та вищого рівнів [122]	3,92±0,61	3,78±0,61	4,06±0,49
177 фламандських підприємців [121]	3,64±0,66	3,64±0,58	4,05±0,49
246 працівників та студентів менеджменту, ПАР [1]	3,87±0,71	4,09±0,65	3,95±0,61
322 аспірантів і студентів бізнес-школ з Бельгії та Канади [123]	3,64±0,72	3,62±0,78	3,87±0,69

За даними Є. Кул та Г. Ван дер Брока, переважання когнітивних стилів пізнання та планування відрізняє найманих керівників від підприємців [121]. Інші дослідження показали, що на ранніх етапах кар'єри когнітивний профіль значимо не впливає на вибір професійного шляху: підприємництва або більш традиційної кар'єри найманого працівника [137].

Кореляційний аналіз даних показав, що показники всіх шкал CoSI позитивно корелюють з оцінкою пильності Мельбурнського опитувальника ухвалення рішень. Це демонструє єдину психологічну природу когнітивних стратегій, що сприяють ефективному вирішенню життєвих та професійних питань. Шкали «Пізнання» та «Креативність» прямо пов'язані з раціональним стилем мислення, а показник «Планування» негативно корелює зі шкалою інтуїтивності REI-40 (табл. 2.15). Кращий стан професійних справ мають керівники з вираженою креативністю ($p=0,000$), неохильні до планування ($p=0,029$). Планування також негативно корелює із готовністю до ризику в управлінні бізнесом ($p=0,001$).

Таблиця 2.15

Коефіцієнти кореляції Спірмена стосовно Інвентаря когнітивних стилів

Діагностичні методики та показники:		Пізнання	Планування	Креативність
Інвентар когнітивних стилів	Пізнання	1,000	,269**	,632**
	Планування	,269**	1,000	,156
	Креативність	,632**	,156	1,000
Анкета	Вік	,043	,071	,010
	Стан професійних справ	,137	-,210*	,345**
Мельбурнський	Пильність	,316**	,236*	,305**

Діагностичні методики та показники:		Пізнання	Планування	Креативність
опитувальник ухвалення рішень	Гіперпильність	-,225*	-,167	-,168
	Перекладання відповідальності	-,019	,033	-,090
	Прокрастинація	-,129	-,012	-,036
Загальний стиль ухвалення рішень	Раціональний стиль	,438**	,174	,443**
	Інтуїтивний стиль	-,082	-,002	-,015
	Залежний стиль	,042	,030	,168
	Уникаючий стиль	-,117	,148	-,166
	Спонтанний стиль	-,060	-,210*	-,082
Опитувальник раціональності-інтуїтивності	Раціональні здібності	,565**	,231*	,498**
	Використання раціо	,657**	,070	,499**
	Інтуїтивні здібності	,033	-,205*	-,030
	Використання інтуїції	-,293**	-,422**	-,109
Підприємницька орієнтація	Інноваційність	,149	,073	,278**
	Проактивність	,063	,032	,200*
	Готовність до ризику	-,083	-,313**	,170

Примітка: * $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$.

Таким чином, індивідуальний когнітивний стиль керівників лежить в основі залучення «здорових» стратегій ухвалення рішень. Керівникам бізнесу в умовах воєнного стану властива перевага когнітивних стилів, оснований на раціональному мисленні (пізнання, планування) при недостатньому використанні креативності.

2.2.4. Ухвалення рішень на рівні організації

Підприємницька орієнтація (ЕО: Entrepreneurial Orientation) як рушійна сила організацій, що займаються бізнесом, вивчається з 1970-тих років. Коріння цієї концепції закладене в теорії ухвалення стратегічних рішень Г. Мінцберга (1973), що розглядав *підприємницький спосіб управління* – активний пошук нових можливостей в невизначеному середовищі, за допомогою яких може бути реалізовано різке зростання: «драматичні стрибки вперед перед обличчям невизначеності» [203, с. 45]. Пізніше П. Кхандвалла (1977) сформулював концепцію *управлінського стилю* як діючого набору переконань і норм щодо управління, яких дотримуються ключові особи, котрі приймають рішення в організації, що при перетворенні в дію складає стратегію виживання і зростання організації.

Підприємницький стиль управління означає сміливий, ризикований і

агресивний підхід до ухвалення рішень, на відміну від більш обережного підходу, орієнтованого на стабільність [177]. Сучасні дослідники описують ЕО як явище організаційного рівня, що передбачає ухвалення ключових рішень топ-менеджерами від імені всієї організації [189]. Отже, концепт «підприємницька орієнтація» характеризує ухвалення стратегічних рішень *на рівні організації*. Він виявляється в організаційних цінностях та нормах поведінки, а також в операційній філософії управління [121; 212].

Хоча академічні дискусії стосовно структури ЕО досі тривають, більшість вчених визнають модель Д. Міллера (1983), в рамках якої підприємницька орієнтація розглядається як одночасний прояв трьох вимірів: інноваційності, готовності до ризику та проактивності. Цю модель використали Дж. Ковін та Д. Слевін в 1989 р. для розробки шкали «Підприємницька орієнтація» [126]. Вона складається з 9 пунктів, що містять двополюсні твердження. Респондент обирає відповідь залежно від того, до якого полюсу шкали він схиляється. При обробці розраховується сумарний бал ЕО та оцінки за трьома субшкалами:

1. *Інноваційність* означає готовність організації залучати і підтримувати ідеї, дослідження й експерименти, результатами яких можуть бути нові продукти, інноваційні технологічні процеси, методи роботи та бізнес-стратегії.

2. *Ризикованість* означає готовність виділяти ресурси для проектів, результати яких невизначені, а вартість невдачі є високою, а також готовність приймати рішення і діяти без впевненого знання ймовірних результатів.

3. *Проактивність* означає впровадження нових продуктів та послуг з випередженням конкурентів, турботу про прогнозування галузевих тенденцій, перспективні дії з урахуванням майбутнього попиту, пошук і використання можливостей ринку [126; 127].

Концепція Д. Міллера неодноразово демонструвала свою відповідність реаліям підприємництва. За останні 40 років підприємницька орієнтація стала одним із центральних понять літератури зі стратегічного менеджменту. В переважній більшості досліджень використовується саме шкала ЕО Ковіна-Слевіна. Валідність і надійність методики підтверджено в різних професійних

середовищах [126; 127]. Накопичені дані показують, що вияв підприємницької орієнтації та її складових може відрізнятися в різних країнах; але зв'язок ЕО з ефективністю бізнес-діяльності простежується в усіх культурних контекстах [213]. Пізніше Дж. Лампкін розширив концептуальну модель ЕО, додавши до неї додаткові виміри: автономність і конкурентну агресивність [189].

Текст модифікованої методики наведений у додатку Б.5. Крім двох додаткових пунктів, методика містить двополюсну шкалу оцінки відповідей. При обробці сумарні оцінки діляться на кількість питань у шкалі; кількісні показники можуть коливатися від 1 до 7 балів.

Результати опитування керівників бізнесу представлені у табл. 2.16.

Таблиця 2.16

Середні тенденції та параметри розподілу оцінок підприємницької орієнтації у вибірці керівників малого та середнього бізнесу

	Інновацій- ність	Проактив- ність	Ризико- ваність	Підприємниць- ка орієнтація
Кількість пунктів	3	4	4	11
Альфа Кронбаха	0,734	0,515	0,649	0,741
<i>Описові статистики:</i>				
Середнє	4,12	3,78	3,29	3,70
Станд. відхилення	1,47	1,00	1,17	0,93
Мінімум	1,00	2,25	1,00	1,55
Максимум	7,00	6,50	6,25	5,45
<i>Параметри розподілу:</i>				
Асиметрія	0,029	0,421	0,579	0,066
Експес	-0,652	-0,300	0,252	-0,714
Kolmogorov-Smirnov Z	0,869	1,278	0,954	0,803
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,437	0,076	0,322	0,539

Низька внутрішня узгодженість шкали «Проактивність» (альфа Кронбаха = 0,515) пояснюється тим, що фактично зміст питань включає ще один вимір – конкурентну агресивність. Раніше на це зауважили Дж. Лампкін та Г. Десс [189]. Найбільш надійним і стабільним є сумарний показник ЕО, хоча оцінки субшкал можуть розглядатися з дослідницькими цілями.

Найбільшою мірою у вибірці представлений компонент інноваційності, на другому місці – проактивність, останню позицію займає ризикованість. Вибірки різної статі відрізняються схильністю до ризику: 3,59 у чоловіків

проти 3,05 у жінок, $t=2,38$ при $p=0,020$ (додаток Г). Жінки-керівниці порівняно менше готові приймати рішення з високою ціною помилки та вкладати ресурси в проекти з невизначеними результатами.

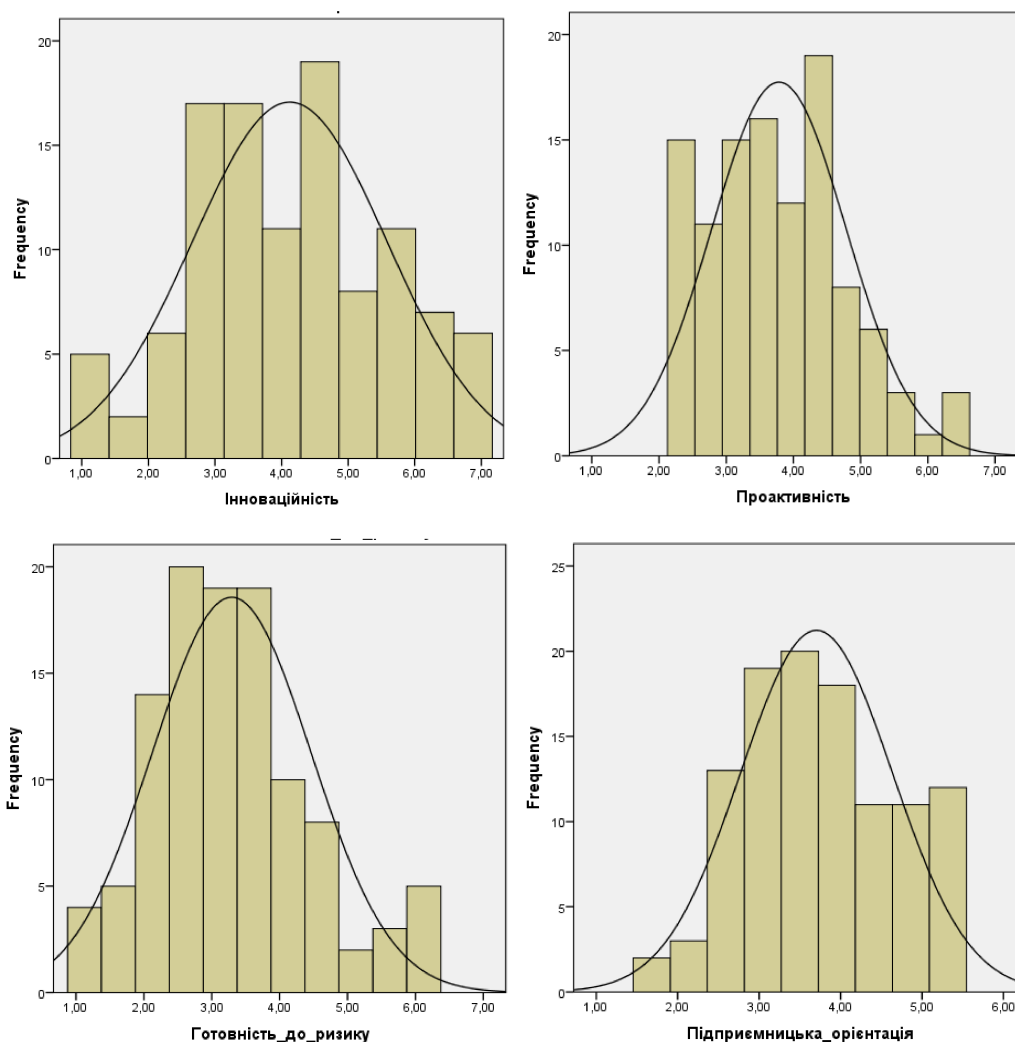


Рис. 2.5. Гістограми розподілу показників підприємницької орієнтації у вибірці керівників бізнесу (N=109).

З гістограм на рис 2.5 видно, що розподіл оцінок ЕО є досить нерівномірним, зокрема у зоні максимальних показників частота випадків повторно зростає. Слід враховувати, що вибірка включала як найманих менеджерів, так і підприємців – власників бізнесу, а також осіб, що поєднують обидві ролі (слід очікувати, що останні дві категорії мають найвищі оцінки).

Середній рівень підприємницької орієнтації у вибірці склав $3,70 \pm 0,93$ ($M \pm SD$). Це більше, ніж результати, отримані попередніми дослідниками в аналогічних професійних групах: $3,44 \pm 0,74$ при опитуванні бельгійських

підприємців та найманих керівників [121]; $3,32 \pm 0,79$ у вибірці власників малих та середніх підприємств з Малайзії [212]. Водночас, порівняно вищі показники були отримані в опитуванні керівників відділів охорони здоров'я в США: $4,32 \pm 1,00$ за шкалою готовності до ризику, $4,89 \pm 1,28$ за шкалою інноваційності, $4,17 \pm 1,16$ за шкалою проактивності [204]. Вочевидь, на результат впливають особливості організаційного й економічного середовища.

Оцінки трьох підвимірів підприємницької орієнтації тісно корелювали між собою, що свідчить на користь думки про одновимірну структуру ЕО [126; 127]. Інтегральний показник підприємницької орієнтації негативно корелював з віком респондентів ($p=0,021$) та мав міцні прямі кореляції зі станом професійних справ ($p=0,000$) – табл. 2.17.

Таблиця 2.17

Коефіцієнти кореляції Спірмена стосовно оцінок підприємницької орієнтації у вибірці керівників бізнесу (109 осіб)

	Інновацій- ність	Проактив- ність	Готовність до ризику	Підприєм- ницька орієнтація
Інноваційність	1,000	,517**	,441**	,852**
Проактивність	,517**	1,000	,350**	,724**
Готовність до ризику	,441**	,350**	1,000	,758**
Вік	-,219*	-,224*	-,133	-,220*
Стан професій. справ	,480**	,531**	,455**	,607**
Мельбурнський опитувальник ухвалення рішень				
Пильність	-,267**	-,048	-,208*	-,263**
Гіперпильність	-,416**	-,257**	-,250**	-,389**
Переклад. відповідальності	-,431**	-,269**	-,382**	-,470**
Прокрастинація	-,316**	-,242*	-,417**	-,392**
Загальний стиль ухвалення рішень				
Раціональний стиль	-,124	-,076	-,103	-,178
Інтуїтивний стиль	,092	,144	-,054	,082
Залежний стиль	-,244*	,011	-,106	-,158
Унікаючий стиль	-,346**	-,152	-,313**	-,349**
Спонтанний стиль	,046	,405**	,217*	,235*
Інвентар когнітивних стилів				
Пізнання	,149	,063	-,083	,046
Планування	,073	,032	-,313**	-,065
Креативність	,278**	,200*	,170	,284**
Опитувальник раціональності-інтуїтивності				
Раціональні здібності	,198*	-,156	-,056	,036
Раціональна залученість	-,038	-,165	-,089	-,108
Інтуїтивні здібності	-,037	-,013	,070	,022
Інтуїтивна залученість	-,060	,163	,264**	,154

Щодо індивідуальних стратегій ухвалення рішень виявлено прямі кореляції ЕО з креативністю ($p=0,003$) та спонтанністю керівників ($p=0,014$), та сильні негативні кореляції з усіма дезадаптивними моделями поведінки (в усіх випадках $p=0,000$): гіперпильністю, униканням та уникаючим СУР, перекладанням відповідальності, прокрастинацією. Цікаво, що складові ЕО також негативно корелювали з пильністю – хоча загалом це ефективна стратегія ухвалення рішень, *але не в контексті підприємництва*. Це підтверджує попередній висновок про те, що в умовах тривалої кризи з високим ступенем невизначеності стратегія пильності не визначає успішність управління бізнесом.

Таким чином, концепт «підприємницька орієнтація» дозволяє розглядати процес ухвалення рішень на рівні стратегічного управління організацією. Опитаним керівникам бізнесу властивий високий рівень підприємницької орієнтації, з переважанням компонентів інноваційності та проактивності (при цьому жінки порівняно з чоловіками мають меншу готовність ризикувати в управлінні бізнесом). Шкала підприємницької орієнтації ЕО Ковіна-Слевіна буда вперше застосована в українській вибірці. Вона показала корисність для оцінки можливостей існування бізнесу в складних ринкових і соціально-політичних умовах, з високим рівнем ризику та невизначеності.

Загалом, результати емпіричного дослідження демонструють високу психологічну готовність керівників до ухвалення рішень. Це складова управлінської компетентності, що формується на основі реального досвіду ухвалення та реалізації важливих рішень. Її характерною ознакою є неохильність особистості до дисфункціональних моделей поведінки (уникання, відкладання, перекладання відповідальності, імпульсивні рішення тощо), що виникають як захисна реакція на стрес в ситуації ухвалення рішень.

2.3. Ухвалення рішень як умова управлінської ефективності: порівняльний аналіз груп керівників з різною успішністю діяльності

Виживання бізнесу на початку повномасштабного вторгнення можна розглядати як природний експеримент, в якому фактори впливу виникли з незалежних від експериментатора причин. Перед керівниками і підприємцями постали неочікувані виклики та складні завдання, пов'язані з релокацією бізнесу, зменшенням матеріальних та соціальних втрат тощо. Ми не могли контролювати чинники, які ускладнили діяльність підприємств, але могли зафіксувати викликані ними ефекти. В цій ситуації становлять науковий та практичний інтерес особливості ухвалення рішень, які вплинули на ефективність діяльності керівників бізнесу в кризових умовах. Для їх вивчення вибірка була розділена на три групи з різною ефективністю діяльності.

Критерії оцінки ефективності діяльності керівників малого та середнього бізнесу в умовах воєнного стану

На початку опитування респонденти заповнили анкету, в якій вказали свої соціально-демографічні дані й відповіли на ряд питань стосовно життєвих обставин і стану професійних справ під час війни (див. додаток А). Результати проведеного анкетування дозволяють уточнити вплив кризових умов на ділову активність українських підприємців та бізнес-організацій.

На 8-9 місяці повномасштабного вторгнення більше половини учасників дослідження відзначили *погіршення фінансового становища*, при цьому 19,62 % вказали на значне погіршення. На *погіршення житлово-побутових умов* вказали 32,11 % (збір даних відбувався в період, коли почалися активні бомбардування, спрямовані на знищення інфраструктури українських міст). Крім того, 25,69 % респондентів відзначили *погіршення соціального середовища* і якості спілкування внаслідок війни.

На момент дослідження 29,36 % респондентів втратили роботу, якою займалися в мирний час. При цьому підприємці відзначали, що початок війни призвів до зупинки або ліквідації бізнесу; а наймані менеджери скаржилися на

втрата роботи. Серед них 9,17 % не змогли відновити професійну активність. Частина учасників (20,18 %) втратили роботу, але на момент опитування вже змогли знову працевлаштуватися; при цьому часто ФОПи і керівники переходили на позицію найманих працівників та освоювали нові професії.

Відомо, що ситуація сильного або хронічного стресу може викликати невідновні втрати психічного й фізичного здоров'я, патологізацію особистості. Серед опитаних 32,11 % вказали в анкетах на *погіршення фізичного і психічного самопочуття*, у 7,34 % виникли серйозні проблеми зі здоров'ям.

Більша частина респондентів (70,64 %) від початку війни не змінювали місце роботи (це не виключало короткочасне переривання або перехід на дистанційну роботу, зниження обсягів діяльності тощо). Серед них 27,52 % вказали, що хоча вони працюють на тій самій посаді, умови роботи суттєво змінилися та вони вимушені адаптуватись до них.

Фінальна частина анкети містила шкалу для оцінки *ефективності професійної діяльності* в кризовій ситуації. Для збору відомостей про ділову активність керівників бізнесу та підприємців сформульовано сім критеріїв: стан основної діяльності підприємства, умови роботи, втрата клієнтів, втрата соціального капіталу, рух матеріальних активів, ризики майбутніх втрат, можливості планування та розвитку. Учасники оцінювали ці складові за 5-бальною шкалою, варіанти відповідей були сформульовані окремо для кожного питання за такою схемою: оцінка 1 відображує максимальні та нездолані труднощі, 2 – суттєві труднощі та втрати, 3 – незначні перешкоди, 4 – стабільну ситуацію, відсутність негативних змін; 5 – покращення справ.

Сумарний показник «Стан професійних справ» може складати від 7 до 35 балів; високі оцінки свідчать про успішну професійну діяльність керівника в кризовій ситуації з високим ступенем невизначеності. У вибірці були отримані показники в інтервалі 9-34 бали, середні тенденції склали $23,56 \pm 6,41$.

Аналіз отриманих відповідей дозволив з'ясувати особливості професійної діяльності та ефективність управління бізнесом під час війни. Дані в табл. 2.18 свідчать, що третина представників малого і середнього бізнесу зазнали

суттєвих матеріальних та соціальних втрат, були вимушені скоротити обсяги діяльності або припинити її зовсім. Близько половини опитаних вказали на погіршення умов праці, ризики майбутніх втрат і складнощі планування.

Таблиця 2.18

Частоти відповідей про стан професійних справ керівників бізнесу (N=109)

Критерії:	Варіанти відповідей та присвоєні оцінки				
	1 бал	2 бали	3 бали	4 бали	5 балів
1. Стан основної діяльності підприємства	Повна зупинка роботи, ліквідація	Призупинено з можливістю відновлення в майбутньому	Працюємо в менших обсягах, ніж раніше	Обсяг роботи майже не змінився	Обсяг роботи збільшився
% відповідей	4,59	20,18	23,85	35,78	15,60
2. Умови роботи	Неможливі	Суттєво ускладнились	В дечому змінились	Майже не змінились	Покращились
% відповідей	11,01	15,60	32,11	41,28	0,00
3. Втрати клієнтів, покупців	Колосальні	Суттєві	Незначні	Жодних втрат	Стало більше
% відповідей	9,17	32,11	19,27	25,69	13,76
4. Соціальний капітал	Немає кому працювати	Суттєві втрати	Незначні втрати	Жодних втрат	Прийшли нові люди
% відповідей	9,17	22,94	29,36	21,10	17,43
5. Рух матеріальних активів	Колосальні втрати	Суттєві втрати	Незначні втрати	Все стабільно	Придбали нові активи
% відповідей	9,17	22,94	18,35	40,37	9,17
6. Ризики майбутніх втрат	Неминучі	Високі	Середні	Незначні	Відсутні
% відповідей	2,75	17,43	33,94	34,86	11,01
7. Можливість планування та розвитку	Повністю неможливе	Складне через невизначеність	Дещо ускладнене	Нормально	З'явилися нові можливості
% відповідей	10,09	18,35	17,43	24,77	29,36

Разом із тим, попри складні умови діяльності, значна частка респондентів під час війни не тільки не скоротили бізнес-активність, але й збільшили її: 15,60 % вказали на зростання обсягів роботи; 17,43 % найняли нових працівників, 13,76 % збільшили клієнтську базу. Загалом, 29,36 % вибірки бачили у складній ситуації, що виникла на початку повномасштабного вторгнення, можливості для розвитку бізнесу. Це важливий маркер, який інформує про якісну відмінність реагування управлінців на кризу.

Отримані результати призводять до висновку, що *процес і результат діяльності керівників бізнесу під час воєнного стану визначається не тільки*

діапазоном поганого-гарного пристосування до нових умов (стабілізації та запобігання втрат у кризовій ситуації), але містить можливість «стрибка вгору» – поліпшення ділової активності та професійного зростання.

На основі отриманих даних були виділені три експериментальні групи керівників з різною успішністю, в яких проведено порівняльний аналіз.

1) Успішні керівники бізнесу, спрямовані на збереження стабільності й уникнення втрат: 59 осіб, які мали середні показники стану професійних справ в діапазоні 19-29 балів; серед них 22 чоловіки та 37 жінок.

2) Неуспішні керівники бізнесу: 25 осіб, серед яких 13 чоловіків та 12 жінок. Вони мали низькі оцінки стану професійних справ (9-18 балів), що свідчить про суттєві матеріальні та соціальні втрати.

3) Надуспішні керівники, спрямовані на зростання і розвиток бізнесу в умовах кризи: 25 осіб, серед яких 4 чоловіка і 11 жінок. Критерій віднесення учасників в цю групу – висока оцінка стану професійних справ (29 та більше балів), що відображає поліпшення більшості показників ділової активності. Окрім професійного зростання, респонденти також вказали на позитивні життєві зміни: покращення фінансового становища, побутово-житлових умов, якості спілкування та стану здоров'я.

При диференціації груп ми виходили з того, що збереження стабільності професійної діяльності та відсутність суттєвих втрат, є свідченням успішної адаптації бізнесу до умов воєнного стану. Окремо виділяються керівники, котрі не просто успішно пристосувалися до зміни умов діяльності, але й використали кризову ситуацію як поштовх для розвитку та зростання.

Розглядаючи психологічні особливості ухвалення управлінських рішень в умовах соціальної та економічної кризи, О. Васильченко (2024) пояснила, що криза «несе в собі гострі суперечності та невідповідності, викликаючи різкий перелом у функціонуванні системи, котрий може виступити як причиною занепаду, припинення її діяльності, так і стати початком нового етапу розвитку та зростання» [6]. Тому ухвалення рішень в управлінській діяльності набуває особливого значення – ефективне керівництво здатне забезпечити

«виживання» організації, зберегти її конкурентоспроможність та забезпечити наступний сталий розвиток.

Виділення груп з різною ефективністю діяльності у кризовій ситуації дає можливість проведення порівняльного аналізу для виявлення чинників, що вплинули на ці результати. Оскільки розподіл багатьох змінних не відповідав критеріям нормальності, для порівняння кількісних показників в трьох групах було використано непараметричний критерій Краскела-Волліса.

У табл. 2.19. наведено вихідні характеристики виділених груп. Значуща відмінність показника «Стан професійних справ» ($p=0,000$) підтверджує можливість розглядати їх як групи з різною ефективністю управлінської діяльності в кризовій ситуації з високим ступенем невизначеності. Достовірність і адекватність виділення експериментальних груп підтверджена також результатами шкали групового успіху/невдачі М Ріггса та П. Найта.

Таблиця 2.19

Порівняння вихідних характеристик дослідницьких груп

Параметри:	Вся вибірка		Група 1 Неуспішні		Група 2 Успішні		Група 3 Надуспішні		Kruskal Wallis Test	
	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	Chi-Square	<i>p</i>
Вік	43,42	8,40	46,28	11,04	42,25	7,87	43,32	5,85	3,64	0,162
Стан професійних справ	23,55	6,41	13,88	2,79	24,51	2,69	30,96	1,59	88,27	0,000
Групова шкала успіху/невдачі	38,62	3,90	35,48	4,87	39,07	3,18	40,72	2,23	19,23	0,000

Стосовно гендерного складу груп був розрахований хі-квадрат критерій Пірсона; він склав 3,13, що відповідає рівню значимості $p=0,209$. Отже групи не відрізняються за відсотковою часткою жінок та чоловіків. Проведені розрахунки показали, що групи також не відрізняються за віком (табл. 2.19).

Розглянемо детальніше особливості ухвалення рішень, що вплинули на успішність професійної діяльності керівників бізнесу під час воєнного стану. У табл. 2.20 представлені дані порівняльного аналізу, згідно з якими більше половини вимірних параметрів ухвалення рішень мають достовірні відмінності в трьох групах керівників. Передусім нас цікавили особливості ухвалення рішень, які допомагають розвивати бізнес в умовах кризи.

Таблиця 2.20

Порівняльний аналіз показників ухвалення рішень в групах керівників з різним рівнем ефективності діяльності в ситуації невизначеності

Стратегії ухвалення рішень	Вся вибірка		Група 1 Неуспішні		Група 2 Успішні		Група 3 Надуспішні		Kruskal Wallis Test	
	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	Chi-Square	Asymp. Sig.
Мельбурнський опитувальник ухвалення рішень										
Пильність	9,46	2,04	9,56	1,63	9,59	2,09	9,04	2,28	1,35	0,509
Гіперпильність	2,50	1,93	4,84	1,84	1,83	1,28	1,76	1,39	39,98	0,000
Перекладання відповідальності	3,03	2,09	5,48	1,78	2,44	1,52	1,96	1,62	38,71	0,000
Прокрастинація	3,19	2,44	5,80	2,48	2,67	1,79	1,80	1,78	32,73	0,000
Опитувальник «Загальний стиль ухвалення рішень»										
Рациональний стиль	18,94	2,74	18,68	2,75	19,31	2,94	18,36	2,16	2,20	0,333
Інтуїтивний стиль	18,37	2,28	18,00	2,12	18,58	2,56	18,24	1,69	1,17	0,557
Залежний стиль	13,24	3,78	15,40	2,27	12,24	3,81	13,44	4,06	14,31	0,001
Унікаючий стиль	10,15	4,25	15,28	4,53	9,07	2,89	7,56	1,83	39,97	0,000
Спонтанний стиль	14,35	3,15	14,24	2,26	13,85	3,12	15,64	3,68	7,23	0,027
Опитувальник раціональності-інтуїтивності REI-40										
Рац. здібності	41,62	4,501	39,40	5,38	42,49	4,11	41,80	3,81	7,92	0,019
Рац. залученість	38,63	5,23	37,20	5,15	38,96	5,10	39,28	5,56	2,79	0,248
Інт. здібності	35,67	5,00	34,16	4,88	36,28	5,59	35,72	3,17	2,67	0,263
Інт. залученість	32,43	5,22	32,48	4,24	32,00	5,97	33,40	4,13	1,54	0,463
Інвентар когнітивних стилів CoSI										
Пізнання	4,11	0,53	3,96	0,44	4,14	0,62	4,18	0,35	3,59	0,166
Планування	3,96	0,43	3,98	0,46	4,05	0,45	3,75	0,29	7,92	0,019
Креативність	3,83	0,57	3,60	0,45	3,80	0,62	4,13	0,40	15,29	0,000
Підпр. орієнтація	3,70	0,93	2,97	0,73	3,62	0,78	4,62	0,66	37,88	0,000
Інноваційність	4,12	1,47	2,96	1,10	4,24	1,39	5,00	1,23	25,70	0,000
Проактивність	3,78	1,00	3,14	0,74	3,75	0,96	4,51	0,87	23,19	0,000
Ризикованість	3,29	1,17	2,79	0,89	3,01	1,02	4,46	0,99	32,07	0,000

Показник пильності *Мельбурнського опитувальника ухвалення рішень* має майже однакову виразність в групах з різною успішністю (значимі відмінності відсутні, $p=0,509$). Це підтверджує висновок про те, що зважений, пильний підхід до ухвалення рішень є універсальною характеристикою, яка визначає базову здатність особистості до саморегуляції. Проте він не виступає ані ознакою управлінського досвіду, ані перевагою ухвалення рішень в ситуаціях невизначеності. Маркером управлінської компетентності керівників є *несхильність до захисного уникнення та панічно-імпульсивного вирішення*, що відображає психологічну готовність до ухвалення відповідальних рішень.

За показниками трьох дисфункціональних стратегій MDMQ група 1

суттєво відрізнялася від успішних груп 2 та 3 (в усіх випадках $p=0,000$); при цьому групи 2 та 3 мали схожі параметри. Отже, для учасників дослідження, які зазнали суттєвих втрат через війну (неуспішні керівники бізнесу), характерна схильність до відкладання або уникання ухвалення рішень, а також до тривожної імпульсивності. Такі керівники можуть некритично приймати доступні альтернативи, ігнорувати важливу інформацію про потенційні ризики або взагалі уникати ухвалення рішення, відкладаючи або передаючи відповідальність іншим людям. Окремі суб'єкти у спробі втекти від стресу можуть занадто пильно збирати й перевіряти інформацію. Відчуваючи тиск часу, такі керівники можуть вирішувати імпульсивно, що усуває необхідність інтелектуальних зусиль, спрямованих на зважений відповідальний вибір.

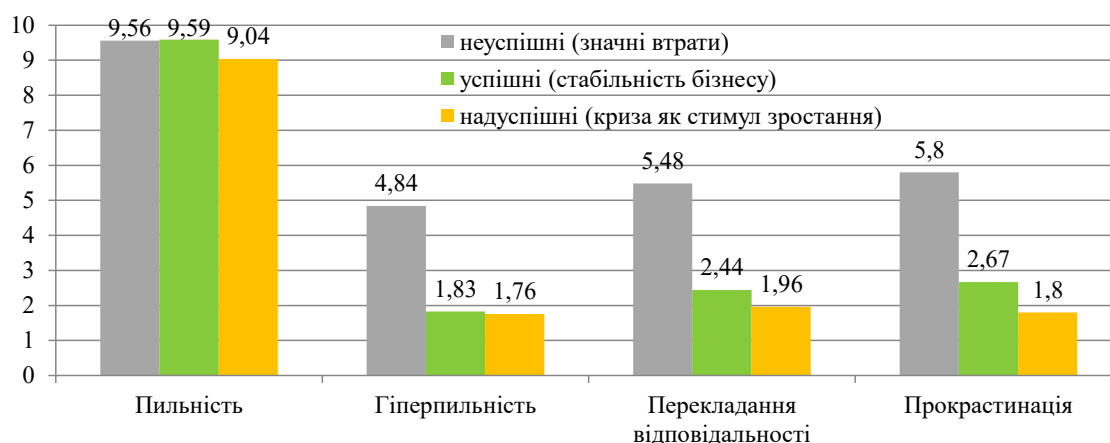


Рис. 2.6. Середні показники шкал Мельбурнського опитувальника ухвалення рішень в групах керівників з різною успішністю діяльності

Виявленні відмінності дуже виразні, адже середні показники дисфункціональних стратегій в «проблемній» групі в 2-3 рази перевищують відповідні параметри груп з успішною професійною діяльністю – рис. 2.6.

Отримані результати призводять до висновку, що саме захисний підхід до ухвалення рішень визначає успіх бізнес-діяльності в ситуації невизначеності. Це також підтверджує правильність теоретичного підходу, що лежить в основі MDMQ і розглядає ухвалення рішень як джерело стресу. Усі захисні стратегії подолання стресу, спричиненого необхідністю ухвалення важливих рішень, тісно пов'язані з неефективністю, стагнацією професійної діяльності

підприємців та керівників бізнесу в умовах воєнного стану. При цьому пильність (зважена адаптивна стратегія ухвалення рішень) значимо не впливає на успішність управління бізнесом в умовах війни.

Результати опитувальника «*Загальний стиль ухвалення рішень*» підтверджують ці міркування. Показники раціонального та інтуїтивного СУР суттєво не відрізняються в групах керівників з різною успішністю. Як і в попередньому випадку, на результат управління бізнесом в ситуації невизначеності впливає не використання «здорових» моделей поведінки (раціонального та інтуїтивного СУР), а виразність дезадаптивних – залежного та унікаючого стилів – рис. 2.7. В групі неуспішних керівників середній показник схильності до уникнення ухвалення рішень в рази перевищує параметри інших груп, тобто вплив цієї змінної дуже сильний, визначальний.

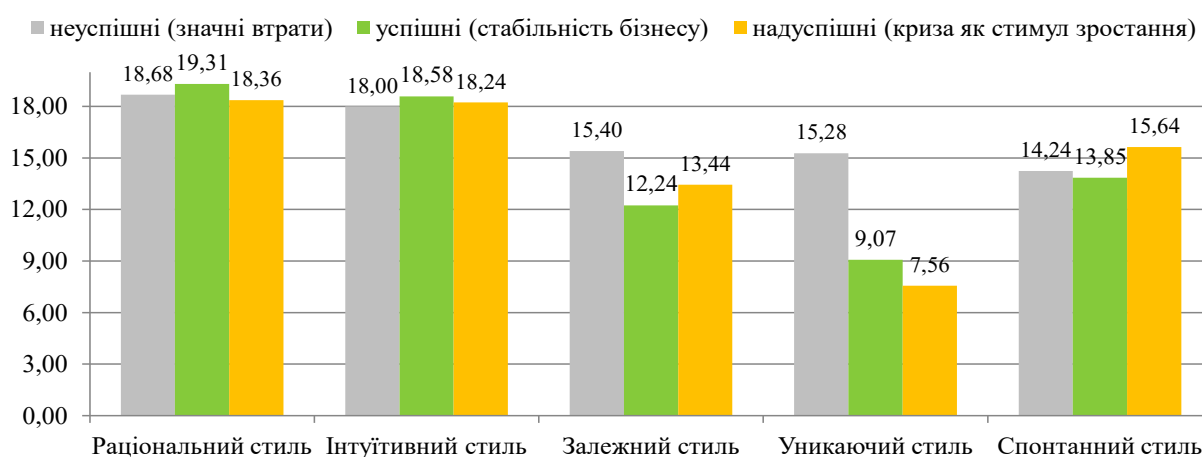


Рис. 2.7. Середні показники опитувальника «Загальний стиль ухвалення рішень» в групах керівників з різною успішністю діяльності.

Апостеріорний множинний аналіз ANOVA (додаток Д.3) показав, що групи достовірно не відрізняються за вираженістю раціонального, інтуїтивного, унікаючого та залежного СУР. Водночас, для групи 3, яка використовує кризу як можливість розвитку, у більшій мірі властивий *спонтанний СУР*, що характеризується швидкістю, невідкладністю і безпосередністю (відмінність від групи 2 при $p=0,050$). Цю особливість можна вважати конкурентною перевагою управління в ситуаціях невизначеності, коли зважений аналіз альтернатив неможливий або ускладнений.

Отже, показники спонтанного, унікаючого та залежного СУР дозволяють прогнозувати успішність діяльності керівників в кризових ситуаціях.

При порівнянні показників опитувальника *RAI-40* в групах керівників з різною успішністю виявлені відмінності лише одної субшкали – «раціональні здібності» (табл. 2.20). Представники неуспішної групи порівняно нижче оцінили власні логіко-аналітичні здібності ($p=0,014$), хоча переваги використання раціонального способу мислення були визнані ними так само високо, як іншими учасниками. Можливо, що виявлені відмінності пов'язані із загальним зниженням самооцінки у групі 1.

Всупереч очікуванням, стосовно інтуїтивних здібностей та використання інтуїції відмінностей у групах не було виявлено. Отже, порівняльний аналіз не підтвердив теоретичні міркування про емпіричний спосіб обробки інформації як такий, що має переваги в нових умовах та невизначених ситуаціях.

За результатами *опитувальника CoSI*, групи з різною успішністю відрізняються двома когнітивними стилями, що проявляються в організаційній поведінці: планування ($p=0,019$) та креативність ($p=0,000$). Найнижчий показник *планування* виявлено в групі 3 – рис. 2.8. Це характерна відмінність, що обумовлює здатність до розвитку в кризових обставинах. Тобто вміння НЕ планувати надає додаткові переваги управління бізнесом під час кризи. Показник креативності зростає відповідно успішності керування бізнесом в умовах невизначеності: має найнижчу вираженість у групі 1 (неуспішні), найвищу – в групі 3 (надуспішні керівники). Цей результат цілком очікуваний.

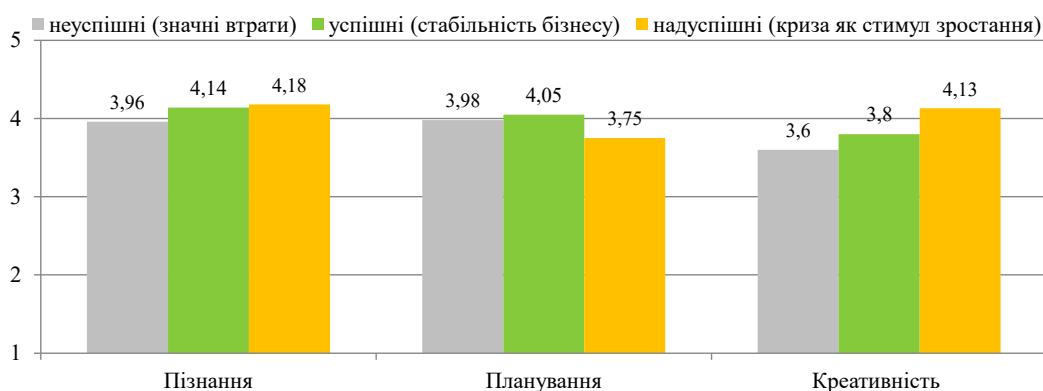


Рис. 2.8. Середні показники когнітивних стилів в групах керівників бізнесу з різною успішністю діяльності в ситуації невизначеності

Креативність, серед іншого, передбачає вміння продукувати нестандартні ідеї та адаптуватись до нових, незвичних ситуацій, в яких не існує правильних рішень. Українська дослідниця О. Вельдбрехт (2009) пояснила, що в стабільних умовах існування ефективну адаптацію особистості до середовища забезпечують когнітивні процеси, спрямовані на пошук єдиного правильного рішення, тобто інтелект. Натомість при виникненні нестандартних ситуацій, в умовах загальної невизначеності та нестабільності, коли правильних рішень не існує, на перший план виступає креативність [9]. Відомо, що для критичних моментів розвитку суспільства характерний культ творчості та активізація особистостей маргінального типу, здатних «руйнувати старі та творити нові світи». Кожна перехідна епоха – це час творчих спалахів, необхідних для подальшого розвитку і, водночас, час переосмислення ролі креативності в житті людини та суспільства. В хаотичному, турбулентному світі креативність потрібна кожній людині, щоб комфортно себе почувати та адекватно реагувати на виклики середовища [8]. Всі ці міркування стають особливо актуальні в період тривалої кризи воєнного стану. Проведене дослідження доводить, що креативність дійсно обумовлює здатність до ефективної професійної діяльності у нестабільному суспільстві, коли звичні сценарії поведінки не діють і потрібні нові оригінальні ідеї.

Групи керівників з різною успішністю діяльності в умовах кризи значуще відрізнялися за всіма складовими *підприємницької орієнтації* – табл. 2.20. Рівень проактивності, інноваційності та загальний показник ЕО зростав разом з ефективністю професійної та управлінської діяльності. Високий рівень готовності до ризику відрізняв групу 3, при цьому групи 1 та 2 були схожі між собою (рис. 2.9). Отже, готовність до ризику надає конкурентні переваги в кризовій ситуації – здатність просуватися та розвивати бізнес у невизначених ситуаціях. Такі керівники готові виділяти значні ресурси (матеріальні, моральні, енергетичні) для підтримки і розвитку бізнесу без гарантій успіху.

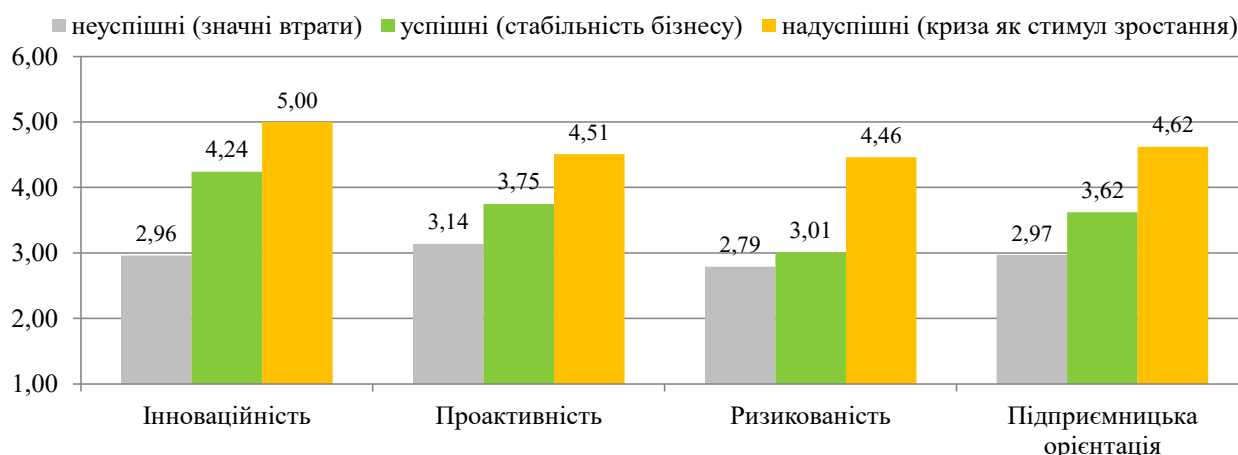


Рис. 2.9. Середні показники підприємницької орієнтації в групах керівників з різною успішністю діяльності.

Українські вчені В. Артемов та І. Сингаївська (2022) розглядали прийняття ризику як надситуативну форму поведінки, що визначає подолання стримувальних факторів для досягнення поставлених цілей [1]. Це важливий аспект подолання невизначеності та професійна якість керівників бізнесу.

У зв'язку з отриманими результатами слід згадати відомості про ефективність стратегій реалізації малого бізнесу в несприятливих умовах. Існує усталена думка, що у ворожому середовищі продуктивність фірм прямо пов'язана з підприємницькою стратегією, в той час як у сприятливих умовах продуктивність більше пов'язана з консервативною стратегією [126]. Проте недавні публікації уточнюють, що ворожість середовища має обернений U-подібний зв'язок із підприємницькою орієнтацією (P. Kreiser et al., 2020). Дослідження 6,5 тис. підприємств впродовж 20 років показало, що бізнес-організація буде збільшувати ЕО лише до точки, коли витрати такої діяльності переважають вигоди. При подальшому зростанні жорсткості загроз ЕО стрімко падає – фірми відмовляються від підприємницької стратегії на користь збереження ресурсів [183]. Нелінійна модель дозволяє пояснити існуючий парадокс: чому в умовах кризи деякі підприємства починають працювати більше та краще, а деякі скорочують чи навіть припиняють діяльність.

Отже, кризові умови з високим ступенем невизначеності потребують зміни способів діяльності та стратегій ухвалення рішень стратегій як на рівні

особистості, так і на рівні організації. Позитивний ефект має використання спонтанних, гнучких, нестандартних моделей поведінки, які зазвичай незатребувані в стабільних і безпечних умовах існування.

Таким чином, за оцінкою стану професійних справ у вибірці було виділено три групи з різною успішністю: 22,9 % опитаних переживали суттєві труднощі та втрати; 54,1 % вибірки вдалося зберегти стабільність професійних показників; 22,9 % знайшли у кризових обставинах можливості розвитку, поліпшення професійних справ. Порівняльний аналіз показав, що особливості ухвалення рішень у значній мірі обумовили успішність діяльності керівників бізнесу в ситуації невизначеності, спричиненій початком повномасштабної війни. При цьому рівень вираженості «благополучних» моделей поведінки та способів мислення (пильність, раціональний та інтуїтивний підходи до ухвалення рішень) суттєво не вплинув на успішність управління бізнесом. Це пояснюється тим, що особливості кризової ситуації (невизначеність майбутніх перспектив, дефіцит часу, високі ризики і т.ін.) не дають можливостей для ретельного пошуку інформації та аналізу альтернатив. Високий рівень підприємницької орієнтації та її складових (інноваційності, проактивності, готовності до ризику) сприяв *стабілізації бізнесу* в кризових умовах. Можливості *професійного зростання та розвитку* бізнесу під час війни виявились достовірно пов'язані з готовністю керівників до ризику, креативністю та спонтанним стилем ухвалення рішень. З іншого боку, *неуспішність діяльності* керівників в умовах невизначеності (втрати, що призвели до зупинки або закриття бізнесу) обумовлена дисфункціональними стратегіями ухвалення рішень: відкладанням, униканням, тривожною імпульсивністю та перекладанням відповідальності.

Безумовно, на ефективність діяльності керівників бізнесу на початку війни впливала велика кількість зовнішніх та внутрішніх чинників, вивчення яких не входило в завдання поточного дослідження: сфера діяльності, займана посада в організації, можливість релокації, типові ризики бізнес-середовища, наявні соціальні, матеріальні та персональні ресурси, а також небезпеки

воєнного часу (вибухи, пожежі, окупація територій тощо). Проте отримані результати переконливо демонструють, що серед багатьох чинників, які обумовили ефективність управління під час кризи, стилістика ухвалення рішень відіграє досить важливу роль.

2.4. Вплив пережитого стресу на ухвалення рішень керівниками малого та середнього бізнесу

Серед чинників, що можуть впливати на ухвалення рішень в ситуації невизначеності, найпотужнішим ми вважаємо стрес – сукупність зовнішніх та внутрішніх умов, що створюють психічне напруження, яке з одного боку, стимулює активність людини, а з іншого – обмежує та виснажує її ресурси. В теоретичній моделі (рис. 1.3) стрес займає місце центрального компоненту, що впливає на інші складові психологічної готовності до ухвалення рішень.

Початок повномасштабного вторгнення став сильним стресом для усіх українців, але кожна людина реагувала на ці обставини по своєму. Для уточнення ступеню, в якому респонденти відчували власну життєву ситуацію як складну та напружену, була використана Шкала сприйнятого стресу PSS-10 (S. Cohen et al., 1983). Теоретичною основою інструменту є когнітивна теорія стресу, згідно з якою індивідуальна реакція людини на важкі обставини визначається, не стільки об'єктивними характеристиками стресорів, скільки їх суб'єктивною оцінкою в контексті можливостей подолання. Стрес виникає, коли ситуація сприймається як значима та загрозна, при цьому людина оцінює наявні ресурси як недостатні для її вирішення [116]. Методика активно використовується в психологічних дослідженнях; українськомовна версія PSS-10 розроблена О. Вельдбрехт та Н. Тавровецькою у 2022 році [11].

Шкала містить 10 тверджень, що стосуються сприйняття життєвої ситуації як неконтрольованої та непередбачуваної. Сумарний показник сприйнятого стресу може коливатися від 0 до 40, отримана оцінка відображає рівень психоемоційного навантаження особистості. Отримані оцінки можна

додатково розділити на дві субшкали, що відображають напруженість ситуації (6 пунктів) та нестачу ресурсів подолання (4 пункти) [11; 115].

У вибірці керівників були отримані оцінки PSS-10 від 4 до 31, середній результат склав $13,26 \pm 5,58$ балів при нормальному розподілі змінної (див. додаток Б). Аналіз оцінок за окремими пунктами шкали показав, що керівникам бізнесу властива висока здатність до подолання труднощів: вони впевнені, що в більшості випадків можуть вирішити свої проблеми (середня оцінка пункту у вибірці 3,65, при цьому жодна особа не поставила низької оцінки); здатні контролювати власні емоції у важкій ситуації (3,05), досить часто почувають себе «господарями» становища (2,95).

Коефіцієнти кореляції показників сприйнятого стресу з параметрами ухвалення рішень представлені у табл. 2.21.

Таблиця 2.21

Коефіцієнти кореляції Спірмена стосовно Шкали сприйнятого стресу PSS-10

Діагностичні методики та шкали	Сприйнятий стрес		Напруженість ситуації		Нестача ресурсів	
	<i>r</i>	<i>p</i>	<i>r</i>	<i>p</i>	<i>r</i>	<i>p</i>
Мельбурнський опитувальник ухвалення рішень (MDMQ)						
Пильність	0,089	0,356	0,091	0,348	0,004	0,964
Гіперпильність	0,482**	0,000	0,466**	0,000	0,394**	0,000
Перекладання відповідальності	0,549**	0,000	0,510**	0,000	0,468**	0,000
Прокрастинація	0,367**	0,000	0,396**	0,000	0,237*	0,013
Загальний стиль ухвалення рішень (GDMS)						
Раціональний стиль	0,232*	0,015	0,213*	0,026	0,157	0,103
Інтуїтивний стиль	-0,073	0,449	-0,006	0,951	-0,211*	0,028
Залежний стиль	0,355**	0,000	0,283**	0,003	0,408**	0,000
Унікаючий стиль	0,607**	0,000	0,574**	0,000	0,503**	0,000
Спонтанний стиль	0,027	0,782	0,049	0,610	0,015	0,877
Опитувальник раціональності-інтуїтивності (REI)						
Раціональні здібності	-0,399**	0,000	-0,429**	0,000	-,304**	0,001
Використання раціо	-0,285**	0,003	-0,337**	0,000	-0,159	0,099
Інтуїтивні здібності	-0,213*	0,026	-0,160	0,096	-0,237*	0,013
Використання інтуїції	-0,023	0,810	0,056	0,563	-0,192*	0,046
Інвентар когнітивних стилів (CoSI)						
Пізнання	-0,294**	0,002	-0,335**	0,000	-0,200*	0,037
Планування	0,122	0,207	0,004	0,969	0,313**	0,001
Креативність	-0,274**	0,004	-0,292**	0,002	-0,227*	0,018
Підприємницька орієнтація (EO)						
Інноваційність	-0,389**	0,000	-0,332**	0,000	-0,417**	0,000
Проактивність	-0,190*	0,048	-0,187	0,052	-0,148	0,125
Готовність до ризику	-0,163	0,089	-0,120	0,215	-0,176	0,068

Примітка: * $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$.

Оцінки стресу тісно корелюють з усіма «нездоровими» показниками *MDMQ*: гіперпильністю, перекладанням відповідальності, прокрастинацією ($p=0,000$). Керівники, яким властиві ці моделі поведінки, гостріше сприймають наявні труднощі та менше впевнені у тому, що зможуть їх подолати. Кореляційний аналіз не дає відомостей про природу цього зв'язку: високий рівень стресу спричиняє вибір дисфункціональних поведінкових моделей або навпаки, дисфункціональні патерни загострюють сприйняття стресу. Виходячи з усього масиву кореляцій, ми вважаємо, що саме рівень стресу, тобто реальні проблеми та їх суб'єктивне сприйняття, є причинним фактором. Психічне напруження, спричинене негативними подіями під час війни, стимулює використання дисфункціональних стратегій ухвалення рішень. Цікаво, що при цьому рівень сприйнятого стресу не заважає пильній поведінці та зваженому вибору.

Рівень сприйнятого стресу має складні зв'язки зі шкалами методики *«Загальний стиль ухвалення рішень»*: він прямо корелює з вираженістю раціонального ($p=0,015$), і водночас залежного ($p=0,000$) та уникаючого ($p=0,000$) СУР. Природу та обумовленість цих зв'язків можна інтерпретувати по-різному. З одного боку, раціональний СУР сприяє когнітивній оцінці ситуації як складної, напруженої та непередбачуваної (можливо, що раціоналізація загострює сприйняття реальних труднощів). З іншого боку, гостре сприйняття стресу, насамперед, усвідомлення власної неспроможності вирішити проблеми, провокує деструктивні моделі поведінки – уникнення ухвалення рішень та залежність від інших. Спонтанний стиль, який обумовлює ефективність діяльності керівників та здатність розвиватися в кризі, не корелює з оцінкою стресу.

Вираженість інтуїтивного СУР не корелює із сумарним показником PSS-10, але значимо пов'язана із субшкалою нестачі ресурсів ($p=0,028$). Інтуїтивні керівники більш високо оцінюють власні можливості подолання.

Аналогічні зв'язки отримані стосовно параметрів REI-40. Дослідження

показало, що пережитий стрес негативно корелює зі складовими раціональності: оцінками раціональних здібностей та раціональної залученості ($p \leq 0,01$). Цей результат вказує на важливість аналізу когнітивних процесів, що лежать в основі ухвалення рішень. Згідно з когнітивно-поведінковим підходом, головною причиною стресу є суб'єктивна оцінка ситуації, яка викликає певні емоції та відповідну поведінку особистості. Отже, раціональні керівники, котрі високо оцінюють власні аналітичні здібності та спираються на них в процесі ухвалення рішень, сприймали труднощі воєнного стану більш спокійно, були більше впевнені у власній можливості контролювати ситуацію.

Можлива й інша інтерпретація отриманих кореляцій. Ймовірно, високий ступінь психологічної напруги та стрес (сприйняття ситуації як загрозливої, а власних можливостей – як недостатніх для її вирішення), суттєво знижує можливості аналітичного мислення керівників та не сприяє використанню раціональних когніцій. В будь-якому випадку, рівень стресу та раціональність в ухваленні рішень тісно пов'язані між собою, що слід враховувати в організаційному управлінні та підготовці керівників.

Хоча високий рівень стресу може суттєво пригнічувати використання раціональних здібностей керівників, він майже не впливає на використання інтуїції. Згідно даним табл. 2.20, інтуїтивність значимо не пов'язана з оцінкою напруженості життєвої ситуації, але корелює з оцінками ресурсів подолання. Чим вище керівники оцінюють власні інтуїтивні здібності, чим частіше довіряють і прислуховуються до внутрішніх відчуттів при ухваленні рішень, тим більше вони впевнені у можливостях впоратися з труднощами.

За показниками *Індикатору когнітивних стилів* високий рівень стресу керівників асоціюється зі зниженими можливостями пізнання ($p=0,002$) та креативності ($p=0,004$). Можна пояснити цей зв'язок тим, що нервові напруження погіршує реалізацію цих пізнавальних процесів. З іншого боку, керівники які високо оцінюють у себе ці здібності, в меншій мірі переживають негативну дію стресу.

Показник «Планування» значимо пов'язаний з оцінкою нестачі ресурсів

подолання ($p=0,001$). Отже, керівники, не впевнені в тому, що можуть впоратися зі своїми обов'язками та накопиченими проблемами, активніше використовують планування та структурування діяльності.

На думку Т. Титаренко (2012) потреба моделювання майбутнього пов'язана з прагненням людини контролювати несподівані стихійні впливи та почуватися господарем власного життя. Прогнозування є важливою функцією психіки – людина завжди використовує прогностичні схеми, які готують її до сприймання дійсності, переробки та інтерпретації поточної інформації. В умовах невизначеності поведінка неминуче стратегізується: намагаючись оволодіти ситуацією, особистість має інвентаризувати доступні ресурси (матеріальні, соціальні, особисті), ймовірно спрогнозувати майбутні події і на цій основі організувати діяльність. Екстремальне прогнозування є вимушеним, адже криза завжди супроводжується втратою прогнозованості майбутнього. Разом з тим, це вагомий імпульс, що підштовхує особистість до трансформації свого життєвого світу й оновлення траєкторії саморозвитку. Якщо людина ставить перед собою адекватні завдання, вона стає продуктивною і успішною, створюючи можливості для розгортання власного потенціалу. Проте тотальний руйнівний характер кризових перетворень нерідко позбавляє її ресурсів для зваженого і адекватного самопрогнозу [77].

Як показало проведене дослідження, планування як спосіб управління бізнесом в екстремальних умовах має певні обмеження – воно дозволяє відновити стабільну діяльність за рахунок побудови близьких реалістичних перспектив, але не надає можливостей прогресивного стрибка та зростання.

Усе це дозволяє розглядати планування як *компенсаторну стратегію ухвалення рішень у кризовій ситуації*, що допомагає досягти психічної рівноваги, зберігати відчуття контролю над ситуацією. Складання і чітке дотримання плану дій (метод маленьких кроків, контроль окремих аспектів ситуації, перегляд власних зобов'язань та способів самоздійснення і т.ін.) може забезпечити відновлення стабільності та уникнути втрат, але не дає конкурентних переваг у кризовій ситуації.

Нарешті, всі показники PSS-10 негативно пов'язані з *підприємницькою орієнтацією* керівників, насамперед – з інноваційністю бізнесу. Цей результат цілком зрозумілий, він пояснюється економією ресурсів (матеріальних, соціальних, моральних) в кризовій ситуації.

Прояви дисфункціональних стратегій ухвалення рішень прямо пов'язані з рівнем сприйнятого стресу (всі кореляції на рівні $p=0,000$). Цей зв'язок очікуваний. Теорія конфлікту Дженіса-Манна пояснює, що сприйнятий стрес безпосередньо впливає на опрацювання інформації та подальше використання копінг-стратегій в процесі ухвалення рішень [167]. За даними Дж. Філліпса та Р. Огейла (2017), психологічний дистрес значимо корелює зі схильністю до захисного уникнення: прокрастинації та перекладання відповідальності, що у свою чергу, може спричиняти виникнення різноманітних залежностей [211]. Цілком зрозуміло, що накопичення труднощів в умовах воєнного стану здатне погіршити здатність до ухвалення рішень і стимулювати прояви дезадаптивного реагування. Утворюється «порочне коло», з якого важко вийти без професійної психологічної допомоги: стрес провокує дисфункціональні способи ухвалення рішень; які, у свою чергу, посилюють стрес.

Таким чином, дослідження виявило численні зв'язки між показниками ухвалення рішень і сприйнятим стресом керівників. На індивідуальному рівні високий рівень стресу пригнічує пізнавальні та креативні когнітивні процеси, заважає використанню раціональних способів обробки інформації та ухвалення рішень, натомість активізує прояви захисних дисфункціональних моделей поведінки. Високий рівень стресу також стимулює потребу у плануванні діяльності (компенсаторна стратегія, що дозволяє відновити почуття контролю і стабільності, але заважає бізнесу розвиватися в умовах кризи). На рівні управління організаціями високий рівень стресу керівників пов'язаний з відмовою від підприємницької орієнтації на користь економії наявних ресурсів та зниження ризиків.

2.5. Індивідуально-психологічні чинники, що обумовлюють ухвалення рішень керівниками бізнесу в ситуаціях невизначеності

2.5.1. Толерантність/інтолерантність до невизначеності

Розуміння психологічного конструкту «толерантність/інтолерантність до невизначеності» (далі ТН або ІТН) відрізняється у різних авторів, що було детально описано в розділі 1. Ми погоджуємося з А. Гусевим та П. Лушиним, котрі розглядали здатність толерувати невизначеність як природну, притаманну дорослій особистості (але зазвичай приховану від її свідомості) здатність творчо і спонтанно переходити малоструктуровані ситуації життя [27; 28; 51-53]. Розробка методик для вивчення різних аспектів ставлення до невизначеності почалась з 1960-тих років. Наразі у світі активно використовують більше двадцяти англомовних опитувальників, але українською мовою досі адаптований лише один.

Шкала інтолерантності до невизначеності IUS-12 (Intolerance of Uncertainty Scale) розроблена у межах трансдіагностичної моделі формування психічних розладів, тобто розглядає ІТН як чинник розвитку негативних емоційних станів. В 2007 р. американські психологи Н. Карлетон, М. Нортон та Г. Асмудсон запропонували скорочену версію шкали з 12 пунктів, що діагностує два виміри: прогностична тривога (7 пунктів) та гнітюча тривога (5 пунктів). Автори визначили тривогу як реакцією на потенційну загрозу, яка може виникнути у майбутньому, що супроводжується ослабленою версією фізіологічної реакції на страх. Міркування про можливість настання негативної події підтримують підвищений рівень занепокоєння. З іншого боку, терпимість до невизначеності впливає на те, як часто людина турбується про таку можливість. *Непереносимість невизначеності* – це диференціальна індивідуальна характеристика, пов'язана з надмірним занепокоєнням, тривогою як ситуативним станом та тривожними розладами особистості. Це нетерпимість людини стосовно уявлень про те, що негативні події можуть статися і немає остаточного способу передбачити такі ситуації [110].

Емпіричні дослідження підтвердили високу психометричну якість IUS-12 [110; 142]. Продемонстровано роль ІТН у підтримці негативних емоційних станів: нейротизму, депресії, фобічних розладів, особистісної та ситуативної тривоги, посиленні симптомів посттравматичного стресу і т.ін. [1; 16; 20; 191]. Адаптація IUS-12 була здійснена Г. Громовою (2021) на вибірці київських студентів [20].

Методика містить прямі твердження щодо неприйняття невизначених та несподіваних ситуацій: «Невизначеність заважає мені жити повним життям», «Слід завжди думати наперед, щоб уникати несподіванок», тощо. Респонденти оцінюють їх за допомогою шкали від 1 «зовсім не характерно для мене» до 5 «повністю характерно для мене». Сумарний бал відображає *інтолерантність до невизначеності* (далі ІТН) – негативні емоційні, когнітивні й поведінкові реакції на невизначеність у повсякденному, в т.ч. професійному, житті.

У вибірці керівників бізнесу отримані оцінки IUS-12 від 17 до 56 балів при середній тенденції $32,44 \pm 8,27$ (див. додатки Б та В). Оцінки ІТН у вибірці керівників виявились трохи нижчими, ніж раніше опубліковані Г. Громовою результати студентської вибірки; найвиразніша різниця (більше 2 балів) стосується вираженості *гнітючої тривоги*. Керівники бізнесу, порівняно зі студентами, відчують менший дискомфорт від невизначеності самої по собі, при цьому стурбовані плануванням та організацією діяльності.

Аналіз оцінок за окремими пунктами IUS-12 показав, що найбільшою мірою у вибірці керівників бізнесу виражені такі якості: «Я маю бути здатний(а) організувати все заздалегідь» (середня оцінка 3,78), «Треба завжди думати наперед, щоб уникати несподіванок» (3,50), «Я завжди хочу знати, що очікує мене в майбутньому» (3,37). Ці твердження відображують специфіку управлінської діяльності, пов'язану із стратегічним і операційним плануванням, необхідністю ухвалення рішень на основі знаних прогнозів й ризиків. При цьому керівники готові активно діяти в умовах невизначеності: найменші оцінки має пункт: «Коли приходить час діяти, невизначеність паралізує мене» (1,75).

Для розуміння закономірностей діяльності керівників бізнесу в умовах невизначеності розглянемо кореляції показників ІТН з різними вимірами ухвалення рішень, описаними в попередніх підрозділах – табл. 2.22.

Таблиця 2.22

Коефіцієнти кореляції Спірмена між показниками ІУС-12 та параметрами ухвалення рішень

Діагностичні методики та шкали	Прогностична тривога		Гнітюча тривога		Інтолер-ність до невизначеності	
	<i>r</i>	<i>p</i>	<i>r</i>	<i>p</i>	<i>r</i>	<i>p</i>
Пильність (MDMQ)	0,298**	0,002	0,074	0,447	0,216*	0,024
Гіперпильність (MDMQ)	0,320**	0,001	0,526**	0,000	0,433**	0,000
Перекладання відповідальності (MDMQ)	0,434**	0,000	0,618**	0,000	0,556**	0,000
Прокрастинація (MDMQ)	0,330**	0,000	0,419**	0,000	0,403**	0,000
Раціональний стиль (GDMS)	0,344**	0,000	0,209*	0,029	0,316**	0,001
Інтуїтивний стиль (GDMS)	0,056	0,562	-0,130	0,177	-0,017	0,861
Залежний стиль (GDMS)	0,241*	0,012	0,409**	0,000	0,325**	0,001
Унікаючий стиль (GDMS)	0,342**	0,000	0,588**	0,000	0,482**	0,000
Спонтанний стиль (GDMS)	-0,138	0,152	-0,085	0,382	-0,113	0,240
Раціональні здібності (REI)	-0,102	0,292	-0,070	0,468	-0,114	0,240
Використання рацію (REI)	-0,042	0,666	-0,022	0,824	-0,043	0,657
Інтуїтивні здібності (REI)	-0,266**	0,005	-0,231*	0,016	-0,288**	0,002
Використання інтуїції (REI)	-0,081	0,402	0,007	0,945	-0,046	0,638
Пізнання (CoSI)	-0,115	0,233	-0,062	0,523	-0,107	0,268
Планування (CoSI)	0,477**	0,000	0,317**	0,001	0,454**	0,000
Креативність (CoSI)	-0,010	0,921	-0,120	0,216	-0,061	0,528
Інноваційність (EO)	-0,303**	0,001	-0,262**	0,006	-0,292**	0,002
Проактивність (EO)	-0,097	0,315	-0,291**	0,002	-0,167	0,083
Готовність до ризику (EO)	-0,246**	0,010	-0,151	0,116	-0,223*	0,020
Підприємницька орієнтація	-0,292**	0,002	-0,281**	0,003	-0,295**	0,002

Примітка: * $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$.

Прояви нетерпимості до невизначеності у вибірці керівників мають міцні прямі кореляції з вираженістю *дисфункціональних стилів ухвалення рішень*: гіперпильності, перекладання відповідальності, прокрастинації, уникання та залежності від інших (в усіх випадках $p \leq 0,001$). Разом з тим, ІНТ прямо корелює з благополучними стратегіями, що передбачають ретельний, зважений та обережний аналіз інформації - раціональним СУР та пильністю.

Найбільш сильна кореляція отримана стосовно схильності до планування ($p=0,000$). Здається цілком логічним, що нетерпимі до невизначеності керівники мають високу схильність до структурування та планування своєї

діяльності. Це частково пояснює неоднозначну роль планування у забезпеченні успішності управлінської діяльності в умовах невизначеності.

Низькі оцінки IUS-12 (толерантність до невизначеності і неохочість тривожитися стосовно ймовірних неприємностей) асоціюються з вираженими інтуїтивними здібностями ($p=0,002$) і підприємницькою орієнтацією ($p=0,002$).

Таким чином, толерантність до невизначеності є важливим чинником, що впливає на ухвалення рішень керівниками бізнесу, визначає їх підприємницьку орієнтацію та загалом успішність професійної діяльності. Вона достовірно пов'язана із вмінням вирішувати без довгих попередніх роздумів, довіряти власній інтуїції та відходити від запланованої програми дій. Нетерпимість до невизначеності (диспозиційний страх невідомого) тісно пов'язана зі схильністю до планування діяльності; вона також звертає керівників бізнесу до дезадаптивних моделей поведінки при ухваленні рішень.

2.5.2. Вплив особистісних переконань на ухвалення рішень: самоефективність та очікування від майбутнього

Поняття «самоефективність», запропоноване А. Бандурою, означає віру людини у власну здатність успішно виконати завдання, або ширше – переконаність в тому, що вона може поводитися таким чином, що це призведе до бажаних результатів. Такі переконання можуть стосуватися як окремих форм поведінки (професійна діяльність, публічні виступи тощо), так і потенційної успішності загалом (можливість виконати складні дії чи подолати труднощі в різних життєвих сферах). Самоефективність не тотожна рівню майстерності чи здібностей людини, а є самооцінкою власної спроможності діяти певним чином [97; 221]. Протилежністю самоефективності є почуття безпорадності, низька самооцінка, песимістичні думки про власні досягнення.

Самоефективність (далі СЕ) суттєво впливає на те, як люди відчують, думають і діють. На *рівні поведінки* це виявляється таким чином: людина боїться і уникає ситуацій, з якими, як вона вважає, не здатна впоратися, і навпаки, поводить себе активно і наступально, коли вірить в успіх власних дій.

На *рівні відчуттів* СЕ перешкоджає виникненню тривоги, депресії та безпорадності; може підвищити мотивацію до активних дій у важких ситуаціях. На *рівні мислення* вона мобілізує когнітивні процеси пошуку й аналізу варіантів реагування, забезпечуючи ухвалення рішень. Оптимістичні чи песимістичні сценарії розвитку подій також виникають відповідно до рівня СЕ [12]. Фахівці з високим рівнем самоефективності мають високі домагання, прагнуть виконувати складні завдання, ставлять перед собою масштабні цілі і наполегливо їх домагаються, що призводить до вищої продуктивності [133].

Відомо, що висока СЕ має численні позитивні наслідки: соціальна інтеграція, академічні і професійні досягнення, успішна саморегуляція в стресових умовах, тощо. Вона сприяє мобілізації ресурсів, наполегливості при потребі долати перешкоди та швидкому відновленню при невдачі [12; 190]. В організаційних дослідженнях показано, що СЕ пов'язана із задоволенням від роботи, продуктивністю, якістю спілкування керівників і підлеглих [170; 223].

Отже, вивчення самоефективності корисне для розуміння багатьох ефектів організаційної поведінки. В дисертації здійснено діагностику двох різновидів СЕ: загальної та професійної.

Шкала загальної самоефективності (М. Jerusalem, R. Schwarzer, 1992) базується на визначенні СЕ як загального переконання людини щодо власної спроможності відповідати вимогам обставин чи подолати непередбачуваність нової ситуації, а також прагнення до реальної й незмінної особистої компетентності для ефективного подолання мінливості та стресовості обставин [221]. Методика була адаптована українською мовою І. Галецькою в 2002 р. на вибірці юнаків та має високі психометричні показники [12].

Методика складається з 10 прямих питань, що стосуються різних аспектів поведінки та передбачають стабільну атрибуцію успіху: «Я завжди можу вирішити складну проблему, якщо достатньо постараюся» і т.ін. Респонденти обирають відповідь з варіантів від «ніколи» (1 бал) до «так, завжди» (4 бали). Показник загальної самоефективності може коливатися від 10 до 40 балів.

У вибірці керівників бізнесу отримані показники загальної СЕ від 23 до

38 балів при середніх тенденціях $30,83 \pm 2,70$. Найвищі оцінки у вибірці мають наступні пункти *Шкали загальної самоефективності*: «Я завжди можу вирішити складну проблему, якщо достатньо постараюся» (середній бал 3,55), «Я спроможний вирішити більшість проблем, якщо докладу до цього необхідних зусиль» (3,46); «Незалежно від того, що зі мною трапилося, я можу завжди собі зарадити» (3,19). Це важливі елементи життєвої філософії керівників бізнесу, що регулюють їх цілі та рішення.

2. Для вивчення організаційних аспектів Я-переконань керівників використана *Коротка шкала професійної самоефективності* (Т. Rigotti et al., 2008). Професійна СЕ розглядається як оцінка компетентності, котру людина відчуває стосовно власної здатності успішно виконувати завдання, пов'язані з її роботою. Інструмент має підтверджену валідність і надійність; адаптований українською мовою О. Креденцер у 2023 р. [36]. Професійна СЕ корелює з продуктивністю, задоволеністю роботою та лояльністю до роботодавця. Це надійний предиктор позитивних емоцій, пов'язаних з роботою, а також чинник протидії професійному вигоранню [45; 133; 214; 223]. Шкала може бути використана як для спеціалістів, що працюють в організаціях, так і для автономних фахівців.

Методика складається з 6 пунктів, які прямо відображують переконання у професійній СЕ, до прикладу: «Що б не сталося в мене на роботі, зазвичай я з цим впораюся». Респонденти оцінювали їх за 6-бальною шкалою від 1 «повністю хибно стосовно мене» до 6 «повністю вірно стосовно мене». При обробці розраховувався середній арифметичний показник.

У вибірці керівників бізнесу отримані показники професійної СЕ у дуже вузькому інтервалі від 4,00 до 6,00 балів; середні норми склали $5,26 \pm 0,40$. Більшість оцінок зосереджено у зоні максимально високих значень

Загалом серед керівників не виявлено жодної особи з низьким рівнем загальної або професійної СЕ. Всі респонденти впевнені у власній здатності організувати та здійснити активність, необхідну для досягнення поставлених життєвих та організаційних цілей, а також долати труднощі, що виникають на

їх шляху. Отже, висока самоефективність є характерною особливістю підприємців і керівників бізнесу. Це професійно-важлива якість, що дозволяє ефективно виконувати управлінські функції.

3. Для більш широкого огляду особистих переконань управлінців, що впливають на ухвалення рішень, використано *Тест життєвої орієнтації* LOT-R в адаптації С. Лукової (2023) [50]. Методика вимірює *диспозиційний оптимізм* – схильність особистості мати позитивні очікування щодо себе і свого майбутнього. Відомо, що оптимістичні люди стабільніше долають виклики, більш сприятливо пристосовуються до життєвих змін і краще реагують на невдачу, ніж люди з песимістичними установками [220].

Опитувальник містить 6 тверджень стосовно очікувань від майбутнього: три з них вимірюють оптимістичні установки, три – песимістичні установки, (ще 4 пункти є «філерами»). Респонденти відповідають, обираючи з варіантів відповідей від 0 «категорично не згоден» до 4 «повністю згоден». Загальний показник життєвої орієнтації може коливатись в інтервалі від 0 до 24; високі бали свідчать про виражений диспозиційний оптимізм.

У вибірці отримані результати LOT-R від 12 до 24 балів при середніх тенденціях $20,62 \pm 2,74$. Розподіл помітно зсунутий до зони високих значень (KS-критерій дорівнює 1,39 при $p=0,041$). Отже, для керівників бізнесу характерна позитивна життєва орієнтація, оптимістичний погляд в майбутнє.

Високий рівень оптимізму, загальної та професійної СЕ керівників цілком функціональний – вони мають бути впевнені у власній здатності вирішити будь-які завдання або проблеми, що виникають в діяльності організації. А. Бандура пояснював, що деяка переоцінка власних можливостей, оптимізм та орієнтація на успіх корисні для особистості, в той час як знижений рівень СЕ призводить до неадекватної бездіяльності навіть при виконанні простих завдань [цит. по 45]. Це міркування підтверджують тісні кореляції виміряних параметрів з успішністю професійних справ керівників.

Показники трьох методик схожим чином корелюють з параметрами ухвалення рішень – табл. 2.23.

Таблиця 2.23

Коефіцієнти кореляції Спірмена між особистісними переконаннями та параметрами ухвалення рішень (N=109)

Діагностичні параметри:	Шкала загальної самооефективності		Коротка шкала професійної самооефективності		Оптимістична життєва орієнтація (LOT-R)	
Стан професійних справ	0,316**	0,001	0,378**	0,000	0,671**	0,000
Пильність (MDMQ)	0,072	0,457	0,170	0,077	-0,054	0,577
Гіперпильність (MDMQ)	-0,452**	0,000	-0,483**	0,000	-0,579**	0,000
Перекл. відповідальності (MDMQ)	-0,396**	0,000	-0,352**	0,000	-0,628**	0,000
Прокрастинація (MDMQ)	-0,239*	0,012	-0,230*	0,016	-0,472**	0,000
Раціональний стиль (GDMS)	0,038	0,696	0,028	0,775	-0,222*	0,020
Інтуїтивний стиль (GDMS)	0,107	0,268	0,053	0,587	-0,005	0,962
Залежний стиль (GDMS)	-0,288**	0,002	-0,255**	0,008	-0,373**	0,000
Унікаючий стиль (GDMS)	-0,364**	0,000	-0,361**	0,000	-0,379**	0,000
Спонтанний стиль (GDMS)	-0,157	0,103	-0,044	0,650	0,000	0,996
Раціональні здібності (REI-40)	0,512**	0,000	0,442**	0,000	0,270**	0,005
Використання раціо (REI-40)	0,452**	0,000	0,351**	0,000	0,104	0,283
СП «Раціональність» (REI-40)	0,513**	0,000	0,429**	0,000	0,180	0,061
Інтуїтивні здібності (REI-40)	0,295**	0,002	0,188	0,050	0,288**	0,002
Використання інтуїції (REI-40)	-0,222*	0,020	-0,216*	0,024	-0,018	0,854
СП «Інтуїтивність» (REI-40)	0,018	0,850	-0,048	0,619	0,165	0,087
Пізнання (CoSI)	0,548**	0,000	0,504**	0,000	0,162	0,093
Планування (CoSI)	0,069	0,476	0,119	0,218	-0,046	0,632
Креативність (CoSI)	0,357**	0,000	0,360**	0,000	0,273**	0,004
Інноваційність (EO)	0,264**	0,006	0,294**	0,002	0,366**	0,000
Проактивність (EO)	-0,012	0,904	0,225*	0,019	0,282**	0,003
Схильність до ризику (EO)	-0,146	0,131	0,030	0,758	0,209*	0,029
Підприємницька орієнтація (EO)	0,090	0,354	0,226*	0,018	0,394**	0,000

Примітка: * $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$.

Загальна та професійна самооефективність тісно пов'язані зі схильністю керівників до аналітико-логічного мислення та використанням раціонального підходу у прийнятті рішень, а також з когнітивними стилями «пізнання» і «креативність» (в усіх випадках прямі кореляції при $p=0,000$). При цьому вони негативно корелюють з використанням інтуїтивного підходу ($p \leq 0,05$).

Всі змінні, що відображають використання дисфункціональних стратегій ухвалення рішень (залежний та унікаючий стилі, гіперпильність, прокрастинація, перекладання відповідальності) негативно корелюють з показниками самооефективності та життєвого оптимізму керівників.

Підприємницька орієнтація керівників бізнесу виявилась більшою мірою пов'язана з професійною, ніж із загальною СЕ, найтісніше – з оптимістичними

очікуваннями щодо майбутнього ($p=0,000$).

Життєвий оптимізм прямо корелює з самооцінкою раціональних та інтуїтивних здібностей, креативним когнітивним стилем, усіма складовими підприємницької орієнтації. Скоріше за все, творчо-інноваційний та проактивний підхід неможливі без позитивної орієнтації на майбутнє. Разом з тим, керівники з раціональним СУР розглядають свої життєві перспективи більш песимістично (в контексті кризових умов – реалістично).

Отримані дані свідчать про тісні взаємозв'язки досвіду успішного ухвалення та втілення управлінських рішень з переконаннями у власній ефективності. Вважається, що досвід успіху чи неуспіху є головним джерелом формування СЕ [97]. Успішне вирішення професійних завдань та соціально визнані досягнення керівників бізнесу сприяють формуванню та закріпленню переконань у самоефективності. У свою чергу, оптимістична впевненість у власній здатності подолати будь-які труднощі, запобігти втратам і зарадити собі, сприяє успішному ухваленню рішень.

Отримані емпіричні результати підтверджують роль позитивних особистісних переконань (самоефективність, оптимізм) як сприятливого чинника ухвалення рішень в ситуації невизначеності. Віра в успішність докладених зусиль спрямовує, підтримує і контролює активність управлінців. Переконання щодо власної спроможності вдало вирішити важку ситуацію сприяє ефективним стратегіям ухвалення рішень.

Таким чином, особистісні переконання та життєві орієнтації керівників бізнесу є важливими чинниками ухвалення рішень в умовах невизначеності. Знижений рівень СЕ і песимістичний погляд у майбутнє обумовлюють дисфункціональні стратегії подолання: уникнення чи відтягування ухвалення рішень, перекладання відповідальності на інших, тривожно-імпульсивний вибір. Високий рівень оптимізму та віра у власні можливості (загальні й професійні) пов'язані із активним використанням раціональних здібностей та креативності, а також підприємницькою орієнтацією керівників. Це обумовлює успішність управлінської діяльності в умовах кризи.

2.5.4. Особистісні риси та властивості, що впливають на ухвалення рішень в кризових умовах

Особистісний опитувальник Цукермана-Кулмана ZKPQ (Zuckerman-Kuhlman Personality Questionnaire; M. Zuckerman, D. Kuhlman, 2002) включає п'ять базових вимірів особистості: нейротизм-тривожність, агресія-ворожість, соціабельність (товариськість), активність і пошук відчуттів [249]. Психометрична якість опитувальника була підтверджена дослідниками в США, європейських та азійських країнах [247; 91; 240]. Особистісна риса «пошук відчуттів» виявилась особливо корисною для пояснення широкого спектру людської поведінки, в тому числі ризикованої. В дисертації використано скорочену версію опитувальника з 50 пунктів, по 10 в кожній шкалі. Респонденти висловлюють свою згоду або незгоду з кожним твердженням (збіг з «ключем» оцінюється в 1 бал); дозволяється ставити позначку «0» (в такому випадку при обробці відповідь оцінюється в 0,5 балів).

Порівняльний аналіз груп з різною успішністю показав, що серед типологічних особистісних рис керівників значимо пов'язані з ефективністю управління в умовах невизначеності лише три: активність, нейротизм та імпульсивний пошук вражень. При цьому активність та пошук вражень є специфічними характеристиками надуспішних керівників, які знайшли у кризі можливості прогресивного розвитку (див. додаток Д).

У дослідженні виявлені прямі зв'язки між рівнем *активності* та креативністю ($p=0,002$) і підприємницькою орієнтацією керівників бізнесу ($p=0,000$) – табл. 2.24. При цьому активність негативно корелює з дезадаптивними стратегіями ухвалення рішень (крім прокрастинації), а також з пильністю ($p=0,019$). Останній зв'язок досить неочікуваний, його можна пояснити тим, що активні керівники не бажають витратити багато часу на зважений аналіз альтернатив. Нагадаємо, що в умовах кризи невизначеності стратегія пильності при ухваленні рішень не виявила значущих переваг.

Таблиця 2.24

Коефіцієнти кореляції Спірмена між особистісними рисами та параметрами ухвалення рішень керівниками бізнесу (N=109)

	Актив-ність	Агресія-ворожість	Пошук відчуттів	Нейротизм-тривога	Товарись-кість
Стан професійних справ	0,390**	0,018	0,225*	-0,464**	0,038
Мельбурнський опитувальник ухвалення рішень					
Пильність	-0,224*	-0,102	-0,042	-0,066	0,233*
Гіперпильність	-0,259**	0,237*	0,191*	0,366**	-0,043
Перекл.відповідальності	-0,281**	0,168	0,105	0,404**	-0,010
Прокрастинація	-0,111	0,202*	0,016	0,357**	-0,089
Загальний стиль ухвалення рішень					
Раціональний стиль	-0,150	0,040	-0,011	0,059	0,230*
Інтуїтивний стиль	0,107	0,129	0,121	0,193*	0,110
Залежний стиль	-0,272**	0,259**	0,374**	0,252**	0,128
Унікаючий стиль	-0,350**	0,322**	0,028	0,346**	-0,028
Спонтанний стиль	-0,013	0,500**	0,531**	0,127	-0,144
Опитувальник раціональності-інтуїтивності					
Раціональні здібності	0,062	-0,064	-0,259**	-0,277**	0,255**
Використання рацію	0,099	-0,068	-0,094	-0,264**	0,124
Інтуїтивні здібності	0,173	0,139	0,057	-0,071	0,079
Використання інтуїції	0,003	0,345**	0,335**	0,072	-0,040
Індикатор когнітивних стилів					
Пізнання	-0,026	0,066	0,004	-0,245*	0,136
Планування	-0,046	-0,105	-0,082	0,109	0,037
Креативність	0,295**	0,070	0,206*	-0,218*	0,274**
Підприємницька орієнтація					
Інноваційність	0,366**	0,113	0,005	-0,040	0,112
Проактивність	0,289**	0,465**	0,456**	0,016	-0,056
Схильність до ризику	0,186	0,093	0,201*	-0,115	0,040

Примітка: * $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$.

Імпульсивний пошук вражень прямо корелює з гіперпильністю ($p=0,047$) та негативно – з раціональними здібностями керівників ($p=0,007$). Такий зв'язок можна пояснити тим, що обидва параметри передбачають певну імпульсивність. Виявлено сильні прямі зв'язки зі спонтанним СУР ($p=0,000$), використанням інтуїції ($p=0,000$), залежністю від інших людей ($p=0,000$); проактивністю ($p=0,000$), схильністю до ризику ($p=0,036$) та креативністю ($p=0,031$). Все це складає психологічний портрет сучасного підприємця.

Відомо, що пошук відчуттів є стійкою особистісною рисою, обумовленою нейро-гормональними властивостями організму, що у свою чергу впливає на широкий спектр проявів поведінки: в тому числі на сприйняття та оцінку

ризиків, реакції на нові ситуації, тощо [248; 216]. Скоріше за все, прагнення людини до новизни, різноманіття і глибоких переживань відображає особливості мотиваційно-регулятивних механізмів – потребу в стимуляції для підтримки оптимального рівня активності. Особи з вираженою схильністю до пошуку вражень потребують постійного руху та змін, захоплюються, ризикують, шукають пригоди. Їм подобається пробувати щось нове і потрапляти в ситуації, де не можна передбачити, як все обернеться. Такий тип особистості має переваги в ситуації невизначеності та глобальних змін.

Оцінки *нейротизму* пов'язані з проявами дисфункціональних стратегій ухвалення рішень, ці зв'язки прямі й міцні. Негативні кореляції стосуються декількох складових раціонального підходу: раціональних здібностей та раціональної залученості керівників, когнітивних стилів пізнання та креативності. Скоріше за все, високий рівень тривожності та нейротизму блокує можливості раціонального підходу до ухвалення рішень та провокує використання дисфункціональних когнітивно-поведінкових моделей.

Отже, особистісні риси керівників бізнесу (активність, імпульсивний пошук вражень, нейротизм) часто лежать в основі ухвалення рішень і таким чином впливають на успішність діяльності керівників в умовах невизначеності.

2.6. Факторний аналіз результатів опитування

Велика кількість виявлених кореляцій потребувала структурування даних. З цією метою було проведено експлораторний факторний аналіз. Використання факторного аналізу в психології ґрунтується на уявленні про комплексний характер досліджуваного явища, що виявляється у взаємозв'язках між його ознаками. В дисертації факторний аналіз використано передусім з метою класифікації та структуризації змінних – сконцентрувати інформацію, представлену у вигляді великого масиву даних, та виразити «якомога більшу кількість ознак через якомога меншу кількість характеристик» [39]. Крім того, створення факторної моделі дає можливість

чіткіше окреслити параметри досліджуваного явища шляхом відповідного підбору та коригування чинників, які його обумовлюють.

Факторизація змінних проводилася методом головних компонент. Придатність даних вибірки до факторного аналізу підтверджена критерієм КМО (має величину 0,754) та критерієм сферичності Бартлетта (має високу значущість на рівні 0,000). Розрахунки представлені у додатку К.

Принципи інтерпретації факторних навантажень. Оскільки метод є евристичним, він не враховує статистичну значимість окремих кореляцій. Ми розглядали навантаження, що мають абсолютне значення більше за 0,500. Змінні, що мають навантаження 0,700 та більше, інтерпретували як такі, що визначають «обличчя» фактору. У випадку високих навантажень змінної водночас у двох факторах, враховували різницю, більшу за 0,100. Якщо різниця у навантаженнях була меншою, інтерпретували змінну як таку, що має перехресне навантаження

Відбір змінних. Після декількох ітерацій до факторного аналізу було долучено 22 кількісні показники, які відображали різноманітні стратегії ухвалення рішень, ефективність діяльності керівників бізнесу та психологічні чинники ухвалення рішень. Попередньо було виявлено велику кількість значущих кореляцій між усіма змінними. З аналізу були видалені параметри, які частково дублювали один одного (підсумкові показники та підшкали опитувальників утворюють так звані «технічні» кореляції). Крім того, в процесі пошуку оптимальної факторної структури були усунені змінні, які демонстрували незначні навантаження з факторами (менше за 0,500) або мали перехресні навантаження в кількох факторах (в порядку усунення: доброзичливість, професійна самоефективність, активність, агресивність, імпульсивний пошук вражень). Найголовніше, з аналізу була видалена змінна «пильність» Мельбурнського опитувальника ухвалення рішень, яка не отримала значущих навантажень з жодним фактором. Це підтверджує попередні висновки про те, що в ситуації невизначеності та кризових умовах традиційні адаптивні стратегії ухвалення рішень втрачають функціональність.

Рішення про кількість факторів було прийнято на основі критерію «кам'янистого осипу». Метод головних компонентів дає можливість досліднику самостійно обирати оптимальну кількість факторів, які підлягають інтерпретації. Графік власних значень сповільнюється на позначці 4 (рис. 2.10), що визначає кількість найбільш інформативних факторів. Після цього проведено повторну процедуру факторизації з фіксованою кількістю факторів. Результати факторного аналізу вважаються вдалими, якщо досліднику «вдається їх інтерпретувати, виходячи із смислу показників, які характеризують виділені фактори» [39].

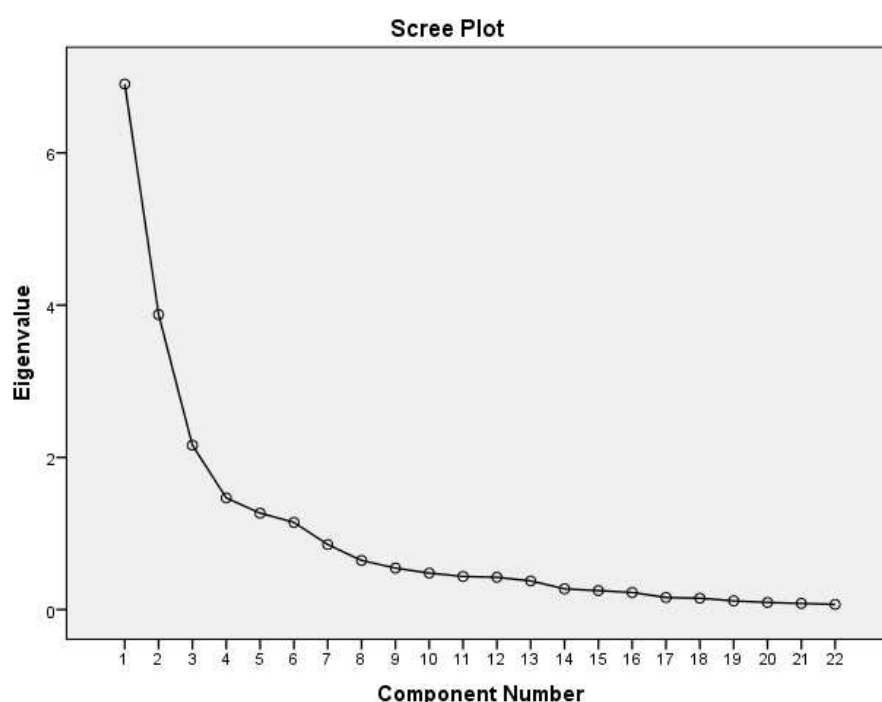


Рис. 2.10. Графік кам'янистого осипу, що обґрунтовує вибір 4 факторів для аналізу.

Таким чином, в отриманій структурі емпіричних даних були виявлені чотири фактори, які спільно пояснили 65,49 % дисперсії вибірки. Далі розташовуються дрібні та малозначучі фактори.

Поворот факторної структури. Процедура обертання призводить до перерозподілу факторної структури, в ході якого збільшується вага одних навантажень за рахунок зменшення значень інших. Це дозволяє зробити фактори контрастнішими та сприяє чіткішому прояву ознак, які їх формують.

В дисертації використане ортогональне варімакс-обертання, яке максимізує відмінності між факторами і дає можливість отримати більш врівноважену та зрозумілу структуру. В таблиці 2.25 представлені факторні навантаження змінних (коефіцієнти кореляції проаналізованих змінних із кожним фактором).

Таблиця 2.25

Факторне рішення з варімакс-обертанням (Rotated Component Matrix)

Змінні	Компоненти (фактори)			
	1	2	3	4
Власна вага фактору	5,90	3,69	2,78	2,04
% поясненої дисперсії	26,82	16,77	12,64	9,26
Стан професійних справ	-0,829	0,223	0,086	0,312
Групова шкала успіху/невдачі	-0,370	0,391	0,547	0,205
Сприйнятий стрес	0,663	-0,467	-0,319	-0,036
Гіперпильність	0,814	-0,162	0,074	0,319
Перекладання відповідальності	0,881	0,015	-0,200	0,103
Прокрастинація	0,824	0,008	0,225	0,131
Раціональний стиль ухвалення рішень	0,125	0,469	-0,616	-0,184
Інтуїтивний стиль ухвалення рішень	0,051	-0,093	0,702	0,109
Залежний стиль ухвалення рішень	0,591	0,199	-0,378	0,398
Унікаючий стиль ухвалення рішень	0,790	-0,042	-0,035	-0,025
Спонтанний стиль ухвалення рішень	0,061	-0,107	0,121	0,577
Раціональні здібності	-0,251	0,693	-0,162	-0,312
Використання раціо	-0,104	0,744	-0,093	-0,264
Інтуїтивні здібності	-0,141	-0,007	0,770	0,078
Використання інтуїції	0,081	-0,203	0,476	0,528
Пізнання	-0,014	0,847	-0,012	-0,147
Планування	0,126	0,175	-0,136	-0,626
Креативність	-0,039	0,806	-0,131	0,171
Загальна самоефективність	-0,408	0,604	0,375	0-,258
Диспозиційний оптимізм	-0,634	0,287	0,271	0,017
Інтолерантність до невизначеності	0,673	-0,207	-0,356	-0,278
Підприємницька орієнтація	-0,619	-0,015	-0,120	0,435

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Факторне рішення з варімакс-обертанням виявило головний (перший) компонент, що об'єднав прояви вразливості до стресу та неготовності до ухвалення рішень у вибірці. Він пояснює 26,82 % загальної дисперсії змінних та включає десять навантажених дескрипторів. Найбільші навантаження в ньому мають показники різних методик, що відображають *дисфункціональні*

стратегії ухвалення рішень: перекладання відповідальності, прокрастинація, гіперпильність та унікаючий стиль (залежний стиль ухвалення рішень має найменше навантаження і відіграє другорядну роль у факторі). Важливо, що фактор негативно корелює з оцінками стану професійних справ керівників під час війни. Це додатково підтверджує попередні висновки про те, що схильність до використання дисфункціональних захисних стратегій ухвалення рішень – головний маркер управлінської некомпетентності, що сприяє стагнації та руйнації бізнесу в кризових умовах.

Зміст Фактору 1:

Перекладання відповідальності	0,881
Стан професійних справ	-0,829
Прокрастинація	0,824
Гіперпильність	0,814
Унікаючий стиль ухвалення рішень	0,790
Інтолерантність до невизначеності	0,673
Сприйнятий стрес	0,663
Сумарний показник LOT (оптимізм)	-0,634
Підприємницька орієнтація	-0,619
Залежний стиль ухвалення рішень	0,591

Фактор також включає в себе інтолерантність до невизначеності та суб'єктивну оцінку сприйнятого стресу (позитивні кореляції); диспозиційний оптимізм та оцінку підприємницької орієнтації (негативні кореляції) – див. табл. 2.25. Враховуючи зміст та напрямок навантажень, ми назвали фактор **«Психологічна неготовність до ухвалення рішень в умовах стресу й невизначеності»**.

Другий фактор об'єднав змінні, що відображають **інтелектуально-творчий підхід до ухвалення рішень**: пізнання та креативність (когнітивні стилі), схильність до використання логіко-аналітичних здібностей та самооцінка раціональних здібностей. Він пояснює 16,77 % загальної дисперсії, при цьому позитивно корелює з показником самоефективності керівників.

Зміст фактору вказує на важливу роль раціонального підходу до вирішення важливих питань у формуванні внутрішніх установок керівників стосовно ефективності власної діяльності та доцільності докладання зусиль.

Зміст фактору 2:

Пізнання	0,847
Креативність	0,806
Використання «раціо»	0,744
Раціональні здібності	0,693
Загальна самоефективність	0,604

Третій компонент (12,64 % поясненої дисперсії) об'єднав два показники інтуїтивності REI-40, що виступають протиположними до раціонального стилю ухвалення рішень. Цей фактор відображає перевагу інтуїтивного підходу до ухвалення рішень, ґрунтованого на неусвідомлених передчуттях та внутрішньому почутті «правильності» зробленого вибору (як результат набутого досвіду керівників бізнесу). Позитивна кореляція фактора з показником Групової шкали успіху/невдачі свідчить про те, що інтуїтивний стиль ухвалення рішень може бути достатньо ефективним та швидким варіантом кризового реагування в ситуації невизначеності. Виходячи зі змісту фактору, він отримав назву «**Продуктивна інтуїтивність**».

Зміст фактору 3:

Інтуїтивні здібності	0,770
Інтуїтивний стиль	0,702
Раціональний стиль ухвалення рішень	-0,616
Групова шкала успіху/невдачі	0,547

Четвертий фактор (9,26 % загальної дисперсії) включив у себе показник планування, якому протистойть спонтанно-інтуїтивний стиль ухвалення рішень. Фактор отримав назву «**Відмова від планування на користь спонтанності**». У попередніх підрозділах дисертації були обґрунтовані міркування про те, що в умовах невизначеності планування та чіткості структури діяльності виступає компенсаторною стратегією поведінки,

яка допомагає відновити почуття контролю над ситуацією, але водночас може заважати використанню розвивального потенціалу кризи. Позитивна кореляція фактора з показником підприємницької орієнтації (0,435, див. табл. 2.25) підтверджує правильність наданої інтерпретації.

Зміст фактору 4:

Планування	-0,626
Спонтанний стиль ухвалення рішень	0,577
Використання інтуїції	0,528

Виявлені фактори достатньо повно окреслюють приховані чинники, що обумовлюють розподіл даних у вибірці. Вони дозволяють згрупувати взаємозв'язки різних стратегій ухвалення рішень з ефективністю управління, реагуванням на стрес та особистісними властивостями керівників бізнесу. На основі проведеного аналізу можна зробити висновок, що чотири комплексні моделі поведінки (стилі ухвалення рішень) визначали спрямованість й ефективність діяльності керівників малого та середнього бізнесу на початку повномасштабного вторгнення: психологічна неготовність до ухвалення рішень в умовах кризи (дисфункціональні стратегії ухвалення рішень як єдиний симптомокомплекс); інтелектуально-творчий підхід та інтуїтивний підхід до ухвалення рішень, а також відмова від планування на користь спонтанності. Результати факторного аналізу підтверджують результати кореляційного та порівняльного аналізу, описані в попередніх підрозділах.

Висновки до розділу 2

В дисертації здійснено україномовний переклад п'яти опитувальників для оцінки ухвалення рішень на індивідуальному та організаційному рівнях: Мельбурнський опитувальник ухвалення рішень, Загальний стиль прийняття рішень, Індикатор когнітивних стилів, модифікована шкала «Підприємницька орієнтація». Підтверджена їх внутрішня узгодженість, конвергентна та прогностична валідність. Використання методик показало їх корисність для оцінки можливостей управління бізнесом в ситуаціях невизначеності.

1. Специфіка ухвалення рішень керівниками малого та середнього бізнесу. Характерною особливістю керівників бізнесу є неохильність уникати або відтягувати ухвалення рішень. Вони психологічно готові до вирішення важливих питань, роблять це самостійно, швидко та впевнено. При цьому більшою мірою керуються раціонально-аналітичною системою обробки інформації, ніж емпірично-інтуїтивною. Показники раціонального та інтуїтивного стилів ухвалення рішень негативно корелюють між собою, тобто керівники тяжіють до одного способу мислення на противагу іншому.

Для керівників бізнесу в умовах воєнного стану характерна перевага когнітивних стилів *пізнання* і *планування*, оснований на раціональному мисленні, при певному дефіциті *креативності* та *спонтанності*. Їх приваблює чітко структурована, спланована діяльність та добре організоване середовище, що забезпечує ефективність у прийнятті рішень.

На рівні стратегічного управління організаціями керівникам бізнесу властивий високий рівень *підприємницької орієнтації*, з переважанням компонентів інноваційності та проактивності (при цьому жінки порівняно з чоловіками мають меншу готовність ризикувати в управлінні бізнесом). Підприємницький спосіб управління характеризує активний пошук нових можливостей в невизначеному середовищі, за допомогою яких може бути реалізоване стрімке зростання бізнесу. Вираженість підприємницької орієнтації прямо пов'язана з креативним та спонтанним стилями ухвалення рішень, негативно корелює з усіма дисфункціональними моделями ухвалення рішень, а також із пильністю (хоча загалом це успішна стратегія ухвалення рішень, але не в контексті підприємництва і управління бізнесом).

Розвинена здатність до зважених, обміркованих рішень є необхідним атрибутом саморегуляції дорослої особистості – вона не визначає формування управлінської компетентності, не корелює з оцінками стану професійних справ та підприємницькою орієнтацією керівників. Діагностичним маркером управлінської компетентності є психологічна готовність до ухвалення рішень, що виявляється в *несхильності до дисфункціональних захисних стратегій*

поведінки (уникнення, відкладання, перекладання відповідальності) та тривожно-імпульсивних реакцій на стрес в ситуації ухвалення рішень.

2. Чинники успішності управління бізнесом в ситуації невизначеності.

Реалізація малого та середнього бізнесу під час повномасштабного вторгнення ускладнена значним погіршенням умов праці, масовою міграцією працівників, труднощами планування і прогнозування. Ефективність діяльності керівників бізнесу в цих обставинах визначається не тільки діапазоном успіху чи неспіху (відновлення стабільної роботи або суттєві втрати), а й містить можливість «стрибка вгору» – прогресивного зростання обсягів діяльності, прибутків та соціального капіталу.

За оцінками стану професійних справ у вибірці керівників виділено три групи: *неуспішні* (22,94 % учасників, які переживали суттєві матеріальні, соціальні та організаційні втрати), *успішні* (54,13 %, яким вдалося продовжити працювати і зберегти стабільність), та *надуспішні* (22,94 %, що знайшли у кризі можливості зростання бізнесу). Порівняльний аналіз груп показав, що особливості ухвалення рішень у значній мірі обумовили успішність діяльності керівників бізнесу в ситуації невизначеності, спричиненій початком повномасштабної війни. При цьому вираженість адаптивних моделей поведінки (пильність, раціональний та інтуїтивний підходи до ухвалення рішень) суттєво не вплинула на успішність управління бізнесом.

Неуспішність діяльності керівників в умовах невизначеності виявилась обумовлена дисфункціональними стратегіями ухвалення рішень: униканням, відкладанням, тривожною імпульсивністю та перекладанням відповідальності. Схильність керівників будь-якої з цих моделей поведінки негативно впливала на стан бізнес-діяльності, спричиняла значні професійних втрати. Виявлений вплив надзвичайно сильний, його можна вважати визначальним.

Психологічна готовність до ухвалення рішень, високий рівень підприємницької орієнтації та її складових (інноваційності, проактивності, готовності до ризику) сприяв *стабілізації бізнесу* в кризових умовах. *Планування* виявилось компенсаторною стратегією, яка допомагала

керівникам долати труднощі невизначеної ситуації та відновити почуття контролю, але обмежувало можливості зростання бізнесу в умовах кризи.

Можливості *професійного зростання та розвитку* бізнесу під час війни виявились достовірно пов'язані з креативністю та спонтанним стилями ухвалення рішень. Вміння не планувати, віддаючи перевагу гнучкому та спонтанному реагуванню на поточні події, надає керівникам бізнесу додаткові переваги в умовах невизначеності, коли раціональний аналіз альтернатив неможливий або ускладнений. На рівні організаційного управління можливість «стрибка вгору» пов'язана з *готовністю ризикувати* – приймати рішення та діяти без впевненого знання ймовірних результатів, вкладати ресурси в проекти з невизначеними результатами та високою ціною помилки.

3. Психологічні кореляти (чинники) ухвалення рішень керівниками бізнесу в ситуації невизначеності.

А. Дослідження виявило численні зв'язки між показниками ухвалення рішень і *сприйнятим стресом* керівників. На індивідуальному рівні високий рівень стресу пригнічує пізнавальні та креативні когнітивні процеси, заважає використанню раціональних способів обробки інформації та ухвалення рішень. Гостре сприйняття стресу провокує захисні дисфункціональні деструктивні моделі поведінки – уникнення ухвалення рішень, залежність від інших тощо. На рівні управління організаціями високий рівень стресу керівників пов'язаний з відмовою від підприємницької орієнтації на користь економії наявних ресурсів та зниження ризиків.

Б. Керівники загалом демонструють *терпимість до невизначеності*, але при цьому стурбовані чітким плануванням і організацією діяльності: вважають своїм обов'язком бути завбачливими, думати наперед й уникати несподіванок. При цьому вони готові активно діяти в ситуаціях невизначеності, змінювати плани відповідно ситуації. Ця ознака корелює зі стратегіями ухвалення рішень, які передбачають обережний раціональний підхід, найсильніше – з плануванням. Толерантність до невизначеності сприяє здатності керівників

використовувати потенціал кризи для розвитку бізнесу, асоціюється з вираженими інтуїтивними здібностями та підприємницькою орієнтацією.

В. Специфічною особливістю керівників бізнесу є високий рівень *самоефективності* та *диспозиційний оптимізм*, що забезпечують опірність стресам і здатність до зростання в умовах кризи. Така професійна позиція формується в результаті успішного виконання робочих завдань; вона дозволяє ефективно управляти бізнесом в кризових умовах та конструктивно долати стресові впливи. Дефіцит самоефективності та диспозиційного оптимізму, навпаки, супроводжується використанням дисфункціональних стратегій ухвалення рішень керівниками бізнесу.

Г. *Типологічні особистісні риси* керівників бізнесу часто лежать в основі ухвалення рішень і впливають на успішність діяльності. Активність та схильність до пошуку вражень забезпечують прийняття креативних рішень, тісно пов'язані з підприємницькою орієнтацією управлінців. Нейротизм і тривожність блокують можливості раціонального та творчого підходу, провокуючи використання дисфункціональних моделей ухвалення рішень.

За результатами експлораторного факторного аналізу описано структуру чинників, що впливають на процес ухвалення рішень керівниками малого та середнього бізнесу. На початку повномасштабного вторгнення чотири комплексні стилі ухвалення рішень визначали ефективність діяльності керівників малого та середнього бізнесу: психологічна неготовність до ухвалення рішень в умовах кризи (дисфункціональні стратегії); інтелектуально-творчий підхід та інтуїтивний підхід до ухвалення рішень, а також відмова від планування на користь спонтанності.

Дисфункціональні стратегії ухвалення рішень тісно корелюють між собою, утворюючи *єдиний симптомокомплекс* – маркер управлінської неефективності, що негативно корелює з підприємницькою орієнтацією та ефективністю управлінської діяльності керівників бізнесу. Це комплекс захисних реакцій, спричинених високим рівнем стресу і тривоги через

необхідність ухвалення складних рішень, та відповідними спробами «втекти» від нього.

Проведене дослідження переконливо демонструє, що стресогенні ситуації з високим ступенем невизначеності потребують зміни стратегій ухвалення рішень як на рівні особистості, так і на рівні організації. Позитивний ефект має використання спонтанних, гнучких, нестандартних моделей поведінки, зазвичай незатребуваних в стабільному середовищі. Це обумовлює новітні напрямки психологічної підготовки менеджерів до управління бізнес-організаціями в умовах кризи.

Матеріали розділу опубліковані в таких працях здобувача:

Гура Г. Н. Толерантність до невизначеності як чинник ухвалення рішень та стресової адаптації керівників бізнесу. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Психологічні науки*. 2023. № 2. С. 39-49. DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2312-3206/2023-2-6>

Сингаївська І., Гура Г. Психологічні особливості ухвалення рішень керівниками бізнесу в ситуації невизначеності. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. 2023. Вип. 29(2-3). С. 95-111. <https://doi.org/10.31108/2.2023.2.29.9>

Гура Г. Н. Підприємницька орієнтація як чинник адаптації керівників малого бізнесу в умовах воєнного стану. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Психологічні науки*. 2024. № 1. С. 18-28. <https://doi.org/10.32999/ksu2312-3206/2024-1-3>

Гура Г. Н. Толерантність до невизначеності як передумова прийняття управлінських рішень в умовах воєнного стану. *Держава, регіони, підприємництво: інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку – 2022* [Електронне видання] : доповіді IV Міжнародної конференції (7 грудня 2022 р., м. Київ, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК»)). URL: <https://conf.krok.edu.ua/SRE/SRE-2022/paper/view/1240>

Гура Г. Психологічна адаптація керівників бізнесу та підприємців до умов воєнного стану. *Вектори соціальної, організаційної та економічної психології* [Електронне видання] : тези доп. II Міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 17 лют. 2023 р.) / відп. ред. С. М. Миронець. Київ : Держ. торг.-екон. ун-т, 2023. С. 72-78. <https://knute.edu.ua/file/MzEyMQ==/f467895ec4bf440341490c621a6eccb8.pdf>

Гура Г. Н. Вплив особистісних очікувань на адаптацію підприємців та керівників бізнесу в умовах війни. *Особистість, суспільство, війна*: тези доповідей учасників міжнародного психологічного форуму (7 квіт. 2023 р., м. Харків, Україна), Харків. нац. ун-т внутр. справ. Харків. 2023. С. 63-69.

Гура Г. Н. Використання когнітивних стилів керівниками бізнесу в умовах невизначеності: пізнання, планування, креативність. *Функціонування творчого мислення в умовах інформаційної невизначеності*: матеріали XXIII Всеукр. наук.-практ. конф. (30 травня 2023 р., м. Київ) / за ред. В. О. Моляко. Київ: Інститут психології імені Г.С. Костюка НАПН України, 2023. С. 25-33.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ТА АПРОБАЦІЯ ТРЕНІНГУ «УХВАЛЕННЯ РІШЕНЬ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ»

3.1. Організація та дизайн формувального експерименту

Тренінгова програма «Ухвалення рішень в умовах невизначеності» спрямована на ознайомлення з ефективними стратегіями ухвалення рішень та отримання навичок їх застосування в стресових ситуаціях.

В основу тренінгу покладено результати констатувального етапу дослідження, що стосуються *впливу стресу на ухвалення рішень* керівниками. Загалом, керівникам бізнесу властива стійкість до негативного впливу стресу та висока здатність до подолання: вони добре контролюють власні емоції у важких ситуаціях та впевнені, що можуть вирішити більшість проблем, які виникають. Проведене опитування виявило численні зв'язки між показниками ухвалення рішень і сприйнятим стресом керівників. Суб'єктивна оцінка складності життєвої ситуації (як напруженої, неконтрольованої, непередбаченої) супроводжується складнощами контролю емоцій, почуттям неспроможності впоратися зі своїми обов'язками та проблемами. Гостре сприйняття стресу провокує захисні дисфункціональні деструктивні моделі поведінки – уникнення ухвалення рішень, залежність від інших тощо.

Крім того, високий рівень стресу, невпевненість у майбутньому та у власних ресурсах подолання, стимулює потяг керівників до *планування* – чіткого, детального структурування діяльності. Можна розглядати планування як компенсаторний копінг, що допомагає зберігати контроль над ситуацією та відновити почуття стабільності. Проте така самоорганізація супроводжується зниженням спонтанності, недовірою до власної інтуїції, несхильністю до ризику і загалом негативно корелює з оцінками стану професійних справ.

На рівні управління організаціями високий рівень стресу керівників був пов'язаний з відмовою від підприємницької орієнтації на користь економії наявних ресурсів та зниження ризиків. Слід враховувати нелінійну залежність підприємницької орієнтації від ворожості середовища. Загалом, ця стратегія управління допомагає вирішувати нормативні кризи за рахунок дій на випередження, інвестування в ризиковані проекти з невизначеним результатом. Але екстремальні умови вимагають збереження ресурсів, в таких умовах підприємницька орієнтація стає некорисною.

Багатоаспектний вплив стресу на ухвалення рішень слід враховувати в управлінні організаціями та підготовці керівників.

Проведене емпіричне дослідження також дозволило сформулювати уявлення про *трансформацію стратегій ухвалення рішень в кризових умовах*.

Управління бізнесом в ситуаціях з високим ступенем невизначеності залучає інші психологічні механізми та потребує інших персональних ресурсів, ніж управління в стабільних, прогнозованих умовах життя. Традиційні способи ефективного ухвалення рішень (раціональний та інтуїтивний підхід) не продемонстрували значущого впливу на професійну успішність керівників бізнесу в умовах воєнного стану. Такі результати суперечать теоретичним уявленням про адаптивний потенціал цих стратегій. Ситуація тривалої кризи з високим рівнем невизначеності потребує перегляду звичних уявлень про ефективні способи ухвалення рішень. Дефіцит часу для пошуку й обмірковування інформації, непрогнозованість майбутнього, високий ризик втрат, неможливість вибору найкращих альтернатив (людина обирає «найменше зло») й інші обставини суттєво ускладнюють ухвалення рішень, вимагаючи нових підходів.

В умовах війни раціонально-зважений, обережний стиль ухвалення рішень (ретельний пошук інформації, логічна оцінка альтернатив і т.д.) не сприяє успіху в бізнесі. При цьому позитивний ефект мають менш обережні, швидкі, спонтанні та креативні способи вирішення. Крім того, в дослідженні не знайдено переконливих доказів того, що інтуїтивно-емпірична система

реагування має значні переваги в ситуаціях невизначеності – надає можливість швидко відповідати на нову інформацію і реагувати на неочікувані ситуації.

Два головні режими обробки інформації, що лежать в основі ухвалення рішень (раціональний та інтуїтивний), лише частково впливають на успішність діяльності керівників під час війни. Кожен когнітивний стиль має власні переваги та обмеження. Раціональні керівники, котрі високо оцінюють власні аналітичні здібності та спираються на них у ухвалення рішень, реалістичніше оцінюють труднощі воєнного стану та спокійніше сприймають ризики втрат, більш впевнені у можливості контролювати ситуацію. Інтуїтивні керівники здатні до спонтанного ухвалення рішень, бачать більше можливостей зростання в умовах кризи. Отже, різні способи обробки інформації визначають особливості сприйняття та вирішення ситуації.

Надмірне стресове навантаження може пригнічувати здатність керівників до раціонального аналізу, але не зачіпає інтуїтивні реакції. Керівники, які не впоралися з викликами воєнного часу, нижче оцінюють власні логіко-аналітичні здібності, хоча переваги використання раціонального способу ухвалення рішень визнаються ними так само високо, як і іншими. Поряд з цим, високий рівень сприйнятого стресу майже не впливає на використання інтуїції та спонтанного стилю ухвалення рішень. Інтуїтивні керівники менше відчують негативну дію стресу і більше впевнені у своїх можливостях впоратися з труднощами. Це частково підтверджує теорію С. Епштейна про переваги емпірично-інтуїтивної системи реагування [139]. Отримані результати обґрунтовують корисність розвивальних заходів, спрямованих на збалансоване та доречне використання різних систем обробки інформації.

Загалом, в кризових умовах зберігається і навіть посилюється потреба керівників у зваженому, раціональному прийнятті рішень. Проте високий рівень психічного напруження, обумовлений негативними життєвими змінами або накопиченням труднощів, може пригнічувати відповідні когнітивні процеси (логічне мислення, аналіз і розуміння проблеми, творчий пошук рішення) і стимулювати дисфункціональні захисні реакції. Утворюється

порочне коло «стрес → зниження здатності ефективно приймати рішення на основі раціонального підходу → застосування неадекватних когнітивно-поведінкових патернів → дезадаптація і посилення стресу», вихід з якого потребує професійної психологічної допомоги.

Шлях психологічного втручання може полягати в посиленні здорової альтернативи раціональному підходу: розвитку креативності, спонтанного реагування, довіри до власної інтуїції на основі набутого досвіду - рис. 3.1.



Рис. 3.1. Підсумкова емпірично-теоретична модель ухвалення рішень в умовах невизначеності та їхній вплив на адаптацію керівників бізнесу.

Виходячи з результатів попереднього емпіричного дослідження були визначені наступні завдання – ***мішені формувального впливу***:

- посилити компетенції у використанні конструктивних стратегій ухвалення рішень в управлінській діяльності: раціональної, інтуїтивної, спонтанної та креативної;
- забезпечити гнучке використання широкого спектру різноманітних стратегій ухвалення рішень відповідно конкретним обставинам діяльності;
- запобігти використанню дисфункціональних стратегій ухвалення рішень в ситуаціях стресу та невизначеності;
- розвинути особистісні властивості та риси, що сприяють ефективному прийняттю рішень в кризових умовах: толерантність до невизначеності, оптимізм, креативність, стресостійкість, емоційна саморегуляція.

Цільова аудиторія. Тренінг орієнтований на керівників бізнес-організацій (керівників філій і підрозділів, менеджерів проєктів, бізнес-аналітиків, тощо), приватних підприємців – власників малого й середнього бізнесу, а також інших спеціалістів, яким доводиться приймати рішення та оперувати інформацією у своїй професійній діяльності. За потребою він може бути адаптований для роботи з іншими категоріями управлінців: керівниками освітніх та наукових організацій, виробничих підприємств, органів державного управління, тощо.

Організація та форма проведення тренінгу

Специфічною особливістю тренінгу є проведення в онлайн-форматі. Це найбільш доступна та зручна форма, що дозволяє організувати групову роботу під час воєнного стану. Водночас, онлайн-комунікація дещо обмежує шляхи та засоби ефективної взаємодії учасників, наприклад унеможлиблює роботу в парах, в малих групах. Тому серед форм роботи переважали загальногрупові або індивідуальні завдання. Онлайн-формат тренінгу також накладає ряд додаткових вимог стосовно організації роботи: забезпечення своєчасного доступу учасників до Zoom-конференції, розсилка навчальних матеріалів,

тощо. Через втому від споглядання монітору заняття не може тривати більше, ніж півтори-дві години. Це унеможливило найбільш зручний для керівників формат «інтенсиву», що зазвичай проводиться протягом 6-8 годин поспіль і супроводжується максимальним зануренням учасників у групову діяльність. Тим не менш, в працях багатьох вітчизняних і західних спеціалістів показано доцільність та перспективність використання сучасних онлайн-технологій для організації групових форм психологічної роботи [57; 163].

Учасниками формульованого експерименту стали керівники і підприємці, котрі приймали участь в попередньому (констатувальному) етапі дослідження. Всі респонденти були запрошені до участі у двомісячній тренінговій програмі. Експериментальну групу склали 25 осіб, контрольну групу – 25 осіб зі списку очікування (далі ЕГ та КГ). Характеристики груп представлені в таблиці 3.1.

Зустрічі відбувалися щотижня за заздалегідь узгодженим графіком, тривали дві години з 10-хвилинною перервою. Групи складалися з 8-12 учасників. Така кількість є достатньо-великою, щоб забезпечити необхідне різноманіття думок та обмін досвідом, і при цьому є досить компактною, щоб кожен учасник мав можливість особисто проявити себе і відчутти себе невід’ємною частиною колективної взаємодії.

Таблиця 3.1

Соціально-демографічні характеристики учасників дослідження

	Експериментальна група	Контрольна група
Кількість учасників	25 осіб	25 осіб
серед них: жінок	12 (48 %)	13 (52 %)
чоловіків	13 (52 %)	12 (48 %)
Вік	44,7±8,4	43,6±8,9
<i>Посада та досвід управління:</i>		
Менеджери та провідні фахівці комерційних організацій	9 (36 %)	10 (40 %)
Фізичні особи-підприємці (мікро-бізнес, малий та середній бізнес)	10 (40 %)	11 (44 %)
Топ-керівники та власники бізнесу	6 (24 %)	4 (16 %)

Теоретико-методологічною основою тренінгу «Ухвалення рішень в умовах невизначеності» стали технології розвитку підприємницького

потенціалу, запропоновані Л. Карамушкою та О. Креденцер (2007; 2011) [35; 37]; методологічні розробки І. Сингаївської (2000, 2009, 2014), спрямовані на особистісне зростання фахівців і вдосконалення психологічної компетентності керівників [69; 70; 71]; тренінгові засоби формування психологічної готовності фахівців до діяльності в екстремальних умовах (І. Коваль, 2016) [38], методика розвитку креативності як загальної адаптивної здібності (О. Вельдбрехт, 2009) [10], а також інтегративний підхід до технології проведення психологічного тренінгу, сформульований В. Зливковим та колегами (2020) [34].

В сучасній бізнес-освіті та менеджменті розроблено багато підходів до цілеспрямованого формування толерантності до невизначеності. Важливу роль у розвитку толерантності до невизначеності відіграє застосування методів та технологій навчання, спрямованих на розвиток критичності і креативності мислення, також завдань, що потребують кооперації і рефлексії в процесі пошуку альтернативних варіантів рішень в ситуації невизначеності [164]. В іноземних наукових дослідженнях підтверджується думка про те, що здатність особистості до системного мислення є важливою передумовою подолання складних неструктурованих ситуацій з великою кількістю невизначених змінних [184; 217].

Ефективність тренінгу

Ефективність проведеного тренінгу визначалась кількома шляхами:

- через зворотній зв'язок учасників протягом кожного заняття
- через посттренінгове анкетування;
- через фіксацію змін життєвої ситуації та стану професійних справ за період проходження тренінгу (8 тижнів);
- через порівняння результатів психодіагностичних методик до та після тренінгу.

Зворотній зв'язок учасників протягом всієї тренінгової програми надавав важливу інформацію щодо успішності виконання окремих вправ, зацікавленості керівників в тих чи інших аспектах теми. Крім того, на

останньому занятті учасники заповнили анкету щодо ефективності тренінгу (див. додаток). Кожне твердження оцінювали за шкалою від 1 до 7, де 1 – абсолютно не згоден, а 7 – цілком погоджуюсь.

Порівняльний аналіз результатів опитування учасників тренінгової програми «до та після» був проведений з допомогою методів математичної статистики, а саме t-критерію Стьюдента для залежний та незалежний вибірок.

3.2. Зміст тренінгу ухвалення рішень

Тренінг для підприємців і керівників «Психологічні аспекти ухвалення рішень в житті та бізнесі» повністю представлений у додатку Л. Нижче викладено скорочений зміст занять (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Змістові частини тренінгу «Ухвалення рішень в умовах невизначеності»

№	Назва	Час
0	Вступна частина	40 хв.
1	Ухвалення рішень у керівництві бізнесом. Індивідуальні чинники та зовнішні впливи. Стрес та невизначеність.	80 хв.
2	Зважене ухвалення рішень: раціональні методи.	120 хв.
3	Неформальні евристичні методи ухвалення рішень: інтуїція	120 хв.
4	Креативність та спонтанність.	120 хв.
5	Колегіальне ухвалення рішень: обмеження відповідальності.	120 хв.
6.	Ухвалення рішень в стресових умовах. Толерантність до невизначеності та опір змінам.	120 хв.
7.	Підприємницька орієнтація та ризиковані рішення.	120 хв.
8.	Підведення підсумків тренінгу. Самодіагностика змін, усвідомлення ресурсного стану, побудова оптимістичних життєвих перспектив.	120 хв.

Тренінг починається зі вступного заняття, яке містить традиційні елементи: знайомство, презентацію змісту та розкладу тренінгу, виявлення очікувань учасників, обговорення норм взаємодії. Змістова частина першого заняття включає групову дискусію про роль ухвалення рішень в управлінні

бізнесом. В процесі дискусії розглядаються внутрішні та зовнішні чинники, що значимо впливають на цей процес; при цьому слід окремо підкреслити визначальну роль стресу, ризиків та невизначеності. Фінальна частина заняття присвячена самодіагностиці індивідуального стилю ухвалення рішень, визначенню сильних та слабких сторін учасників. Це мотивує учасників до активної цілеспрямованої роботи на наступних зустрічах.

Хід заняття 1 «Ухвалення рішень в професійній діяльності керівника»:

1. Вітальне слово ведучого (10 хвилиин). Презентація програми та розкладу тренінгу.

2. Знайомство учасників та формулювання очікувань від тренінгу (2-3 хвилини на кожного учасника). Учасникам пропонується сформулювати власні очікування від тренінгу та наміри щодо його результатів, записують їх. Тренер коригує нереалістичні очікування та враховує отриману інформацію у подальшій роботі.

3. Погодження норм взаємодії на заняттях (10 хвилин). Ведучий пропонує та пояснює учасниками тренінгу правила взаємодії, які забезпечать максимальний результат від заняття та раціональне використання часу, створюють атмосферу довіри, доброзичливості та творчої співпраці, а також сприяють формуванню психологічної готовності до ухвалення рішень: цінування часу, спілкування за принципом «тут і тепер», Я-висловлювання, добровільність, активність, відповідальність кожного за результати роботи у групі, терпимість та повага до учасників тренінгу, неприпустимість оцінок особистості, конфіденційність.

4. Групова дискусія «Ухвалення рішень в діяльності керівника бізнесу» (30-35 хвилин). До обговорення пропонуються низка питань:

- Як часто вам доводиться приймати рішення в своїй роботі? Що ви при цьому відчуваєте? Чи може хтось прийняти рішення замість вас?

- Що більше впливає на прийняте рішення – об'єктивні умови ситуації, що склалася або людський фактор?

- Які властивості та риси керівника впливають на ухвалення рішення (вік, досвід, схильність або неготовність до ризику, тощо).

- Які рішення та в яких ситуаціях даються найскладніше? Як впливає на ухвалення рішень високий рівень стресу та невизначеність ситуації?

В процесі обговорення учасники приходять до висновку, що ухвалення рішень є одною з найголовніших функцій управлінця. Готовність самостійно приймати рішення та нести за них відповідальність відрізняє керівника бідь якого рівня від більшості підлеглих.

5. Самодіагностика стилю ухвалення рішень (25-30 хвилин). Мета роботи – визначити індивідуальний стиль ухвалення рішень учасниками тренінгу, виявити характеристики, що потребують розвитку або корекції. Учасники отримують кількісні показники кількох методик: Мельбурнський опитувальник ухвалення рішень, Загальний стиль ухвалення рішень, Індикатор когнітивних стилів (були отримані на попередніх етапах). Ведучий пояснює зміст кожної оцінки та відповідає на питання, що виникають.

6. Анонс наступного завдання та пояснення самостійної «домашньої» роботи (сформулювати актуальний запит на ухвалення рішень в життєвій та професійній сферах).

Друге завдання присвячене раціональним методам ухвалення рішень. Зазвичай це сильна сторона керівників: вони гарно володіють прийомами активного пошуку, раціональної обробки та аналізу інформації, необхідними для обґрунтованого ухвалення рішень, при цьому завжди зацікавлені в набутті додаткових знань у цій області. Представлена *комплексна технологія зваженого ухвалення рішень*, яка включає постановку задач, пошук альтернатив рішення, оцінку та відбір альтернатив відповідно до поставлених цій. В якості додаткового методу представлена технологія *картезіанського квадрату* – простий та універсальний спосіб зайти відповідь на складне, неоднозначне питання, що передбачає як придбання, так і певні втрати.

Хід заняття 2 «Зважене ухвалення рішень: прийоми раціонального мислення.

1. Вступне слово ведучого (5 хвилини). Пояснення мети роботи та мотивація учасників.

2. Комплексна технологія зваженого ухвалення рішення (60 хвилин). Мета роботи – активний пошук та раціональний вибір оптимального рішення відповідно до самостійно сформульованого запиту. Учасники опрацьовують кожен етап ухвалення рішення: постановку проблеми, пошук та фіксацію альтернатив, оцінку та відбір варіантів відповідно до бажаних цілей. Складається перелік критеріїв, що впливають на рішення, аналізується важливість та вагомість кожного критерію. Кінцевий результат комплексної процедури – сумарна кількість балів, набраних можливими альтернативами вирішення. Варіант, що набрав найбільшу кількість балів, визнається оптимальним при поточних умовах. Після спільного обговорення прикладу кожен учасник опрацьовує наданий алгоритм дій, використовуючи власну проблему чи питання, що потребує рішення.

Розширений погляд на запит та варіанти досягнення цілі досягається за допомогою практики «5 Чому?». Це допомагає подивитися на проблему в іншому масштабі в відповідно знайти невраховані раніше варіанти вирішення.

3. Письмова практика «Картезіанський квадрат» (20 хвилин) допомагає обдумати та оцінити наслідки різних варіантів рішення проблеми [14].

4. Обговорення отриманого на заняття досвіду, співвідношення ризиків, ймовірних втрат та можливостей зростання внаслідок ухваленого рішення. Складання програми дій відповідно до ухваленого рішення (15 хвилин).

5. Вправи з когнітивної рефлексії (20-25 хвилин). Мета роботи: наочна демонстрація переваг та обмежень різних типів обробки інформації. Ведучий пропонує учасникам самостійно вирішити кілька задач, які відрізняються за складністю і вимагають різних способів мислення: формальна логіка, оцінка вірогідності подій тощо. Після виконання результати обговорюють у групі, при цьому підкреслюються артефакти раціонального мислення.

6. Пояснення домашнього завдання на тиждень – зробити перший крок до втілення в життя прийнятого на занятті рішення.

Третє завдання знайомить учасників з двома режимами сприйняття та обробки інформації: раціональним та інтуїтивним, наочно демонструє можливості й обмеження використання інтуїції, висвітлює артефакти раціонального мислення. Керівники та підприємці продовжують вивчати власні стратегії ухвалення рішень (когнітивні стилі, завдання на когнітивну рефлексію), а також випробовують можливості використання власної інтуїції в безпечних умовах. Завдання містить інформаційний блок про природу інтуїції як автоматизованої системи навчання на основі набутого досвіду. Практичні вправи присвячені розвиткові довіри до власних переживань, спробам використати інтуїтивний підхід до вирішення бізнес-задач (метод асоціацій).

Хід заняття 3 «Неформальні евристичні методи ухвалення рішень»

1. Обговорення домашнього завдання, мотивація учасників до подальшої роботи (2-3 хвилини на кожного учасника).

2. Вправа «Читати людину як книгу» (10 хвилин). Мета роботи – активізація когнітивних та мета-когнітивних процесів, підготовка до трансформації звичних способів сприйняття та обробки інформації. Ведучий демонструє фото людини та пропонує учасникам здогадатись за зовнішнім виглядом, що це за людина, чим вона займається, який її соціальний статус та риси характеру. Після групового обговорення ведучий розкриває правду, хто зображений на фото. Учасники переосмислюють власні здогадки, звичні способи сприйняття та викривлення інформації з навколишнього світу.

2. Міні-лекція «Раціональність VS Інтуїція» (20 хвилин). Короткий огляд теорії когнітивних стилів Сеймура Епштейна, котра розрізняє дві незалежні системи, за допомогою яких людина вирішує життєві завдання: раціональну та інтуїтивну. Підкреслюється важливе еволюційне значення інтуїції – властивої вищим тваринам асоціативної системи автоматичного навчання. Адаптація в цьому випадку відбувається шляхом засвоєння набутого досвіду: вона швидка, автоматична, невербальна, цілісна, конкретна, висуває мінімальні вимоги до когнітивних ресурсів і зазвичай діє поза усвідомленням. Раціональна система відносно повільна, систематична, абстрактна, незалежна від емоцій та вимагає

когнітивних ресурсів [139; 140]. Учасники мають засвоїти, що обидві системи необхідні для ефективної адаптації особистості. Вони керують повсякденною поведінкою людини, впливаючи на інтерпретацію подій та відповідні почуття, визначають продуктивність і якість життя. Зазвичай ці системи працюють узгоджено (одночасно або послідовно), але можуть конфліктувати, заважати продуктивності одна одній. Вплив емпіричного досвіду на раціональну систему пояснює ірраціональну поведінку людей. В різних умовах, зокрема в ситуаціях стресу чи невизначеності, людина використовує різні системи обробки інформації та ухвалення рішень.

3. Групове обговорення матеріалу (15-20 хвилин). Учасники пригадують та розповідають, коли вони керувалися інтуїцією у власному житті та професійній діяльності, а також які це мало наслідки.

4. Самодіагностика (10 хвилин), спрямована на усвідомлення індивідуальних особливостей сприйняття інформації та ухвалення рішень. Учасники розглядають результати опитувальника REI-40, обговорюються переваги/обмеження раціональності та інтуїтивності в різних умовах.

5. Письмова практика «16 слів-асоціацій» (20-25 хвил.) дозволяє виявити приховані емоції та внутрішні бар'єри, пов'язані з певними рішеннями, а також побачити глибинні аспекти проблеми та отримати інсайт стосовно можливого рішення. Вправа заснована на психоаналітичному методі вільних асоціацій. У вузькому розумінні вона спрямована на пошук глибинної асоціації до якогось важливого для людини слова, поняття чи образу. Ширше – це спосіб виявити «ментальний код» та перепрограмувати власне мислення. Учасники формулюють запит та записують 16 вільних асоціацій до нього. Потім групують отримані по дві, записуючи нові асоціації (їх тепер 8), потім ще раз, і ще, поки не сформулюють одну ключову, фінальну асоціацію. Ведучий допомагає інтерпретувати надані відповіді (негативні та позитивні асоціації), виявити повтори змісту, уточнити емоційне забарвлення слів.

Після обговорення опрацьовуються виявлені бар'єри та деструктивні асоціації (вони викреслюються та замінюються на нейтральні або позитивні).

Варто нагадати, що в дисертації реалізована ідея гармонійного поєднання раціональних та інтуїтивних шляхів ухвалення рішень, що потребує від людини готовності до використання ризикованих стратегій поведінки задля вирішення проблемних ситуацій, здатності продуктивно діяти в ситуаціях невизначеності та непередбачуваності. Саме в ситуаціях невизначеності набуває особливої значущості ефективність функціонування динамічних регулятивних систем – комплексу інтелектуально-особистісних утворень, які забезпечують ціннісно-смыслову ідентифікацію в процесі вибору пріоритетних цілей, також здатність прогнозувати результат й можливі наслідки рішення, передбачати найпродуктивніші шляхи досягнення мети відповідно до змін навколишнього середовища.

Четверте заняття присвячене досвіду використання спонтанного та креативного стилю ухвалення рішень, що виступає конкурентною перевагою керівників в ситуаціях невизначеності. Мета роботи – усвідомлення власного креативного потенціалу, можливостей та обмежень в його реалізації. Учасники отримують знання щодо адаптивних функцій креативності та виконують ряд вправ на розвиток уяви та творчого мислення в різних сферах (предметної, вербальної та образної креативності). Особливістю цих завдань є відсутність правильного рішення, вони спрямовані на вільне продукування нестандартних, небанальних ідей без їх критичної оцінки. Це потребує подолання звичних моделей мислення та переходу в Его-стан Дитини.

Хід заняття 4 «Креативність та спонтанність»

1. Вступне слово (10 хвилин). Ведучий описує роль креативності в процесі ухвалення рішень, підкреслює її адаптаційну функцію в ситуаціях невизначеності. Більш детальний опис характеристик та критеріїв творчого мислення відбуватиметься у процесі виконання практичних вправ.

Під час роботи важливо створити сприятливу емоційну атмосферу, що стимулюватиме свободу творчих проявів. Усі вправи відбуваються у формі гри, в обстановці заохочення уяви, допитливості, пошуку нового досвіду та знань, стимулювання пошуку альтернативних відповідей.

2. Вправа «Повторне знайомство» (10 хв). Мета: налаштувати на стан дитячої, спонтанної творчості. Ведучий просить учасників письмово відповісти на три питання: *Якби ви були твариною, щоб це була за тварина? Якби ви були настроєм, щоб це був за настрій? Якби ви були предметом, щоб це був за предмет?* А тепер представтесь, об'єднавши усі три образи-характеристики в один. Наприклад: *Я – Марина, сумний єнот з блокнотом, або Я – Олег, примхливий крокодил з іграшкою*. Ведучий пояснює, що в поточному заняття треба відійти від звичної серйозної поведінки та побути трохи дитиною. Основна відмінність креативності від інтелекту полягає у відсутності правильної відповіді. Для вирішення наступних задач розслабитися, спробувати відключити мозок (мислення), а замість нього включити уяву та фантазію.

3. Вправа «Домалюй фігуру» (5 хвилин на виконання + 10-15 хвилин на обговорення) Мета роботи: стимуляція творчої активності та уяви, розвиток образної креативності учасників. Учасникам пропонуються задачі образної батареї Тесту творчого мислення Е. П. Торренса. Потрібно за відведений час завершити кожен малюнок, тобто домалювати до нього додаткові лінії, щоб отримати якість предмети або сюжетні картинки. Додаткове завдання - вгадати таку картинку, яку ніхто інший не зможе вгадати.

При обговоренні результатів ведучий описує базові критерії, за якими учасники проводять самооцінку креативності: швидкість (продуктивність), гнучкість, оригінальність та розробленість [10]. В різних ситуаціях ці характеристики можуть бути більш або менш значимими. Слід звернути увагу на доцільність креативних рішень в певній ситуації. Наприклад, відсутність гнучкості допомагає швидко, але формально впоратися із задачею, не витрачаючи час та власні когнітивні ресурси. В яких бізнес-ситуаціях потрібна креативність, а в яких вона зайва?

4. Вправа-руханка «Вухо-ніс» (3 хвилини) допомагає зняти фізичну та емоційну напругу, доповнити знання учасників про психологічні механізми творчості та креативних рішень. Лівою рукою учасники тримають ніс, а

правою рукою – ліве вухо. На рахунок «три» руки міняються: права рука тримає ніс, а ліва торкається правого вуха.

5. Вправа «Використання предметів» (15 хвилин). Мета: розвиток креативності в повсякденному житті та предметній діяльності. Після розминки учасники вигадують незвичні способи використання предметів (шкарпетки або картонної коробки) [10]. При обговоренні тренер звертає увагу на те, як вплинули на продукування ідей конкурентні умови – стимулювали чи навпаки придушили креативність. Окрема увага приділяється власному психічному стану під час виконання вправ (чи був досягнутий Его-стан Дитини). Завдання тренера – допомогти учасниками зрозуміти власні переваги та бар'єри у виконанні творчих завдань.

6. Письмова практика «Складання фраз» (20 хвилин). Мета: розвиток вербальної креативності, вміння вільно та спонтанно оперувати словесним матеріалом, долати обмеження стандартного мислення. Учасники обирають чотири літери, зручні для складання фраз (це можуть бути перші літери імен учасників). Слід враховувати, що найбільш широкі можливості для складання фраз в українській мові мають літери «П» та «В», найменші – літера «Ф». За обмежений час вони мають скласти якнайбільше фраз чи речень, в яких слова починаються на обрані літери, враховуючи прийменники

При обговоренні результатів тренер звертає увагу на використані стильові, змістовні та інші можливості для складання фраз, що полегшує виконання наступних завдань. Вправа з вербальної креативності для більшості учасників зазвичай виявляється важчою, ніж складання образів-малюнків.

Потім завдання укладнюється. На основі обраних літер учасники складають розповідь про власну справу. Зміст оповідань не коментується і не оцінюється, тренер підтримує атмосферу доброзичливої, вільної творчості.

7. Вправа: «Асоціації» (10 хвилин) допомагає закріпити навички креативного мислення, зняти напругу та отримати задоволення від спонтанної творчості. Кожен учасник називає випадкове слово. Одне з них ведучий обирає в якості предмета, який потрібно прорекламувати. Слова, що

залишилися, треба використати, для реклами цього предмету. Реклама може бути у вигляді слогану, постеру, сюжету для телевізійного рекламного ролика. Робота відбувається в групі, заохочуються спонтанні висловлювання та позитивна емоційна розрядка учасників.

По закінченню заняття учасники обговорюють свій психологічний та фізичний стан під час виконання креативних вправ? Ведучий звертає увагу на труднощі, які виникли та на досягнення специфічного ресурсного стану «поток», характерного для творчої діяльності. У підсумку заняття слід зауважити, що вміння створювати нові ідеї і робити несподівані ходи – це звичка, яку можна розвивати: впродовж тижня кожного дня робити щось нове та незвичне для себе. Це допоможе подолати звичні стереотипи поведінки та мислення, а також почуватися комфортно в умовах невизначеності.

П'яте заняття присвячене особливостям колегіального ухвалення рішень. Вивчається технологія залучення експертів, оцінки їх компетентності та складання врівноваженого, узгодженого висновку. Оговорюються переваги та умови делегування повноважень в бізнесі та управлінні, обмеження власної відповідальності керівників. Учасники виконують ряд практик та ділових ігор, що наочно демонструють особливості колективного ухвалення рішень. Окрема вправа присвячена умінню переконувати колег в необхідності ухвалення непопулярних рішень.

Хід заняття 5 «Колегіальне ухвалення рішень»

1. Обговорення домашнього завдання (1-2 хвилини на учасника)

2. Міні-лекція «Делегування повноважень в бізнесі та управлінні» (20 хвилин). Необхідність делегування повноважень є природним наслідком обмеженості можливостей керівника та необхідності спеціалізації в управлінні, адже одна людина не спроможна виконувати весь комплекс робіт по управлінню організацією.

3. Групова дискусія «Чи варто все робити самому?» (15-20 хвилин). При обговоренні матеріалу учасники називають справи, які вони легко делегують підлеглим і які в жодному випадку не стали б делегувати. Керівники наводять

приклади невдалого досвід делегування повноважень у власній діяльності та спільно шукають причини невдачі.

4. Навчання технологіям залучення експертів до ухвалення рішень.

Практична вправа 1. Учасники отримують умови задачі та бланк експертної оцінки бізнес-проєкту. Вони мають порівняти виставлені оцінки, поррахувати середні тенденції, зробити висновок щодо узгодженості думок експертів та способів її досягнення.

Практична вправа 2. Визначення компетентності експертів методом самооцінки. Обговорюються вимоги до експертів: компетентність, ступінь знайомства експерта з проблемною областю, об'єктивність, відсутність конформізму, прагматичність, самокритичність тощо. Також слід враховувати джерело аргументації рішення експерта: виробничий досвід, проведений теоретичний аналіз (узагальнення робіт вітчизняних або закордонних авторів), особисте знайомство із станом справ, інтуїція тощо. Учасники оцінюють власну компетентність в обраній предметній області.

6. Ділові ігри, призначені для відпрацювання навичок переконання, аргументації при ухваленні рішення, вміння знайти аргументи на користь власної позиції:

- «Звана вечеря з кумиром» (15 хвилин). Учасникам пропонується уявити можливість повечеряти з будь-якою цікавою людиною. Кожен повинен вирішити для себе, з ким він хотів би зустрітися, і чому. Потрібно поділитися на пари (потім в четвірки), щоб спільно вирішити з ким із героїв зустрічатися. Нарешті, об'єднується вся група і обирає одного персонажа. Обговорюється процес згоди з вибором іншої людини та відповідні внутрішні переживання.

- «Пересадка серця» О. Ємельянової (10 хвилин на виконання та 10 хвилин на обговорення). Учасники уявляють себе в ролі бригади хірургів, якій належить зробити операцію з пересадки серця. Є одне донорське серце на 10 осіб (група отримує список кандидатів, кожен з яких має певні переваги) та 10 хвилин на ухвалення рішення про те, кого вони будуть оперувати. Рішення має бути прийнято одноголосно, інакше операція не відбудеться. Дискусія

може стосуватися справедливого розподілу ресурсів, стратегії переконання опонентів, ціннісних орієнтацій в ситуації морального вибору [38].

- «Один проти всіх» (О. Креденцер). Із групи обирається декілька учасників (керівників), які мають переконати інших членів групи (колектив) ухвалити непопулярне рішення. «Керівник» має наводити достатню кількість вагомих аргументів, а група – чинити опір. При обговоренні гри головна увага приділяється встановленню контакту з аудиторією, впевненості аргументів та можливості різних варіантів рішення конфліктних ситуацій [46].

7. Вправа «Сонце» для усунення негативних емоційних переживань після попередньої вправи, усвідомлення власних сильних сторін (10 хвилин). Учасники відповідають на питання: «В чому я є справжнім експертом?», що передбачає знання власних здібностей, позитивних якостей та компетенцій. Відповіді оформлюються у вигляді сонця з променями. Після малювання проводиться демонстрація та рефлексія особистісних переваг. Учасники групи додають позитивні якості, які вони помітили під час спільної роботи.

Шосте заняття присвячене впливу стресових умов на ухвалення рішень. У груповій дискусії окреслюються переваги та обмеження різних стратегій ухвалення рішень залежно від ситуації. Навчальний блок присвячений поняттю «толерантність до невизначеності». Обговорюються актуальні життєві ситуації, що сприймаються учасниками як стресові, розглядаються можливості саморозвитку та поліпшення якості життя в цій ситуації. Учасники опановують навички емоційної саморегуляції та самоконтролю.

Хід заняття 6 «Ухвалення рішень в стресових умовах. Толерантність до невизначеності»

1. Міні-лекція «Вплив стресу на когнітивні процеси та ухвалення рішень» (15 хвилин). Дається визначення стресу як універсального адаптивного синдрому, пояснюється його вплив на ефективність когнітивних процесів: сприйняття, відчуття, пам'ять, мислення, уваги (може призводити як до зниження, так і підвищення показників ефективності). Окреслені типи реакції на стрес: «бий», «біжи» або «замри»; у кожному типі відповідей є позитивні та

негативні зміни. Обговорюються приклади ухвалення управлінських рішень в стресових умовах (початок війни)

2. Мозковий штурм «Три скрині» (20 хвилин). Мета: сприяти системній роботі з інформацією, актуалізувати аналітичне та критичне мислення. Учасникам пропонується ситуація, яка містить елементи неочікуваної зміни умов та можливість суттєвих втрат. Їм необхідно оцінити ризики ситуації, використовуючи технологію 3-х скринь (послідовно наповнити інформацією три уявні скрині: з ризиками, з реальними загрозливими сценаріями розвитку подій, з варіантами того, що можна зробити, аби запобігти або протистояти деструктивному розвитку подій). Крім того, обговорюються ефекти групового виконання вправи, що супроводжується нехтуванням важливих ризиків.

3. Самодіагностика. Учасники заповнюють шкалу толерантності до невизначеності С. Баднера. Ведучий пояснює, що головною характеристикою нової реальності є високий рівень невизначеності, отже людині потрібні додаткові внутрішні сили для її подолання. Інтollerантна до невизначеності особистість схильна сприймати незвичні та складні ситуації швидше як загрозливі, аніж такі, що дають нові можливості, збільшують її досвід.

4. Вправа «Реконструкція ситуацій» (10 хвилин). Мета: реконструювання значних життєвих ситуацій в можливість розвинути себе. Учасники розглядають ситуації, які на даний момент для них сприймаються як стрес. Ведучий допомагає зрозуміти які життєві та професійні обставини сприймаються, як стресові та які дії можуть полегшити таку ситуацію. Потрібно підібрати декілька ймовірних рішень та стратегій поведінки (дій). В рамках реконструкції використано подання кращих та гірших альтернатив.

5. Вправа «Тривожний рюкзак» (15 хвилин) спрямована на усвідомлення власних ресурсів подолання кризи. Ведучий розкриває сенс крилатої фрази Цицерона «*Omnia mea mecum porto*» - кожна людина має сильні якості, які допомагають долати труднощі, а також складають особистісний потенціал, який допомагає вам досягати успіху в житті. Учасники малюють умовний рюкзак, на окремих стікерах пишуть якості, які допомагають їм справитися зі

стресовою ситуацією та/або досягти успіху в мирний час. Після того, як кожний учасник це зробить, групі пропонується доповнити один одного. Кожний учасник «кладе» у рюкзак іншого ті якості, які він помітив.

Сьоме заняття присвячене формуванню підприємницької орієнтації в управлінні бізнес-процесами. В навчальній частині розкриваються поняття «підприємницька орієнтація» та «консервативна орієнтація», пояснюється вибір стратегії ухвалення рішень залежно від зовнішньої ситуації та ресурсів підприємства. Діагностична частина спрямована на виявлення психологічної готовності учасників до ухвалення ризикованих рішень, проактивності та інноваційності. Практична частина присвячена зваженому обґрунтуванню ризиків, пошуку шляхів розвитку та стабілізації бізнесу в кризових умовах. Цей блок забезпечує учасників інструментами для ухвалення стратегічних рішень в ситуаціях невизначеності, допомагає побачити кризу як можливість для розвитку та розвинути підприємницьке мислення

Хід заняття 7 «Підприємницька орієнтація в управлінні бізнес-процесами»

1. Самодіагностика стратегічних підходів до управління (5-7 хвилин). Учасники заповнюють бланки модифікованої методики Ковіна-Слевіна з 9 пунктів (див. додаток Б), але їх обробка та обговорення відбудуться після знайомства з навчальним матеріалом. Для діагностики готовності до ризику використовується окремі питання з методики Т. Корнілової «Новий опитувальник толерантності до невизначеності».

2. Міні-лекція «Підприємницька орієнтація» (15 хвилин + 20 хвилин обговорення). Учасники отримують знання про сучасний підхід до визначення підприємницької орієнтації в управлінні бізнесом та її відмінності від консервативної орієнтації. Розкривається теоретична модель Д. Міллера, її практичні наслідки. Окремо розглядаються складові: інноваційність, ризикованість, проактивність. В обговоренні залучаються результати проведеної самодіагностики; учасники мають наповнити їх практичним значенням, наводячи приклади власної управлінської діяльності.

3. Дискусія «Час витратити ресурси та час зберігати ресурси» (20-25 хвилин). Мета: закріпити та конкретизувати знання про гнучкий вибір стратегій реагування в ситуаціях кризи та невизначеності. Обговорюється нелінійний зв'язок між витратами ресурсів та ефективністю управлінської діяльності. Ведучий пояснює дані досліджені про ефективність стратегій реалізації малого бізнесу в несприятливих умовах – що ворожість середовища має обернений U-подібний зв'язок із підприємницькою орієнтацією [183].

4. Ділова гра «Криза – час зростання» (25 хвилин). Мета: навчити учасників вибирати оптимальні стратегії в умовах змінного середовища та кризових ситуацій. Кожен учасник пропонує проблемну ситуацію для аналізу (наприклад, різке падіння попиту, поява нових конкурентів, зміни законодавства тощо), група обирає один варіант для подальшої роботи. Група ділиться на команди 3-4 учасники, кожна команда обговорює та презентує одну із запропонованих стратегій: агресивне зростання, збереження позицій, відступ. Після того обирається найкращий варіант, учасники розроблюють короткий план дій, враховуючи підприємницьку орієнтацію бізнесу.

5. Кейс-студія «Лідери у часи невизначеності» (10 хвилин + обговорення). Мета: ознайомити учасників з успішними прикладами підприємницького лідерства в кризових умовах. Ведучий презентує реальні кейси про успішне управління змінами у великому, середньому та малому бізнесі. Учасники аналізують фактори, які дозволили керівникам-лідерам ухвалити певні рішення, зосереджуючи увагу на елементах проактивності, ризикованості та інноваційності.

6. Письмова вправа: «Карта можливостей» (20 хвилин). Мета: допомогти керівникам знаходити можливості зростання в умовах кризи. Кожен учасник ділить аркуш на 4 сектори: «Збереження», «Розширення», «Зменшення», «Інновації» та протягом 10 хвилин заповнює цю форму, визначивши, які нові ідеї можна впровадити для стабілізації або розвитку власного бізнесу.

7. Підсумок заняття та домашнє завдання (повторно заповнити бланки діагностичних методик для визначення ефективності проведеного тренінгу).

Восьме заняття є підсумковим. Проводиться групова дискусія щодо вибору методу ухвалення рішень (раціональний, інтуїтивний, колегіальний, уникнення рішення, перекладання відповідальності, тощо) в різних ситуаціях. Переглядаються персональні ресурси керівників та формуються оптимістичні життєві перспективи. Учасники пригадують власні очікування від тренінгу, обговорюють отримані результати та зміни, що відбулися в їхньому житті та діяльності. По закінченні тренінгу учасники проходять другий етап самодіагностики та фіксують психологічні трансформації, що відбулися внаслідок участі в тренінговій програмі.

План заняття 8 «Самодіагностика змін, усвідомлення ресурсного стану, побудова оптимістичних життєвих перспектив»

1. Вступне слово, план роботи на занятті.

2. Груповий аналіз «Ситуативний підхід до вибору методу ухвалення рішень» (25-30 хвилин). Учасники проводять порівняльний аналіз методів ухвалення рішень, з якими вони познайомились під час тренінгу, фіксують їх переваги та недоліки.

3. Проективна методика «Люди на дереві» (7 хвилин). Мета – зняти емоційне напруження та допомогти учасниками визначити свій реальний і бажаний емоційний стан.

4. Вправа «Життєві перспективи» (20 хвилин). Мета: відпрацювання вміння ставити цілі та планування їх досягнення, розвиток здатності приймати рішення і бути відповідальним за свій вибір. Листок паперу треба поділити на 4 колонки: «Мої цілі», «Їх важливість для мене», «Мої дії», «Мої ресурси». Учасники послідовно заповнюють колонки у супроводі ведучого, підсумком роботи має стати формулювання твердження про найважливішу мети - коротка заява про те, чого хоче людина.

Підведення підсумків тренінгу (35-40 хвилин).

1. Проводиться опитування учасників за допомогою анонімної анкети «Аналіз ефективності роботи тренінгу». Рефлексія очікувань від тренінгу. Учасники послідовно, в довільній формі висловлюють свої враження від

проведеної програми: наскільки вона була корисною для них, що нового про себе вони дізнались, що їм сподобалось / не сподобалось, що слід урахувати в процесі проведення занять надалі тощо.

2. Завершальне обговорення: «Стратегічні уроки для мого бізнесу». Мета: закріпити отримані знання, трансформуючи їх у конкретні плани дій. Учасники відповідають на запитання: «Що я буду робити інакше після цього тренінгу?» Обговорення включає рефлексію щодо змін у підходах до управління, а також плани впровадження отриманих знань та навичок у власних бізнес-проектах.

3. Ведучий робить коротке резюме ключових моментів тренінгу, повідомляє про позитивні результати групової динаміки у вигляді зміни середніх показників групи (опитування до та після).

4. Вправа-криголам «На все добре». На завершення кожний із учасників тренінгу пише своїм колегам побажання на майбутнє та пересилає їх. За бажанням відбувається обмін професійними контактами.

5. Прощання та вручення сертифікатів.

Таким чином, тренінгова програма охопила усі мішені впливу, визначені на попередніх етапах дослідження. Вона містить різноманітні навчальні заходи та психологічні втручання, спрямовані на розвиток управлінської компетентності керівників малого та середнього бізнесу, пов'язані із ухваленням рішень в умовах невизначеності.

3.3. Результати апробації та перевірки ефективності тренінгової програми

За результатами анонімного анкетування на підсумковій зустрічі учасники високо оцінили ефективність тренінгу та власну задоволеність участю в ньому – табл. 3.3.

Знання та навички, отримані у тренінговій програмі, керівники та підприємці вважали корисними не тільки для повсякденної професійної

діяльності, але і для особистого життя. Найвищі оцінки були отримані стосовно корисності тренінгу для вирішення складних питань та проблемних ситуацій на роботі, його придатності для безпосереднього втілення у професійній діяльності, а також зрозумілості матеріалу та способу викладання. Найнижчі оцінки були отримані стосовно емоційної комфортності спілкування та взаємодії в групі. Це можна пояснити впливом комп'ютерно-опосередкованої форми організації роботи, що значно ускладнює або унеможлиблює прояви емоційної експресії, невербального спілкування та інших засобів неформального впливу.

Таблиця 3.3

Результати посттренінгового анкетування учасників

Зміст анкети	Відповіді від 1 до 7 балів		
	1-3	4-5	6-7
Загалом, я задоволений участю в тренінгу	0	2	23
Тренінг був корисним для мого професійного розвитку	0	1	24
Мої особисті цілі стосовно участі тренінгу були досягнуті	0	3	22
Знання та навички, отримані у тренінговій програмі, корисні для моєї повсякденної професійної діяльності	0	2	23
Знання та навички, отримані у тренінг. програмі, корисні для вирішення складних питань та проблемних ситуацій на роботі	0	0	25
Знання та навички, отримані на тренінгу, корисні для мого особистого (позаробочого) життя	0	2	23
Я відразу можу застосовувати у своїй роботі знання та навички, отримані на тренінгу	0	0	25
Матеріал тренінгу і спосіб його викладання були зрозумілими	0	0	25
Взаємодія з тренером та іншими учасниками тренінгу була емоційно комфортною для мене	0	4	21
Тренінг стимулює, мотивує до подальшого професійного зростання	0	2	23

Ефективність окремих змістових розділів тренінгу також була оцінена за 7-бальною шкалою. Результати представлені на мал. 3.2. Учасники достатньо високо оцінили всі тематичні складові тренінгу, але найбільшу оцінку отримала здатність опиратися негативному впливу стресових ситуацій та умов невизначеності при ухваленні рішень (це може відображати актуальну життєву та професійну ситуацію керівників в умовах повномасштабної війни).

Описані результати відображають суб'єктивну думку учасників стосовно ефективності тренінгу. Вона є виключно позитивною.

Для об'єктивної оцінки було використано процедуру порівняння результатів психологічної діагностики до та після втручання.

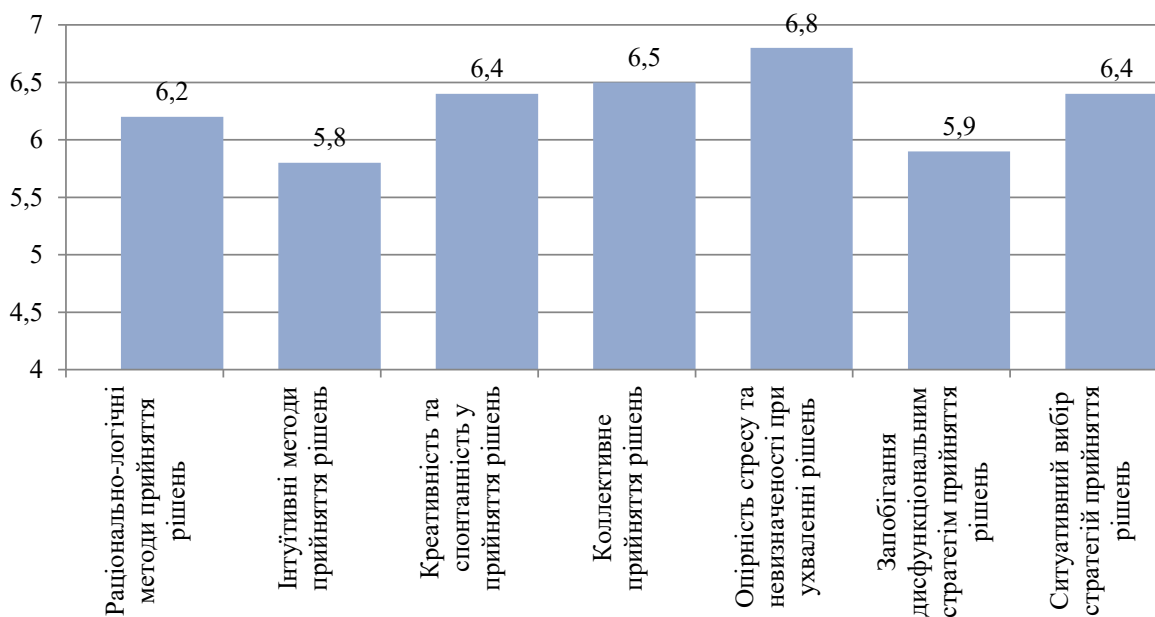


Рис. 3.2. Середня оцінка ефективності окремих розділів тренінгу в експериментальній групі (за семибальною шкалою).

В контрольній та експериментальній групі було проведено опитування стосовно провідних стратегій ухвалення рішень, а також психологічних станів та властивостей, що можуть впливати на цей процес. Були використані наступні методики: Мельбурнський опитувальник ухвалення рішень (MDMQ), опитувальник «Загальний стиль ухвалення рішень» (GDMS), Індикатор когнітивних стилів (CoSI), шкала для визначення підприємницької орієнтації (ЕО). В якості додаткових інструментів залучено Шкалу сприйнятого стресу PSS-10, Шкалу інтолерантності до невизначеності IUS та Тест життєвої орієнтації LOT-R. Психометричні характеристики цих методик та емпіричні результати, характерні для керівників бізнесу, детально описані в попередньому розділі.

Повторне опитування відбулося в експериментальній групі відразу по закінченні тренінгу, в контрольній – через 8-9 тижнів після першого діагностичного зрізу. Порівняння середніх показників до та після тренінгу є надійним способом довести ефективність проведеного психологічного впливу.

Результати експериментальної групи демонструють суттєве зміщення більшості виміряних параметрів – див. табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Середні показники експериментальної групи до початку та по закінченні тренінгової програми

Діагностичні параметри	Показники до тренінгу		Показники після тренінгу		Зміщення середнього показника	Порівняльний аналіз (Paired Samples Test)	
	M(1)	SD(1)	M(2)	SD(2)	M(2)–M(1)	t	p
<i>Мельбурнський опитувальник ухвалення рішень</i>							
Пильність	9,64	2,43	10,12	1,99	+ 0,48	-2,07	0,049
Гіперпильність	2,76	2,22	1,68	1,60	– 1,08	4,42	0,000
Переклад. відповідальності	3,44	2,43	2,52	1,66	– 0,92	3,40	0,002
Прокрастинація	3,56	2,97	2,20	1,98	– 1,36	4,38	0,000
<i>Загальний стиль ухвалення рішень</i>							
Раціональний стиль	18,84	2,67	20,20	2,43	+ 1,36	-5,15	0,000
Інтуїтивний стиль	18,36	2,21	19,08	2,53	+ 0,72	-2,42	0,023
Залежний стиль	13,52	3,88	12,96	3,55	– 0,56	1,69	0,105
Унікаючий стиль	11,00	5,11	8,28	3,72	– 2,72	6,56	0,000
Спонтанний стиль	14,48	2,96	15,52	3,04	+ 1,04	-3,07	0,005
<i>Інвентар когнітивних стилів</i>							
Пізнання	4,11	0,54	4,34	0,54	+ 0,22	-4,11	0,000
Планування	4,05	0,47	3,90	0,44	– 0,14	2,94	0,007
Креативність	3,78	0,58	4,00	0,58	+ 0,22	-5,40	0,000
<i>Підприємницька орієнтація</i>	3,51	0,97	3,68	0,91	+ 0,17	-4,76	0,000
Інноваційність	3,72	1,59	3,87	1,47	+ 0,15	-2,40	0,024
Проактивність	3,69	1,04	3,96	0,96	+ 0,27	-4,42	0,000
Готовність до ризику	3,17	1,25	3,25	1,16	+ 0,08	-1,44	0,161
<i>Додаткові показники</i>							
Інтолерантність до невизначеності	34,44	9,30	30,16	6,65	– 4,28	2,26	0,000
Сприйнятий стрес	14,32	6,56	11,52	4,92	– 2,80	5,76	0,000
Диспозиційний оптимізм	20,32	3,20	21,24	2,80	+ 0,92	-3,66	0,001

Отримані результати вказують на суттєву зміну стилістики ухвалення рішень в експериментальній групі. В першу чергу, знизився рівень стресу при необхідності ухвалення важливих рішень та відповідно була скоригована схильність до дисфункціональних стратегій: уникання (0,000), відкладання (p=0,000), перекладання відповідальності (p=0,002). Порід з цим достовірно зросли показники ефективних стратегій ухвалення рішень: раціональної, інтуїтивної, креативної та спонтанної. Параметри залежного стилю дещо знизились, але різниця не досягнула статистичної значимості (p=0,105). Це

можна пояснити тим, що дана шкала містить, крім іншого, прояви колегіальності в прийнятті рішень, тобто не є однозначно дисфункціональною. Все це свідчить про збільшення психологічної готовності до ухвалення рішень та компетентності керівників в цій сфері.

Поряд з показниками ухвалення рішень, достовірно поліпилися особистісні параметри керівників: рівень сприйнятого стресу, толерантність до невизначеності, позитивні життєві орієнтації. Отримані результати свідчать про успішне досягнення всіх завдань, запланованих при організації тренінгу.

В той самий час показники контрольної групи не зазнали суттєвих трансформацій впродовж двох місяців – див. табл. 3.5.

Таблиця 3.5

**Середні показники двох опитувань контрольної групи
(проміжок 8-10 тижнів)**

Діагностичні параметри	Показники першого опитування		Показники другого опитування		Зміщення середнього показника	Порівняльний аналіз (Paired Samples Test)	
	M(1)	SD(1)	M(2)	SD(2)	M(2)–M(1)	t	p
<i>Мельбурнський опитувальник ухвалення рішень</i>							
Пильність	9,84	2,17	9,96	2,05	+0,12	-1,14	0,265
Гіперпильність	2,60	1,93	2,72	1,62	+0,12	-0,65	0,524
Переклад. відповідальності	3,48	2,31	3,40	2,14	-0,08	0,40	0,692
Прокрастинація	3,72	2,81	3,68	2,41	-0,04	0,20	0,840
<i>Загальний стиль ухвалення рішень</i>							
Раціональний стиль	19,24	2,87	19,48	2,58	+0,24	-1,37	0,185
Інтуїтивний стиль	18,32	2,34	18,32	2,44	0,00	0,00	1,000
Залежний стиль	13,16	3,98	13,36	3,51	+0,20	-1,15	0,260
Унікаючий стиль	10,68	4,68	10,64	4,18	-0,04	0,20	0,840
Спонтанний стиль	13,88	3,24	13,64	3,28	-0,24	1,30	0,207
<i>Інвентар когнітивних стилів</i>							
Пізнання	4,18	0,56	4,19	0,56	+ 0,01	-0,57	0,574
Планування	4,01	0,45	4,11	0,51	+ 0,10	-2,12	0,044*
Креативність	3,82	0,64	3,77	0,70	- 0,05	1,48	0,153
<i>Підприємницька орієнтація</i>	3,51	0,98	3,53	0,97	+ 0,02	-1,37	0,185
Інноваційність	3,88	1,67	3,83	1,62	- 0,05	1,00	0,327
Проактивність	3,70	1,02	3,66	1,00	- 0,04	1,41	0,170
Готовність до ризику	3,03	1,19	3,13	1,20	+ 0,10	-1,77	0,090
<i>Додаткові показники</i>							
Інтолерантність до невизначеності	33,48	8,08	33,68	7,97	+ 0,20	-1,55	0,134
Сприйнятий стрес	14,80	6,14	14,04	4,80	-0,76	2,18	0,039*
Диспозиційний оптимізм	20,08	3,45	19,84	3,17	- 0,24	1,14	0,265

Примітка: * $p \leq 0,05$

Спостерігаємо деяке зниження рівня сприйнятого стресу (але не таке сильне як в експериментальній групі, $p=0,039$), що може бути обумовлене динамікою воєнних дій на території України. Зростання показника планування ($p=0,044$) можна пояснити дією захисних механізмів, що допомагають керівникам адаптуватися до складних умов праці.

Попередньо, до початку формувального експерименту була встановлена еквівалентність контрольної та експериментальної групи за вимірними параметрами ухвалення рішень. Після завершення тренінгової програми були виявлені достовірні розбіжності – див. табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Порівняльний аналіз середніх показників експериментальної та контрольної групи до та після втручання

Діагностичні параметри	Середні показники до тренінгу		Порівняльний аналіз (t-критерій Стьюдента)		Середні показники після тренінгу		Порівняльний аналіз (t-критерій Стьюдента)	
	ЕГ	КГ	t	p	ЕГ	КГ	t	p
<i>Мельбурнський опитувальник ухвалення рішень</i>								
Пильність	9,64	9,84	-,307	0,760	10,12	9,96	0,280	0,781
Гіперпильність	2,76	2,60	,271	0,787	1,68	2,72	-2,283	0,027*
Перекл. відповідальності	3,44	3,48	-,060	0,953	2,52	3,40	-1,624	0,111
Прокрастинація	3,56	3,72	-,196	0,846	2,20	3,68	-2,373	0,022*
<i>Загальний стиль ухвалення рішень</i>								
Раціональний стиль	18,84	19,24	-,509	0,613	20,20	19,48	1,018	0,314
Інтуїтивний стиль	18,36	18,32	,062	0,951	19,08	18,32	1,080	0,286
Залежний стиль	13,52	13,16	,324	0,747	12,96	13,36	-0,400	0,691
Унікаючий стиль	11,00	10,68	,231	0,819	8,28	10,64	-2,107	0,040*
Спонтанний стиль	14,48	13,88	,683	0,498	15,52	13,64	2,102	0,041*
<i>Інвентар когнітивних стилів</i>								
Пізнання	4,11	4,18	-,412	0,681	4,34	4,19	0,974	0,335
Планування	4,05	4,01	,305	0,762	3,90	4,11	-1,513	0,137
Креативність	3,78	3,82	-,231	0,818	4,00	3,77	1,313	0,195
<i>Підприємницька орієнтація</i>	3,51	3,51	-,005	0,996	3,68	3,53	0,544	0,589
Інноваційність	3,72	3,88	-,361	0,720	3,87	3,83	0,076	0,940
Проактивність	3,69	3,70	-,034	0,973	3,96	3,66	1,084	0,284
Готовність до ризику	3,17	3,03	,346	0,730	3,25	3,13	0,359	0,721
<i>Додаткові показники</i>								
Інтолерантність до невизначеності	34,44	33,48	,390	0,698	30,16	33,68	-1,695	0,097
Сприйнятий стрес	14,32	14,80	-,267	,791	11,52	14,04	-1,834	0,073
Диспозиційний оптимізм	20,32	20,08	,255	0,800	21,24	19,84	1,654	0,105
Стан професійних справ	20,05	22,16	-,359	,721	24,78	22,80	1,718	0,092

Примітка: * $p \leq 0,05$

Порівняння діагностичних параметрів показує, що експериментальна група значимо відрізняється від контрольної готовністю до ухвалення рішень. У керівників, що пройшли тренінг, значимо менше виражені дисфункціональні стратегії ухвалення рішень: уникання, відкладання, тривожні та імпульсивні реакції. При цьому спостерігається значимо більший показник спонтанності у прийнятті рішень – швидкого, інтуїтивного реагування на основі усвідомлення власних потреб. Рівень значимості виявлених відмінностей $p \leq 0,05$.

Усі перелічені зміни значимо поліпшили адаптацію до умов невизначеності та надали конкурентні переваги в професійній діяльності. Це підтверджують виявлені відмінності, що стосуються збільшення толерантності до невизначеності та зменшення рівня стресу (на рівні тенденції, $p \leq 0,10$), а також покращення стану професійних справ в експериментальній групі (за результатами суб'єктивного оцінювання, $p \leq 0,10$).

Отримані результати свідчать про успішне досягнення всіх завдань, запланованих при організації тренінгу.

Одним з найважливіших досягнень незалежної України є формування так званого середнього класу: підприємців, представників малого і середнього бізнесу. В своїй більшості це не заангажовані, вмотивовані люди, які схильні до ризику і беруть повну відповідальність за власний бізнес. Завдяки впровадженню єдиного податку та юридичній захищеності вони менше залежать від бюрократії, зловживань, корупції на рівні держави і виступають потужною силою, який тримає українську економіку «на плаву».

Під час першого опитування керівників малого та середнього бізнесу у вересні-жовтні 2022р було виявлено часткову прокрастинацію у прийнятті рішень та інші проблеми адаптації, пов'язані з розгубленістю та стресом, і ймовірно, з очікуванням швидкої перемоги. Але це не завадило підприємствам та бізнес-організаціям продовжувати працювати, а деяким навіть збільшувати активність в умовах війни. За даними Державної служби статистики України,

у III кварталі 2023 р. спостерігалось зростання ВВП на 9,3% (порівняно з III кварталом 2022 р.). Це свідчить про те, що унікальний та непростий досвід, набутий під час повномасштабної війни, змінив свідомість підприємців та керівників бізнесу – зокрема, зміцнив впевненість у власних можливостях, дозволив гармонізувати стиль ухвалення рішень, сприяв зростанню психологічної гнучкості та креативності, стимулював генерування нових ідей та бачення нових можливостей. При цьому наявні проблеми адаптації можуть бути ефективно подолані за умови належної психологічної підтримки. Все це дозволяє робити оптимістичні прогнози щодо швидкого економічного зростання в післявоєнній Україні, передусім за рахунок людського капіталу.

Висновки до розділу 3

На основі теоретичного аналізу проблематики ухвалення рішень в умовах невизначеності та емпіричного дослідження психологічних особливостей керівників бізнесу в перший рік повномасштабного воєнного вторгнення було розроблено тренінгову програму, що передбачає 16 годин занять в онлайн-форматі. Мішенями та завданнями формуального впливу стали: а) посилення компетенцій у використанні конструктивних стратегій ухвалення рішень в управлінській діяльності (раціональної, інтуїтивної, спонтанної та креативної), розвиток підприємницької орієнтації; б) гнучке використання широкого спектру різноманітних стратегій ухвалення рішень відповідно конкретним обставинам діяльності; в) запобігання використанню дисфункціональних стратегій ухвалення рішень в ситуаціях стресу та невизначеності; г) сприяння розвитку особистісно-професійних властивостей, що забезпечують ефективне ухвалення рішень в кризових умовах: толерантність до невизначеності, оптимізм, креативність, стресостійкість.

Проведений аналіз переконує, що запропоноване втручання схвально сприймається учасниками експерименту, а також призводить до об'єктивних позитивних змін стилістики ухвалення рішень в умовах стресу та невизначеності. Внаслідок тренінгу достовірно знижується частота

використання дисфункціональних стратегій ухвалення рішень, посилюються компетенції керівників у використанні конструктивних стратегій (раціональної, інтуїтивної, спонтанної, креативної), розвиваються особистісні риси, що сприяють ефективному ухваленню рішень в кризових ситуаціях: оптимізм, стресостійкість, толерантність до невизначеності. Запропонована тренінгова програма доцільна та доступна до реалізації в умовах війни.

Перспективи подальшої роботи пов'язані з розширенням цільової аудиторії тренінгу за рахунок керівників некомерційних організацій (наукових, освітніх, виробничих, державних установ і т.ін.), а також широкого кола фахівців, у функції яких входить ухвалення рішень.

Матеріали розділу опубліковані в таких працях:

Гура Г. Н. Впровадження тренінгу «Прийняття рішень в умовах невизначеності» для керівників бізнесу та підприємців. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2023. № 4(72). С. 212-221.
<https://doi.org/10.31732/2663-2209-2023-72-212-221>

ВИСНОВКИ

На основі проведеного теоретичного та емпіричного дослідження було зроблено ряд **висновків** відповідно до поставлених завдань

1. Ухвалення рішень – одна з провідних функцій управління організаціями, тож готовність до ухвалення рішень є професійно важливою якістю керівників, яка потребує розвитку. Ухвалення рішень може розглядатися як звичні тенденції когнітивного, емоційного та поведінкового реагування в ситуаціях, які вимагають цілеспрямованого вибору. Крім того, необхідність ухвалення рішень може бути джерелом стресу, що передбачає адаптивні (конструктивні) або дезадаптивні стратегії подолання, активізує психологічні захисти. На індивідуальному рівні стилістика ухвалення рішень відображує особистісні та професійні властивості керівника. На організаційному рівні - стиль управління і стратегічну позицію підприємства.

Високий ступінь невизначеності, притаманний сучасному бізнес-середовищі, негативно впливає на процес ухвалення рішень, ускладнюючи прогнозування ймовірних результатів зробленого вибору. Ухвалення рішень в умовах невизначеності вимагає функціонування регулятивних систем особистості (вибір пріоритетних цілей, пошук продуктивних шляхів досягнення мети, прогнозування можливих наслідків та корегування програми дій відповідно динамічним змінам середовища).

2. Для керівників малого та середнього бізнесу в умовах воєнного стану характерна здатність до зваженого, обміркованого ухвалення рішень на основі раціонального аналізу ситуації, схильність до планування та структурування діяльності, при певному дефіциті креативності та спонтанності. Специфічною особливістю управлінців є несхильність уникати або відкладати ухвалення рішень. На рівні стратегічного управління організаціями керівникам бізнесу властивий високий рівень підприємницької орієнтації, з переважанням компонентів інноваційності та проактивності.

Разом із тим, розвиненість «здорових» моделей ухвалення рішень (раціональність та інтуїція) не визначає формування управлінської компетентності, не корелює з ефективністю діяльності та підприємницькою орієнтацією керівників – скоріше це необхідний атрибут саморегуляції дорослої особистості. Розвиток управлінської компетентності в ухваленні рішень відбувається за рахунок *корекції дисфункціональних реакцій*. Іншими словами, психологічна готовність до ухвалення відповідальних рішень виявляється в *несхильності до дисфункціональних захисних моделей поведінки (уникнення, відкладання, перекладання відповідальності) та тривожно-імпульсивних реакцій на стрес*.

3. Війна є екстремальною кризовою з високим ступенем ризиків, невизначеності та непрогнозованості. Ефективність діяльності керівників бізнесу на початку повномасштабної війни визначалася не тільки діапазоном успіху (відновлення стабільної роботи підприємств) чи неуспіху (суттєві втрати, закриття бізнесу), а й містила можливість «стрибка вгору» – прогресивного зростання обсягів діяльності, прибутків та соціального капіталу. Особливості ухвалення рішень у значній мірі обумовили ефективність управлінської діяльності керівників. При цьому вираженість загальновизнаних адаптивних моделей поведінки (пильність, раціональний та інтуїтивний підходи до ухвалення рішень) суттєво не вплинула на успішність управління бізнесом в умовах воєнного стану.

Неуспішність діяльності керівників в умовах невизначеності була обумовлена дисфункціональними стратегіями ухвалення рішень: униканням, відкладанням, тривожною імпульсивністю, перекладанням відповідальності. *Стабілізації бізнесу* в кризових умовах сприяли високий рівень підприємницької орієнтації та несхильність до дисфункціональних стратегій ухвалення рішень. Можливості *зростання та розвитку бізнесу* під час війни виявились достовірно пов'язані з креативністю, спонтанним інтуїтивно-швидким стилем ухвалення рішень та готовністю ризикувати (вкладати ресурси в проекти з високою ціною помилки).

Планування виявилось компенсаторною стратегією, яка допомагала керівникам подолати труднощі невизначеної ситуації, відновити почуття контролю та стабільності, але обмежувало можливості зростання бізнесу. Отже, вміння не планувати, віддаючи перевагу гнучкому спонтанному реагуванню на події, надає управлінцям переваги в умовах невизначеності, коли зважений, раціональний аналіз альтернатив неможливий.

4. Дослідження виявило численні кореляції між показниками ухвалення рішень і сприйнятим стресом керівників. На індивідуальному рівні високий рівень стресу пригнічує пізнавальні та креативні когнітивні процеси, заважає використанню раціональних способів ухвалення рішень та провокує захисні дисфункціональні моделі поведінки. На рівні управління організаціями високий рівень стресу керівників пов'язаний з відмовою від підприємницької орієнтації на користь економії наявних ресурсів та зниження ризиків.

Виявлені значущі психологічні кореляти ухвалення рішень керівниками бізнесу в ситуації невизначеності. Високий рівень нейротизму, дефіцит самоефективності, життєвий песимізм та нетерпимість до невизначеності складають єдиний фактор, що обумовлює вразливість до стресових впливів та негативно впливає на ефективність управлінських рішень.

А. Нетерпимість до невизначеності стимулює використання обережних, раціональних стратегій, передусім планування. Толерантність до невизначеності асоціюється з вираженими інтуїтивними здібностями та підприємницькою орієнтацією керівників, що у свою чергу сприяє здатності використовувати потенціал кризи для розвитку бізнесу.

Б. Специфічною особливістю керівників бізнесу є надвисокий рівень професійної й загальної самоефективності, та диспозиційний оптимізм, що забезпечує опірність стресам та здатність до зростання в умовах кризи. Дефіцит цих якостей стимулює використання дисфункціональних стратегій ухвалення рішень.

В. Типологічні особистісні риси керівників бізнесу часто лежать в основі ухвалення рішень в умовах невизначеності. Загальна активність і схильність до

пошуку вражень забезпечують прийняття креативних рішень, тісно пов'язані з підприємницькою орієнтацією управлінців. Нейротизм блокує можливості раціонального та творчого підходу, провокуючи використання дезадаптивних реакцій.

На початку повномасштабного вторгнення чотири комплексні стилі ухвалення рішень визначали ефективність діяльності керівників малого та середнього бізнесу: психологічна неготовність до ухвалення рішень в умовах кризи (дисфункціональні стратегії); інтелектуально-творчий підхід та інтуїтивний підхід до ухвалення рішень, а також відмова від планування на користь спонтанності. Дисфункціональні стратегії ухвалення рішень тісно корелюють між собою та утворюють єдиний симптомокомплекс, що виступає маркером управлінської неефективності і негативно корелює з підприємницькою орієнтацією керівників бізнесу. Це комплекс захисних реакцій, спричинених високим рівнем стресу і тривоги через необхідність ухвалення складних рішень та відповідними спробами «втекти» від нього.

5. Проведене дослідження переконує, що кризові умови з високим ступенем невизначеності потребують зміни стратегій ухвалення рішень як на рівні особистості, так і на рівні організації. Це обумовлює напрямки психологічної підготовки менеджерів до управління бізнес-організаціями в стресових умовах. Формувальний експеримент засвідчив ефективність тренінгової програми вдосконалення компетентності в ухваленні рішень, побудованої на ідеї гармонійного поєднання раціональних/інтуїтивних процесів та гнучкого використання різноманітних стратегій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Артемов В., Сингаївська І. Особливості процесів прийняття рішень в умовах невизначеності. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 2022. Вип. 1(65). С. 149–163. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-65-149-163>
2. Балл Г. О. Раціогуманістична орієнтація в аналізі розв’язування ціннісних колізій. *Актуальні проблеми психології. Т. 11. Психологія особистості. Психологічна допомога особистості*. 2013. Вип. 7, Ч. 1. С. 12-18. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/3208>
3. Боснюк В. Ф., Топчій В. О. Проблема прийняття рішень в ризиконебезпечних умовах діяльності. *Проблеми екстремальної та кризової психології*. 2015. Вип. 17. С. 67-74. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekp_2015_17_10
4. Брюховецька О.В. Психологічні особливості толерантності до невизначеності в управлінській діяльності як однієї зі складових професійної толерантності керівників загальноосвітніх навчальних закладів. *Проблеми сучасної психології* : зб. наук. праць К-ПНУ ім. І. Огієнка, Інституту психології ім. Г.С. Костюка НАПН України., 2015. Вип. 27. С. 70-81.
5. Бутко М. П., Бутко І. М., Мащенко В. П. та ін. Теорія прийняття рішень : підручник / заг. ред. М. П. Бутка. К. : Центр учбової літератури, 2015. 360 с.
6. Васильченко О. Психологічні особливості ухвалення управлінських рішень в умовах соціальної та економічної кризи. *Організаційна психологія. Економічна психологія*, 2024. № 32(2). С. 7–15. DOI : <https://doi.org/10.31108/2.2024.2.32.1>
7. Вдовіченко О. В. Психологічні основи ризику особистості в онтогенезі: дис. ... доктора психол. наук ; 19.00.07. Одеса, 2019. 611 с. URL: <https://pdpu.edu.ua/doc/vr/2019/vdovichenko/dis.pdf>
8. Вельдбрехт О. О. Культурно-історична еволюція уявлення про творчу особистість. *Практична психологія та соціальна робота*. 2009. № 10. С. 67-71.

9. Вельдбрехт О. О. Модель «оптимуму креативності» як здатності до адаптації. *Практична психологія та соціальна робота*, 2009. № 8. С. 15-20.
10. Вельдбрехт О. О. Соціально-психологічна адаптованість творчої особистості : дис. ... канд. психол. наук : 19.00.01 – загальна психологія, історія психології. Одеса : Одеський нац. ун-т ім. І.І. Мечникова, 2009. 270 с.
11. Вельдбрехт О. О., Тавровецька Н. І. Шкала сприйнятого стресу (PSS-10): адаптація та апробація в умовах війни. *Проблеми сучасної психології*. 2022. № 2(25). С. 16-27. DOI: 10.26661/2310-4368/2022-2-2
12. Галецька І. І. Самоефективність у структурі соціальної адаптації. *Вісник Львівського університету. Серія: Філософські науки*. 2003. Вип. 5. С.138-149.
13. Галецька І. І. Дослідження самоефективності в психології здоров'я. *Вісник Харківського університету. Серія: Психологія*. 2002. № 550, част. 2. С. 41-43.
14. Гевко І. Б. Методи прийняття управлінських рішень. Київ : Кондор, 2009. 187 с.
15. Горбань Г. Лідерський потенціал особистості як ресурс ефективного ухвалення рішень. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2024. Вип. 2 (74). С. 265-272. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-74-265-272>
16. Горбань Г. О. Прийняття рішення як психологічна проблема. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія Психологія*. 2021. Вип. 1. С. 9-11. DOI: 10.32782/psy-visnyk/2021.1.2
17. Горбань Г. О., Шевченко Н. Ф. Стратегічне мислення як ресурс ефективної життєдіяльності в умовах невизначеності. *Сучасні проблеми екологічної психології: Життєві стратегії особистості в умовах воєнного стану* : матеріали XX Всеукр. наук.-практ. конф. (Київ, 14-15 трав. 2024 р.). Київ : Інститут психології імені Г.С. Костюка НАПН України, 2024. С. 27-30.
18. Горбатенко В. «Аналіз майбутнього» та його роль в управлінні соціально-політичними процесами. *Політичний менеджмент*. 2004. № 1. С. 30-40. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/11743>

19. Громова Г. М. Інструменти вимірювання толерантності до невизначеності. Адаптація тесту «Шкала інтолерантності до невизначеності» Н. Карлетона. *Наукові студії із соціальної та політичної психології*. 2021. Вип. 47(50). С. 115-130. DOI: [https://doi.org/10.33120/ssj.vi47\(50\).217](https://doi.org/10.33120/ssj.vi47(50).217)

20. Громова Г. М. Толерантність до невизначеності як чинник трансформації травматичного досвіду особистості : дис. ... доктора філософії за спеціальністю 053 – Психологія. Київ : Інститут соціальної та політичної психології НАПН України, 2022. 208 с. URL: https://ispp.org.ua/wp-content/uploads/2022/07/hromova-dis_07_2022.pdf

21. Груб'як С. В. Сучасні аспекти розроблення і прийняття управлінських рішень *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 11. С. 201-204. URL : https://economyandsociety.in.ua/journals/11_ukr/33.pdf

22. Гура Г. Н. Підприємницька орієнтація як чинник адаптації керівників малого бізнесу в умовах воєнного стану. *Науковий вісник ХДУ. Серія Психологічні науки*. 2024. № 1. С. 18-28. DOI: 10.32999/ksu2312-3206/2024-1-3

23. Гура Г. Н. Впровадження тренінгу «Прийняття рішень в умовах невизначеності» для керівників бізнесу та підприємців. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2023. № 4(72). С. 212-221. DOI: 10.31732/2663-2209-2023-72-212-221

24. Гура Г. Психологічні механізми прийняття управлінських рішень: раціональність чи інтуїція. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 2022. Вип. 4(68). С. 123–131. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-68-123-131>

25. Гура Г. Н. Толерантність до невизначеності як чинник ухвалення рішень та стресової адаптації керівників бізнесу. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Психологічні науки*. 2023. № 2. С. 39-49. DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2312-3206/2023-2-6>

26. Гура Н. А. Організаційно-психологічні чинники розвитку та переривання кар'єри : дис. ... канд. психол. наук ; 19.00.10. Київ : ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2019. 239 с.

27. Гусєв А. І. Практичні аспекти формування та розвитку толерантності

до невизначеності. *Психологічні перспективи*. 2008. Том 11. С. 58-70.

28. Гусєв А. І. Проблематика толерантності до невизначеності в аспекті розвитку ідентичності особистості. *Збірник наукових праць Інституту психології імені Г. С. Костюка АПН України*. 2007. Т. 9, Част. 2. С. 93–99.

29. Гусєв А. І. Толерантність до невизначеності як чинник розвитку ідентичності особистості: дис. ... канд. психол. наук: 19.00.07. Київ: Університет менеджменту освіти АПН України, 2009. 233 с. URL: <http://dspace.pdpu.edu.ua/jspui/handle/123456789/1910>

30. Гусєв А. І. Толерантність до невизначеності як чинник формування професійної ідентичності майбутнього психолога [тези доповіді]. 2014. DOI: 10.5072/LIB.PTTA.GOV.UA/8387

31. Гоулман Д. Емоційний інтелект у бізнесі. Як стати успішним у житті та кар'єрі ; пер. з англ. Ю. Шекет. Харків : Vivat, 2021. 528 с.

32. Дворник М. С. Прокрастинація в конструюванні особистісного майбутнього : монографія. Кропивницький : Імекс-ЛТД, 2018. 120 с.

33. Деркач В. Л. Теорія прийняття рішень при розв'язанні екологічних проблем (філософсько-методологічні аспекти) : автореф. дис. ... канд. филос. наук : 09.00.09. Київ : Інститут філософії ім. Г.С. Сковороди НАН України, 2001. 22 с.

34. Зливков В., Ліпінська С., Лукомська С. Сучасні тренінгові технології: інтегративний підхід. Київ-Ніжин : ПП Лисенко М.М., 2020. 210 с.

35. Карамушка Л. М., Креденцер О. В. Технологія розвитку підприємницької поведінки у працівників освітніх організацій для забезпечення ефективного введення змін в освітніх організаціях. *Актуальні проблеми психології*. – Т. 1 : Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія : зб. наук. праць Інституту психології ім. Г. С. Костюка АПН України / за ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки. К. : Наук. світ, 2007, част. 20. С. 64–69.

36. Карамушка Л. М., Креденцер О. В., Терещенко К. В., Лагодзінська В. І., Івкін В. М., Ковальчук О. С. Методики дослідження психічного здоров'я та

благополуччя персоналу організацій : психологічний практикум / за ред. Л. М. Карамушки. Київ : Інститут психології імені Г. С. Костюка НАПН України, 2023. 76 с.

37. Карамушка Л. Психічне здоров'я персоналу організацій в умовах війни: основні вияви та ресурси. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2022. Вип. 3(67). С. 124–133. DOI: 10.31732/2663-2209-2022-67-124-133

38. Карпенко Є. В. Психологія емоційного інтелекту в дискурсі життєздійснення особистості : автореферат дис. ... доктора психол. наук ; 19.00.07. Острог : Національний університет «Острозька академія», 2020. 38 с.

39. Климчук В.О. Факторний аналіз: використання у психологічних дослідженнях. *Практична психологія та соціальна робота*. 2006. №8. С. 43-48. <http://eprints.zu.edu.ua/4128/1/8.pdf>

40. Коваль І. С. Тренінг психологічної готовності майбутніх рятувальників до діяльності в екстремальних умовах: практич. посіб. для психологів Державної служби України з надзвичайних ситуацій при роботі з рятувальниками. Львів : ЛДУ БЖД, 2016. 160 с.

41. Ковальчук О. С. Особливості прийняття управлінських рішень в умовах організаційного розвитку. *Актуальні проблеми психології : зб. наукових праць Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України*. 2011. Т. I : Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія / за ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки. 2011. Вип. 30. С. 168-174.

42. Конотопцева Ю. В. Адаптація персоналу державної служби. *Демократичне врядування*. 2014. Вип. 14. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVr_2014_14_25

43. Коробка І. М. Ресурсність толерантності до невизначеності у підтриманні суб'єктивного благополуччя: теоретичні розвідки. *Габітус*. 2022. Вип. 41. С. 245-250. DOI <https://doi.org/10.32782/2663-5208.2022.41.43>

44. Короход Я. Д. Психологічні аспекти прийняття рішень в умовах ризику. *Габітус*. 2021. № 21. С. 146-150. DOI 10.32843/2663-5208.2021.21.25

45. Креденцер О. В. Емпіричне дослідження особливостей розвитку різних видів самоефективності персоналу освітніх організацій в умовах пандемії COVID-19. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. 2021. Вип. 1(22). С. 89-101. DOI: <https://doi.org/10.31108/2.2021.1.22.10>

46. Креденцер О. В. Тренінг «Формування підприємницької поведінки в персоналу освітніх організацій для ефективного забезпечення організаційного розвитку». *Актуальні проблеми психології. Т. I : Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія*: зб. наукових праць Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України / за ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки. Київ : А.С.К., 2011. Вип. 32. С. 218-227.

47. Кушлик-Дивульська О. І., Кушлик Б. Р. Основи теорії прийняття рішень. Київ. НТУУ «КПІ», 2014. 94 с.

48. Левченко Т. І. Мотивація суб'єктів діяльності : монографія. Вінниця: Нова Книга, 2011. 448 с.

49. Литвин С. В. Толерантність до невизначеності як психологічний конструкт. *Психологічний часопис*. 2019. № 1(21). С. 90-107. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/psch_2019_1_8

50. Лукова С. В. Валідизація української версії методики диспозиційного оптимізму (Life Orientation Test-Revised – LOT-R). *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Психологічні науки*. 2023. Вип. 1. С. 47–55. DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2312-3206/2023-1-6>

51. Лушин П.В. Хаос та невизначеність: від страждання – до розвитку і зростання : монографія. Київ : Оріяна, 2017. 144 с.

52. Лушин П. В. Екологічна допомога у перехідний період: екофасилітація : монографія. Київ : Оріяна, 2013. 296 с.

53. Лушин П. В. Невизначеність та типи ставлення до неї: ситуація психологічної допомоги. *Психологічне консультування і психотерапія*. 2016. Т. 1, вип. 5. С. 33–40. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pscp_2016_1_5_5

54. Максименко С. Д. Генеза здійснення особистості. Київ : КММ, 2006. 240 с.

55. Максименко С.Д., Яланська С.П. Генетико-креативний підхід: діяльнісне опосередкування особистісного розвитку : монографія. Київ: Людмила, 2021. 524 с.

56. Мельник Ю. В., Ющенко В.В., Резнік А.В. Психологічна характеристика ситуації невизначеності в життєвому просторі особистості. *Габітус*. 2021. № 21. С. 83-87. DOI : 10.32843/2663-5208.2021.21.13

57. Назар М.М., Мещеряков Д.С. Перспективи застосування інтернет-тренінгів для розвитку суб'єктної активності та становлення суб'єктності. *Vzdelávanie a Spoločnosť: Medzinárodný nekonferenčný zborník*. Prešov: Univerzitná knižnica Prešovskej univerzity, 2019. Vol. 4. P. 310-317.

58. Носенко Е., Шаповал М. Толерантність до невизначеності як системоутворювальний особистісний чинник творчої обдарованості. *Психологія і суспільство*. 2002. № 1. С. 97–106.

59. Павленко Г. В. Толерантність до невизначеності як ресурс психологічного благополуччя студентів. *Актуальні проблеми психології*. 2019. Т. 7. Вип. 47. С. 208–219. URL: <http://appspsychology.org.ua/data/jrn/v7/i47/20.pdf>

60. Петрунько О. Соціально-психологічні чинники ухвалення рішень в умовах невизначеності. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 2024. № 2(74). С. 273–282. DOI : <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-74-273-282>

61. Петрунько О. Ухвалення рішень в ситуаціях невизначеності: раціонально-логічна та міфологічна парадигми. *Наукові перспективи*, 2024. № 6(48). С. 958–970. DOI : [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-6\(48\)-958-970](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-6(48)-958-970)

62. Петруня Ю. Є., Літовченко Б. В., Пасічник Т. О. та ін. Прийняття управлінських рішень : навч. посіб. / за ред. Ю. Є. Петруні. 4-те вид., переробл. і доп. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2020. 276 с.

63. Пісоцький В., Горянська А. Особливості взаємозв'язку комунікативної толерантності майбутніх менеджерів із показниками їх емоційного інтелекту та толерантності до невизначеності. *Вісник Львівського університету. Серія психологічні науки*. 2022. Вип. 13. С. 115–122. DOI: 10.30970/PS.2022.13.14

64. Помиткіна Л. В. Психологія прийняття особистістю стратегічних життєвих рішень: монографія. Київ : Кафедра, 2013. 381 с.

65. Приймак В. Модель професійних компетенцій сучасного менеджера. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2012. Вип. 137. С. 49-52.

66. Проскура В.Ф., Білак Р.Г. Методологічні підходи до управління ризиками. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 9. С. 599-607.

67. Савченко О., Лавриненко Д., Кононенко Т. Психологічна гнучкість як чинник психологічного благополуччя персоналу організації. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. 2022. Вип. 3(27). С. 118-129. DOI: <https://doi.org/10.31108/2.2022.3.27.12>

68. Санніков О. І. Від стилю прийняття рішень до стильових характеристик особистості: генеза уявлень. *Вісник післядипломної освіти. Серія : Соціальні та поведінкові науки*. 2017. Вип. 3. С. 98-115. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/vispdoso_2017_3_11

69. Сингаївська І. В. Аналіз теоретико-методологічних підходів до вивчення проблеми професійної успішності особистості. *Актуальні проблеми психології* : зб. наук. праць Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України / за ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки. 2014. Том 1. Вип. 41. С. 168-176.

70. Сингаївська І. В. Особливості використання інтерактивних методів у процесі вдосконалення психологічної компетентності керівників освітніх організацій. *Вісник післядипломної освіти*: зб. наук. праць Університету менеджменту освіти АПН України. 2009. Вип. 13, част. 2. С. 304-308.

71. Сингаївська І. В. Соціально-психологічний тренінг особистісного зростання як метод розвитку життєвої компетентності особистості. *Кроки до компетентності та інтеграції в суспільство*: науково-методич. зб. / наук. ред. І. Єрмаков. К. : Контекст, 2000. С. 122-125.

72. Сингаївська І., Гура Г. Психологічні особливості ухвалення рішень керівниками бізнесу в ситуації невизначеності. *Організаційна психологія*.

Економічна психологія. 2023. Вип. 29(2-3). С. 95-111. DOI: <https://doi.org/10.31108/2.2023.2.29.9>

73. Скліярова Г. Психометричні властивості Мельбурнського опитувальника ухвалення рішень: порівняльний аналіз гендерних, вікових та професійних груп. *Наукові перспективи*. 2024. № 6(48). С. 986-1000. [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-6\(48\)-986-1000](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-6(48)-986-1000)

74. Скрипник Н. Г. Проблема особистісного адаптаційного потенціалу в сучасній психологічній науці. *Теорія і практика сучасної психології*. 2019. № 1(1). С. 100-104. URL: http://tpsp-journal.kpu.zp.ua/archive/1_2019/part_1/22.pdf

75. Терещенко К., Івкін В. Толерантність до невизначеності та її зв'язок із психологічним здоров'ям освітнього персоналу в умовах воєнного часу. *Організаційна Психологія. Економічна Психологія*. 2023. Вип. 1(28). С. 56-63. DOI: <https://doi.org/10.31108/2.2023.1.28.6>

76. Титаренко Т. М. Життєвий світ особистості: у межах і за межами буденності. Київ : Либідь, 2003. 376 с.

77. Титаренко Т. М. Життєві завдання як спосіб моделювання майбутнього. *Як будувати власне майбутнє: життєві завдання особистості* : колективна монографія / за ред. Т. М. Титаренко. Кіровоград : Імекс-ЛТД, 2012. С. 37-108. URL: http://www.ispp.org.ua/backup_ispp/1359549713.pdf

78. Третьяченко В. В. Соціально-психологічні механізми формування й розвитку колективних суб'єктів управління: дис. ... д-ра психол. наук: 19.00.05. Київ, 1997. 625 с.

79. Трофімов А., Цикаленко О., Заболотна В. Толерантність до невизначеності в умовах ведення сучасного бізнесу. *Київський журнал сучасної психології та психотерапії*. 2022. Том 3. С. 80-95. DOI: <https://doi.org/10.48020/mppj.2022.01.06>

80. Федоришин Г. Толерантність до невизначеності як професійна компетентність психолога. *Психологія особистості*. 2022. Том 12. № 1. С. 73-79. DOI: [10.15330/ps.12.1.73-79](https://doi.org/10.15330/ps.12.1.73-79)

81. Хілько С. О. Психологічні умови формування толерантності до

невизначеності у майбутніх психологів: дис. ... канд. психол. наук. : 19.00.07. Київ : ДВНЗ «Університет менеджменту освіти», 2018. 279 с.

82. Хілько С. О. Сутність і типи ситуацій невизначеності у професійній діяльності психологів. *Актуальні проблеми психології* : зб. наук. праць Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України. 2016. Том I. Вип. 45. С. 144-150. URL: <http://www.apppsychology.org.ua/data/jrn/v1/i45/27.pdf>

83. Чижиченко Н. М. Фрустраційна толерантність особистості як афективний компонент оптимізму. *Психологія особистості*. 2016. № 2(10), ч.2. С. 146-155. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Psios_2016_2%282%29__15

84. Чикур Л. Д. Вплив раціональності та інтуїтивності на психологічне благополуччя студентів в умовах війни. *Психологічні проблеми творчості: матеріали XXIII Міжнар. наук. психологічної конф. (Київ, 24-25 червня 2023 р.)* / за ред. В. О. Моляко. Київ: Інститут психології імені Г.С. Костюка НАПН України, 2023. С. 267-272.

85. Юріна Ю. І. Феномен установки у психологічних теоріях. *Вісник ХНПУ імені Г. С. Сковороди "Психологія"*. 2016. № 54. С. 261-269. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.60196>

86. Юхименко П. І., Гацька Л. П., Півторак М. В. та ін. Міжнародний менеджмент : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 488 с.

87. Akinci C., Sadler-Smith E. Assessing individual differences in experiential (intuitive) and rational (analytical) cognitive styles. *International Journal of Selection and Assessment*, 2013. Vol. 21. P. 211–221. DOI: 10.1111/ijsa.12030

88. Adler N. J. International dimensions of organizational behavior. Cincinnati, OH: South-Western College Publishing, 1997. 398 p.

89. Alacreu-Crespo A., Fuentes M. C., Abad-Tortosa D., Cano-Lopez I., González E., Serrano M. Á. Spanish validation of General Decision-Making Style scale: Sex invariance, sex differences and relationships with personality and coping styles. *Judgment and Decision Making*. 2019. Vol. 14, No. 6. P. 739–751. URL: <https://journal.sjdm.org/19/190621a/jdm190621a.pdf>

90. Allinson C., Hayes J. The cognitive style index: A measure of intuition

analysis for organizational research. *Journal of Management Studies*. 1996. Vol. 33. P. 119-135. DOI: 10.1111/j.1467-6486.1996.tb00801.x

91. Aluja A., Rossier J., García L. F., Angleitner A., Kuhlman M., Zuckerman M. A cross-cultural shortened form of the ZKPQ (ZKPQ-50-cc) adapted to English, French, German, and Spanish languages. *Personality and Individual Differences*. 2006. Vol. 41, Is. 4. P. 619–628. DOI: 10.1016/j.paid.2006.03.001

92. American Psychological Association. Stress in America 2021: Stress and Decision-Making During the Pandemic. APA, 2021. URL: <https://www.apa.org/news/press/releases/stress/2021/decision-making-october-2021.pdf>

93. Armstrong S. J., Cools E., Sadler-Smith E. Role of Cognitive Styles in Business and Management: Reviewing 40 Years of Research. *International Journal of Management Reviews*. 2012. Vol.14, Is. 3. P. 238-262. DOI: 10.1111/j.1468-2370.2011.00315.x

94. Bailly N., Ilharragorry-Devaux M.-L. Adaptation et validation en langue Française d'une échelle de prise de décision [Adaptation and validation of a decision making scale in French]. *Canadian Journal of Behavioural Science / Revue canadienne des sciences du comportement*. 2011. Vol. 43(3). P. 143–149. DOI: <https://doi.org/10.1037/a0021031>

95. Baiocco R., Laghi F., D'Alessio M. Decision-making style among adolescents: relationship with sensation seeking and locus of control. *Journal of Adolescence*. 2009. № 32(4). P. 963–976. DOI: 10.1016/j.adolescence.2008.08.003

96. Bakalis S., Joiner T. A. Participation in tertiary study abroad programs: The role of personality. *International Journal of Educational Management*. 2004. Vol.18, Iss.5. P. 286-291. DOI: 10.1108/09513540410543420

97. Bandura A. Exercise of personal agency through the Self-efficacy mechanism. *Self-Efficacy: Thought Control of Action* / Ed. R. Schwarzer. Washington: Hemisphere Publishing, 1992. P. 3–38.

98. Bar-On R. The Bar-On Emotional Quotient Inventory (EQ-i): Rationale, description, and summary of psychometric properties. *Measuring emotional*

intelligence: Common ground and controversy / ed. G. Geher. Hauppauge, NY: Nova Science Publishers, 2004. P. 111-142.

99. Bastick T. *Intuition: How we think and act*. New York: Wiley, 1982. 494 p.

100. Bavolar J. Thinking Styles, Perceived Stress and Life Satisfaction. *Studia Psychologica*. 2017. Vol. 59, No. 4. P. 233-242. DOI: 10.21909/sp.2017.04.743

101. Bavoľár J., Orosová O. Decision-making styles and their associations with decision-making competencies and mental health. *Judgment and Decision Making*. 2015. Vol. 10(1). P. 115–122. URL: <https://journal.sjdm.org/14/141103/jdm141103.html>

102. Berisha G., Pula J. S., Krasniqi B. Convergent validity of two decision making style measures. *Journal of Dynamic Decision Making*. 2018. Vol. 4. Article 1. DOI: 10.11588/jddm.2018.1.43102

103. Björklund F., Bäckström M. Individual differences in processing styles: validity of the Rational–Experiential Inventory. *Scandinavian Journal of Psychology*. 2008. Vol. 49, Is. 5. P. 439-446. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-9450.2008.00652.x>

104. Bochner S. Defining Intolerance of Ambiguity. *The Psychological Record*. 1965. Vol. 15. P. 393–400.

105. Bouckenoghe, D., Vanderheyden, K., Mestdagh, S., & Van Laethem, S. (2007). Cognitive motivation correlates of coping style in decisional conflict. *The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 141(6), 605–625. DOI: <https://doi.org/10.3200/JRLP.141.6.605-626>

106. Brothers D. *Toward a Psychology Of Uncertainty: Trauma-Centered Psychoanalysis*. New York: Analytic Press, 2008. 223 p.

107. Budner S. Intolerance of Ambiguity as a Personality Variable. *Journal of Personality*. 1962. Vol. 30. P. 29–50.

108. Burke L. A., Miller M. K. Taking the mystery out of intuitive decision making. *The Academy of Management Executive*. 1999. Vol. 13. P. 91–99. DOI: 10.5465/ame.1999.2570557

109. Carleton R. N., Gosselin P., Asmundson G. J. G. The Intolerance of

Uncertainty Index: Replication and extension with an English sample. *Psychological Assessment*. 2010. Vol. 22(2). P. 396–406. DOI: 10.1037/a0019230

110. Carleton R. N., Norton M. A., Asmundson G. J. G. Fearing the unknown: A short version of the Intolerance of Uncertainty Scale. *Journal of Anxiety Disorders*, 2007. Vol. 21(1). P. 105–117. DOI: 10.1016/j.janxdis.2006.03.014

111. Cerni T. Guided Reflection Model: How Executive Coaching Can Assist Organizational Leaders Enhance Their Creativity, Innovation and Wisdom. *American Journal of Educational Research*. 2015. Vol. 3(4). P. 495-504. DOI: 10.12691/education-3-4-17

112. Clampitt P. G., DeKoch R. J. Embracing uncertainty: The essence of leadership. New York : Routledge, 2001. 224 p.

113. Clampitt P. G., Williams M. L. Conceptualizing and measuring how employees and organizations manage uncertainty. *Communication Research Reports*. 2005. Vol. 22, №4. P. 315-324. DOI: 10.1080/00036810500317649

114. Claxton G. The anatomy of intuition. *The intuitive practitioner: On the value of not always knowing what one is doing* / eds. T. Atkinson, G. Claxton. Buckingham, UK; Philadelphia : Open University Press, 2000. P. 32-52.

115. Cohen S., Janicki-Deverts D. Who's stressed? Distributions of psychological stress in the United States in probability samples from 1983, 2006, and 2009. *Journal of Applied Social Psychology*. 2012. Vol. 42(6). P. 1320–1334. DOI: 10.1111/j.1559-1816.2012.00900.x

116. Cohen S., Williamson G. Perceived Stress in a Probability Sample of the United States. *The Social Psychology of Health: Claremont Symposium on Applied Social Psychology* / S. Spacapan, & S. Oskamp (Eds.). Newbury Park, CA : Sage, 1988. P. 31–67.

117. Çolakkadioglu O., Deniz M. Study on the Validity and Reliability of Melbourne Decision Making Scale in Turkey Engin. *Educational Research and Reviews*. 2015. Vol. 10(10). P.1434-1441. DOI: 10.5897/ERR2015.2273

118. Cools E., De Pauw A.-S., Vanderheyden K. Cognitive styles in an international perspective: crossvalidation of the Cognitive Style Indicator. Gent,

Belgium: Vlerick Leuven Gent Management School, 2009. 22 p. URL: <https://public.vlerick.com/Publications/5043ee88-6aa9-e011-8a89-005056a635ed.pdf>

119. Cools E., Van Den Broeck H. Cognitive styles and managerial behaviour: a qualitative study. *Education + Training*, 2008. Vol. 50 No. 2. P. 103-114. DOI: <https://doi.org/10.1108/00400910810862092>

120. Cools E., Van den Broeck H. Development and Validation of the Cognitive Style Indicator. *The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 2007. 141(4), P. 359-387. DOI: 10.3200/JRLP.141.4.359-388

121. Cools E., Van den Broeck H. The hunt for the Heffalump continues: Can trait and cognitive characteristics predict entrepreneurial orientation? *Journal of Small Business Strategy*. 2008. Vol. 18(2). P. 23-41.

122. Cools E., Van Den Broeck H., Bouckennooghe D. The cognitive style indicator: development of a new measurement instrument. Gent, Belgium: Vlerick Leuven Gent Management School, 2006. 51 p. URL: <https://public.vlerick.com/Publications/33642c0d-6aa9-e011-8a89-005056a635ed.pdf>

123. Cools E., Vanderheyden K., Backhaus K. The Impact of Student Style Differences and Motivation on Learning Outcomes in Management Education: An International Inquiry. *Reflecting Education*. 2014. Vol. 9, No. 2. P. 85-100.

124. Cotrena C., Branco L. D., Fonseca R. P. Adaptation and validation of the Melbourne Decision Making Questionnaire to Brazilian Portuguese. *Trends in Psychiatry and Psychotherapy*. 2018. Vol. 40, № 1. P. 29-37. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/2237-6089-2017-0062>

125. Courtney H., Kirkland J., Viguerie P. Strategy under uncertainty. *Harvard Business Review*. 2003. Iss.6. P. 67-79.

126. Covin J. G., Slevin D. P. Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments. *Strategic Management Journal*. 1989. Vol. 10. P. 75-87. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.4250100107>

127. Covin J. G., Wales W. J. The Measurement of Entrepreneurial Orientation. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 2012. Vol. 36, Is. 4. P. 677-702. DOI: 10.1111/j.1540-6520.2010.00432.x

128. Craik R. L. A tolerance for ambiguity. *Physical Therapy*. 2001. Vol. 81. P. 1292-1294.

129. Craparo G., Magnano P., Paolillo A. Costantino V. The Subjective Risk Intelligence Scale. The Development of a New Scale to Measure a New Construct. *Current Psychology*. 2018. № 37. P. 966–981. DOI: <https://doi.org/10.1007/s12144-017-9673-x>

130. Crossley C. D., Highhouse S. Relation of job search and choice process with subsequent satisfaction. *Journal of Economic Psychology*. 2005. Vol. 26, Is. 2. P. 255–268. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.joep.2004.04.001>

131. Curşeu P. L., Schruijer S. Decision Styles and Rationality: An Analysis of the Predictive Validity of the General Decision-Making Style Inventory. *Educational and Psychological Measurement*. 2012. Vol. 72, Is. 6. P. 1053–1062. DOI: <https://doi.org/10.1177/001316441244806>

132. Czerlinski J., Goldstein D.G., Gigerenzer G. How good are simple heuristics? *Simple Heuristics That Make Us Smart* / eds. G. Gigerenzer, P.M. Todd & The ABC Research Group. New York: Oxford University Press, 1999. P. 97–118.

133. Damásio B. F., Pizarro de Freitas C. P., Koller S. H. Occupational Self-Efficacy Scale – Short Form (OSS-SF): Adaptation and evidence of construct validity of the Brazilian version. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*. 2014. Vol. 15 (1). P. 65-74.

134. De Heredia R. A. S., Aroncena F. I., Gárate J. V. Decision-making patterns, conflict styles, and self-esteem. *Psicothema*. 2004. Vol. 16(1). P. 110-116. URL: <https://www.psicothema.com/pdf/1169.pdf>

135. De Meyer A., Loch C. H., Pich M. T. Management of novel projects under conditions of high uncertainty. [Working Paper Series 21/2006]. Cambridge : Judge Business School University of Cambridge, 2006. 15 p. URL: <https://www.jbs.cam.ac.uk/wp-content/uploads/2020/08/wp0621.pdf>

136. Deniz M. The relationships among coping with stress, life satisfaction, decision-making styles and decision self-esteem: An investigation with Turkish university students. *Social Behavior and Personality: An international journal*, 2006. Vol. 34(9), 1161-1170. DOI: <https://doi.org/10.2224/sbp.2006.34.9.1161>

137. Deprez J., Cools E., Robijn W., Euwema M. Choice for an Entrepreneurial Career: Do Cognitive Styles Matter? *Entrepreneurship Research Journal*. 2021. Vol. 11 Is. 1. DOI:10.1515/erj-2019-0003

138. Di Fabio A., Blustein D. L. Emotional Intelligence and Decisional Conflict Styles Some Empirical Evidence Among Italian High School Students. *Journal of Career Assessment*. 2010. Vol.18(1). P. 71-81. DOI: 10.1177/1069072709350904

139. Epstein S. Cognitive-experiential self-theory: An integrative theory of personality. *Handbook of Psychology. Volume 5. Personality and Social Psychology. Personality Section* / eds. H. Tennen, J. Suls. Hoboken, NJ, John Wiley & Sons. 2012. DOI: <https://doi.org/10.1002/9781118133880.hop205005>

140. Epstein S. Integration of the cognitive and the psychodynamic unconscious. *American psychologist*. 1994. Vol. 49. № 8. P.709-724. DOI: <https://doi.org/10.1037/0003-066X.49.8.709>

141. Epstein S., Pacini R., Denes-Raj V., Heier, H. Individual differences in intuitive–experiential and analytical–rational thinking styles. *Journal of Personality and Social Psychology*. 1996. Vol. 71(2). P. 390–405. DOI: <https://doi.org/10.1037/0022-3514.71.2.390>

142. Fergus T. A. A comparison of three self-report measures of intolerance of uncertainty: An examination of structure and incremental explanatory power in a community sample. *Psychological Assessment*. 2013. Vol. 25(4). P. 1322–1331. DOI: <https://doi.org/10.1037/a0034103>

143. Filipe L., Alvarez M.-J., Roberto M. S., Ferreira J. A. Validation and invariance across age and gender for the Melbourne Decision-Making Questionnaire in a sample of Portuguese adults. *Judgment and Decision Making*, 2020. Vol. 15(1). P. 135-148. URL: <https://journal.sjdm.org/19/190917/jdm190917.html>

144. Foxman P. Tolerance for ambiguity and self-actualizing. *Journal of Personality Assessment*. 1976. Vol.40. P. 67-72.
145. Frederick S. Cognitive reflection and decision making. *Journal of Economic perspectives*. 2005. Vol. 19. № 4. P. 25–42. DOI: 10.1257/089533005775196732
146. Frenkel-Brunswik E. Tolerance of Ambiguity as a Personality Variable. *American Psychologist*. 1948. Vol. 3. P. 268.
147. Furnham A., Ribchester T. Tolerance of ambiguity: A review of the concept, its measurement and applications. *Current Psychology: A Journal for Diverse Perspectives on Diverse Psychological Issues*. 1995. Vol. 14(3). P. 179–199. DOI: <https://doi.org/10.1007/BF02686907>
148. Gambetti E., Fabbri M., Bensi L., Tonetti L. A contribution to the Italian validation of the General Decision-making Style Inventory. *Personality and Individual Differences*. 2008. Vol. 44(4), P. 842–852. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.paid.2007.10.017>
149. Gigerenzer G., Gaissmaier W. Heuristic decision making. *Annual Review of Psychology*. 2011. Vol. 62. P. 451–482. DOI: <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-120709-145346>
150. Gladwell M. Blink: The Power of Thinking Without Thinking. Back Bay Books, 2007. 296 p.
151. Goldstein W.M., Hogarth R.M. Judgment and decision research: Some historical context. *Research on judgment and decision making. Currents, Connections, and Controversies* / eds. W. M. Goldstein, R. M. Hogarth. New York : Cambridge University Press, 1997. P. 3-65.
152. Greene J.D., Nystrom L.E., Engell A.D., Darley J.M., Cohen J.D. The neural bases of cognitive conflict and control in moral judgment. *Neuron*. 2004. Vol. 44(2). P. 389-400. DOI: 10.1016/j.neuron.2004.09.027
153. Grenier S., Barrette A. M., Ladouceur R. Intolerance of uncertainty and intolerance of ambiguity: similarities and differences. *Personality and Individual Differences*, 2005. Vol. 39(3). P. 593–600. DOI:10.1016/j.paid.2005.02.014

154. Halama P, Gurňáková J. Need for structure and Big Five personality traits as predictors of decision making styles in health professionals. *Studia Psychologica* (Bratisl). 2014. Vol. 56(3). P. 171-179. DOI: 10.21909/sp.2014.03.658

155. Halama P. Self-Regulation Capacity and Decision Making of Slovak Managers in Routine Situations and in Situations with Possible Negative Outcomes. *Studia Psychologica*. 2017. Vol. 59(2). P. 156-168. DOI: 10.21909/sp.2017.02.737

156. Hammond K. R. Judgments under stress. New York: Oxford University Press, 2000. 242 p.

157. Hammond K. R., Hamm R. M., Grassia J., Pearson T. Direct comparison of the efficacy of intuitive and analytical cognition in expert judgment. *Research on judgment and decision making. Currents, Connections and Controversies* / ed. by Goldstein, Hogarth. Cambridge University Press, 1997. P. 144–180.

158. Hofstede G. Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations. Thousand Oaks CA: Sage Publications, 2003. 616 p.

159. Hofstede G., Hofstede G. J., Minkov M. Cultures and Organizations: Software of the Mind. Revised and expanded 3rd Edition. New York: McGraw-Hill, 2010. 550 p.

160. Hogarth R. M. Educating intuition. Chicago, IL: The University of Chicago Press, 2001. 335 p.

161. House R., Javidan M., Hanges P. Understanding cultures and implicit Leadership theories across the globe: an introduction to project GLOBE. *Journal of World Business*. 2002. Vol.37, №.1. P. 3-10. DOI: [https://doi.org/10.1016/S1090-9516\(01\)00069-4](https://doi.org/10.1016/S1090-9516(01)00069-4)

162. Howard A., Bray D. Predictions of managerial success over long periods of time: Lessons from the Management Progress Study. *Measures of Leadership* / ed. by K. E. Clark, M. B. Clark. Greensboro (NC): Center for Creative Leadership. 1990. P. 113-130.

163. Hsiung R. C. E-Therapy: Case Studies, Guiding Principles, and the Clinical Potential of the Internet. New York : W. W. Norton & Comp., 2002. 250 p.

164. Huber N. An experiential leadership approach for teaching tolerance for ambiguity. *Journal of Education for Business*. 2003. Vol.79, №1. P. 52- 55. DOI: 10.1080/08832320309599088

165. Iffat W., Shakeel S., Naqvi A. A., Imam S., Ali T., Nesar S., Qazi F., Khan M. F., Khan M. Rational and experiential decision-making preferences of pharmacy students in Karachi, Pakistan. *African Journal of Pharmacy and Pharmacology*. 2019. Vol. 13(12). P. 151-155. DOI: 10.5897/AJPP2019.5025

166. Isaksson U., Hajdarević S., Jutterström L., Hörnsten Å. Validity and reliability testing of the Swedish version of Melbourne Decision Making Questionnaire. *Scandinavian Journal of Caring Sciences*. 2013. Vol. 28(2). P. 405-12. DOI: <http://dx.doi.org/10.1111/scs.12052>

167. Janis I. L., Mann L. Decision Making: A Psychological Analysis of Conflict, Choice, and Commitment. New York: Free Press, 1977. 488 p.

168. Johnston J. H., Driskel, J. E., Salas E. Vigilant and hypervigilant decision making. *Journal of Applied Psychology*. 1997. Vol. 82(4). P. 614–622. DOI: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.4.614>

169. Jokić B., Purić D. Relating Rational and Experiential Thinking Styles With Trait Emotional Intelligence in Broader Personality Space. *Europe's Journal of Psychology*. 2019. Vol. 15(1). P. 140–158. DOI: 10.5964/ejop.v15i1.1692

170. Judge T. A., Bono, J. E. Relationship of core self-evaluations traits -self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability -with job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 2001. Vol. 86(1). P. 80–92. DOI: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.1.80>

171. Kageyama T., Sugiura M. Relationship of Cognitive Style and Job Level: First Demonstration of Cultural Differences. *Frontiers in Psychology*. 2017. Vol. 8. Article 1279. DOI: 10.3389/fpsyg.2017.012

172. Kahneman D. Maps of Bounded Rationality: Psychology for Behavioral Economics. *The American Economic Review*. 2003. Vol. 93(5). P. 1449-1475. URL : <https://www.jstor.org/stable/3132137>

173. Kahneman D., Slovic P., Tversky A. Judgment under Uncertainty:

Heuristics and biases. New York : Cambridge University Press, 1982. DOI: 10.1017/CBO9780511809477

174. Kahneman D., Tversky A. On the study of statistical intuitions. *Cognition*. 1982. Vol. 11(2). P. 123–141. DOI: [https://doi.org/10.1016/0010-0277\(82\)90022-1](https://doi.org/10.1016/0010-0277(82)90022-1)

175. Kahneman D., Tversky A. Prospect theory: An analysis of decision under risk. *Econometrica*. 1979. Vol. 47. № 2. P. 263–291.

176. Keren G., Schul Y. Two is not always better than one: A critical evaluation of two-system theories. *Perspectives on Psychological Science*. 2009. Vol. 4(6). P. 533–550. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1745-6924.2009.01164.x>

177. Khandwalla P. N. Some Top Management Styles, Their Context and Performance. *Organization & Administrative Sciences*. 1977. Vol. 7. P. 21-45.

178. Khatri N., Ng H. A. The role of intuition in strategic decision making. *Human Relations*. 2000. Vol. 53. № 1. P. 57–86. DOI: 10.1177/0018726700531004

179. Klein G. Developing expertise in decision making. *Thinking and reasoning*, 1997. Vol. 3(4). P. 337-352. DOI: 10.1080/135467897394329

180. Klein G. Strategies of decision making. *Military Review*. 1989. Vol. 69. № 5. P. 56–64.

181. Klein G., Jarosz A. A Naturalistic Study of Insight. *Journal of Cognitive Engineering and Decision Making*. 2011. Vol. 5. № 4. P. 335–351. DOI: <https://doi.org/10.1177/1555343411427013>

182. Kramer M. W. Motivation to reduce uncertainty: A reconceptualization of uncertainty reduction theory. *Management Communication Quarterly*. 1999. Vol.13, Iss.2. P. 305-316.

183. Kreiser P.M., Anderson B. S., Marino L. D. Entrepreneurial Orientation and Environmental Hostility: A Threat Rigidity Perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 2020. Vol. 44, Is. 6. P. 1174-1198. DOI: <https://doi.org/10.1177/10422587198913>

184. Lamberton B., Fedorowicz J., Roohani S. J. Tolerance for ambiguity and IT competency among accountants. *Journal of Information Systems*. 2005. Vol.19(1). P.75-95. DOI: 10.2308/jis.2005.19.1.75

185. Lieberman M. D. Intuition: a social cognitive neuroscience approach. *Psychological Bulletin*. 2000. Vol. 126(1). P.109-137. DOI: 10.1037/0033-2909.126.1.109
186. Lipshitz R., Strauss O. Coping with uncertainty: A naturalistic decisionmaking analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Process*. 1997. Vol. 69, Iss.2. P. 149-163. DOI: <https://doi.org/10.1006/obhd.1997.2679>
187. Loo R. A psychometric evaluation of the General Decision-Making Style Inventory. *Personality and Individual Differences*. 2000. Vol. 29, Is. 5. P. 895–905. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0191-8869\(99\)00241-X](https://doi.org/10.1016/S0191-8869(99)00241-X)
188. Lumpkin G. T., Erdogan B. «If not entrepreneurship, can psychological characteristics predict entrepreneurial orientation?» - a pilot study. *ICFAI Journal of Entrepreneurship Development*. 2004. Vol.1, Iss.1. P. 21-33.
189. Lumpkin G.T., Dess G. G. Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle. *Journal of Business Venturing*. 2001. Vol. 16, Is. 5. P. 429-451. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(00\)00048-3](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(00)00048-3)
190. Luszczynska A., Scholz U., Schwarzer R. The general self-efficacy scale: multicultural validation studies. *The Journal of Psychology*. 2005. Vol. 139(5). P. 439–457. DOI: 10.3200/JRLP.139.5.439-457
191. Mahoney A., McEvoy P. M. A transdiagnostic examination of intolerance of uncertainty across anxiety and depressive disorders. *Cognitive Behaviour Therapy*. 2012.; Vol. 41(3). P. 212-222. DOI: 10.1080/16506073.2011.622130
192. Magnano P., Platania M., Santisi G. Recovery paths after crisis: risk intelligence as antecedent of entrepreneurs' resilience. *Journal of Developmental Entrepreneurship*. 2022. Vol. 27, No. 03, Article 2250016. DOI : <https://doi.org/10.1142/S1084946722500169>
193. Mann L., Burnett P., Radford M., Ford S. The Melbourne Decision Making Questionnaire: An instrument for measuring patterns for coping with decisional conflict. *Journal of Behavioral Decision Making*, 1997. Vol. 10(1). P. 1–19.

194. Mann L., Radford M., Burnett P., Ford S., Bond M., Leung K., H. Nakamura, Vaughan G., Yang K.-S. Cross-cultural Differences in Self-reported Decision-making Style and Confidence. *International Journal of Psychology*. 1998. Vol. 33, Is. 5. P. 325-335. DOI: <https://doi.org/10.1080/002075998400213>
195. Mayer J., Salovey, P., Caruso D. Emotional intelligence: New ability or eclectic traits? *American Psychologist*, 2008. № 63(6). P. 503–517. DOI: 10.1037/0003-066X.63.6.503
196. McLain D. L. The MSTAT-I: A new measure of an individual's tolerance for ambiguity. *Educational and Psychological Measurement*. 1993. Vol. 53, № 1. P. 183-189. DOI: <https://doi.org/10.1177/0013164493053001020>
197. McLaughlin J. E., Cox W. C., Williams C. R., Shepherd G. Rational and experiential decision-making preferences of third-year student pharmacists. *American Journal of Pharmaceutical Education*. 2014. Vol. 78(6). Article 120. DOI: 10.5688/ajpe786120
198. Mega L. F., Gigerenzer G., Volz K. G. Do intuitive and deliberate judgments rely on two distinct neural systems? A case study in face processing. *Frontiers in Human Neuroscience*. 2015. Vol. 9. DOI: 10.3389/fnhum.2015.00456
199. Merenluoto K., Lehtinen E. Number concept and conceptual change: Towards a systemic model of the processes of change. *Learning and Instruction*. 2004. Vol.14, №5. P. 519-534.
200. Mescon M. H., Albert M., Khedouri F. Management. 3d edition. New York : Harper & Row, 1988. 777 p.
201. Mikušková E. B., Hanak R., Cavojoja V. Appropriateness of two inventories measuring intuition (the PID and the REI) for Slovak population. *Studia Psychologica*. 2015. Vol. 57(1). P. 63-82. DOI: 10.21909/sp.2015.01.674
202. Miller D. The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*. 1983. Vol. 29(7). P 770–791.
203. Mintzberg H. The Nature of Managerial Work. New York: Harper & Row, 1973. 216 p.
204. Monsen E., Boss R. W. The Impact of Strategic Entrepreneurship Inside

the Organization: Examining Job Stress and Employee Retention. *Entrepreneurship theory and practice*. 2009. Vol. 33, Iss. 1. P. 71-104.

205. Norris P., Epstein S. An Experiential Thinking Style: Its Facets and Relations With Objective and Subjective Criterion Measures. *Journal of Personality*. 2011. Vol. 79, Is. 5. P. 1043-1080. DOI: 10.1111/j.1467-6494.2011.00718.x

206. Norton R. W. Measure of ambiguity tolerance. *Journal of Personality Assessment*. 1975. Vol. 39(6). P. 607-619. DOI: 10.1207/s15327752jpa3906_11

207. Osbeck L. M. Direct apprehension and social cognition: Revising the concept of intuition. *Journal of Theoretical and Philosophical Psychology*. 2001. Vol. 21. №2. P. 118-131. DOI: 10.1037/h0091201

208. Pacini R., Epstein S. The relation of rational and experiential information processing styles to personality, basic beliefs, and the ratio-bias phenomenon. *Journal of Personality and Social Psychology*. 1999. Vol. 76(6). P. 972–987. DOI: <https://doi.org/10.1037/0022-3514.76.6.972>

209. Parker A. M., Bruine de Bruin W., Fischhoff B. Maximizers versus satisficers: Decision-making styles, competence, and outcomes. *Judgment and Decision Making*, 2007. Vol. 2, No. 6. P. 342–350.

210. Patterson J. Resilience in the face of adversity. *The School Administrator*. 2001. Vol. 58, Iss. 6. P. 18-24.

211. Phillips J. G., Ogeil R. P. Cannabis, alcohol use, psychological distress, and decision-making style. *Journal of Clinical and Experimental Neuropsychology*. 2017. Vol. 39(7). P. 670-681. DOI: 10.1080/13803395.2016.1255311

212. Poon J.M.L., Ainuddin R.A., Junit S.H. Effects of Self-Concept Traits and Entrepreneurial Orientation on Firm Performance. *International Small Business Journal*, 2006. Vol. 24(1). P. 61-82. DOI: 10.1177/0266242606059779

213. Rauch A., Wiklund J., Lumpkin G.T., Frese M. Entrepreneurial Orientation and Business Performance: An Assessment of past Research and Suggestions for the Future. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 2009. Vol. 33, Is. 3. P. 761-787. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2009.00308.x>

214. Riabacke A. Managerial Decision Making Under Risk and Uncertainty. *IAENG International Journal of Computer Science*, 2006. № 32. P. 4. URL : https://www.iaeng.org/IJCS/issues_v32/issue_4/IJCS_32_4_12.pdf
215. Rigotti T., Schyns B., Mohr G. A Short Version of the Occupational Self-Efficacy Scale: Structural and Construct: Validity Across Five Countries. *Journal of Career Assessment*. 2008. Vol. 16(2). P. 238–255. DOI: 10.1177/1069072707305763
216. Roberti J. W. A review of behavioral and biological correlates of sensation seeking. *Journal of Research in Personality*. 2004. Vol. 38, Is. 3. P. 256–279. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0092-6566\(03\)00067-9](https://doi.org/10.1016/S0092-6566(03)00067-9)
217. Rowland G. A little ambiguity can go a long way. *International Conference of the Association for Educational Communications and Technology* (Anaheim, CA, Oct. 22-25, 2003). URL: <http://www.learndev.org/ambiguity.html>
218. Sadler-Smith E., Spicer D. P., Tsang F. Validity of the Cognitive Style Index: replication and extension. *British Journal of Management*. 2000. Vol. 11. P. 175–181. DOI: 10.1111/1467-8551.t01-1-00159
219. Sannikov O. Conceptual Bases of Researching the Issue of Making Decisions by a Personality. *Science and education*. 2017. № 3. P. 78-84. DOI: <https://doi.org/10.24195/2414-4665-2017-3-15>
220. Scheier M. F., Carver C. S., Bridges M. W. Distinguishing optimism from neuroticism (and trait anxiety, self-mastery, and self-esteem): A reevaluation of the Life Orientation Test. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1994. Vol. 67(6). P. 1063–1078. DOI: <https://doi.org/10.1037/0022-3514.67.6.1063>
221. Schwarzer R. Self-efficacy in the adoption and maintenance of health behaviors: theoretical approaches and a new model. *Self-Efficacy: Thought Control of Action*. Washington: Hemisphere Publishing, 1992. P. 217-245.
222. Schwenk C.R. Cognitive simplification processes in strategic decision-making. *Strategic Management Journal*. 1984. Vol. 5. № 2. P. 111–128. URL: <https://www.jstor.org/stable/2486171>

223. Schyns B., von Collani G. A new occupational self-efficacy scale and its relation to personality constructs and organizational variables. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 2002. Vol. 11(2). P. 219–241. DOI: <https://doi.org/10.1080/13594320244000148>

224. Scott S. G., Bruce R. A. Decision-making style: The development and assessment of a new measure. *Educational and Psychological Measurement*, 1995. Vol. 55(5). P. 818–831. DOI: 10.1177/0013164495055005017

225. Shafir E., LeBoeuf R.A. Rationality. *Annual Review of Psychology*. 2002. Vol. 53(1). P. 491–517. DOI: 10.1146/annurev.psych.53.100901.135213

226. Shirley D.A., Lagan-Fox J. Intuition: a review of the literature. *Psychological Reports*, 1996. Vol. 79. P. 563-584.

227. Simon H. A. Rationality as Process and as Product of Thought. *The American Economic Review*. 1978. Vol. 68, No. 2 [Papers and Proceedings of the Ninetieth Annual Meeting of the American Economic Association]. P. 1-16. URL : <https://www.jstor.org/stable/1816653>

228. Simon H.A. Making management decisions: the role of intuition and emotion, *Intuition in organizations: Leading and managing productively* / Ed. W. H. Agor. Newbury Park, CA: SAGE Publications, 1989. P.23-39.

229. Spicer D. P., Sadler-Smith E. An examination of the general decision making style questionnaire in two UK samples. *Journal of Managerial Psychology*. 2005. Vol. 20(2). P. 137–149. DOI: 10.1108/02683940510579777

230. Spiker B., Daniels T. Information adequacy and communication relationships: An empirical investigation of 18 organizations. *Western Journal of Speech Communication*. 1981. № 45. P. 342-354. DOI: 10.1080/10570318109374055

231. Steel P. The Nature of Procrastination: A Meta-Analytic and Theoretical Review of Quintessential Self-Regulatory Failure. *Psychological Bulletin*. 2007. № 133(1). P. 65-94. DOI:10.1037/0033-2909.133.1.65

232. Stoycheva K. Tolerance for ambiguity, creativity, and personality. *Bulgarian Journal of Psychology* (SEERCP 2009 Conference Papers, Part Two).

2010. Vol.1, №4. P. 178-188.

233. Taylor M. Cultural variance as a challenge to global public relations: A case study of the Coca-Cola scare in Europe. *Public Relations Review*. 2000. Vol.26, Iss.3. P. 277-293.

234. Teutsch J. M., Teutsch C. K. From Here to Greater Happiness or How to Change Your Life – for Good! New York: Price/Stern/Sloan, 1975. 173 p.

235. Thunholm P. Decision-making style: habit, style or both? *Personality and Individual Differences*. 2004. Vol. 36, Is. 4. P. 931–944. DOI: 10.1016/S0191-8869(03)00162-4

236. Thunholm P. Decision-making styles and physiological correlates of negative stress: Is there a relation? *Scandinavian Journal of Psychology*, 2008. Vol. 49, Is. 3. P. 213–219. DOI: 10.1111/j.1467-9450.2008.00640.x

237. Umeh K, Omari-Asor L. Emotional vulnerability and coping styles for resolving decisional conflict. *The Journal of Psychology*. 2011. Vol. 145(4). P. 297-312. DOI: 10.1080/00223980.2011.565381

238. Van den Broeck H., Vanderheyden K., Cools E. Individual differences in cognitive styles: development, validation and cross-validation of the cognitive style inventory. Gent, Belgium: Vlerick Leuven Gent Management School, 2003. 32 p.

239. Von Neumann J. Morgenstern O. Theory of Games and Economic Behavior. Princeton, NJ : Princeton University Press, 1944. 776 p.

240. Wang D., Hu M., Zheng C., Liu Z. Psychometric Properties of the Chinese Shortened Version of the Zuckerman–Kuhlman Personality Questionnaire in a Sample of Adolescents and Young Adults. *Frontiers in Psychology*. 2017. Vol. 8: 349. DOI: 10.3389/fpsyg.2017.00349

241. Weick K. E. Making sense of the organization. Oxford, UK: Blackwell Ltd, 2001. 496 p.

242. Wilkinson D. J. The ambiguity advantage: what great leaders are great at. London : Palgrave Macmilligan, 2006. 187 p.

243. Woodcock M., Francis D. The unblocked manager: a practical guide to self-development. Aldershot: Gower, 1982. 241 p.

244. Yalom I. D. Existential Psychotherapy. New York : Basic Books, 1980. 544 p.
245. Yukl G., Fleet D. D. Theory and research on leadership in Organizations. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* / ed. M. D. Dunnett, L. Hough. Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press, 1992. P. 147–197.
246. Zenasni F., Besanson M., Lubart T. Creativity and tolerance of ambiguity: An empirical study. *Journal of Creative Behavior*. 2008. Vol. 42, № 1. P. 61-73. DOI: <https://doi.org/10.1002/j.2162-6057.2008.tb01080.x>
247. Zuckerman M. Zuckerman-Kuhlman personality questionnaire (ZKPQ): An alternative five-factorial model. *Big five assessment* / eds. B. de Raad, M. Perugini. Hogrefe & Huber Publishers, 2002. P. 376–396.
248. Zuckerman M., Buchsbaum M. S., Murphy D. L. Sensation seeking and its biological correlates. *Psychological Bulletin*. 1980. Vol. 88(1). P. 187–214. DOI: <https://doi.org/10.1037/0033-2909.88.1.187>
249. Zuckerman M., Kuhlman D. M., Joireman J., Teta P., Kraft M. A comparison of three structural models for personality: The Big Three, the Big Five, and the Alternative Five. *Journal of Personality and Social Psychology*. 1993. Vol. 65(4). P. 757–768. DOI: <https://doi.org/10.1037/0022-3514.65.4.757>
250. Zilberstein S. Satisficing and bounded optimality. AAAI Spring Symposium on Satisficing Models. 1998. P. 91–94. URL: <https://cdn.aaai.org/Symposia/Spring/1998/SS-98-05/SS98-05-015.pdf>

ДОДАТКИ

Додаток А

Анкета щодо здійснення професійної діяльності під час війни

Ваша стать: М Ж Рік народження: _____ Місце проживання: _____

Ваша освіта (оберіть варіант, що підходить або напишіть власний):

- а) середня спеціальна (технікум, професійно-технічне училище)
- б) незакінчена вища або студент
- в) вища
- г) дві або більше вищі освіти з різних спеціальностей
- д) маю науковий ступінь чи MBA

Ваша професія та посада: _____

Допоможіть нам з'ясувати масштабність Вашого бізнесу:

Скільки осіб знаходиться у вас в керівництві? _____

Приблизно який річний обіг коштів у вашого підприємства (відділення)? _____

1. Чи змінили ви місце проживання через війну? Якщо так, напишіть будь ласка, де ви зараз мешкаєте (в Україні або за кордоном) і як довго перебуваєте у вимушеній міграції?

2. Чи змінити ви роботу через війну? Якщо так, опишіть, будь ласка, ситуацію та ваш поточний професійний статус: _____

3. Як змінилась ваша професійна зайнятість внаслідок війни (можна обрати декілька варіантів або написати свій):

- а) втратив свою роботу (3 бали)
- б) втратив роботу, але вже знайшов нову (2 бали)
- в) роботи стало набагато менше (розглядати разом з п.4)
- г) роботи стало набагато більше (розглядати разом з п.4)
- є) працюю на своїй посаді, але умови роботи суттєво змінились (1 бал)
- д) нічого суттєво не змінилось (0 балів)

4. Як змінилось ваше фінансове становище та дохід внаслідок війни?

- а) значно погіршилось (2 бали)
- б) трохи погіршилось (1 бал)
- в) не змінилось (0 балів)
- г) покращилось (-1 бал)

5. Як змінились ваші житлові та побутові умови внаслідок війни?

- а) значно погіршились (2 бали)
- б) трохи погіршились (1 бал)
- в) не змінились (0 балів)
- г) покращились (-1 бал)
- д) в чомусь погіршали, в чомусь покращали (0 балів)

6. Як змінилось ваше соціальне оточення та якість спілкування внаслідок війни?

- а) значно погіршилось (2 бали)
- б) трохи погіршилось (1 бал)
- в) не змінилось (0 балів)
- г) покращилось (-1 бал)
- д) в чомусь погіршало, в чомусь покращало (0 балів)

7. Як змінилось ваше здоров'я та самопочуття внаслідок війни?

- а) значно погіршилось (2 бали)
- б) трохи погіршилось (1 бал)
- в) не змінилось (0 балів)
- г) покращилось (-1 бал)
- д) в чомусь погіршало, в чомусь покращало (0 балів).

8. Оцініть стан, в якому зараз знаходяться ваші професійні справи (виділіть кольоровою заливкою або підкресліть варіант, який Вам підходить):

1. Стан основної діяльності підприємства:	<i>Повна зупинка роботи, ліквідація</i>	<i>Призупинено з можливістю відновлення в майбутньому</i>	<i>Працюємо в менших обсягах, ніж раніше</i>	<i>Обсяг роботи майже не змінився</i>	<i>Обсяг роботи збільшився</i>
2. Умови роботи:	<i>Неможливі</i>	<i>Суттєво ускладнились</i>	<i>В дечому змінились, адаптуємось</i>	<i>Майже не змінились</i>	<i>Умови покращились</i>
3. Втрати клієнтів, покупців	<i>Колосальні</i>	<i>Суттєві</i>	<i>Незначні</i>	<i>Жодних втрат</i>	<i>Навпаки, стало більше</i>
4. Соціальний капітал	<i>Немає кому працювати</i>	<i>Суттєві втрати</i>	<i>Малопомітні втрати</i>	<i>Жодних втрат</i>	<i>Прийшли нові люди</i>
5. Рух матеріальних активів	<i>Колосальні втрати</i>	<i>Суттєві втрати</i>	<i>Незначні втрати</i>	<i>Все стабільно</i>	<i>Придбали нові активи</i>
6. Ризики майбутніх втрат	<i>Неминучі</i>	<i>Високі</i>	<i>Середні</i>	<i>Незначні</i>	<i>Відсутні</i>
7. Можливість планування та розвитку	<i>Повністю неможливе</i>	<i>Складне через невизначеність</i>	<i>Дещо ускладнене</i>	<i>Нормально</i>	<i>З'явилися нові можливості</i>
Кільк. оцінка:	1	2	3	4	5

Групова шкала успіху/неуспіху

Подумайте про групу, в якій ви працюєте (це може бути відділ підприємства, робоча бригада, проектна команда, тощо). Подумайте над тим, наскільки останнім часом ця група здатна виконувати свою роботу та досягати поставлених цілей.

Відповідаючи на наведені нижче питання, спирайтеся на ваш останній досвід роботи в цій групі (відділі), наприклад протягом місяця або двох.

Виділіть позначку 5 для «повністю згоден», 4 для «згоден», 3 для «дещо згоден, дещо не згоден», 2 для «не згоден» та 1 для «категорично не згоден».					
1. Остання робота цього відділу заслуговує на «відмінно».	1	2	3	4	5
2. Цей відділ погано працює	1	2	3	4	5
3. Цей відділ нещодавно отримав вигоду (чи будь-яку іншу винагороду) завдяки своїй високій продуктивності	1	2	3	4	5
4. Як група, цей відділ досягнув своїх цілей	1	2	3	4	5
5. Як група, цей відділ нещодавно зазнав деяких вагомих невдач	1	2	3	4	5
6. Попередні результати роботи цього відділу мало вплинули на успіх організації в цілому	1	2	3	4	5
7. Завдяки роботі, виконаній цим відділом, сталося щось хороше	1	2	3	4	5
8. Нещодавно організація постраждала через помилки цього відділу	1	2	3	4	5
9. Цей відділ нещодавно досяг певних цілей.	1	2	3	4	5

Додаток Б
Український переклад англомовних опитувальників ухвалення рішень

Б.1. Мельбурнський опитувальник прийняття рішень

Оригінальний текст (за Isaksson et al., 2013)	Узгоджена версія після процедури прямого та зворотнього перекладу	Шкала опитувальника
I feel as if I am under tremendous time pressure when making decisions.	Коли я приймаю рішення, відчуваю, що мені сильно не вистачає часу.	Гіперпильність
I like to consider all of the alternatives	Мені подобається розглядати всі альтернативи.	Пильність
I prefer to leave decisions to others	Вважаю за краще залишити ухвалення рішень іншим людям	Перекладання відповідальності
I try to find out the disadvantages of all alternatives.	Я намагаюся з'ясувати недоліки та переваги різних варіантів*	Пильність
I waste a lot of time on trivial matters before getting to the final decision	Я витрачаю багато часу на дрібні деталі, перш ніж прийняти остаточне рішення.	Прокрастинація
I consider how best to carry out a decision	Я обмірковую, як найкраще реалізувати рішення.	Пильність
Even after I have made a decision I delay acting upon it.	Навіть після того, як рішення прийняте, я зволікаю з його виконанням.	Прокрастинація
When making decisions I like to collect a lot of information.	Перш ніж прийняти рішення, я прагну зібрати багато інформації.	Пильність
I avoid making decisions.	Я уникаю прийняття рішень.	Перекладання відповідальності
When I have to make a decision I wait a long time before starting to think about it.	Коли мені потрібно прийняти рішення, я довго чекаю, перш ніж почати міркувати про нього.	Прокрастинація
I don't like to take responsibility for making decisions	Не люблю брати на себе відповідальність за ухвалення рішень.	Перекладання відповідальності
I try to be clear about my objectives before choosing	Я намагаюся чітко визначити свої цілі, перш ніж зробити вибір.	Пильність
The possibility that some small thing might go wrong causes me to swing abruptly in my preferences.	Можливість того, що якась дрібниця може піти не так, змушує мене різко міняти рішення.	Гіперпильність
If a decision can be made by me or another person I let the other person make it.	Якщо рішення може бути прийняте мною чи кимось іншим, я дозволяю іншій людині зробити це.	Перекладання відповідальності
Whenever I face a difficult decision I feel pessimistic about finding a good solution	Щоразу, коли я стикаюся з важкою проблемою, песимістично ставлюся до можливості знайти хороше рішення.	Гіперпильність
I take a lot of care before choosing	Перед тим як зробити вибір, я ретельно все обмірковую	Пильність
I do not make decisions unless I really have to	Я не приймаю рішень, якщо в цьому не має гострої необхідності.	Перекладання відповідальності
I delay making decisions until it is too late	Я затягую ухвалення рішення, поки не стає вже пізно.	Прокрастинація
I prefer that people who are	Мені подобається, коли за мене	Перекладання

better informed decide for me.	вирішують краще поінформовані люди.	відповідальності
After a decision is made I spend a lot of time convincing myself it was correct.	Після ухвалення рішення я витрачаю ще багато часу, переконуючи себе в його правильності.	Гіперпильність
I put off making decisions.	Я відкладаю прийняття рішень.	Прокрастинація
I cannot think straight if I have to make a decision in a hurry	Я не можу чітко мислити, якщо мені потрібно поспішати з ухваленням рішення.	Гіперпильність

* питання модифіковане відповідно до рекомендацій експертів, для кращої відповідності концептуальній моделі

Б.2. Загальний стиль ухвалення рішень (General Decision-Making Style Inventory, Scott & Bruce, 1995)

<i>Rational</i>	<i>Раціональний</i>
GDMS1 I double-check my information sources to be sure I have the right facts before making a decision	Я ретельно перевіряю джерела інформації та переконуюсь у достовірності фактів, перш ніж прийняти рішення.
GDMS6 I make decisions in a logical and systematic way	Я приймаю рішення на основі логіки та систематичного підходу
GDMS11 My decision making requires careful thought	Для мене ухвалення рішень вимагає ретельного обмірковування
GDMS16 When making a decision, I consider various options in terms of a specific goal	Приймаючи рішення, я розглядаю різні варіанти з точки зору конкретної мети
GDMS21 I explore all of my options before making a decision	Перш, ніж прийняти рішення, я досліджую всі можливі варіанти
<i>Intuitive</i>	<i>Інтуїтивний</i>
GDMS2 When making a decision, I rely upon my instincts	Приймаючи рішення, я покладаюся на свої інстинкти
GDMS7 When I make decisions, I tend to rely on my intuition	При прийнятті рішень я схильний(а) довіряти власній інтуїції
GDMS12 I generally make decisions that feel right to me	Зазвичай я приймаю рішення, покладаючись на власне відчуття того, що воно правильне
GDMS17 When I make a decision, it is more important for me to feel the decision is right than to have a rational reason for it	Коли я щось вирішую, мені важливіше відчувати, що рішення правильне, ніж мати для цього раціональну причину
GDMS22 When I make a decision. I trust my inner feelings and reactions	Коли я приймаю рішення, я довіряю своїм внутрішнім відчуттям і реакціям
<i>Dependent</i>	<i>Залежний</i>
GDMS3 I often need the assistance of other people when making important decisions	Мені часто потрібна допомога інших людей під час ухвалення важливих рішень
GDMS8 I rarely make important decisions without consulting other people	Я рідко приймаю важливі рішення без консультації з іншими людьми
GDMS13 If I have the support of others, it is easier for me to make important decisions	Якщо я маю підтримку інших, мені легше приймати важливі рішення
GDMS18 I use the advice of other people in making my important decisions	Я користуюся порадами інших людей, коли вирішую щось важливе
GDMS23 I like to have someone to steer me in the right direction when I am faced with important decisions	Мені подобається, щоб хтось скеровував мене в правильному напрямку, коли я стикаюся з важливими рішеннями

<i>Avoidant</i>	<i>Уникаючий</i>
GDMS4 I avoid making important decisions until the pressure is on	Я уникаю ухвалення важливих рішень, доки на мене не натиснуть
GDMS9 I postpone decision making whenever possible	Я відкладаю ухвалення рішень, наскільки це можливо.
GDMS14 I often procrastinate when it comes to making important decisions	Я часто зволікаю, коли справа доходить до ухвалення важливих рішень
GDMS19 I generally make important decisions at the last minute	Зазвичай я приймаю важливі рішення в останню хвилину
GDMS24 I put off making many decisions because thinking about them makes me uneasy	Я відтягую ухвалення багатьох рішень, тому що думки про них мене бентежать
<i>Spontaneous</i>	<i>Спонтанний</i>
GDMS5 I generally make snap decisions	Зазвичай я приймаю поспішні рішення
GDMS10 I often make decisions on the spur of the moment	Я часто приймаю рішення миттєво
GDMS15 I make quick decisions	Я швидко приймаю рішення
GDMS20 I often make impulsive decisions	Я часто приймаю імпульсивні рішення
GDMS25 When making decisions, I do what seems natural at the moment	Приймаючи рішення, я роблю те, що на даний момент здається природним.

Б.3. Опитувальник раціональності-інтуїтивності (Rational-Experiential Inventory–40: Pacini & Epstein, 1999).

Оригінальна англійська версія	Українська версія
<i>Rational Ability</i>	<i>Раціональні здібності</i>
1) I'm not that good at figuring out complicated problems*	1) Я не дуже добре вмію вирішувати складні проблеми*
2) I am not very good at solving problems that require careful logical analysis*	2) Я не дуже добре розв'язую задачі, які потребують ретельного логічного аналізу
3) I am not a very analytical thinker*	3) Моє мислення не дуже аналітичне
4) Reasoning things out carefully is not one of my strong points*	4) Ретельно обмірковувати різні речі – не одна з моїх сильних сторін*
5) I don't reason well under pressure*	5) Я не можу добре мислити, коли на мене тиснуть
6) I am much better at figuring things out logically than most people	6) Я набагато краще розумію логіку різних подій, ніж більшість людей
7) I have a logical mind	7) Я маю логічний розум
8) I have no problem thinking things through carefully	8) У мене немає проблем з тим, щоб ретельно щось продумати
9) Using logic usually works well for me in figuring ut problems in my life	9) Використання логіки зазвичай добре допомагає мені вирішувати проблеми в своєму житті
10) I usually have clear, explainable reasons for my decisions	10) Зазвичай я можу чітко та зрозуміло обґрунтувати причини своїх рішень
<i>Rational Engagement</i>	<i>Раціональна залученість</i>
11) I try to avoid situations that require thinking in depth about something*	11) Я намагаюся уникати ситуацій, які вимагають поглибленого аналізу чи осмислення чогось
12) I enjoy intellectual challenges	12) Мені подобаються інтелектуальні випробування
13) I don't like to have to do a lot of thinking*	13) Мені не подобається багато думати

14) I enjoy solving problems that require hard thinking	14) Я насолоджуюсь рішенням проблем, що вимагають «напружити мозок»
15) Thinking is not my idea of an enjoyable activity*	15) Роздуми – це не те, як я собі уявляю приємну діяльність
16) I prefer complex problems to simple problems	16) Мені більше подобаються складні завдання, ніж прості
17) Thinking hard and for a long time about something gives me little satisfaction*	17) Довго і наполегливо довго думати про щось не приносить мені задоволення
18) I enjoy thinking in abstract terms	18) Мені подобається міркувати про абстрактні речі
19) Knowing the answer without having to understand the reasoning behind it is good enough for me*	19) Мені цілком достатньо знати відповідь, без необхідності розуміти її обґрунтування.
20) Learning new ways to think would be very appealing to me	20) Мене приваблює вивчення нових способів мислення
Experiential Ability	Інтуїтивні здібності
21) I don't have a very good sense of intuition*	21) У мене не дуже розвинене почуття інтуїції
22) Using my gut feelings usually works well for me in figuring out problems in my life.	22) Використання інтуїції зазвичай добре допомагає мені вирішувати свої життєві проблеми
23) I believe in trusting my hunches	23) Вважаю, що треба довіряти власним передчуттям
24) I trust my initial feelings about people *	24) Я довіряю своїм першим враженням щодо людей
25) When it comes to trusting people, I can usually rely on my gut feelings	25) Коли справа стосується довіри до людей, я зазвичай можу покладатися на свою інтуїцію
26) If I were to rely on my gut feelings, I would often make mistakes	26) Якби я покладався на свою інтуїцію, я б часто робив(ла) помилки
27) I hardly ever go wrong when I listen to my deepest gut feelings to find an answer	27) Я майже ніколи не помиляюся, коли прислухаюся до свого «внутрішнього голосу», щоб знайти відповідь
28) My snap judgments are probably not as good as most people's*	28) Мої поспішні висновки, мабуть, не такі правильні, як у більшості людей
29) I can usually feel when a person is right or wrong, even if I can't explain how I know	29) Я зазвичай відчуваю, коли людина права чи неправа, навіть якщо не можу пояснити, звідки я це знаю
30) I suspect my hunches are inaccurate as often as they are accurate*	30) Підозрюю, що мої передчуття бувають неточними так само часто, як і точними
Experiential Engagement	Інтуїтивна залученість
31) I like to rely on my intuitive impressions	31) Мені подобається покладатися на свої інтуїтивні враження
32) Intuition can be a very useful way to solve problems	32) Інтуїція може бути дуже корисним способом вирішення проблем
33) I often go by my instincts when deciding on a course of action	33) Я часто керуюся своїми інстинктами, обираючи шлях дій
34) I don't like situations in which I have to rely on intuition*	34) Мені не подобаються ситуації, в яких я потрібно покладатися на інтуїцію*
35) I think there are times when one should rely on one's intuition	35) Я думаю, що бувають моменти, коли потрібно покладатися на свою інтуїцію

36) I think it is foolish to make important decisions based on feelings*	36) Вважаю, що нерозумно приймати важливі рішення на основі почуттів
37) I don't think it is a good idea to rely on one's intuition for important decisions*	37) Думаю, що покладатися на інтуїцію при прийнятті важливих рішень – це погана ідея
38) I generally don't depend on my feelings to help me make decisions*	38) Я зазвичай не залежу від своїх почуттів, коли приймаю рішення
39) I would not want to depend on anyone who described himself or herself as intuitive*	39) Я не хотів би залежати від когось, хто описує себе як інтуїтивну людину
40) I tend to use my heart as a guide for my actions	40) Я схильний керуватися серцем у своїх діях та рішеннях

Прим. * - реверсні питання. Джерело англomовного тексту: Keaton S. A. Rational-Experiential Inventory-40 (REI-40). In book: *The Sourcebook of Listening Research: Methodology and Measures* (pp.530-536). 2017. DOI:10.1002/9781119102991.ch59

Б.4. Інвентар когнітивних стилів CoSI (Cognitive Style Indicator: Cools, Van Den Broeck & Bouckenooghe, 2006)

Knowing style	Пізнання
(K1) I want to have a full understanding of all problems.	Я хочу мати повне розуміння всіх проблем.
(K2) I like to analyze problems.	Я люблю аналізувати проблеми.
(K3) I make detailed analyses.	Я роблю детальний аналіз
(K4) I study each problem until I have understood the underlying logic.	Я вивчаю кожну проблему, доки не зрозумію її логіку.
(K5) I like to know the underlying principles and theories	Мені подобається знати базисні принципи та теорії.*
Planning style	Планування
(P1) Developing a clear plan is very important to me.	Для мене дуже важливе чітке планування.
(P2) I always want to know what should be done when.	Я завжди хочу знати, що і коли треба робити.
(P3) I like detailed action plans.	Мені подобаються детальні плани дій.
(P4) I prefer clear structures to do my job.	Я чітко структурую виконання своєї роботи.
(P5) I prefer well prepared meetings with a clear agenda and strict time management.	Я віддаю перевагу добре підготовленим зустрічам із чітким порядком денним і плануванням часу.
(P6) I make definite engagements, which I follow up meticulously.	Я ретельно стежу за виконанням взятих на себе зобов'язань.
(P7) A good task is a well prepared task.	Гарне завдання – це добре підготовлене завдання.
Creating style	Креативність
(C1) I like to contribute to innovative solutions.	Мені подобається сприяти інноваційним рішенням.
(C2) I prefer to look for creative solutions.	Я люблю шукати творчі рішення.
(C3) I am motivated by ongoing innovation.	Впровадження інновацій мене мотивує.
(C4) I like much variety in my life.	Мені подобається різноманітність у житті.
(C5) New ideas attract me more than existing solutions.	Нові ідеї приваблюють мене більше, ніж існуючі рішення.
(C6) I like to extend the boundaries.	Мені подобається розширювати межі.
(C7) I try to avoid routine	Я намагаюся уникати рутини.

* питання додане з попередньої версії опитувальника

Б.5. Підприємницька орієнтація (Covin & Wales, 2012, доповнена та модифікована).

	Мій бізнес (підрозділ) переважно налаштований на...		
1	просування перевірених та випробуваних продуктів або послуг	3 2 1 0 1 2 3	дослідження та розробки, технологічне лідерство, інновації
	Скільки нових ліній продуктів або послуг має ваш бізнес (підрозділ) на ринку протягом останніх трьох років?		
2	Немає нових ліній продуктів або послуг	3 2 1 0 1 2 3	Дуже багато нових ліній продуктів або послуг
3	Зміни в лінійках продуктів або послуг переважно мали незначний характер	3 2 1 0 1 2 3	Зміни в лінійках продуктів або послуг були переважно кардинальні
	У роботі зі конкурентами мій бізнес (підрозділ)...		
4	зазвичай реагує на дії, які ініціюють конкуренти	3 2 1 0 1 2 3	зазвичай ініціює дії, на які відповідають конкуренти
5	дуже рідко є першим бізнесом, який представляє нові продукти/послуги, адміністративні методи, операційні технології та ін.	3 2 1 0 1 2 3	дуже часто є першим бізнесом, який представляє нове продукти/послуги, адміністративні методи, операційні технології тощо
6	зазвичай прагне уникати конкурентних зіткнень, віддаючи перевагу позиції «живи сам і дай жити іншим»	3 2 1 0 1 2 3	зазвичай приймає конкурентну позицію та прагне «знищення конкурентів»
7	має тенденцію «слідувати за лідером» у впровадженні нових продуктів або ідей	3 2 1 0 1 2 3	випереджує інших конкурентів у впровадженні нових ідей або практик
	Загалом в керівництві своїм бізнесом (підрозділом) ми...		
8	схильні до проектів з низьким рівнем ризику (нормальною та визначеною ставкою прибутку)	3 2 1 0 1 2 3	схильні до проектів високого ризику (з шансами на дуже високу віддачу)
9	через особливості свого середовища (ринку) намагаємось його досліджувати поступово й обережно	3 2 1 0 1 2 3	Через характер середовища (ринку) вдаємось до сміливих, широкомасштабних дій для досягнення цілей фірми
	Коли ми стикаємось з ситуаціями ухвалення рішень, що включають невизначеність, мій бізнес (підрозділ) зазвичай...		
10	займає обережну позу «почекай і подивися», щоб мінімізувати ймовірність кошовних помилок	3 2 1 0 1 2 3	приймає сміливу, агресивну позицію, щоб максимізувати ймовірність використання потенційних можливостей
	Стикаючись з проблемами, керівництво нашої фірми:		
11	ретельно вивчає проблему, перш ніж використовувати ресурси для її вирішення	3 2 1 0 1 2 3	швидко витрачає гроші на можливі рішення, якщо проблеми стримують нас

Додаток В

Описова статистика у вибірці керівників бізнесу

В.1. Описові статистики

	Mean (середнє)	Std. Error of Mean	Median (медіана)	Mode (мода)	Std. Deviation (ст. відхилення)	Variance (дисперсія)	Skewness (асиметрія)	Kurtosis (експес)	Range	Minimum	Maximum
Стан проф. справ	23,550	,6135	25,00	28,00	6,4052	41,028	-,563	-,561	25,0	9,0	34,0
Групова шкала успіху/невдачі	38,623	,3739	39,00	40,00	3,9034	15,237	-,530	-,248	16,0	29,0	45,0
Пильність	9,458	,1953	10,00	10,00	2,0391	4,158	-,844	,309	9,00	3,0	12,0
Гіперпильність	2,504	,1846	2,00	1,00	1,9275	3,715	,882	,740	9,00	,00	9,00
Перекладання відповідальності	3,027	,2004	3,00	3,00	2,0925	4,379	,568	-,340	9,00	,00	9,00
Прокрастинація	3,192	,2340	3,00	,00	2,4437	5,972	,598	-,181	10,0	,00	10,0
Сприйнятий стрес	13,256	,5341	12,00	9,00	5,5767	31,10	,913	,933	27,0	4,00	31,0
Напруж. ситуації	9,761	,3677	9,00	9,00	3,8391	14,74	,671	,170	17,0	4,00	21,0
Нестача ресурсів	3,495	,2063	3,00	3,00	2,1543	4,641	1,124	1,99	12,0	,00	12,0
Раціональний стиль	18,945	,2625	19,00	19,00	2,7414	7,515	,053	-,193	13,0	12,0	25,0
Інтуїтивний стиль	18,367	,2187	18,00	18,00	2,2838	5,216	-,069	-,271	11,0	13,0	24,0
Залежний стиль	13,238	,3616	13,00	14,00	3,7759	14,26	,000	-,584	17,0	5,00	22,0
Унікаючий стиль	10,146	,4071	10,00	10,00	4,2509	18,07	1,096	1,26	20,0	5,00	25,0
Спонтанний стиль	14,348	,3013	15,00	15,00	3,1457	9,896	-,232	-,116	15,0	6,00	21,0
Раціональні здібності	41,623	,4318	42,00	42,00	4,5088	20,33	-,348	-,535	19,0	31,0	50,0
Раціональна залученість	38,633	,5012	39,00	39,00	5,2328	27,38	-,100	-,849	21,0	28,0	49,0
Раціональність	80,2569	,8589	82,00	70,00	8,9674	80,41	-,293	-,765	39,0	60,0	99,0
Інтуїтивні здібності	35,669	,4794	36,00	36,00	5,0056	25,06	-,175	,070	23,0	24,0	47,0
Інтуїтивна залученість	32,431	,5003	32,00	32,00	5,2234	27,28	,235	-,260	24,0	21,0	45,0
Інтуїтивність	68,100	,8767	68,00	66,00	9,1539	83,79	,143	,139	44,0	48,0	92,0
Пізнання	4,108	,0513	4,20	4,00	,53578	,287	-,150	-,704	2,20	2,80	5,00
Планування	3,965	,0419	3,88	3,63	,43795	,192	,281	-,707	1,88	3,13	5,00
Креативність	3,828	,0542	3,75	3,75	,56642	,321	,094	-,539	2,50	2,50	5,00
Загальна само-ефективність	30,834	,2585	31,00	31,00	2,6995	7,287	-,089	,790	15,0	23,0	38,0
Кор. шкала проф. самоефективності	5,264	,0386	5,33	5,50	,4038	,163	-,577	,096	2,00	4,00	6,00
Оптимізм	10,568	,1453	11,00	12,00	1,5175	2,303	-1,37	2,18	7,00	5,00	12,0
Песимізм	1,981	,1981	1,00	0,00	2,0682	4,277	1,535	3,12	11,0	,00	11,0
Сумарний показник LOT	20,623	,2609	21,00	23,00	2,7243	7,422	-,916	,555	12,0	12,0	24,0
Прогностична тривога	21,348	,5033	21,00	21,00	5,2552	27,618	,237	-,823	21,0	13,0	34,0
Гнітюча тривога	11,110	,3577	11,00	10,00 ^a	3,7350	13,951	,488	,287	18,0	4,00	22,0
Інтолерантність до невизначеності	32,440	,7917	32,00	26,00	8,2657	68,323	,452	-,197	39,0	17,0	56,0
Інноваційність	4,1223	,14050	4,0000	4,00 ^a	1,46682	2,152	,029	-,652	6,00	1,00	7,00
Проактивність	3,7844	,09603	3,7500	4,00	1,00258	1,005	,421	-,300	4,25	2,25	6,50

Ризикованість	3,2936	,11212	3,2500	3,25	1,17055	1,370	,579	,252	5,25	1,00	6,25
Підприємницька орієнтація	3,7039	,08919	3,6364	3,55	,93116	,867	,066	-,714	3,91	1,55	5,45
Активність	5,9174	,2026	6,00	5,00 ^a	2,1153	4,475	-,160	-,542	9,00	1,00	10,0
Агресія-ворожисті	4,6239	,2222	4,50	4,00 ^a	2,3205	5,385	,236	-,790	9,50	,00	9,50
Імпульсивний пошук вражень	3,1789	,2001	3,00	3,00	2,0900	4,368	,319	-,473	9,00	,00	9,00
Нейротизм-тривога	2,7202	,1903	2,50	2,00	1,9877	3,951	1,171	1,252	9,00	,00	9,00
Товарискість	3,2798	,1906	3,00	2,00	1,9900	3,960	,519	-,561	8,50	,00	8,50

B.2. One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

	N	Normal Parameters		Most Extreme Differences			Kolmogorov-Smirnov Z	Asymp. Sig. (2-tailed)
		Mean	Std. Deviation	Absolute	Positive	Negative		
Вік	109	43,422	8,404	,069	,069	-,044	,720	,679
Груп. шк. успіху/невдачі	109	38,624	3,903	,106	,051	-,106	1,103	,000
Стан професійних справ	109	23,550	6,405	,115	,070	-,115	1,202	,111
Сприйнятий стрес	109	13,257	5,577	,115	,115	-,063	1,198	,114
Напруженість ситуації	109	9,761	3,839	,108	,108	-,067	1,130	,155
Нестача ресурсів	109	3,495	2,154	,178	,178	-,097	1,859	,002
Пильність	109	9,459	2,039	,173	,106	-,173	1,811	,003
Гіперпильність	109	2,505	1,928	,154	,154	-,097	1,605	,012
Перекладання відповідальності	109	3,028	2,093	,157	,157	-,075	1,635	,010
Прокрастинація	109	3,193	2,444	,128	,128	-,096	1,332	,057
Раціональний стиль	109	18,945	2,741	,097	,097	-,068	1,018	,251
Інтуїтивний стиль	109	18,367	2,284	,106	,088	-,106	1,106	,173
Залежний стиль	109	13,239	3,776	,075	,062	-,075	,786	,566
Унікаючий стиль	109	10,147	4,251	,128	,128	-,113	1,341	,055
Спонтанний стиль	109	14,349	3,146	,096	,070	-,096	1,000	,270
Раціональні здібності	109	41,624	4,509	,075	,067	-,075	,783	,573
Використання рацію	109	38,633	5,233	,079	,069	-,079	,830	,497
Раціональність	109	80,257	8,967	,093	,087	-,093	,967	,307
Інтуїтивні здібності	109	35,670	5,006	,094	,065	-,094	,983	,289
Використання інтуїції	109	32,431	5,223	,099	,099	-,045	1,032	,237
Інтуїтивність	109	68,101	9,154	,076	,076	-,074	,789	,562
Пізнання	109	4,1083	,53578	,087	,075	-,087	,905	,386
Планування	109	3,9656	,43795	,111	,111	-,064	1,156	,138
Креативність	109	3,8280	,56642	,078	,078	-,075	,811	,526
Загал. самооефективність	109	30,835	2,699	,104	,104	-,103	1,082	,192
Коротка шк. професійної самооефективності	109	5,265	0,404	,133	,068	-,133	1,387	,043
Оптимізм	109	10,568	1,517	,227	,173	-,227	2,365	,000
Песимізм	109	1,9817	2,068	,194	,194	-,169	2,022	,001
Сумар. показник LOT	109	20,623	2,724	,134	,108	-,134	1,395	,041
Прогностична тривога	109	21,349	5,255	,090	,090	-,087	,935	,346
Гнітюча тривога	109	11,110	3,735	,099	,099	-,053	1,033	,237
Інтолерантність до невизначеності	109	32,440	8,266	,094	,094	-,058	,981	,291
Інноваційність	109	4,1223	1,466	,083	,076	-,083	,869	,437
Проактивність	109	3,7844	1,002	,122	,122	-,064	1,278	,076
Ризикованість	109	3,2936	1,170	,091	,091	-,052	,954	,322
Підприємницька орієнтація	109	3,7039	,931	,077	,060	-,077	,803	,539
Активність	109	5,917	2,115	,063	,053	-,063	,653	,787
Агресія-ворожистість	109	4,624	2,321	,081	,081	-,067	,845	,473
Імпульс. пошук вражень	109	3,179	2,090	,090	,090	-,064	,939	,341
Нейротизм-тривога	109	2,720	1,988	,141	,141	-,086	1,475	,026
Товарискість	109	3,280	1,990	,120	,120	-,063	1,256	,085

Додаток Г

Порівняння підвбірок різної статі (t-критерій Стьюдента)

Група 1 – чоловіки, 49 осіб

Група 2 – жінки, 60 осіб

Г.1. Групові статистики (Group Statistics)

	стать	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Вік	1,00	49	41,3673	7,34193	1,04885
	2,00	60	45,1000	8,89239	1,14800
Групова шкала успіху/невдачі	1,00	49	38,2449	3,96616	,56659
	2,00	60	38,9333	3,85705	,49794
Стан професійних справ	1,00	49	23,3673	7,69928	1,09990
	2,00	60	23,7000	5,17916	,66863
Сприйнятий стрес	1,00	49	13,4490	7,23147	1,03307
	2,00	60	13,1000	3,78534	,48869
Пильність	1,00	49	9,7755	1,88487	,26927
	2,00	60	9,2000	2,13764	,27597
Гіперпильність	1,00	49	2,4286	1,97906	,28272
	2,00	60	2,5667	1,89885	,24514
Перекладання відповідальності	1,00	49	3,1837	2,36884	,33841
	2,00	60	2,9000	1,84758	,23852
Прокрастинація	1,00	49	3,0612	2,60934	,37276
	2,00	60	3,3000	2,31648	,29906
Раціональний стиль	1,00	49	19,1837	2,29740	,32820
	2,00	60	18,7500	3,06221	,39533
Інтуїтивний стиль	1,00	49	18,2653	1,91241	,27320
	2,00	60	18,4500	2,56062	,33057
Залежний стиль	1,00	49	13,6531	4,21580	,60226
	2,00	60	12,9000	3,37338	,43550
Унікаючий стиль	1,00	49	10,8571	5,06211	,72316
	2,00	60	9,5667	3,38675	,43723
Спонтанний стиль	1,00	49	14,3061	3,11718	,44531
	2,00	60	14,3833	3,19476	,41244
Раціональні здібності	1,00	49	42,0000	4,74781	,67826
	2,00	60	41,3167	4,31981	,55768
Використання рацію	1,00	49	39,7551	5,08073	,72582
	2,00	60	37,7167	5,21761	,67359
Раціональність	1,00	49	81,7551	8,96180	1,28026
	2,00	60	79,0333	8,85852	1,14363
Інтуїтивні здібності	1,00	49	35,5102	3,65218	,52174
	2,00	60	35,8000	5,91407	,76350
Використання інтуїції	1,00	49	32,5918	3,25268	,46467
	2,00	60	32,3000	6,42638	,82964
Інтуїтивність	1,00	49	68,1020	5,80318	,82903
	2,00	60	68,1000	11,22452	1,44908
Пізнання	1,00	49	4,1469	,45236	,06462
	2,00	60	4,0767	,59727	,07711
Планування	1,00	49	4,0204	,41798	,05971
	2,00	60	3,9208	,45214	,05837
Креативність	1,00	49	3,8954	,56038	,08005
	2,00	60	3,7729	,57004	,07359
Загальна самоефективність	1,00	49	30,0816	2,50696	,35814
	2,00	60	31,4500	2,71484	,35048

Коротка шкала професійної самооцінюваності	1,00	49	5,2586	,38176	,05454
	2,00	60	5,2695	,42411	,05475
Життєва орієнтація	1,00	49	20,3878	3,01259	,43037
	2,00	60	20,8167	2,47353	,31933
Прогностична тривога	1,00	49	22,2449	5,85068	,83581
	2,00	60	20,6167	4,63623	,59853
Гнітюча тривога	1,00	49	11,8367	4,02775	,57539
	2,00	60	10,5167	3,39737	,43860
Інтолерантність до невизначеності	1,00	49	34,0612	9,54247	1,36321
	2,00	60	31,1167	6,85712	,88525
Інноваційність	1,00	49	3,8844	1,55240	,22177
	2,00	60	4,3167	1,37564	,17759
Проактивність	1,00	49	3,8010	,84159	,12023
	2,00	60	3,7708	1,12398	,14511
Схильність до ризику	1,00	49	3,5918	1,34115	,19159
	2,00	60	3,0500	,95425	,12319
Підприємницька орієнтація	1,00	49	3,7495	1,00370	,14339
	2,00	60	3,6667	,87432	,11287
Активність	1,00	49	5,5816	2,28980	,32711
	2,00	60	6,1917	1,93779	,25017
Агресія-ворожість	1,00	49	5,0510	2,28502	,32643
	2,00	60	4,2750	2,30957	,29816
Імпульсивний пошук вражень	1,00	49	3,6939	2,03566	,29081
	2,00	60	2,7583	2,05536	,26535
Нейротизм-тривога	1,00	49	2,7143	2,47698	,35385
	2,00	60	2,7250	1,49696	,19326
Товариськість	1,00	49	2,8367	2,09012	,29859
	2,00	60	3,6417	1,84366	,23802

Г.2. Порівняння незалежних вибірок (Independent Samples Test)

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
				t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.						Lower	Upper
Вік	Equal varian. assumed	1,323	,253	-2,355	107	,020	-3,732	1,585	-6,875	-,590
	Equal varian. not assum.			-2,400	106,98	,018	-3,732	1,554	-6,815	-,650
Групова шкала успіху	Equal varian. assumed	,152	,698	-,915	107	,362	-,6884	,75217	-2,179	,80265
	Equal varian. not assum.			-,913	101,51	,364	-,6884	,75431	-2,184	,80781
Стан профес. справ	Equal varian. assumed	10,293	,002	-,269	107	,789	-,3326	1,238	-2,788	2,122
	Equal varian. not assum.			-,258	81,029	,797	-,3326	1,287	-2,893	2,228
Сприйнятий стрес	Equal varian. assumed	20,603	,000	,324	107	,747	,348	1,078	-1,788	2,486
	Equal varian. not assum.			,305	69,07	,761	,348	1,142	-1,930	2,628
Напруженість ситуації	Equal varian. assumed	18,515	,000	-,315	107	,753	-,234	,742	-1,705	1,237
	Equal varian. not assum.			-,299	72,48	,766	-,234	,782	-1,793	1,325
Нестача ресурсів	Equal varian. assumed	7,135	,009	1,412	107	,161	,582	,412	-,235	1,401
	Equal varian. not assum.			1,351	77,38	,181	,582	,431	-,276	1,442
Пильність	Equal varian. assumed	2,008	,159	1,474	107	,143	,575	,390	-,198	1,349
	Equal varian. not assum.			1,493	106,34	,138	,575	,385	-,188	1,339
Гіпер-пильність	Equal varian. assumed	,150	,699	-,371	107	,712	-,138	,372	-,876	,600
	Equal varian. not assum.			-,369	100,90	,713	-,138	,374	-,880	,604
Перекладання відповідальн.	Equal varian. assumed	5,363	,022	,702	107	,484	,28367	,40387	-,516	1,084
	Equal varian. not assum.			,685	89,55	,495	,28367	,41402	-,538	1,106
Прокрастинація	Equal varian. assumed	,951	,332	-,506	107	,614	-,2388	,47216	-1,174	,697
	Equal varian. not assum.			-,500	96,98	,618	-,2388	,47790	-1,187	,709

Раціональний стиль	Equal varian. assumed	4,666	,033	,820	107	,414	,43367	,52866	-,614	1,481
	Equal varian. not assum.			,844	106,29	,401	,43367	,51381	-,584	1,452
Інтуїтивний стиль	Equal varian. assumed	7,518	,007	-,418	107	,677	-,1846	,44144	-1,059	,690
	Equal varian. not assum.			-,431	106,21	,668	-,1846	,42886	-1,034	,665
Залежний стиль	Equal varian. assumed	2,960	,088	1,036	107	,302	,75306	,72679	-,687	2,193
	Equal varian. not assum.			1,013	91,06	,314	,75306	,74322	-,723	2,229
Унікаючий стиль	Equal varian. assumed	5,050	,027	1,588	107	,115	1,2904	,812	-,320	2,901
	Equal varian. not assum.			1,527	80,73	,131	1,2904	,845	-,391	2,971
Спонтанний стиль	Equal varian. assumed	,623	,432	-,127	107	,899	-,077	,608	-1,283	1,129
	Equal varian. not assum.			-,127	103,63	,899	-,077	,606	-1,280	1,126
Раціональні здібності	Equal varian. assumed	,105	,746	,786	107	,434	,683	,869	-1,040	2,407
	Equal varian. not assum.			,778	98,29	,438	,683	,878	-1,059	2,425
Використання раціо	Equal varian. assumed	,431	,513	2,053	107	,043	2,038	,992	,070	4,006
	Equal varian. not assum.			2,059	103,70	,042	2,038	,990	,074	4,002
Раціональність	Equal varian. assumed	,142	,707	1,587	107	,115	2,721	1,714	-,677	6,120
	Equal varian. not assum.			1,585	102,21	,116	2,721	1,716	-,683	6,126
Інтуїтивні здібності	Equal varian. assumed	6,958	,010	-,299	107	,765	-,289	,96792	-2,208	1,628
	Equal varian. not assum.			-,313	100,13	,755	-,289	,92474	-2,124	1,544
Використання інтуїції	Equal varian. assumed	28,167	,000	,289	107	,773	,291	1,010	-1,710	2,294
	Equal varian. not assum.			,307	90,83	,760	,291	,950	-1,597	2,180
Інтуїтивність	Equal varian. assumed	19,764	,000	,001	107	,999	,002	1,770	-3,508	3,512
	Equal varian. not assum.			,001	91,84	,999	,002	1,669	-3,313	3,317
Пізнання	Equal varian. assumed	4,387	,039	,679	107	,498	,070	,103	-,134	,275
	Equal varian. not assum.			,698	106,44	,486	,070	,100	-,129	,269
Планування	Equal varian. assumed	,729	,395	1,183	107	,239	,099	,084	-,067	,266
	Equal varian. not assum.			1,192	105,32	,236	,099	,083	-,065	,265
Креативність	Equal varian. assumed	,288	,592	1,125	107	,263	,122	,108	-,093	,338
	Equal varian. not assum.			1,126	103,35	,263	,122	,108	-,093	,338
Загальна само-ефективність	Equal varian. assumed	1,043	,309	-2,709	107	,008	-1,368	,505	-2,369	-,366
	Equal varian. not assum.			-2,731	105,35	,007	-1,368	,501	-2,361	-,374
Професійна самоефектив.	Equal varian. assumed	,000	,983	-,139	107	,890	-,010	,078	-,165	,143
	Equal varian. not assum.			-,141	105,95	,889	-,010	,077	-,164	,142
Життєва орієнтація	Equal varian. assumed	3,167	,078	-,816	107	,416	-,428	,525	-1,470	,612
	Equal varian. not assum.			-,800	92,57	,426	-,428	,535	-1,493	,635
Прогностична тривога	Equal varian. assumed	4,321	,040	1,621	107	,108	1,628	1,004	-,362	3,619
	Equal varian. not assum.			1,584	90,49	,117	1,628	1,028	-,413	3,670
Гнітюча тривога	Equal varian. assumed	1,529	,219	1,856	107	,066	1,320	,71117	-,0897	2,729
	Equal varian. not assum.			1,825	94,13	,071	1,320	,72350	-,1164	2,756
Інтолерант. до невизначеності	Equal varian. assumed	7,723	,006	1,871	107	,064	2,944	1,573	-,174	6,063
	Equal varian. not assum.			1,812	84,75	,074	2,944	1,625	-,287	6,176
Інноваційність	Equal varian. assumed	,437	,510	-1,540	107	,126	-,432	,280	-,988	,124
	Equal varian. not assum.			-1,522	96,88	,131	-,432	,284	-,996	,131
Проактивність	Equal varian. assumed	8,000	,006	,156	107	,877	,030	,193	-,354	,414
	Equal varian. not assum.			,160	106,25	,873	,030	,188	-,343	,403
Ризикованість	Equal varian. assumed	3,287	,073	2,460	107	,016	,541	,220	,105	,978
	Equal varian. not assum.			2,379	84,18	,020	,541	,227	,088	,994
Підприємницька орієнтація	Equal varian. assumed	,851	,358	,461	107	,646	,082	,179	-,273	,439
	Equal varian. not assum.			,454	95,94	,651	,082	,182	-,279	,445
Активність	Equal varian. assumed	,214	,645	-1,507	107	,135	-,6100	,40493	-1,412	,192
	Equal varian. not assum.			-1,481	94,31	,142	-,6100	,41181	-1,427	,207
Агресія-ворожість	Equal varian. assumed	,639	,426	1,753	107	,082	,77602	,44259	-,1013	1,653
	Equal varian. not assum.			1,755	103,11	,082	,77602	,44211	-,1007	1,652
Імпульс. пошук вражень	Equal varian. assumed	,188	,666	2,374	107	,019	,93554	,39406	,15437	1,716
	Equal varian. not assum.			2,376	103,07	,019	,93554	,39367	,15479	1,716
Нейротизм-тривога	Equal varian. assumed	15,328	,000	-,028	107	,978	-,0107	,38452	-,7729	,751
	Equal varian. not assum.			-,027	75,44	,979	-,0107	,40319	-,8138	,792
Товариськість	Equal varian. assumed	2,022	,158	-2,135	107	,035	-,8049	,37702	-1,552	-,057
	Equal varian. not assum.			-2,108	96,637	,038	-,8049	,38185	-1,562	-,047

Додаток Д
Порівняльний аналіз груп з різною ефективністю діяльності

Група 1 = успішні, 59 осіб

Група 2 = неуспішні, 25 осіб

Група 3 = надуспішні, 25 осіб

Д.1. Описові статистики груп (Descriptives)

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
Вік	1,00	59	42,2542	7,87531	1,02528	40,2019	44,3066	27,00	60,00
	2,00	25	46,2800	11,03978	2,20796	41,7230	50,8370	27,00	61,00
	3,00	25	43,3200	5,85036	1,17007	40,9051	45,7349	35,00	55,00
	Total	109	43,4220	8,40447	,80500	41,8264	45,0177	27,00	61,00
Групова шкала успіху/невдачі	1,00	59	39,0678	3,18328	,41443	38,2382	39,8974	33,00	45,00
	2,00	25	35,4800	4,87442	,97488	33,4679	37,4921	29,00	45,00
	3,00	25	40,7200	2,22711	,44542	39,8007	41,6393	35,00	45,00
	Total	109	38,6239	3,90344	,37388	37,8828	39,3650	29,00	45,00
Стан професійних справ	1,00	59	24,5085	2,68696	,34981	23,8082	25,2087	19,00	29,00
	2,00	25	13,8800	2,78867	,55773	12,7289	15,0311	9,00	18,00
	3,00	25	30,9600	1,59374	,31875	30,3021	31,6179	29,00	34,00
	Total	109	23,5505	6,40527	,61351	22,3344	24,7665	9,00	34,00
Сприйнятий стрес	1,00	59	12,2881	4,21021	,54812	11,1909	13,3853	4,00	22,00
	2,00	25	19,4000	5,69356	1,13871	17,0498	21,7502	12,00	31,00
	3,00	25	9,4000	2,75379	,55076	8,2633	10,5367	4,00	16,00
	Total	109	13,2569	5,57674	,53416	12,1981	14,3157	4,00	31,00
Оцінка напруженості ситуації	1,00	59	9,2881	2,98300	,38835	8,5108	10,0655	4,00	17,00
	2,00	25	13,7600	3,68872	,73774	12,2374	15,2826	7,00	21,00
	3,00	25	6,8800	2,31517	,46303	5,9243	7,8357	4,00	14,00
	Total	109	9,7615	3,83912	,36772	9,0326	10,4904	4,00	21,00
Нестача ресурсів подолання	1,00	59	3,0000	1,56470	,20371	2,5922	3,4078	,00	7,00
	2,00	25	5,6400	2,61215	,52243	4,5618	6,7182	2,00	12,00
	3,00	25	2,5200	1,32665	,26533	1,9724	3,0676	,00	6,00
	Total	109	3,4954	2,15434	,20635	3,0864	3,9044	,00	12,00
Раціональний стиль	1,00	59	19,3051	2,93759	,38244	18,5395	20,0706	13,00	25,00
	2,00	25	18,6800	2,74955	,54991	17,5450	19,8150	12,00	24,00
	3,00	25	18,3600	2,15793	,43159	17,4692	19,2508	15,00	23,00
	Total	109	18,9450	2,74143	,26258	18,4245	19,4654	12,00	25,00
Інтуїтивний стиль	1,00	59	18,5763	2,56100	,33341	17,9089	19,2437	13,00	24,00
	2,00	25	18,0000	2,12132	,42426	17,1244	18,8756	13,00	21,00
	3,00	25	18,2400	1,69017	,33803	17,5423	18,9377	15,00	22,00
	Total	109	18,3670	2,28384	,21875	17,9334	18,8006	13,00	24,00
Залежний стиль	1,00	59	12,2373	3,81168	,49624	11,2440	13,2306	5,00	22,00
	2,00	25	15,4000	2,27303	,45461	14,4617	16,3383	11,00	19,00
	3,00	25	13,4400	4,06284	,81257	11,7629	15,1171	6,00	22,00
	Total	109	13,2385	3,77590	,36167	12,5216	13,9554	5,00	22,00
Унікаючий стиль	1,00	59	9,0678	2,88793	,37598	8,3152	9,8204	5,00	15,00
	2,00	25	15,2800	4,53248	,90650	13,4091	17,1509	6,00	25,00
	3,00	25	7,5600	1,82757	,36551	6,8056	8,3144	5,00	11,00
	Total	109	10,1468	4,25098	,40717	9,3397	10,9539	5,00	25,00
Спонтанний стиль	1,00	59	13,8475	3,11732	,40584	13,0351	14,6598	7,00	21,00
	2,00	25	14,2400	2,25979	,45196	13,3072	15,1728	10,00	20,00
	3,00	25	15,6400	3,68420	,73684	14,1192	17,1608	6,00	20,00
	Total	109	14,3486	3,14577	,30131	13,7514	14,9459	6,00	21,00

Раціональні здібності	1,00	59	42,4915	4,11630	,53590	41,4188	43,5642	33,00	50,00
	2,00	25	39,4000	5,38516	1,07703	37,1771	41,6229	31,00	50,00
	3,00	25	41,8000	3,80789	,76158	40,2282	43,3718	32,00	48,00
	Total	109	41,6239	4,50882	,43187	40,7678	42,4799	31,00	50,00
Використання раціо	1,00	59	38,9661	5,10229	,66426	37,6364	40,2958	28,00	48,00
	2,00	25	37,2000	5,15590	1,03118	35,0717	39,3283	29,00	49,00
	3,00	25	39,2800	5,55668	1,11134	36,9863	41,5737	28,00	47,00
	Total	109	38,6330	5,23284	,50122	37,6395	39,6265	28,00	49,00
Раціональність	1,00	59	81,4576	8,31559	1,08260	79,2906	83,6247	63,00	98,00
	2,00	25	76,6000	10,18577	2,03715	72,3955	80,8045	60,00	99,00
	3,00	25	81,0800	8,53385	1,70677	77,5574	84,6026	63,00	93,00
	Total	109	80,2569	8,96743	,85892	78,5543	81,9594	60,00	99,00
Інтуїтивні здібності	1,00	59	36,2881	5,58956	,72770	34,8315	37,7448	24,00	47,00
	2,00	25	34,1600	4,88774	,97755	32,1424	36,1776	24,00	41,00
	3,00	25	35,7200	3,16912	,63382	34,4119	37,0281	30,00	45,00
	Total	109	35,6697	5,00565	,47945	34,7194	36,6201	24,00	47,00
Використання інтуїції	1,00	59	32,0000	5,97408	,77776	30,4431	33,5569	21,00	45,00
	2,00	25	32,4800	4,24382	,84876	30,7282	34,2318	24,00	40,00
	3,00	25	33,4000	4,13320	,82664	31,6939	35,1061	27,00	42,00
	Total	109	32,4312	5,22346	,50032	31,4395	33,4229	21,00	45,00
Інтуїтивність	1,00	59	68,3051	10,40930	1,35518	65,5924	71,0178	49,00	92,00
	2,00	25	66,5900	8,91628	1,78326	62,9195	70,2805	48,00	81,00
	3,00	25	69,1200	5,67392	1,13478	66,7779	71,4621	60,00	87,00
	Total	109	68,1009	9,15398	,87679	66,3630	69,8389	48,00	92,00
Пізнання	1,00	59	4,1424	,62262	,08106	3,9801	4,3046	2,80	5,00
	2,00	25	3,9600	,44721	,08944	3,7754	4,1446	3,20	5,00
	3,00	25	4,1760	,35270	,07054	4,0304	4,3216	3,60	4,80
	Total	109	4,1083	,53578	,05132	4,0065	4,2100	2,80	5,00
Планування	1,00	59	4,0487	,45428	,05914	3,9303	4,1671	3,13	5,00
	2,00	25	3,9800	,46447	,09289	3,7883	4,1717	3,13	4,75
	3,00	25	3,7550	,29199	,05840	3,6345	3,8755	3,25	4,50
	Total	109	3,9656	,43795	,04195	3,8824	4,0487	3,13	5,00
Креативність	1,00	59	3,7966	,61846	,08052	3,6354	3,9578	2,50	5,00
	2,00	25	3,6000	,45069	,09014	3,4140	3,7860	3,13	4,75
	3,00	25	4,1300	,40582	,08116	3,9625	4,2975	3,25	4,88
	Total	109	3,8280	,56642	,05425	3,7204	3,9355	2,50	5,00
Пильність	1,00	59	9,5254	2,26941	,29545	8,9340	10,1168	2,00	12,00
	2,00	25	9,7200	1,76824	,35365	8,9901	10,4499	6,00	12,00
	3,00	25	9,0400	2,28181	,45636	8,0981	9,9819	4,00	12,00
	Total	109	9,4587	2,16253	,20713	9,0481	9,8693	2,00	12,00
Гіперпильність	1,00	59	1,8305	1,28858	,16776	1,4947	2,1663	,00	5,00
	2,00	25	4,8400	1,84120	,36824	4,0800	5,6000	1,00	9,00
	3,00	25	1,7600	1,39284	,27857	1,1851	2,3349	,00	4,00
	Total	109	2,5046	1,92750	,18462	2,1386	2,8705	,00	9,00
Перекладання відповідальності	1,00	59	2,4407	1,52305	,19828	2,0438	2,8376	,00	7,00
	2,00	25	5,4800	1,78232	,35646	4,7443	6,2157	1,00	9,00
	3,00	25	1,9600	1,61967	,32393	1,2914	2,6286	,00	5,00
	Total	109	3,0275	2,09257	,20043	2,6302	3,4248	,00	9,00
Прокрастинація	1,00	59	2,6780	1,79502	,23369	2,2102	3,1458	,00	6,00
	2,00	25	5,8000	2,48328	,49666	4,7750	6,8250	,00	10,00
	3,00	25	1,8000	1,77951	,35590	1,0655	2,5345	,00	5,00
	Total	109	3,1927	2,44373	,23407	2,7287	3,6566	,00	10,00
Загальна самоєфективність	1,00	59	31,7797	2,54659	,33154	31,1160	32,4433	26,00	38,00
	2,00	25	28,4400	2,66271	,53254	27,3409	29,5391	23,00	33,00
	3,00	25	31,0000	1,35401	,27080	30,4411	31,5589	28,00	33,00
	Total	109	30,8349	2,69950	,25857	30,3223	31,3474	23,00	38,00
Коротка шкала професійної	1,00	59	5,3447	,34294	,04465	5,2553	5,4341	4,67	6,00
	2,00	25	4,9336	,46631	,09326	4,7411	5,1261	4,00	5,83

самоефективності	3,00	25	5,4067	,28496	,05699	5,2890	5,5243	4,67	5,83
Total		109	5,2646	,40381	,03868	5,1880	5,3413	4,00	6,00
Диспозиційний оптимізм	1,00	59	21,0000	2,36352	,30770	20,3841	21,6159	12,00	24,00
	2,00	25	17,8400	2,28546	,45709	16,8966	18,7834	13,00	21,00
	3,00	25	22,5200	1,58430	,31686	21,8660	23,1740	18,00	24,00
Total		109	20,6239	2,72434	,26094	20,1066	21,1411	12,00	24,00
Прогностична тривога	1,00	59	21,6271	4,60846	,59997	20,4261	22,8281	13,00	31,00
	2,00	25	24,6800	5,86458	1,17292	22,2592	27,1008	13,00	34,00
	3,00	25	17,3600	3,20000	,64000	16,0391	18,6809	13,00	28,00
Total		109	21,3486	5,25529	,50337	20,3509	22,3464	13,00	34,00
Гнітюча тривога	1,00	59	10,3390	3,02068	,39326	9,5518	11,1262	4,00	18,00
	2,00	25	15,3600	3,05341	,61068	14,0996	16,6204	11,00	22,00
	3,00	25	8,6800	2,23084	,44617	7,7592	9,6008	4,00	15,00
Total		109	11,1101	3,73507	,35775	10,4010	11,8192	4,00	22,00
Інтолерантність до невизначеності	1,00	59	31,9322	6,83012	,88921	30,1523	33,7121	18,00	44,00
	2,00	25	40,0400	8,25369	1,65074	36,6330	43,4470	24,00	56,00
	3,00	25	26,0400	4,80867	,96173	24,0551	28,0249	17,00	43,00
Total		109	32,4404	8,26576	,79172	30,8710	34,0097	17,00	56,00
Інноваційність	1,00	59	4,2429	1,39626	,18178	3,8791	4,6068	1,00	6,67
	2,00	25	2,9600	1,10269	,22054	2,5048	3,4152	1,33	5,33
	3,00	25	5,0000	1,22852	,24570	4,4929	5,5071	2,67	7,00
Total		109	4,1223	1,46682	,14050	3,8438	4,4008	1,00	7,00
Проактивність	1,00	59	3,7500	,96042	,12504	3,4997	4,0003	2,25	6,25
	2,00	25	3,1400	,73979	,14796	2,8346	3,4454	2,25	4,50
	3,00	25	4,5100	,87345	,17469	4,1495	4,8705	3,00	6,50
Total		109	3,7844	1,00258	,09603	3,5941	3,9748	2,25	6,50
Схильність до ризику	1,00	59	3,0127	1,01648	,13234	2,7478	3,2776	1,25	6,25
	2,00	25	2,7900	,89466	,17893	2,4207	3,1593	1,00	4,00
	3,00	25	4,4600	,99656	,19931	4,0486	4,8714	3,00	6,25
Total		109	3,2936	1,17055	,11212	3,0713	3,5158	1,00	6,25
Підприємницька орієнтація	1,00	59	3,6210	,78206	,10182	3,4172	3,8248	2,36	5,36
	2,00	25	2,9782	,73259	,14652	2,6758	3,2806	1,55	4,18
	3,00	25	4,6255	,66095	,13219	4,3526	4,8983	3,09	5,45
Total		109	3,7039	,93116	,08919	3,5271	3,8807	1,55	5,45
Активність	1,00	59	5,7034	2,02595	,26376	5,1754	6,2314	1,00	10,00
	2,00	25	5,1400	2,04389	,40878	4,2963	5,9837	1,50	9,00
	3,00	25	7,2000	1,89297	,37859	6,4186	7,9814	3,00	10,00
Total		109	5,9174	2,11533	,20261	5,5158	6,3190	1,00	10,00
Агресія-ворожість	1,00	59	4,4153	2,33813	,30440	3,8059	5,0246	,50	9,50
	2,00	25	4,9400	1,58325	,31665	4,2865	5,5935	2,00	8,00
	3,00	25	4,8000	2,87591	,57518	3,6129	5,9871	,00	9,00
Total		109	4,6239	2,32056	,22227	4,1833	5,0644	,00	9,50
Імпульсивний пошук вражень	1,00	59	2,6780	2,17304	,28291	2,1117	3,2443	,00	9,00
	2,00	25	3,0800	1,65000	,33000	2,3989	3,7611	,00	7,00
	3,00	25	4,4600	1,78489	,35698	3,7232	5,1968	,00	7,50
Total		109	3,1789	2,09001	,20019	2,7821	3,5757	,00	9,00
Нейротизм-тривога	1,00	59	2,7119	1,74495	,22717	2,2571	3,1666	,00	9,00
	2,00	25	3,9400	2,36872	,47374	2,9622	4,9178	1,00	8,50
	3,00	25	1,5200	1,32665	,26533	,9724	2,0676	,00	4,50
Total		109	2,7202	1,98773	,19039	2,3428	3,0976	,00	9,00
Товариськість	1,00	59	3,3559	2,09484	,27273	2,8100	3,9019	,00	8,50
	2,00	25	2,7400	1,50083	,30017	2,1205	3,3595	,50	6,00
	3,00	25	3,6400	2,12387	,42477	2,7633	4,5167	,00	7,50
Total		109	3,2798	1,99006	,19061	2,9020	3,6576	,00	8,50

Д.2. Однофакторний дисперсійний аналіз ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Вік	Between Groups	284,921	2	142,460	2,056	,133
	Within Groups	7343,666	106	69,280		
	Total	7628,587	108			
Групова шкала успіху/невдачі	Between Groups	368,569	2	184,285	15,297	,000
	Within Groups	1277,009	106	12,047		
	Total	1645,578	108			
Стан професійних справ	Between Groups	3764,627	2	1882,313	299,432	,000
	Within Groups	666,346	106	6,286		
	Total	4430,972	108			
Сприйнятий стрес	Between Groups	1370,706	2	685,353	36,541	,000
	Within Groups	1988,102	106	18,756		
	Total	3358,807	108			
Оцінка напруженості ситуації	Between Groups	620,496	2	310,248	33,858	,000
	Within Groups	971,302	106	9,163		
	Total	1591,798	108			
Нестача ресурсів подолання	Between Groups	153,248	2	76,624	23,339	,000
	Within Groups	348,000	106	3,283		
	Total	501,248	108			
Рациональний стиль	Between Groups	17,961	2	8,981	1,199	,305
	Within Groups	793,708	106	7,488		
	Total	811,670	108			
Інтуїтивний стиль	Between Groups	6,354	2	3,177	,605	,548
	Within Groups	556,967	106	5,254		
	Total	563,321	108			
Залежний стиль	Between Groups	176,960	2	88,480	6,882	,002
	Within Groups	1362,838	106	12,857		
	Total	1539,798	108			
Унікаючий стиль	Between Groups	894,723	2	447,361	44,866	,000
	Within Groups	1056,929	106	9,971		
	Total	1951,651	108			
Спонтанний стиль	Between Groups	56,805	2	28,403	2,977	,050
	Within Groups	1011,947	106	9,547		
	Total	1068,752	108			
Рациональні здібності	Between Groups	168,832	2	84,416	4,415	,014
	Within Groups	2026,746	106	19,120		
	Total	2195,578	108			
Використання раціо	Between Groups	68,349	2	34,174	1,254	,290
	Within Groups	2888,972	106	27,254		
	Total	2957,321	108			
Рациональність	Between Groups	436,323	2	218,162	2,804	,065
	Within Groups	8248,484	106	77,816		
	Total	8684,807	108			
Інтуїтивні здібності	Between Groups	79,608	2	39,804	1,606	,205
	Within Groups	2626,502	106	24,778		
	Total	2706,110	108			
Використання інтуїції	Between Groups	34,494	2	17,247	,628	,536
	Within Groups	2912,240	106	27,474		
	Total	2946,734	108			
Інтуїтивність	Between Groups	84,741	2	42,371	,501	,607
	Within Groups	8965,148	106	84,577		
	Total	9049,890	108			
Пізнання	Between Groups	,733	2	,366	1,283	,281
	Within Groups	30,270	106	,286		
	Total	31,003	108			

Планування	Between Groups	1,522	2	,761	4,202	,018
	Within Groups	19,193	106	,181		
	Total	20,715	108			
Креативність	Between Groups	3,638	2	1,819	6,217	,003
	Within Groups	31,012	106	,293		
	Total	34,650	108			
Пильність	Between Groups	5,707	2	2,853	,682	,508
	Within Groups	443,357	106	4,183		
	Total	449,064	108			
Гіперпильність	Between Groups	177,023	2	88,511	41,843	,000
	Within Groups	224,225	106	2,115		
	Total	401,248	108			
Перекладання відповідальності	Between Groups	199,175	2	99,588	38,563	,000
	Within Groups	273,742	106	2,582		
	Total	472,917	108			
Прокрастинація	Between Groups	234,073	2	117,036	30,193	,000
	Within Groups	410,881	106	3,876		
	Total	644,954	108			
Загальна самоефективність	Between Groups	196,732	2	98,366	17,664	,000
	Within Groups	590,296	106	5,569		
	Total	787,028	108			
Коротка шкала професійної самоефективності	Between Groups	3,622	2	1,811	13,723	,000
	Within Groups	13,989	106	,132		
	Total	17,611	108			
Диспозиційний оптимізм	Between Groups	291,978	2	145,989	30,367	,000
	Within Groups	509,600	106	4,808		
	Total	801,578	108			
Прогностична тривога	Between Groups	679,756	2	339,878	15,644	,000
	Within Groups	2302,997	106	21,726		
	Total	2982,752	108			
Гнітюча тривога	Between Groups	634,259	2	317,129	38,532	,000
	Within Groups	872,420	106	8,230		
	Total	1506,679	108			
Інтолерантність до невизначеності	Between Groups	2483,214	2	1241,607	26,883	,000
	Within Groups	4895,649	106	46,185		
	Total	7378,862	108			
Інноваційність	Between Groups	53,891	2	26,946	16,003	,000
	Within Groups	178,478	106	1,684		
	Total	232,369	108			
Проактивність	Between Groups	23,613	2	11,807	14,733	,000
	Within Groups	84,945	106	,801		
	Total	108,558	108			
Схильність до ризиків	Between Groups	45,008	2	22,504	23,165	,000
	Within Groups	102,973	106	,971		
	Total	147,981	108			
Підприємницька орієнтація	Between Groups	34,804	2	17,402	31,350	,000
	Within Groups	58,839	106	,555		
	Total	93,643	108			
Активність	Between Groups	58,938	2	29,469	7,362	,001
	Within Groups	424,319	106	4,003		
	Total	483,257	108			
Агресія ворожості	Between Groups	5,842	2	2,921	,538	,586
	Within Groups	575,736	106	5,431		
	Total	581,578	108			
Імпульсивний пошук вражень	Between Groups	56,080	2	28,040	7,150	,001
	Within Groups	415,681	106	3,922		
	Total	471,761	108			
Нейротизм тривога	Between Groups	73,214	2	36,607	10,977	,000

	Within Groups	353,502	106	3,335		
	Total	426,716	108			
Товарискість	Between Groups	10,870	2	5,435	1,382	,256
	Within Groups	416,845	106	3,933		
	Total	427,716	108			

Д.3. Апостеріорне множинне порівняння (випадки виявлених відмінностей між групами)

Multiple Comparisons

Bonferroni

Dependent Variable	(I) група	(J) група	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Стан професійних справ	1,00	2,00	10,62847*	,59833	,000	9,1730	12,0840
		3,00	-6,45153*	,59833	,000	-7,9070	-4,9960
	2,00	1,00	-10,62847*	,59833	,000	-12,0840	-9,1730
		3,00	-17,08000*	,70916	,000	-18,8051	-15,3549
	3,00	1,00	6,45153*	,59833	,000	4,9960	7,9070
		2,00	17,08000*	,70916	,000	15,3549	18,8051
Сприйнятий стрес	1,00	2,00	-7,11186*	1,03350	,000	-9,6259	-4,5978
		3,00	2,88814*	1,03350	,019	,3741	5,4022
	2,00	1,00	7,11186*	1,03350	,000	4,5978	9,6259
		3,00	10,00000*	1,22493	,000	7,0203	12,9797
	3,00	1,00	-2,88814*	1,03350	,019	-5,4022	-,3741
		2,00	-10,00000*	1,22493	,000	-12,9797	-7,0203
Оцінка напруженості ситуації	1,00	2,00	-4,47186*	,72238	,000	-6,2291	-2,7146
		3,00	2,40814*	,72238	,004	,6509	4,1654
	2,00	1,00	4,47186*	,72238	,000	2,7146	6,2291
		3,00	6,88000*	,85619	,000	4,7973	8,9627
	3,00	1,00	-2,40814*	,72238	,004	-4,1654	-,6509
		2,00	-6,88000*	,85619	,000	-8,9627	-4,7973
Нестача ресурсів подолання	1,00	2,00	-2,64000*	,43239	,000	-3,6918	-1,5882
		3,00	,48000	,43239	,808	-,5718	1,5318
	2,00	1,00	2,64000*	,43239	,000	1,5882	3,6918
		3,00	3,12000*	,51249	,000	1,8733	4,3667
	3,00	1,00	-,48000	,43239	,808	-1,5318	,5718
		2,00	-3,12000*	,51249	,000	-4,3667	-1,8733
Рациональний стиль	1,00	2,00	,62508	,65301	1,000	-,9634	2,2136
		3,00	,94508	,65301	,452	-,6434	2,5336
	2,00	1,00	-,62508	,65301	1,000	-2,2136	,9634
		3,00	,32000	,77397	1,000	-1,5627	2,2027
	3,00	1,00	-,94508	,65301	,452	-2,5336	,6434
		2,00	-,32000	,77397	1,000	-2,2027	1,5627
Інтуїтивний стиль	1,00	2,00	,57627	,54702	,884	-,7544	1,9069
		3,00	,33627	,54702	1,000	-,9944	1,6669
	2,00	1,00	-,57627	,54702	,884	-1,9069	,7544
		3,00	-,24000	,64835	1,000	-1,8171	1,3371
	3,00	1,00	-,33627	,54702	1,000	-1,6669	,9944
		2,00	-,24000	,64835	1,000	-1,3371	1,8171
Залежний стиль	1,00	2,00	-3,16271*	,85568	,001	-5,2442	-1,0812
		3,00	-1,20271	,85568	,488	-3,2842	,8788
	2,00	1,00	3,16271*	,85568	,001	1,0812	5,2442
		3,00	1,96000	1,01418	,168	-,5071	4,4271
	3,00	1,00	1,20271	,85568	,488	-,8788	3,2842
		2,00	-1,96000	1,01418	,168	-4,4271	,5071
Унікаючий стиль	1,00	2,00	-6,21220*	,75355	,000	-8,0453	-4,3791
		3,00	1,50780	,75355	,144	-,3253	3,3409

	2,00	1,00	6,21220*	,75355	,000	4,3791	8,0453
		3,00	7,72000*	,89313	,000	5,5474	9,8926
	3,00	1,00	-1,50780	,75355	,144	-3,3409	,3253
		2,00	-7,72000*	,89313	,000	-9,8926	-5,5474
Спонтанний стиль	1,00	2,00	-,39254	,73734	1,000	-2,1862	1,4011
		3,00	-1,79254	,73734	,050	-3,5862	,0011
	2,00	1,00	,39254	,73734	1,000	-1,4011	2,1862
		3,00	-1,40000	,87392	,336	-3,5259	,7259
	3,00	1,00	1,79254	,73734	,050	-,0011	3,5862
		2,00	1,40000	,87392	,336	-,7259	3,5259
Рациональні здібності	1,00	2,00	3,09153*	1,04349	,011	,5532	5,6299
		3,00	,69153	1,04349	1,000	-1,8468	3,2299
	2,00	1,00	-3,09153*	1,04349	,011	-5,6299	-,5532
		3,00	-2,40000	1,23678	,165	-5,4085	,6085
	3,00	1,00	-,69153	1,04349	1,000	-3,2299	1,8468
		2,00	2,40000	1,23678	,165	-,6085	5,4085
Використання раціо	1,00	2,00	1,76610	1,24584	,478	-1,2645	4,7967
		3,00	-,31390	1,24584	1,000	-3,3445	2,7167
	2,00	1,00	-1,76610	1,24584	,478	-4,7967	1,2645
		3,00	-2,08000	1,47660	,486	-5,6719	1,5119
	3,00	1,00	,31390	1,24584	1,000	-2,7167	3,3445
		2,00	2,08000	1,47660	,486	-1,5119	5,6719
Рациональність	1,00	2,00	4,85763	2,10512	,069	-,2632	9,9785
		3,00	,37763	2,10512	1,000	-4,7432	5,4985
	2,00	1,00	-4,85763	2,10512	,069	-9,9785	,2632
		3,00	-4,48000	2,49505	,226	-10,5494	1,5894
	3,00	1,00	-,37763	2,10512	1,000	-5,4985	4,7432
		2,00	4,48000	2,49505	,226	-1,5894	10,5494
Пізнання	1,00	2,00	,18237	,12752	,467	-,1278	,4926
		3,00	-,03363	,12752	1,000	-,3438	,2766
	2,00	1,00	-,18237	,12752	,467	-,4926	,1278
		3,00	-,21600	,15115	,468	-,5837	,1517
	3,00	1,00	,03363	,12752	1,000	-,2766	,3438
		2,00	,21600	,15115	,468	-,1517	,5837
Планування	1,00	2,00	,06873	,10155	1,000	-,1783	,3157
		3,00	,29373*	,10155	,014	,0467	,5407
	2,00	1,00	-,06873	,10155	1,000	-,3157	,1783
		3,00	,22500	,12035	,193	-,0678	,5178
	3,00	1,00	-,29373*	,10155	,014	-,5407	-,0467
		2,00	-,22500	,12035	,193	-,5178	,0678
Креативність	1,00	2,00	,19661	,12908	,392	-,1174	,5106
		3,00	-,33339*	,12908	,033	-,6474	-,0194
	2,00	1,00	-,19661	,12908	,392	-,5106	,1174
		3,00	-,53000*	,15299	,002	-,9022	-,1578
	3,00	1,00	,33339*	,12908	,033	,0194	,6474
		2,00	,53000*	,15299	,002	,1578	,9022
Пильність	1,00	2,00	-,00339	,60838	1,000	-1,4833	1,4765
		3,00	,63661	,60838	,893	-,8433	2,1165
	2,00	1,00	,00339	,60838	1,000	-1,4765	1,4833
		3,00	,64000	,72107	1,000	-1,1140	2,3940
	3,00	1,00	-,63661	,60838	,893	-2,1165	,8433
		2,00	-,64000	,72107	1,000	-2,3940	1,1140
Гіперпильність	1,00	2,00	-3,00949*	,34708	,000	-3,8538	-2,1652
		3,00	,07051	,34708	1,000	-,7738	,9148
	2,00	1,00	3,00949*	,34708	,000	2,1652	3,8538
		3,00	3,08000*	,41137	,000	2,0793	4,0807
	3,00	1,00	-,07051	,34708	1,000	-,9148	,7738
		2,00	-3,08000*	,41137	,000	-4,0807	-2,0793

Перекладання відповідальності	1,00	2,00	-3,03932*	,38350	,000	-3,9722	-2,1064
		3,00	,48068	,38350	,638	-,4522	1,4136
	2,00	1,00	3,03932*	,38350	,000	2,1064	3,9722
		3,00	3,52000*	,45453	,000	2,4143	4,6257
	3,00	1,00	-,48068	,38350	,638	-1,4136	,4522
		2,00	-3,52000*	,45453	,000	-4,6257	-2,4143
Прокрастинація	1,00	2,00	-3,12203*	,46984	,000	-4,2649	-1,9791
		3,00	,87797	,46984	,193	-,2649	2,0209
	2,00	1,00	3,12203*	,46984	,000	1,9791	4,2649
		3,00	4,00000*	,55687	,000	2,6454	5,3546
	3,00	1,00	-,87797	,46984	,193	-2,0209	,2649
		2,00	-4,00000*	,55687	,000	-5,3546	-2,6454
Загальна самоефективність	1,00	2,00	3,33966*	,56315	,000	1,9698	4,7096
		3,00	,77966	,56315	,507	-,5902	2,1496
	2,00	1,00	-3,33966*	,56315	,000	-4,7096	-1,9698
		3,00	-2,56000*	,66746	,001	-4,1836	-,9364
	3,00	1,00	-,77966	,56315	,507	-2,1496	,5902
		2,00	2,56000*	,66746	,001	,9364	4,1836
Коротка шкала професійної самоефективності	1,00	2,00	,41109*	,08669	,000	,2002	,6220
		3,00	-,06198	,08669	1,000	-,2729	,1489
	2,00	1,00	-,41109*	,08669	,000	-,6220	-,2002
		3,00	-,47307*	,10275	,000	-,7230	-,2231
	3,00	1,00	,06198	,08669	1,000	-,1489	,2729
		2,00	,47307*	,10275	,000	,2231	,7230
Диспозиційний оптимізм	1,00	2,00	3,16000*	,52325	,000	1,8872	4,4328
		3,00	-1,52000*	,52325	,013	-2,7928	-,2472
	2,00	1,00	-3,16000*	,52325	,000	-4,4328	-1,8872
		3,00	-4,68000*	,62016	,000	-6,1886	-3,1714
	3,00	1,00	1,52000*	,52325	,013	,2472	2,7928
		2,00	4,68000*	,62016	,000	3,1714	6,1886
Прогностична тривога	1,00	2,00	-3,05288*	1,11234	,021	-5,7587	-,3470
		3,00	4,26712*	1,11234	,001	1,5613	6,9730
	2,00	1,00	3,05288*	1,11234	,021	,3470	5,7587
		3,00	7,32000*	1,31837	,000	4,1130	10,5270
	3,00	1,00	-4,26712*	1,11234	,001	-6,9730	-1,5613
		2,00	-7,32000*	1,31837	,000	-10,5270	-4,1130
Гнітюча тривога	1,00	2,00	-5,02102*	,68463	,000	-6,6864	-3,3556
		3,00	1,65898	,68463	,051	-,0064	3,3244
	2,00	1,00	5,02102*	,68463	,000	3,3556	6,6864
		3,00	6,68000*	,81144	,000	4,7061	8,6539
	3,00	1,00	-1,65898	,68463	,051	-3,3244	,0064
		2,00	-6,68000*	,81144	,000	-8,6539	-4,7061
Інтолерантність до невизначеності	1,00	2,00	-8,10780*	1,62179	,000	-12,0529	-4,1627
		3,00	5,89220*	1,62179	,001	1,9471	9,8373
	2,00	1,00	8,10780*	1,62179	,000	4,1627	12,0529
		3,00	14,00000*	1,92219	,000	9,3241	18,6759
	3,00	1,00	-5,89220*	1,62179	,001	-9,8373	-1,9471
		2,00	-14,00000*	1,92219	,000	-18,6759	-9,3241
Інноваційність	1,00	2,00	3,84881*	,92898	,000	1,5890	6,1086
		3,00	-2,27119*	,92898	,048	-4,5310	-,0114
	2,00	1,00	-3,84881*	,92898	,000	-6,1086	-1,5890
		3,00	-6,12000*	1,10105	,000	-8,7984	-3,4416
	3,00	1,00	2,27119*	,92898	,048	,0114	4,5310
		2,00	6,12000*	1,10105	,000	3,4416	8,7984
Проактивність	1,00	2,00	2,44000*	,85451	,016	,3613	4,5187
		3,00	-3,04000*	,85451	,002	-5,1187	-,9613
	2,00	1,00	-2,44000*	,85451	,016	-4,5187	-,3613
		3,00	-5,48000*	1,01279	,000	-7,9437	-3,0163

	3,00	1,00	3,04000*	,85451	,002	,9613	5,1187
		2,00	5,48000*	1,01279	,000	3,0163	7,9437
Схильність до ризику	1,00	2,00	,89085	,94083	1,000	-1,3978	3,1795
		3,00	-5,78915*	,94083	,000	-8,0778	-3,5005
	2,00	1,00	-,89085	,94083	1,000	-3,1795	1,3978
		3,00	-6,68000*	1,11510	,000	-9,3926	-3,9674
	3,00	1,00	5,78915*	,94083	,000	3,5005	8,0778
		2,00	6,68000*	1,11510	,000	3,9674	9,3926
Підприємницька орієнтація	1,00	2,00	7,07051*	1,95576	,001	2,3130	11,8280
		3,00	-11,04949*	1,95576	,000	-15,8070	-6,2920
	2,00	1,00	-7,07051*	1,95576	,001	-11,8280	-2,3130
		3,00	-18,12000*	2,31802	,000	-23,7587	-12,4813
	3,00	1,00	11,04949*	1,95576	,000	6,2920	15,8070
		2,00	18,12000*	2,31802	,000	12,4813	23,7587
Активність	1,00	2,00	,56339	,47746	,722	-,5981	1,7248
		3,00	-1,49661*	,47746	,007	-2,6581	-,3352
	2,00	1,00	-,56339	,47746	,722	-1,7248	,5981
		3,00	-2,06000*	,56590	,001	-3,4366	-,6834
	3,00	1,00	1,49661*	,47746	,007	,3352	2,6581
		2,00	2,06000*	,56590	,001	,6834	3,4366
Агресія-ворожість	1,00	2,00	-,52475	,55616	1,000	-1,8777	,8282
		3,00	-,38475	,55616	1,000	-1,7377	,9682
	2,00	1,00	,52475	,55616	1,000	-,8282	1,8777
		3,00	,14000	,65918	1,000	-1,4635	1,7435
	3,00	1,00	,38475	,55616	1,000	-,9682	1,7377
		2,00	-,14000	,65918	1,000	-1,7435	1,4635
Імпульсивний пошук вражень	1,00	2,00	-,40203	,47258	1,000	-1,5516	,7475
		3,00	-1,78203*	,47258	,001	-2,9316	-,6325
	2,00	1,00	,40203	,47258	1,000	-,7475	1,5516
		3,00	-1,38000*	,56011	,046	-2,7425	-,0175
	3,00	1,00	1,78203*	,47258	,001	,6325	2,9316
		2,00	1,38000*	,56011	,046	,0175	2,7425
Нейротизм/тривога	1,00	2,00	-1,22814*	,43580	,017	-2,2882	-,1680
		3,00	1,19186*	,43580	,022	,1318	2,2520
	2,00	1,00	1,22814*	,43580	,017	,1680	2,2882
		3,00	2,42000*	,51652	,000	1,1635	3,6765
	3,00	1,00	-1,19186*	,43580	,022	-2,2520	-,1318
		2,00	-2,42000*	,51652	,000	-3,6765	-1,1635

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Д.4. Порівняння груп за допомогою непараметричного критерію (Kruskal-Wallis Test)

	група	N	Mean Rank	Chi-Square	df	Asymp. Sig.
Вік	1,00	59	50,77	3,646	2	,162
	2,00	25	65,16			
	3,00	25	54,82			
Групова_шкала_успіхуневдачі	1,00	59	56,64	19,228	2	,000
	2,00	25	33,70			
	3,00	25	72,42			
Стан професійних справ	1,00	59	55,05	88,269	2	,000
	2,00	25	13,00			
	3,00	25	96,88			
Сприйнятий стрес	1,00	59	51,98	42,340	2	,000
	2,00	25	87,18			

	3,00	25	29,94			
Оцінка напруженості ситуації	1,00	59	52,97	40,582	2	,000
	2,00	25	85,58			
	3,00	25	29,20			
Нестача ресурсів подолання	1,00	59	50,07	25,036	2	,000
	2,00	25	81,40			
	3,00	25	40,24			
Пильність	1,00	59	57,80	1,351	2	,509
	2,00	25	54,18			
	3,00	25	49,22			
Гіперпильність	1,00	59	45,19	39,984	2	,000
	2,00	25	89,56			
	3,00	25	43,60			
Перекладання відповідальності	1,00	59	47,37	38,712	2	,000
	2,00	25	88,62			
	3,00	25	39,38			
Прокрастинація	1,00	59	49,99	32,727	2	,000
	2,00	25	84,96			
	3,00	25	36,86			
Раціональний стиль	1,00	59	58,32	2,202	2	,333
	2,00	25	54,96			
	3,00	25	47,20			
Інтуїтивний стиль	1,00	59	57,98	1,170	2	,557
	2,00	25	51,74			
	3,00	25	51,22			
Залежний стиль	1,00	59	46,05	14,309	2	,001
	2,00	25	74,40			
	3,00	25	56,72			
Унікаючий стиль	1,00	59	49,35	39,967	2	,000
	2,00	25	88,32			
	3,00	25	35,02			
Спонтанний стиль	1,00	59	49,79	7,231	2	,027
	2,00	25	52,60			
	3,00	25	69,70			
Раціональні здібності	1,00	59	61,19	7,918	2	,019
	2,00	25	40,02			
	3,00	25	55,38			
Використання рацію	1,00	59	57,08	2,788	2	,248
	2,00	25	45,88			
	3,00	25	59,20			
Раціональність	1,00	59	58,93	5,331	2	,070
	2,00	25	42,20			
	3,00	25	58,52			
Інтуїтивні здібності	1,00	59	59,06	2,671	2	,263
	2,00	25	46,94			
	3,00	25	53,48			
Використання інтуїції	1,00	59	51,76	1,541	2	,463
	2,00	25	56,90			
	3,00	25	60,74			
Інтуїтивність	1,00	59	55,33	,653	2	,721
	2,00	25	51,04			
	3,00	25	58,18			
Пізнання	1,00	59	57,97	3,595	2	,166
	2,00	25	44,54			
	3,00	25	58,46			
Планування	1,00	59	60,81	7,917	2	,019
	2,00	25	56,54			
	3,00	25	39,76			

Креативність	1,00	59	53,67	15,295	2	,000
	2,00	25	39,26			
	3,00	25	73,88			
Загальна самоефективність	1,00	59	64,76	23,182	2	,000
	2,00	25	28,98			
	3,00	25	57,98			
Коротка шкала професійної самоефективності	1,00	59	59,91	17,524	2	,000
	2,00	25	32,40			
	3,00	25	66,02			
Диспозиційний оптимізм	1,00	59	58,42	41,607	2	,000
	2,00	25	22,90			
	3,00	25	79,04			
Прогностична тривога	1,00	59	57,75	23,756	2	,000
	2,00	25	73,04			
	3,00	25	30,46			
Гнітюча тривога	1,00	59	50,06	46,201	2	,000
	2,00	25	90,04			
	3,00	25	31,62			
Інтолерантність до невизначеності	1,00	59	54,66	34,866	2	,000
	2,00	25	81,76			
	3,00	25	29,04			
Інноваційність	1,00	59	57,51	25,697	2	,000
	2,00	25	29,80			
	3,00	25	74,28			
Проактивність	1,00	59	53,90	23,193	2	,000
	2,00	25	34,92			
	3,00	25	77,68			
Схильність до ризику	1,00	59	46,75	32,068	2	,000
	2,00	25	43,24			
	3,00	25	86,24			
Підприємницька орієнтація	1,00	59	51,99	37,881	2	,000
	2,00	25	31,48			
	3,00	25	85,62			
Активність	1,00	59	51,81	13,524	2	,001
	2,00	25	43,18			
	3,00	25	74,34			
Агресія/ворожість	1,00	59	51,72	1,586	2	,453
	2,00	25	60,84			
	3,00	25	56,90			
Імпульсивний пошук вражень	1,00	59	46,55	15,229	2	,000
	2,00	25	54,08			
	3,00	25	75,86			
Нейротизм/тривога	1,00	59	57,02	18,491	2	,000
	2,00	25	71,48			
	3,00	25	33,76			
Товариськість	1,00	59	55,76	2,256	2	,324
	2,00	25	47,52			
	3,00	25	60,68			
Total		109				

Додаток Ж
Непараметричний кореляційний аналіз (Spearman's rank correlation coefficient)

	Пильність	Гіперпильність	Перекладання відповідальності	Прокрастинація	Раціональний стиль	Інтуїтивний стиль	Залежний стиль	Унікаючий стиль	Спонтанний стиль	Раціональні здібності	Використання раціо	Раціональність	Інтуїтивні здібності	Використання інтуїції	Інтуїтивність	Пізнання	Планування	Креативність	Інноваційність	Проактивність	Схильність до ризиків	Підприємницька орієнтація
Стан професій. справ	-,113	-,540**	-,600**	-,510**	-,169	,012	-,347**	-,544**	,203*	,134	,162	,173	,135	,109	,158	,137	-,210*	,345**	,480**	,531**	,455**	,607**
	,240	,000	,000	,000	,079	,905	,000	,000	,034	,164	,092	,071	,162	,261	,100	,155	,029	,000	,000	,000	,000	,000
Сприйнятий стрес	,089	,482**	,549**	,367**	,232*	-,073	,355**	,607**	,027	-,399**	-,285**	-,365**	-,213*	-,023	-,121	-,294**	,122	-,274**	-,389**	-,190*	-,163	-,346**
	,356	,000	,000	,000	,015	,449	,000	,000	,782	,000	,003	,000	,026	,810	,211	,002	,207	,004	,000	,048	,089	,000
Оцінка напруж. ситуації	,091	,466**	,510**	,396**	,213*	-,006	,283**	,574**	,049	-,429**	-,337**	-,408**	-,160	,056	-,047	-,335**	,004	-,292**	-,332**	-,187	-,120	-,308**
	,348	,000	,000	,000	,026	,951	,003	,000	,610	,000	,000	,000	,096	,563	,628	,000	,969	,002	,000	,052	,215	,001
Нестача ресурсів	,004	,394**	,468**	,237*	,157	-,211*	,408**	,503**	,015	-,304**	-,159	-,247**	-,237*	-,192*	-,234*	-,200*	,313**	-,227*	-,417**	-,148	-,176	-,322**
	,964	,000	,000	,013	,103	,028	,000	,000	,877	,001	,099	,010	,013	,046	,014	,037	,001	,018	,000	,125	,068	,001
Пильність	1,000	,000	,234*	,012	,590**	-,097	,348**	,119	-,193*	,244*	,286**	,278**	-,214*	-,198*	-,253**	,316**	,236*	,305**	-,267**	-,048	-,208*	-,263**
	.	,997	,014	,904	,000	,314	,000	,219	,044	,011	,003	,003	,025	,039	,008	,001	,013	,001	,005	,619	,030	,006
Гіперпильність	-,061	1,000	,788**	,693**	-,011	,036	,580**	,461**	,118	-,383**	-,237*	-,318**	-,125	,307**	,125	-,225*	-,167	-,168	-,416**	-,257**	-,250**	-,389**
	,531	.	,000	,000	,908	,709	,000	,000	,222	,000	,013	,001	,194	,001	,194	,019	,082	,080	,000	,007	,009	,000
Переклад. від- повідальності	,177	,788**	1,000	,648**	,220*	-,108	,620**	,628**	,022	-,179	-,012	-,082	-,325**	,043	-,131	-,019	,033	-,090	-,431**	-,269**	-,382**	-,470**
	,065	,000	.	,000	,022	,263	,000	,000	,817	,063	,905	,394	,001	,660	,175	,846	,733	,350	,000	,005	,000	,000
Прокрастина- ція	-,049	,693**	,648**	1,000	-,019	,174	,411**	,530**	,047	-,272**	-,178	-,226*	-,093	,164	,033	-,129	-,012	-,036	-,316**	-,242*	-,417**	-,392**
	,614	,000	,000	.	,846	,070	,000	,000	,627	,004	,064	,018	,334	,088	,730	,183	,900	,708	,001	,011	,000	,000
Раціональний стиль	,555**	-,011	,220*	-,019	1,000	-,336**	,283**	,104	-,195*	,387**	,449**	,450**	-,318**	-,352**	-,395**	,438**	,174	,443**	-,124	-,076	-,103	-,178
	,000	,908	,022	,846	.	,000	,003	,283	,043	,000	,000	,000	,001	,000	,000	,000	,070	,000	,197	,433	,286	,064
Інтуїтивний стиль	-,121	,036	-,108	,174	-,336**	1,000	-,202*	-,106	,318**	-,240*	-,196*	-,216*	,398**	,350**	,401**	-,082	-,002	-,015	,092	,144	-,054	,082
	,211	,709	,263	,070	,000	.	,036	,274	,001	,012	,041	,024	,000	,000	,000	,396	,980	,874	,339	,136	,577	,399
Залежний стиль	,317**	,580**	,620**	,411**	,283**	-,202*	1,000	,462**	,095	-,095	-,109	-,120	-,306**	,039	-,127	,042	,030	,168	-,244*	,011	-,106	-,158
	,001	,000	,000	,000	,003	,036	.	,000	,324	,326	,258	,213	,001	,686	,190	,666	,755	,081	,011	,907	,271	,101
Унікаючий стиль	,082	,461**	,628**	,530**	,104	-,106	,462**	1,000	,179	-,188	-,225*	-,224*	-,260**	-,036	-,129	-,117	,148	-,166	-,346**	-,152	-,313**	-,349**
	,398	,000	,000	,000	,283	,274	,000	.	,063	,051	,019	,019	,006	,709	,180	,226	,125	,085	,000	,115	,001	,000

	Пильність	Гіперпильність	Перекладання відповідальності	Прокрастинація	Раціональний стиль	Інтуїтивний стиль	Залежний стиль	Унікаючий стиль	Спонтанний стиль	Раціональні здібності	Використання раціо	Раціональність	Інтуїтивні здібності	Використання інтуїції	Інтуїтивність	Пізнання	Планування	Креативність	Інноваційність	Проактивність	Схильність до ризиків	Підприємницька орієнтація
Спонтанний стиль	-,205*	,118	,022	,047	-,195*	,318**	,095	,179	1,000	-,237*	-,224*	-,213*	,084	,212*	,221*	-,060	-,210*	-,082	,046	,405**	,217*	,235*
	,033	,222	,817	,627	,043	,001	,324	,063	.	,013	,019	,026	,387	,027	,021	,535	,029	,395	,636	,000	,024	,014
Раціональні здібності	,250**	-,383**	-,179	-,272**	,387**	-,240*	-,095	-,188	-,237*	1,000	,697**	,890**	-,049	-,338**	-,238*	,565**	,231*	,498**	,198*	-,156	-,056	,036
	,009	,000	,063	,004	,000	,012	,326	,051	,013	.	,000	,000	,612	,000	,013	,000	,016	,000	,040	,106	,560	,714
Використання раціо	,259**	-,237*	-,012	-,178	,449**	-,196*	-,109	-,225*	-,224*	,697**	1,000	,939**	,001	-,323**	-,200*	,657**	,070	,499**	-,038	-,165	-,089	-,108
	,007	,013	,905	,064	,000	,041	,258	,019	,019	,000	.	,000	,988	,001	,037	,000	,470	,000	,692	,087	,360	,264
Раціональність	,259**	-,318**	-,082	-,226*	,450**	-,216*	-,120	-,224*	-,213*	,890**	,939**	1,000	-,030	-,351**	-,232*	,663**	,152	,531**	,078	-,161	-,079	-,040
	,007	,001	,394	,018	,000	,024	,213	,019	,026	,000	,000	.	,760	,000	,015	,000	,115	,000	,419	,094	,413	,681
Інтуїтивні здібності	-,231*	-,125	-,325**	-,093	-,318**	,398**	-,306**	-,260**	,084	-,049	,001	-,030	1,000	,511**	,824**	,033	-,205*	-,030	-,037	-,013	,070	,022
	,015	,194	,001	,334	,001	,000	,001	,006	,387	,612	,988	,760	.	,000	,000	,732	,032	,759	,701	,897	,467	,823
Використання інтуїції	-,218*	,307**	,043	,164	-,352**	,350**	,039	-,036	,212*	-,338**	-,323**	-,351**	,511**	1,000	,886**	-,293**	-,422**	-,109	-,060	,163	,264**	,154
	,023	,001	,660	,088	,000	,000	,686	,709	,027	,000	,001	,000	,000	.	,000	,002	,000	,259	,538	,090	,006	,110
Інтуїтивність	-,280**	,125	-,131	,033	-,395**	,401**	-,127	-,129	,221*	-,238*	-,200*	-,232*	,824**	,886**	1,000	-,160	-,383**	-,098	-,033	,136	,202*	,136
	,003	,194	,175	,730	,000	,000	,190	,180	,021	,013	,037	,015	,000	,000	.	,097	,000	,311	,732	,160	,035	,157
Пізнання	,275**	-,225*	-,019	-,129	,438**	-,082	,042	-,117	-,060	,565**	,657**	,663**	,033	-,293**	-,160	1,000	,269**	,632**	,149	,063	-,083	,046
	,004	,019	,846	,183	,000	,396	,666	,226	,535	,000	,000	,000	,732	,002	,097	.	,005	,000	,122	,517	,393	,637
Планування	,192*	-,167	,033	-,012	,174	-,002	,030	,148	-,210*	,231*	,070	,152	-,205*	-,422**	-,383**	,269**	1,000	,156	,073	,032	-,313**	-,065
	,046	,082	,733	,900	,070	,980	,755	,125	,029	,016	,470	,115	,032	,000	,000	,005	.	,106	,449	,742	,001	,501
Креативність	,258**	-,168	-,090	-,036	,443**	-,015	,168	-,166	-,082	,498**	,499**	,531**	-,030	-,109	-,098	,632**	,156	1,000	,278**	,200*	,170	,284**
	,007	,080	,350	,708	,000	,874	,081	,085	,395	,000	,000	,000	,759	,259	,311	,000	,106	.	,003	,037	,078	,003
Інноваційність	-,242*	-,416**	-,431**	-,316**	-,124	,092	-,244*	-,346**	,046	,198*	-,038	,078	-,037	-,060	-,033	,149	,073	,278**	1,000	,517**	,441**	,852**
	,011	,000	,000	,001	,197	,339	,011	,000	,636	,040	,692	,419	,701	,538	,732	,122	,449	,003	.	,000	,000	,000
Проактивність	-,014	-,257**	-,269**	-,242*	-,076	,144	,011	-,152	,405**	-,156	-,165	-,161	-,013	,163	,136	,063	,032	,200*	,517**	1,000	,350**	,724**
	,884	,007	,005	,011	,433	,136	,907	,115	,000	,106	,087	,094	,897	,090	,160	,517	,742	,037	,000	.	,000	,000
Схильність до ризиків	-,191*	-,250**	-,382**	-,417**	-,103	-,054	-,106	-,313**	,217*	-,056	-,089	-,079	,070	,264**	,202*	-,083	-,313**	,170	,441**	,350**	1,000	,758**
	,046	,009	,000	,000	,286	,577	,271	,001	,024	,560	,360	,413	,467	,006	,035	,393	,001	,078	,000	,000	.	,000
Підприємниц.	-,235*	-,389**	-,470**	-,392**	-,178	,082	-,158	-,349**	,235*	,036	-,108	-,040	,022	,154	,136	,046	-,065	,284**	,852**	,724**	,758**	1,000

	Пильність	Гіперпильність	Перекладання відповідальності	Прокрастинація	Раціональний стиль	Інтуїтивний стиль	Залежний стиль	Унікаючий стиль	Спонтанний стиль	Раціональні здібності	Використання раціо	Раціональність	Інтуїтивні здібності	Використання інтуїції	Інтуїтивність	Пізнання	Планування	Креативність	Інноваційність	Продуктивність	Схильність до ризиків	Підприємницька орієнтація
орієнтація	,014	,000	,000	,000	,064	,399	,101	,000	,014	,714	,264	,681	,823	,110	,157	,637	,501	,003	,000	,000	,000	.
Загальна само- ефективність	,072	-,452**	-,396**	-,239*	,038	,107	-,288**	-,364**	-,157	,512**	,452**	,513**	,295**	-,222*	,018	,548**	,069	,357**	,264**	-,012	-,146	,090
	,457	,000	,000	,012	,696	,268	,002	,000	,103	,000	,000	,000	,002	,020	,850	,000	,476	,000	,006	,904	,131	,354
Шкала проф. самоефективн.	,170	-,483**	-,352**	-,230*	,028	,053	-,255**	-,361**	-,044	,442**	,351**	,429**	,188	-,216*	-,048	,504**	,119	,360**	,294**	,225*	,030	,226*
	,077	,000	,000	,016	,775	,587	,008	,000	,650	,000	,000	,000	,050	,024	,619	,000	,218	,000	,002	,019	,758	,018
Оптимізм	-,010	-,289**	-,316**	-,317**	-,257**	-,007	-,191*	-,092	,183	,187	,096	,142	,285**	,018	,195*	,078	-,114	,117	,064	,158	,226*	,206*
	,920	,002	,001	,001	,007	,945	,047	,342	,056	,051	,322	,142	,003	,856	,042	,420	,238	,224	,509	,101	,018	,032
Песимізм	,054	,588**	,643**	,384**	,167	-,016	,352**	,469**	,122	-,200*	-,031	-,105	-,204*	,076	-,063	-,180	-,096	-,305**	-,453**	-,266**	-,124	-,390**
	,577	,000	,000	,000	,082	,867	,000	,000	,207	,037	,752	,278	,033	,434	,517	,061	,319	,001	,000	,005	,198	,000
Сум. показник LOT	-,054	-,579**	-,628**	-,472**	-,222*	-,005	-,373**	-,379**	,000	,270**	,104	,180	,288**	-,018	,165	,162	-,046	,273**	,366**	,282**	,209*	,394**
	,577	,000	,000	,000	,020	,962	,000	,000	,996	,005	,283	,061	,002	,854	,087	,093	,632	,004	,000	,003	,029	,000
Прогностична тривога	,298**	,320**	,434**	,330**	,344**	,056	,241*	,342**	-,138	-,102	-,042	-,070	-,266**	-,081	-,198*	-,115	,477**	-,010	-,303**	-,097	-,246**	-,292**
	,002	,001	,000	,000	,000	,562	,012	,000	,152	,292	,666	,468	,005	,402	,039	,233	,000	,921	,001	,315	,010	,002
Гнітюча тривога	,074	,526**	,618**	,419**	,209*	-,130	,409**	,588**	-,085	-,070	-,022	-,044	-,231*	,007	-,107	-,062	,317**	-,120	-,262**	-,291**	-,151	-,281**
	,447	,000	,000	,000	,029	,177	,000	,000	,382	,468	,824	,650	,016	,945	,268	,523	,001	,216	,006	,002	,116	,003
Інтолеран. до невизначеності	,216*	,433**	,556**	,403**	,316**	-,017	,325**	,482**	-,113	-,114	-,043	-,074	-,288**	-,046	-,179	-,107	,454**	-,061	-,292**	-,167	-,223*	-,295**
	,024	,000	,000	,000	,001	,861	,001	,000	,240	,240	,657	,443	,002	,638	,062	,268	,000	,528	,002	,083	,020	,002
Активність	-,224*	-,259**	-,281**	-,111	-,150	,107	-,272**	-,350**	-,013	,062	,099	,088	,173	,003	,084	-,026	-,046	,295**	,366**	,289**	,186	,367**
	,019	,006	,003	,251	,120	,267	,004	,000	,893	,519	,308	,365	,071	,979	,385	,786	,632	,002	,000	,002	,053	,000
Агресія- ворожість	-,102	,237*	,168	,202*	,040	,129	,259**	,322**	,500**	-,064	-,068	-,042	,139	,345**	,339**	,066	-,105	,070	,113	,465**	,093	,248**
	,290	,013	,082	,035	,677	,181	,007	,001	,000	,512	,485	,666	,149	,000	,000	,494	,278	,469	,243	,000	,338	,009
Імпульсивний пошук вражень	-,042	,191*	,105	,016	-,011	,121	,374**	,028	,531**	-,259**	-,094	-,155	,057	,335**	,253**	,004	-,082	,206*	,005	,456**	,201*	,228*
	,666	,047	,277	,871	,908	,210	,000	,771	,000	,007	,330	,107	,555	,000	,008	,970	,398	,031	,956	,000	,036	,017
Нейротизм- тривога	-,066	,366**	,404**	,357**	,059	,193*	,252**	,346**	,127	-,277**	-,264**	-,271**	-,071	,072	,035	-,245*	,109	-,218*	-,040	,016	-,115	-,066
	,493	,000	,000	,000	,540	,044	,008	,000	,189	,004	,006	,004	,464	,457	,721	,010	,258	,023	,680	,868	,233	,494
Товарискість	,233*	-,043	-,010	-,089	,230*	,110	,128	-,028	-,144	,255**	,124	,180	,079	-,040	,000	,136	,037	,274**	,112	-,056	,040	,051
	,015	,661	,921	,360	,016	,257	,184	,775	,136	,007	,197	,061	,413	,682	,997	,159	,704	,004	,246	,562	,682	,601

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed). **. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Додаток К

Факторний аналіз змінних

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	,754
Bartlett's Test of Sphericity Approx. Chi-Square	1739,462
df	231
Sig.	,000

Communalities

	Initial	Extraction
Стан_професійних_справ	1,000	,842
Групова_шкала_успіху_невдачі	1,000	,631
Сприйнятий_стрес	1,000	,761
Гіперпильність	1,000	,796
Перекладання_відповідальності	1,000	,827
Прокрастинація	1,000	,747
Раціональний_стиль	1,000	,648
Інтуїтивний_стиль	1,000	,516
Залежний_стиль	1,000	,690
Унікаючий_стиль	1,000	,628
Спонтанний_стиль	1,000	,363
Раціональні_здібності	1,000	,667
Використання_раціо	1,000	,642
Інтуїтивні_здібності	1,000	,619
Використання_інтуїції	1,000	,554
Пізнання	1,000	,739
Планування	1,000	,457
Креативність	1,000	,698
Загальна_самоефективність	1,000	,739
Сумарний_показник_LOT	1,000	,557
Інтollerантність_до_невизначеності	1,000	,699
Підприємницька_орієнтація	1,000	,587

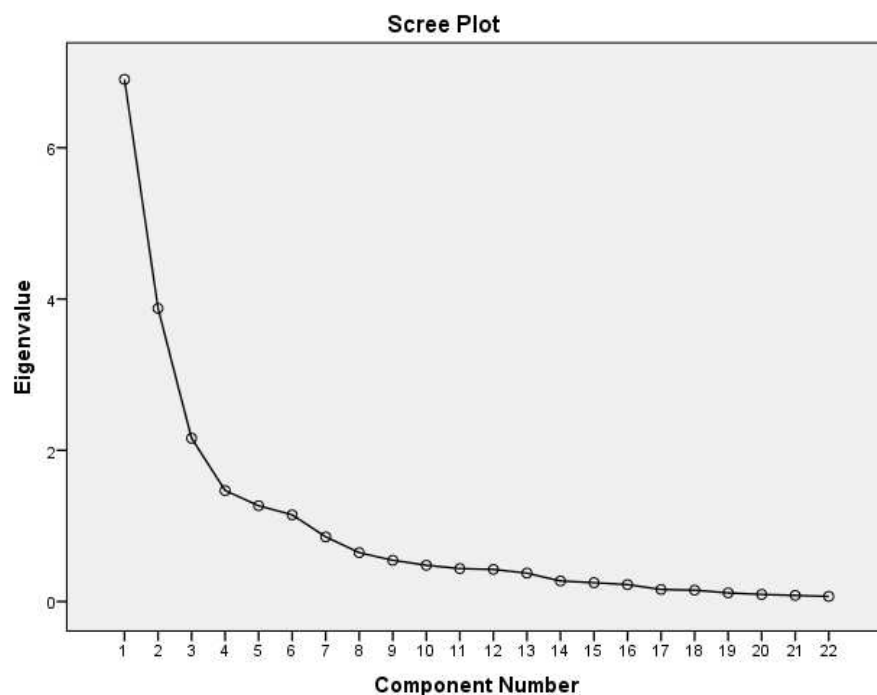
Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	6,905	31,386	31,386	6,905	31,386	31,386	5,900	26,820	26,820
2	3,876	17,620	49,006	3,876	17,620	49,006	3,691	16,775	43,595
3	2,159	9,815	58,821	2,159	9,815	58,821	2,780	12,638	56,232
4	1,468	6,671	65,492	1,468	6,671	65,492	2,037	9,260	65,492
5	1,267	5,758	71,250						
6	1,146	5,210	76,461						
7	,855	3,888	80,348						
8	,646	2,938	83,286						
9	,546	2,481	85,767						
10	,480	2,182	87,949						
11	,435	1,979	89,929						
12	,425	1,932	91,861						

13	,376	1,710	93,571					
14	,272	1,239	94,810					
15	,249	1,133	95,943					
16	,225	1,022	96,965					
17	,159	,725	97,689					
18	,150	,683	98,372					
19	,115	,523	98,895					
20	,094	,427	99,322					
21	,081	,369	99,691					
22	,068	,309	100,000					

Extraction Method: Principal Component Analysis.



Component Matrix^a

	Component			
	1	2	3	4
Стан професійних справ	-,834	-,176	-,076	,330
Групова шкала успіху на дачі	-,613	-,189	,469	-,011
Сприйнятий стрес	,849	-,016	-,197	-,005
Гіперпильність	,773	-,160	,396	,127
Перекладання відповідальності	,824	,220	,297	,111
Прокрастинація	,672	-,040	,536	-,081
Раціональний стиль	,070	,762	-,101	,230
Інтуїтивний стиль	-,088	-,490	,428	-,292
Залежний стиль	,545	,260	,263	,506
Унікаючий стиль	,722	,134	,286	-,082
Спонтанний стиль	,081	-,393	,213	,396
Раціональні здібності	-,466	,661	,108	-,038
Використання рацію	-,372	,660	,258	-,039
Інтуїтивні здібності	-,310	-,486	,429	-,320

Використання_інтуїції	,049	-,627	,367	,155
Пізнання	-,351	,647	,442	,026
Планування	,059	,500	-,117	-,436
Креативність	-,320	,536	,432	,349
Загальна_самоефективність	-,700	,254	,332	-,271
Сумарний_показник_LOT	-,740	-,067	,068	-,019
Інтollerантність_до_невизначеності	,757	,294	-,136	-,144
Підприємницька_орієнтація	-,501	-,247	-,215	,479

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 4 components extracted.

Rotated Component Matrix^a

	Component			
	1	2	3	4
Стан_професійних_справ	-,829	,223	,086	,312
Групова_шкала_успіху_в_навчанні	-,370	,391	,547	,205
Сприйнятий_стрес	,663	-,467	-,319	-,036
Гіперпильність	,814	-,162	,074	,319
Перекладання_відповідальності	,881	,015	-,200	,103
Прокрастинація	,824	,008	,225	,131
Раціональний_стиль	,125	,469	-,616	-,184
Інтуїтивний_стиль	,051	-,093	,702	,109
Залежний_стиль	,591	,199	-,378	,398
Унікаючий_стиль	,790	-,042	-,035	-,025
Спонтанний_стиль	,061	-,107	,121	,577
Раціональні_здібності	-,251	,693	-,162	-,312
Використання_раціональності	-,104	,744	-,093	-,264
Інтуїтивні_здібності	-,141	-,007	,770	,078
Використання_інтуїції	,081	-,203	,476	,528
Пізнання	-,014	,847	-,012	-,147
Планування	,126	,175	-,136	-,626
Креативність	-,039	,806	-,131	,171
Загальна_самоефективність	-,408	,604	,375	-,258
Сумарний_показник_LOT	-,634	,287	,271	,017
Інтollerантність_до_невизначеності	,673	-,207	-,356	-,278
Підприємницька_орієнтація	-,619	-,015	-,120	,435

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 6 iterations.

Component Transformation Matrix

Component	1	2	3	4
1	,883	-,399	-,246	,025
2	,167	,680	-,549	-,456
3	,429	,592	,610	,305
4	-,092	,167	-,515	,835

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Додаток Л

Тренінг для підприємців, керівників малого та середнього бізнесу «Психологічні аспекти ухвалення рішень в житті та бізнесі»

Заняття 1 Ухвалення рішень в професійній діяльності керівника

1. Вітальне слово ведучого.

Презентація програми та розкладу тренінгу.

2. Знайомство учасників та формулювання очікувань від тренінгу.

Учасники називають власне ім'я, посаду або рід діяльності.

Учасникам пропонується сформулювати власні очікування від тренінгу, та записати їх. При потребі ведучий ставить уточнювальні питання: «Про що хотіли б дізнатися і чому навчитися, щоб цей тренінг був для вас максимально корисним, допомагав у подальшій професійній діяльності та особистому житті?» Учасники формулюють та проговорюють власні наміри щодо результатів тренінгу, тренер враховує їх у подальшій роботі.

3. Погодження учасниками тренінгу норм взаємодії на заняттях.

Ведучий пропонує правила спілкування та взаємодії, які забезпечать максимальний результат від заняття та раціональне використання часу, створюють атмосферу довіри, доброзичливості та творчої співпраці, а також сприяють формуванню психологічної готовності до ухвалення рішень.

Ведучий пропонує та пояснює правила. Учасники можуть їх доповнити своїми пропозиціями. Кожен пункт приймається голосуванням.

1. Цінування часу. Тренінг є обмеженим у часі. За досить короткий період нам необхідно розглянути важливі питання. Щоб досягнути бажаного результату, від кожного учасника потрібна уважність, зосередженість на обговорюваній темі, аргументоване висловлення думок, дотримання регламенту заняття.

2. Говорити по черзі. У зв'язку з тим, що тренінг відбувається в онлайн-форматі, ми можемо сприймати лише певні сигнали один від одного. Тому при груповому обговоренні певних тем ми говоримо по черзі; лаконічно і по темі, не відволікаємось. Якщо потребує ситуація, дотримуємось вказівок тренера щодо черговості висловлювань.

3. Спілкування за принципом «тут і тепер». Важливо вміти говорити про свої актуальні відчуття і думки. Розвинена рефлексія допоможе учасникам краще пізнавати себе і власні особливості, а також розуміти думки та переживання інших учасників групи. Тому, під час занять ми намагаємось говорити лише про те, що турбує нас саме зараз, що відбувається у групі, що ми відчуваємо і думаємо з цього приводу того. Усі учасники групи повинні спробувати відкинути звичні ролі і бути самими собою. Якщо немає бажання висловлюватись щиро і відверто, краще промовчати.

4. «Я»- висловлювання. Для відвертого спілкування під час занять варто відмовитись від безособового мовлення, яке допомагає приховувати власну позицію і, тим самим, уникати її усвідомлення. Тому ми замінюємо висловлювання типу: «Більшість людей вважає, що...» – на таке: «Я вважаю, що...» тощо. Це передбачає відмову від безадресних суджень про інших.

5. Активність, відповідальність кожного за результати роботи у групі. В будь-яку хвилину ми реально включені в роботу. Ми активно слухаємо, спостерігаємо, відчуваємо тренера, співучасників і групу в цілому. Потрібно пам'ятати, що ефективність роботи тренінгової групи залежить від внеску кожного її учасника. Допомога іншим є гарним способом пізнати себе

6. Добровільність (правило «Стоп!»). Кожен учасник має право сказати «Стоп!», коли в силу особистих причин не бажає відповідати на запитання або брати участь у

вправі. Це правило бажано використовувати по можливості нечасто, оскільки саме від активності усієї групи залежить успішність тренінгу.

7. Правило терпимості та поваги до учасників тренінгу. Ми поважаємо право на висловлення власної думки кожного учасника. Коли хтось висловлюється, слухаємо його уважно та доброзичливо, без критики, даючи можливість проговорити те, що він хоче. Не перебивайте того, хто говорить, ані словом, ані жестом, ані мімікою — кожен хоче бути почутим.

8. Неприпустимість оцінок особистості. Під час обговорення того, що відбувається, ми не оцінюємо інших учасників і не даємо порад.

9. Анонімність. Під час розповіді не називайте конкретних людей, які знайомі іншим учасникам.

10. Конфіденційність. Інформація про приватне або ділове життя присутніх, що прозвучала на тренінгу, не має обговорюватись надалі. Ми впевнені в тому, що ніхто не розповість про переживання людини, про те, чим вона поділилась. Це допомагає нам бути щирими, сприяє саморозкриттю. Ми довіряємо один одному і групі в цілому.

Дотримання цих правил сприятиме досягненню задач тренінгу. Це дозволить створити комфортну робочу атмосферу, що дасть групі змогу працювати в єдиному ритмі.

Групова дискусія «Ухвалення рішень в діяльності керівника бізнесу» (30-35 хвилин).

Ведучий пропонує до обговорення наступні питання:

1. Як часто вам доводиться приймати рішення в своїй роботі? Що ви при цьому відчуваєте? Чи може хтось прийняти рішення замість вас?

2. Що більше впливає на прийняте рішення – об'єктивні умови ситуації, що склалася або людський фактор?

3. Які властивості та риси керівника впливають на ухвалення рішення (вік, досвід, схильність або неготовність до ризику, тощо).

4. Які рішення та в яких ситуаціях даються найскладніше? Як впливає на ухвалення рішень високий рівень стресу та невизначеність ситуації?

5. В якій сфері ухвалення рішень дається легше – професійній чи особистій?

В процесі обговорення учасники приходять до висновку, що ухвалення рішень є одною з найголовніших функцій управлінця. Саме готовність самостійно приймати рішення (та нести за них відповідальність) відрізняє керівника бідь-якого рівня від більшості підлеглих.

В ході дискусії слід окремо підкреслити роль стресу, ризиків, невизначеності на ухвалення рішень у професійній діяльності та особистому житті.

Самодіагностика стилю ухвалення рішень (25-30 хвилин).

Учасники тренінгу заздалегідь заповнили бланки та мають кількісні показники декількох опитувальників ухвалення рішень: Мельбурнський опитувальник ухвалення рішень MDMQ, Загальний стиль ухвалення рішень GDMS, Індикатор когнітивних стилів CoSI, тощо. Ведучий детально пояснює зміст кожної оцінки та відповідає на питання, що виникають.

Мета цієї роботи – визначити індивідуальний стиль ухвалення рішень учасниками тренінгу, виявити характеристики, що потребують розвитку або корекції.

Саме це буде метою наступних завдань. Наступна зустріч буде присвячена раціональним шляхам ухвалення рішень. Це сильна сторона у більшості керівників. Ми вивчимо та апробуємо декілька алгоритмів, які розширять ваш арсенал та зроблять ухвалення рішень більш усвідомленим та психологічно комфортним.

Домашнє завдання: сформулювати одну-дві нагальні проблеми (можна одну в життєвій сфері, одну в діловій), що потребують ухвалення рішення. Це буде предметом для розгляду на наступному занятті.

Заняття 2

Зважене ухвалення рішень: прийоми раціонального мислення

Вступне слово ведучого. Ухвалення рішень – окрема галузь маркетингу та менеджменту, що активно використовує різні математичні моделі. Ми не будемо сьогодні їх повторювати (бажаючи отримати список літератури). Натомість ми використаємо декілька простих та універсальних психологічних схем, які можуть бути використані в більшості ситуацій. Вдома ви сформулювали декілька життєвих та професійних проблем, що потребують вирішення. Використовуйте їх в сьогоднішній роботі (додаткова мотивація залучення учасників в роботу).

Наразі ми розглянемо два типи ситуацій. Перша вимагає пошуку та критичної оцінки багатьох альтернатив. Друга – зваженої відповіді «так» чи «ні».

1. Комплексна технологія зваженого ухвалення рішення (60 хвилин)

Мета – активний пошук та раціональний вибір оптимального рішення відповідно до поставленої мети.

Хід виконання:

- 1) чіткий запит (постановка проблеми);
- 2) пошук та фіксація альтернатив (варіантів дій та рішень), що можуть різними шляхами привести до поставленої цілі;
- 3) розширений погляд на запит та варіанти досягнення цілі;
- 4) визначення критеріїв, визначальних для вибору рішення; оцінка відносної важливості кожного критерію;
- 5) арифметичне обчислення рішення.

Кінцевий результат цієї процедури – сумарна кількість балів, набраних кожною можливою альтернативою рішення. Варіант, що набрав найбільшу кількість балів, визнається оптимальним при поточних умовах.

1. **Постановка завдання.** Процес ухвалення рішень в чималому ступені визначається постановкою завдання. Усвідомлена та чітко сформульована задача зазвичай визначає вироблення варіантів її вирішення. Ведучий наводить приклади формулювання проблем, аналізує шляхи покращення їх сприйняття та розуміння. Кожен учасник опрацьовує власне питання, яке «приніс» на заняття.

2. **Вироблення альтернативних варіантів рішення.** Будь яку життєву задачу можна вирішити різними способами. Учасники записують різні варіанти вирішення поставленої задачі. Варіанти не варто обмежувати, проте вони повинні бути реалістичними.

3. **Шлях нагору та вниз.** Перш ніж конкретизувати шляхи досягнення цілі, іноді буває корисно збільшити рівень її абстрактності. Ведучий презентує метод «5 Чому?». Це допомагає подивитися на мету в іншому масштабі в відповідно знайти невраховані раніше варіанти досягнення.



4. **Перелік критеріїв, що впливають на рішення.** Шляхи вирішення кожної проблемної ситуації залежать від різноманітних чинників: рівня прибутків, матеріальних та соціальних ресурсів підприємства, стану ринку, тощо. Учасники розмірковують, які чинники впливають на вибір рішення в конкретній ситуації та записують їх в таблицю

(приклад оформлює тренер). На даному етапі варто витратити достатньо часу на обмірковування факторів, від яких залежить ухвалення певної альтернативи. Неправильні рішення часто є результатом поганої здатності врахувати усі обставини та наслідки рішення.

На етапах 2 та 4 доцільне групове обговорення – учасники пропонують один одному додаткові шляхи вирішення поставлених задач та окреслюють критерії відбору альтернатив.

5. Учасники оцінюють **важливість кожного критерію**, що впливає на ухвалення рішення за 5-бальною шкалою, де оцінка 1 – найменш важливий фактор, а 5 – найважливіший фактор, що впливає на ухвалення рішення (див. таблицю 1). На цьому етапі важливо врахувати поставлену мету, а також інші цінності, що можуть вплинути на вибір.

Приклад

Мета: відібрати дизайн етикетки напою, що буде сприяти продажам.

Попередньо всі варіанти пройшли відбір на можливість масштабування в серію та відсутність повторів дизайну інших лінійок напоїв підприємства.

Критерії відбору

Основні (оцінюються від 0 до 3 балів):

- етикетка чіпляє, викликає емоційний відгук
- позитивно сприймається споживачами: як чоловіками, так і жінками
- позитивно сприймається підлітками (напій безалкогольний)
- помітна серед конкурентних товарів, привертає увагу на полиці магазину

Допоміжні (+1 додатковий бал):

унікальність та оригінальність дизайну

пляшка буде красиво виглядати в Інстаграмі та спонукати зробити фото

спонукає до спонтанної покупки.

Таблиця оцінки та вибору альтернатив

	Емоційний відгук	Помітна серед інших	Унісекс-орієнтація	Приваблива для підлітків	Додатков і бали	Σ
1. "Коктейль нуль"	*	*	*	*		4
2. "Нескінчене літо" (пазл)	***	***	**	***	**	13
3. Японське море (графіка)	*	*	*	*		4
4. Колоровий мінімалізм	*	**	*	*	*	6
5. Гавайська вечірка (тікі)	***	***	**	***		11
6. Літери	*	*	*	*		4
7. Барний патерн	**	**	**	**		8
8. Мозаїка	**	***	**	**		9

(Дизайн етикетки демонструється учасникам на окремому слайді)

6. Оцінка альтернатив. Варіанти оцінюються експертами за шкалою від +3 до -3. Числа зі знаком «-» свідчать про несумісність критерію з варіантом. Таким чином, позитивні числа говорять «за» даний варіант, а негативні «проти» даного варіанту. Нуль використовується у випадку, коли варіант не має значення для даного критерію.

7. Розрахунок рішення.

Стратегія 1. Загальна оцінка. Розрахунок відбувається шляхом множення балів, що визначають значимість кожного критерію, на оцінку кожної альтернативи. Потім цифри кожної колонки додаються та визначається сума.

Стратегія 2. Рядкове порівняння. Порівнюються результати оцінок за кожним критерієм та визначається альтернатива, яка має найбільшу оцінку за даним критерієм серед інших варіантів.

Стратегія 3. Правило 2/3 ідеалу. Загальна оцінка ідеального варіанту буде складатись зі суми оцінок критеріїв помноженої на 3 (так як найбільша оцінка альтернативи +3). У наведеному прикладі це 15 балів. Правило 2/3 ідеалу полягає у тому, що навіть найкращий варіант недостатньо добрий, якщо набрана ним кількість балів не досягає 2/3 від суми ідеального варіанту. Тому, варто спробувати ще раз проаналізувати альтернативи, перш ніж приймати правильне рішення.

Учасники використовують цей алгоритм стосовно власних задач. Результат обчислення обговорюється в групі.

Письмова практика: Картезіанський квадрат (20 хвилин).

Ця психологічна техніка (відома також під назвою «квадрат Декарта») допомагає обдумати та оцінити наслідки будь-якого варіанту прийнятого рішення. Найбільш зручна вона для питань, що передбачають варіанти так чи ні: «Чи варто наразі купувати додаткове складське приміщення?», «Чи погоджуватись на підвищення з переїздом нове місто?»

Кожен учасник розглядає проблему/ситуацію, відповідаючи письмово на 4 питання: Що буде, якщо це станеться? (Що я отримаю від цього?); Що буде, якщо цього НЕ станеться? (Все залишиться так, як було?); Чого НЕ буде, якщо це станеться? (як витрати та ризики передбачає отримання бажаного); Чого НЕ буде, якщо це НЕ станеться? (негативні наслідки неотримання бажаного). Рекомендовано вписати у кожен квадрант щонайменше 5 відповідей, при цьому намагатися дивитися на питання максимально широко. Після цього у кожному секторі відібрати 1-3 найважливіші пункти та проаналізувати їх.

По закінченні вправи учасники обговорюють, як розширилося їхнє уявлення про вибір рішення? Чи згодні вони з тими втратами, до яких може привести прийняте рішення? Якщо ні, то яким чином можна уникнути втрат? Де, коли і як саме можна почати реалізацію рішення?

Квадрат Декарта

Питання _____

<i>Придбання, вигоди</i>	
Що трапиться, якщо це ВІДБУДЕТЬСЯ	Що трапиться, якщо це НЕ ВІДБУДЕТЬСЯ
Що НЕ трапиться, якщо це відбудеться	Що НЕ трапиться, якщо це НЕ відбудеться
<i>Втрати</i>	

Домашнє завдання: зробити перший крок до втілення в життя прийнятого на занятті рішення. (На початку наступного завдання цей досвід обов'язково обговорюється)

Завдання 3 Неформальні евристичні методи ухвалення рішень: інтуїція

1. Обговорення домашнього завдання, мотивація учасників до подальшої роботи (2-3 хвилини на кожного учасника).

2. Вправа-криголам «Читати людину як книгу» (10 хвилин)

Мета: активізація когнітивних та мета-когнітивних процесів учасників, підготовка до трансформації звичних способів сприйняття та обробки інформації.

Ведучий демонструє фото людини та пропонує учасникам здогадатись за зовнішнім виглядом, що це за людина, чим вона займається, який її соціальний статус та риси характеру: «Всі ви працюєте з людьми, тож швидко розуміти, з ким ви маєте справу – то ваша конкурентна перевага. Подивіться на портрет і скажіть, в якій сфері працює людина? Чи хотіли б ви мати справу з цим фахівцем (можливо взяти на роботу або заключити договір)?». Відбувається групове обговорення особливостей зображення та умовиводів стосовно особливостей людини.

Після обговорення ведучий розкриває правду, що на фото зображений Гарольд Шипман – найбільш масовий серійний вбивця в історії людства, а також розповідає історію його викриття. Учасники обговорюють власні здогадки та звичні способи сприйняття інформації з навколишнього світу.

2. Міні-лекція «Раціональність VS Інтуїція» (20 хвилин)

Ведучий розповідає про теорію когнітивних стилів Сеймура Епштейна, котра розрізняє дві незалежні системи, за допомогою яких людина вирішує життєві завдання: свідому (раціональну) та підсвідому (інтуїтивну). Автор підкреслював важливе еволюційне значення інтуїції – властивої вищим тваринам асоціативної системи автоматичного навчання. Він назвав її «емпіричною» (experiential), оскільки адаптація в цьому випадку відбувається шляхом засвоєння набутого досвіду. Емпірична система керується інтуїцією та підсвідомими переживаннями: вона швидка, автоматична, невербальна, цілісна, конкретна, висуває мінімальні вимоги до когнітивних ресурсів і зазвичай діє поза усвідомленням.

Крім інтуїції, в процесі культурного розвитку у людини сформувалася унікальна «раціональна» система, яка представляє логічний, вербалізований спосіб мислення. Це ланцюг умовиводів, який будується відповідно до засвоєних індивідом правил і принципів міркування, включаючи важливість і оцінку доказів. Раціональна система відносно повільна, систематична, абстрактна, незалежна від емоцій та вимагає когнітивних ресурсів.

Обидві системи необхідні для ефективної адаптації особистості. Вони керують повсякденною поведінкою, впливаючи на інтерпретацію подій та відповідні почуття, визначають продуктивність і якість життя. Зазвичай вони працюють узгоджено (одночасно або послідовно), але можуть конфліктувати, заважати продуктивності одна одній. Вплив емпіричного досвіду на раціональну систему пояснює ірраціональну поведінку людей, особливо у сфері соціальних відносин.

Раціональна система зробила можливими видатні досягнення у науці, техніці та економіці. Але емпірична система, на думку С. Епштейна, має важливі переваги завдяки здатності легко, швидко й ефективно керувати повсякденною поведінкою людини (адаптуватися і виживати). Принципи та атрибути емпіричної системи обробки інформації можуть бути корисні у процесі, що в еволюційній теорії називається преадаптацією. Неусвідомлені шаблони та інтуїтивні реакції дають можливість відповідати на абсолютно

нову інформацію та реагувати на ситуації, яких раніше не було. Очевидно, що в різних умовах, зокрема в ситуаціях стресу чи невизначеності, людина використовує різні системи обробки інформації та ухвалення рішень.

Групове обговорення матеріалу: Учасникам пропонується пригадати, коли вони керувалися інтуїцією у власному житті та професійній діяльності і чи мало це позитивні наслідки (10-15 хвилин)

3. Самодіагностика (10 хвилин)

Мета: усвідомлення індивідуальних особливостей, що впливають на особливості сприйняття інформації та ухвалення рішень.

Учасники розглядають результати психологічного опитувальника REI-40 (схильність до раціонально-логічного та емпірично-інтуїтивного) режимів обробки інформації. Обговорюються переваги/обмеження раціональності та інтуїтивності в різних умовах ухвалення рішень.

4. Вправи з когнітивної рефлексії (20-25 хвилин)

Мета: наочна демонстрація переваг та обмежень різних типів обробки інформації.

Ведучий пропонує учасникам самостійно вирішити кілька задач, які відрізняються за складністю та вимагають різних способів мислення. Після виконання результати обговорюють у групі, при цьому підкреслюються артефакти раціонального мислення.

1) Уявіть, що ви зупинилися в номері готелю, і щойно заплатили 6,95 доларів США, щоб побачити фільм на платному каналі ТБ. Через п'ять хвилин перегляду ви розумієте, що вам нудно, і фільм виглядає досить поганим. Чи будете ви дивитись далі або перемкнете на інший канал?

2) Уявіть той самий сценарій, за винятком того, що вам НЕ довелося платити за перегляд. Чи продовжите ви дивитися фільм або перейде на інший канал?

3) Під час гри в ігрових автоматах люди виграють приблизно 1 з кожних 10 разів. Марина щойно виграла у своїх перших трьох іграх. Як по вашому, які шанси вона має виграти наступного разу? Бажано оцінити шанс кількісно: від _____ до _____.

4) Уявіть, що ми кидаємо монету, яка має 50/50 шансів, що випаде «орел» або «решка», і нам випадає орел 5 разів поспіль. Під час 6-го підкидання ви думаєте що (оберіть один варіант):

- а) існує більша ймовірність, що випаде «орел».
- б) існує більша ймовірність того, що випаде «решка».
- в) орел і решка можуть випасти з однаковою ймовірністю.

5) Якщо 5 станкам потрібно 5 хвилин, щоб створити 5 деталей, то як довго часу знадобиться 100 станкам, щоб зробити 100 деталей?

6) В озері є ділянка лілій. Кожен день, вона розростається, збільшуючись вдвічі. Якщо потрібно 48 днів щоб ця ділянка покрила повністю все озеро, скільки часу знадобиться, щоб вона покрила половину озера?

7) Лікар довго працював над ліками від загадкового захворювання. Нарешті він створив препарат, який, на його думку, буде ефективно лікувати людей від хвороби. Перш ніж він зможе почати його використовувати, він повинен тестувати препарат. Лікар вибрав 300 хворий людей і дав їм ліки, що подивитися на результат. Крім того, він відібрав ще хворих 100 осіб, яким НЕ давав препарат для того, щоб подивитися на результат. Таблиця нижче вказує результат експерименту:

	Одужали (є результат)	Не одужали (немає результату)
Ліки присутні	200	100
Ліки відсутні	75	25

Як ви вважаєте, чи було приймання препарату позитивно чи негативно пов'язане із лікуванням цього захворювання? Оберіть число на шкалі від –10 до +10.

сильний
негативний зв'язок

сильний
позитивний зв'язок

-10 -9 -8 -7 -6 -5 -4 -3 -2 -1 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

8) На підприємстві є три відділи – А, В, С, домовлені про порядок затвердження проектів, а саме:

1. Якщо відділ В не бере участі в затвердженні проекту, то в цьому затвердженні не бере участь і відділ А.

2. Якщо відділ В приймає участь у затвердженні проекту, то в ньому приймають участь і відділи А та С.

Чи зобов'язаний при цих умовах цех С приймати участь в затвердженні проекту, якщо в затвердженні приймає участь цех А?

а) так б) залежно від участі відділу В в) ні.

5. Асоціативний експеримент (20 хвилин)

Мета: усунення внутрішніх бар'єрів ухвалення важливих рішень

Учасники виконують письмову практику «16 слів-асоціацій», що дозволяє виявити приховані внутрішні перешкоди та емоції, пов'язані з певними рішеннями. Спочатку пропонується пригадати задачу чи проблему, стосовно людина довго не може прийняти рішення. Або стосовно якої рішення ніби було прийняте, але його виконання затягується.

Вправа заснована на психоаналітичному методі вільних асоціацій. У вузькому розуміння вона спрямована на пошук глибинної асоціації до якогось одного важливого для людини слова, поняття чи образу. Ширше – це спосіб виявити «ментальний код» та перепрограмувати власне мислення.

За допомогою методу асоціацій можна:

- побудувати картку своїх асоціативних зв'язків
- виявити деструктивні асоціації,
- побачити глибинні аспекти проблеми
- отримати інсайт стосовно можливого рішення.

1. Розташуйте аркуш паперу горизонтально та напишіть ліворуч стовпчиком цифри від 1 до 16. Випряміть спину, зробіть пару глибоких вдихів і видихів і переведіть увагу всередину живота.

2. Створіть запит. *Що мене зараз хвилює найбільше?*

Опишіть одним словом чи коротким словосполученням проблему чи завдання, що вас хвилює, і вирішення якої покращить якість вашого життя у найближчій перспективі. Наприклад, ви не можете почати ремонт в квартирі — тоді візьміть слово «ремонт». Ваша поточна робота почала викликати негативні переживання – візьміть слово «робота».

Запишіть у верхній частині аркуша слово, яким ви описали вашу проблему/завдання.

3. Подивіться на написане слово. Зробіть глибокий вдих та видих. Подумайте про це поняття — саме по собі, а також як воно стосується особисто вас. Запишіть у стовпчик 16 асоціацій до цього слова, які приходять вам на думку. Відпустіть себе, запишіть усі слова, що приходять на думку. Не викидайте слово, навіть якщо воно здається вам невідповідним — якщо воно прийшло до вас, значить, це ваша асоціація.

4. Тепер з'єднайте слова попарно як у таблиці-прикладі: перше з другим, третє з четвертим і так далі.

Тепер розпочинається справжня робота. У ній два правила. Перше – це чесність. Чим більш відкритим та відвертим ви будете із собою, тим більш потужний ефект отримаєте в результаті. Друге правило – слова не повинні повторюватися. Якщо певне слово виникатиме під час вправи два або більше рази, запишіть його окремо внизу сторінки.

Коли слова об'єднані, починайте працювати з кожною парою окремо, без прив'язки до основного слова (котре означає ваш запит).

Для кожної пари слів знайдіть спільну асоціацію – слово, яке об'єднує ці два особисто для вас. Знайдене слово вам відгукується? Чи можна сформулювати точніше? Використовуйте іменники, дієслова та прислівники.

Як допомогти собі, якщо асоціація не знайдена. Візуалізуйте – уявіть кожне слово у вигляді образу, подумки відійдіть назад і подивіться на них. Що їх поєднує? Можливо, вони є частиною чогось більшого? Можливо, у кожному з цих образів є загальний частина? Який це образ? Як назвати його одним словом?

Якщо людина погано візуалізує, можна шукати об'єднуючу асоціацію через відчуття. Які відчуття в тілі викликає перше слово з пари? Які відчуття викликає друге слово? Що спільного між цими відчуттями? Із чим вони асоціюються? Опишіть це одним словом.

Приклад роботи: Наприклад, учасник давно відкладає написання книги з психології. Формулюється запит «книга».

Книга :				
1 Світлана	талант	визнання	потреба	допомога
2 Юнг				
3 малюнок	художник			
4 успіх				
5 справи	робота	людина		
6 турботи				
7 гроші	бізнес			
8 планування				
9 старанність	створити	думати	інтелект	
10 папір				
11 сон	розгадка			
12 текст				
13 час	марно	розуміти		
14 невдача				
15 популярність	бестселер			
16 редакція				

Повторні асоціації: заробляти, гроші, успіх, популярність, розум.

5. В результаті цього етапу має вийти вісім слів. Об'єднайте їх знову дужками попарно і повторіть те саме, що на попередньому етапі. Пам'ятайте, що слова не повинні повторюватись (якщо слово повторюється — запишіть його внизу і шукайте ще одну асоціацію). Шукайте саме ВАШІ слова.

Коли у вас вийде чотири слова, повторіть те саме. Звертайте увагу на відчуття, що виникають у тілі та емоції. Фіксуйте їх як сторонній спостерігач і продовжуйте роботу.

Тепер об'єднайте два слова в одне. Це останнє слово, і є ваша глибинна асоціація.

О'кей, і що з цим робити? Подивитися на фінальне слово і поставте собі запитання: чи мені комфортно з такою глибинною асоціацією або ні?

Дивлячись на результати вправи, ви можете усвідомити, що впливає на сприйняття і підсвідоме ставлення до ситуації. Це зазвичай має трансформаційний ефект. Фінальне слово може виявити проблему – негативну асоціацію, пов'язану з поставленою задачею. А

може бути позитивним — тоді воно може стати ресурсом, який надає вам сил та бажання діяти.

Глибинна інтерпретація асоціацій

Визначте негативні та позитивні асоціації у кожному стовпці. Звідки походять негативні асоціації? Зверніть увагу на стереотипи та переконання, сформовані під впливом оточення та середовища, на підсвідомі думки та переживання, емоційне забарвлення слів.

Два передостанні слова складають «трикутник рішення». Фінальне слово є глибинною асоціацією, а кілька слів, з яких воно з'явилося, можуть бути стратегіями вирішення запиту або ключовими питаннями, які необхідно вирішити, або нести інформацію про вибір, який необхідно зробити.

Перепишіть «деструктивний код», якщо він виявлений. Чим більше нових асоціацій ми докладемо до слова, що означає запит, тим сильніше зміниться асоціативний ланцюг, що запускається цим словом. Чим яскравішими будуть позитивні образи, чим приємнішими вони будуть для нас (у тому числі тілесно: поколювання, відчуття свободи в плечах тощо), тим сильнішим буде ефект «перезапису».

Можна просто викреслювати негативні слова та замінити їх на позитивні.

Ефект буде сильнішим, якщо знайти на нашій карті «поворотні точки» (перші негативні слова в горизонтальному ланцюжку), замінити їх на позитивні та вивести нові об'єднуючі асоціації аж до заміни фінального слова.

Подивіться на позитивні асоціації та запитайте себе, чи не обмежують вони вас? Наприклад, ви працювали із запитом «гроші» і отримали у фіналі слово «досягнення» та відчуття, що отримання грошей для вас — це визнання досягнень, а досягнення приносять дохід. Але як ще можна отримувати гроші? Чи не упускаєте ви інші можливості?

Якщо під час вправи якесь слово з'являлося двічі чи частіше, це може означати, що ланцюг асоціацій, який ним запускається, впливає на сприйняття основного слова (запиту). Виконайте вправу ще раз, але вже з цим повторюваним словом у вигляді запиту, і подивіться на результати.

Порада: збережіть списаний аркуш, напишіть на ньому дату, і виконайте вправу «16 асоціацій» заново з тим самим словом-запитом місяця через два-три місяці — ви зможете відстежити, що змінилося.

Домашнє завдання: приймати окремі рішення, залучаючи як раціональний, так і інтуїтивний режими. Спостерігати за результатами.

Заняття 4

Креативність та спонтанність

Мета: усвідомлення власного креативного потенціалу, можливостей та бар'єрів в його реалізації.

Слід пам'ятати, що для рішення творчих задач на занятті дуже важлива атмосфера свободи, невимушеності, позитивного ухвалення всіх учасників.

1. **Обговорення домашнього завдання.** (2-3 хвилини на учасника). Учасники діляться досвідом. Ведучому важливо прокоментувати як його позитивні, так і негативні аспекти.

Вступне слово. Ведучий описує роль креативності в процесі ухвалення рішень, підкреслює її адаптаційну функцію в ситуаціях невизначеності. Важливо розуміти, що в звичайному житті та праці такі здібності нечасто знаходять вираження. Креативні уміння, як і будь які інші, потребують розвитку шляхом регулярних тренувань.

Більш детальний опис характеристик креативності та критеріїв творчого мислення відбувається у процесі виконання практичних вправ.

Під час роботи важливо створити сприятливу емоційну атмосферу, що стимулюватиме свободу творчих проявів. Усі вправи відбуваються у формі гри, в обстановці заохочення уяви, допитливості, пошуку нового досвіду та знань, стимулювання пошуку альтернативних відповідей.

2. Вправа «Повторне знайомство» (10 хв).

Мета: налаштувати на стан дитячої, спонтанної творчості

Ведучий просить учасників письмово відповісти на три питання:

Якби ви були твариною, щоб це була за тварина?

Якби ви були настроєм, щоб це був за настрій?

Якби ви були предметом, щоб це був за предмет?

А тепер представтесь, об'єднавши усі три образи-характеристики в один. Наприклад: Я – Марина, сумний єнот з блокнотом, або Я – Олег, примхливий крокодил з іграшкою.

Учасники тренінгу по черзі називають своє ім'я та збірний образ. Ведучий пояснює, що в поточному занятті треба відійти від звичної серйозної поведінки та побути трохи дитиною.

Зазвичай при прийнятті рішень ми покладаємось на інтелект, і непогано вміємо це робити. Основна відмінність креативності від інтелекту полягає в тому, що тут немає правильної відповіді. Тому сьогодні основна задача – розслабитися, спробувати відключити мозок (мислення), а включити уяву. Дорослим людям це зазвичай важко, а ось для дитини це природний стан.

Тож сьогодні не буде правильних відповідей. Ми повертаємось в дитинство, просто граємо, фантазуємо та веселимось

3. Вправа «Домалюй фігуру» (5 хвилин на виконання + 10-15 на обговорення)

Мета: стимуляція творчої активності, розвиток образної креативності, уяви та творчості учасників.

Учасники заздалегідь роздруковують бланк з фігурками або малюють його самі на аркуші паперу А4 (за допомогою підручного предмету малюють 20 кіл однаково розміру).

Ваша задача – за 5 хвилин завершити кожен малюнок, тобто домалювати до нього додаткові лінії, щоб отримати якість предмети або сюжетні картинки. Малювати можна всередині кіл або навколо них, де завгодно. Спробуйте вигадати таку картинку, яку ніхто інший не зможе вигадати.

При обговоренні результатів ведучий описує базові критерії, за якими учасники проводять самооцінку креативності: швидкість (продуктивність), гнучкість, оригінальність та розробленість. В різних ситуаціях ці характеристики можуть бути більш або менш значимими.

Швидкість — це кількість ідей, придуманих за одиницю часу, тобто за ці 5 хвилин. Вона характеризує творчу продуктивність людини.

Оригінальність – здатність генерувати нестандартні або несподівані ідеї, відмінні від очевидних, відступати від загальноприйнятого шаблону. Це найбільш складний показник креативності. Він вираховується як статистична рідкість відповіді. 0 балів учасники ставлять за відповідь, яку надали більше третини групи, 1 бал – за відповідь, що зустрічається у 2-3 учасників, 2 бали – за унікальну, неповторну відповідь. Ступінь оригінальності свідчить про самотуність, унікальність, специфічність мислення людини.

Додатковий критерій – оригінальність назви малюнку: 1 бал отримують очевидні, прості назви, які виражають те, що бачимо малюнку: «квітка», «кішка, що спить» і т.ін; 2 бали отримують образні описові назви: «Загадкова русалка», «SOS»; 3 бали отримують абстрактні, філософські назви, які висловлюють суть малюнка, його глибинний зміст.

Гнучкість – це розподіл ідей по групах, тобто уникання однотипних відповідей (наприклад, коло використовується як обрис обличчя: хлопчик, дівчинка, кішка і т.ін., або перетворений у квітки різних видів). Цей критерій відображає здатність оцінювати проблему з усіх боків і застосовувати різноманітні стратегії при її вирішенні.

Розробленість – відображає так звану «вторинну креативність», тобто здатність детально розробляти вигадані ідеї, довести ідею до втілення. Вимірюється кількістю істотних і несуттєвих деталей при розробці основної ідеї – один бал нараховується за кожну суттєву деталь малюнка, що доповнює вихідну стимульну фігуру.

При обговоренні слід звернути увагу на доцільність креативних рішень в певній ситуації. наприклад, відсутність гнучкості допомагає швидко, але формально впоратися із задачею, не витрачаючи час та власні когнітивні ресурси. В яких бізнес-ситуаціях потрібна креативність, а в яких вона зайва?

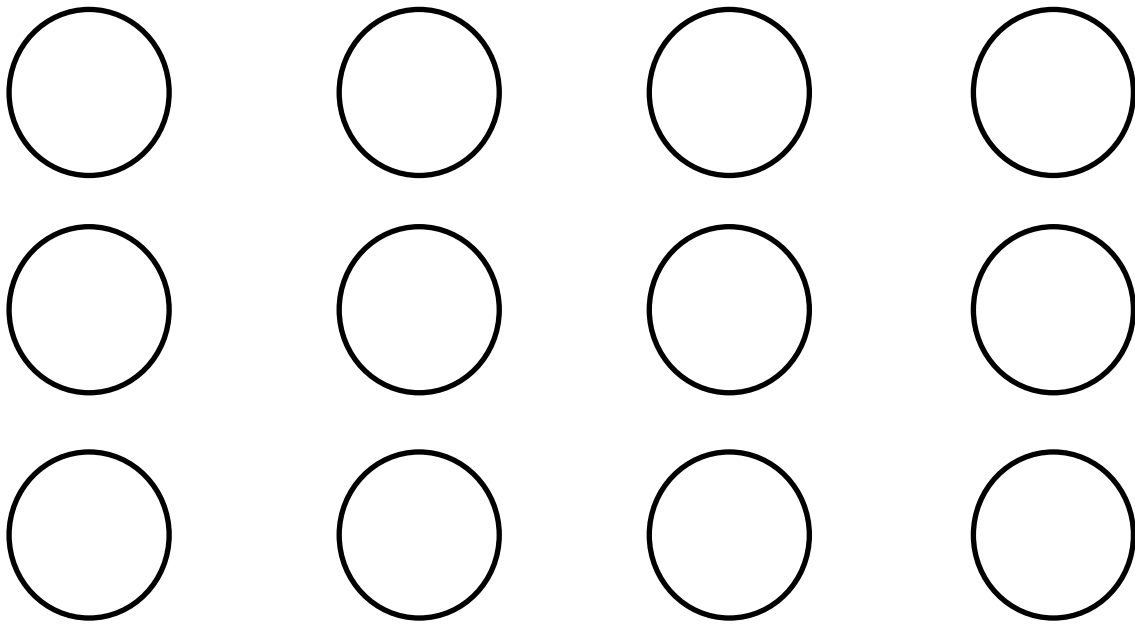


Рис. 1. Фрагмент бланку до вправи «Домалюй фігуру»

4. Вправа-руханка «Вухо-ніс» (3 хвилини).

Ціль: зняти фізичну та емоційну напругу, доповнити знання учасників про психологічні механізми творчості та креативних рішень.

Існує думка, що за креативні ідеї відповідає ліва півкуля мозку, а за раціональні – права півкуля мозку. При цьому важливо не тільки давати роботу обом півкулям, але й укріплювати зв'язок, співпрацю між ними. Наскільки це важливо (або важко), покаже проста фізична вправа. Лівою рукою тримаєте ніс. Правою рукою – ліве вуха. На рахунок «три» руки міняються: права рука тримає ніс, а ліва – торкається правого вуха. Учасники виконують вправу.

5. Вправа «Використання предметів» (15 хвилин)

Мета: розвиток креативності в повсякденному житті та предметній діяльності.

Наступне завдання спонукає задуматись про використання звичних предметів (стілець, чашка, кава чи картонна коробка) максимальною кількістю альтернативних способів. Наприклад, ось декілька способів використання звичайної скріпки (окрім скріплення кількох листків паперу): запонка; сережка; річ, яку можна використати для натискання притопленої кнопки рестарт на роутері; тримач для дротів навушників. Учасники продовжують список, тренер заохочує їх відірватись якомога далі від традиційного використання.

Після розминки учасники отримують конкурсне завдання та вигадують незвичні способи використання для ложки, шкарпетки або картонної коробки. 3 хвилини дається на попереднє обдумування, потім відбувається змагання – учасники по черзі надають відповіді, тренер слідкує, щоб не було повторів, схожості у способі використання. Виграє людина, що дасть найбільше відповідей.

При обговоренні тренер звертає увагу на те, як вплинули на продукування ідей конкурентні умови – стимулювали чи навпаки придушили креативність?

Наприкінці учасники обговорюють, які завдання далися їм найважче, які більше сподобалися. Окрема увага приділяється власному психічному стану під час виконання вправ (чи був досягнутий Его-стан Дитини). Завдання тренера – допомогти учасниками зрозуміти власні переваги та бар'єри у виконанні творчих завдань.

6. Письмова практика «Складання фраз» (20 хвилин).

Мета: розвиток вербальної креативності, вміння вільно та спонтанно оперувати словесним матеріалом, долати обмеження стандартного мислення.

1. Учасники обирають чотири літери, зручні для складання фраз (це можуть бути перші літери імен учасників). Слід враховувати, що найбільш широкі можливості для складання фраз в українській мові мають літери «П» та «В», найменші – літера «Ф».

2. За обмежений час – 5 хвилин – учасники мають скласти якнайбільше фраз чи речень, в яких слова починаються на обрані літери, враховуючи прийменники. Тренер дає приклад побудови такої фрази (до прикладу ПУМБ – «Павло учився менше бажаного»).

3. По закінченні часу учасники по черзі говорять, скільки сформулювали відповідей, а також на свій вибір читають одне-два з вигаданих ними словосполучень. При обговоренні результатів тренер звертає увагу на використані стилі, змістовні та інші можливості для складання фраз, що полегшує виконання наступних завдань.

При необхідності відзначається, що вправа з вербальної креативності зазвичай для більшості учасників виявляється важчою, ніж складання образів-малюнків.

4. Після обговорення ведучий пропонує продовжити складання фраз ще протягом 3 хвилин. Учасники знову проголошують загальну кількість відповідей та зачитують найбільш вдалі, на їхню думку, фрази. Після цього обговорюється зростання продуктивності та якості виконання вправи. Тренер наголошує, що креативна діяльність більше, ніж будь-яка інша, вимагає «розігріву» - певного попереднього етапу входження в діяльність, стимулювання активності мислення та уяви.

5. Завдання укладнюється. На основі тих самих літер (у використаному прикладі П У М Б П У М Б П У М Б...) учасники складають розповідь про власну справу. При цьому розділові знаки можуть ставитися в будь-якому місці. На виконання завдання відводиться 5 хвилин. По завершенні кожен учасник зачитує свою розповідь. Зміст оповідань не коментується і не оцінюється, тренер підтримує атмосферу доброзичливої, вільної творчості.

5. Вправа: «Асоціації» (10 хвилин)

Ціль: закріпити навички креативного мислення, зняти напругу та отримати задоволення від спонтанної творчості.

Кожен учасник називає випадкове слово. Одне з них ведучий обирає в якості предмета, який потрібно прорекламувати. Слова, що залишилися, треба використати, для реклами цього предмету. Реклама може бути у вигляді слогану, постеру, сюжету для телевізійного рекламного ролика. Робота відбувається в групі, заохочуються спонтанні висловлювання та позитивна емоційна розрядка учасників.

Наприкінці тренер пояснює, що неможливо створити ідею з нічого, зазвичай це результат зв'язку декількох вже існуючих ідей або рішень, коли мозок проводить свої унікальні асоціації між ними.

По закінченню заняття учасники обговорюють свій психологічний та фізичний стан під час виконання креативних вправ? Тренер звертає увагу на труднощі, які виникли та на досягнення специфічного ресурсного стану «поток», характерного для творчої діяльності.

Підсумок заняття: Творча людина знаходить задоволення не тільки в досягненні результату, але в процесі просування до мети — їй подобається думати, перебирати варіанти, шукати і знаходити різні шляхи виходу із ситуації. Полюбіть процес вирішення проблеми. Стикаючись з новими завданнями або несподіваними труднощами, навчіться сприймати їх як не як проблеми, а як виклик вашим творчим та інтелектуальним здібностям.

Вправи для розвитку креативності допомагають активізувати роботу мозку і налаштуватися на ефективне рішення проблем. Однак вміння створювати нові ідеї і робити несподівані ходи - це ще й звичка. Кожен день ставте перед собою творчі завдання, шукайте нові варіанти вирішення інтелектуальних і побутових питань — і креативність мислення стане для вас звичним життям і природною звичкою.

Домашнє завдання: впродовж тижня кожного дня робити щось нове та незвичне для себе: спробувати інший сорт молока, піти чи поїхати на роботу інакшим шляхом, послухати пісню незнайомого виконавця і т.ін. Це допоможе подолати звичні стереотипи поведінки та мислення, допоможе почуватися комфортно в умовах змін та невизначеності.

Заняття 5

Колегіальне ухвалення рішень

Обговорення домашнього завдання (1-2 хвилини на учасника)

Міні-лекція «Делегування повноважень в бізнесі та управлінні» (20 хвилин)

Делегування повноважень — це процес передавання керівником частини будь-якої своєї роботи та повноважень, необхідних для її виконання, підлеглому, який приймає на себе відповідальність за її результат. Необхідність делегування повноважень є природним наслідком обмеженості можливостей керівника (адже одна людина не спроможна виконувати весь комплекс робіт по управлінню організацією) та необхідності спеціалізації в управлінні.

Делегування повноважень охоплює:

- передачу повноважень (надання підлеглому обмеженого права приймати рішення, використовувати ресурси і спрямовувати зусилля підлеглих на виконання поставлених завдань);
- розділ відповідальності (ухвалення підлеглим зобов'язань виконувати поставлені завдання і забезпечувати їх задовільне вирішення);
- підзвітність (підлеглий, використовуючи надані повноваження, має усвідомлювати наслідки своїх дій і повідомляти про них безпосередньому начальнику).

Делегування повноважень здійснюється з метою:

- звільнення часу керівника для вирішення важливіших завдань;
- підвищення мотивації персоналу, формування довіри в робочому колективі;
- перевірки співробітників на здібності та старанність.

Делегування — це регулярна управлінська практика. Крім своєї безпосередньої функції, воно служить і іншим організаційним завданням:

- дозволяє керівнику займатися завданнями більш високого рівня, встигати більше.
- виявляє потенціал працівників, розкриває їх здібності, кваліфікацію.
- створює додаткову мотивацію, дотичність кожного до загальної справи.
- утримує амбітних працівників в компанії.
- певну роботу спеціаліст здатний зробити краще, ніж керівник.

Обговорення: учасники називають справи, які вони легко делегують підлеглим і які в жодному випадку не стали б делегувати.

Групова дискусія (15 хвилин).

2-3 учасники з групи наводять приклади невдалого досвід делегування повноважень у власній діяльності. Учасники спільно шукають причини невдачі.

Технологія залучення експертів до ухвалення управлінських рішень
Практична вправа 1

За завданням власників бізнесу були розроблені сім проектних пропозицій для включення в план стратегічного розвитку компанії. Назвемо їх П1, П2, П3, П4, П5, П6, П7 та П8. За рішенням Правління була створена експертна комісія з 10 осіб, які окремо один від одного проаналізували ці проекти. Експерти проранжували надані проекти відповідно до доцільності включення до стратегічного плану фірми.

Порівняйте виставлені оцінки, поррахуйте середні тенденції та зробіть висновок щодо сталості та узгодженості виставлених оцінок.

Експерти	П1	П2	П3	П4	П5	П6	П7	П8
1	5	3	1	2	8	4	6	7
2	5	4	3	1	8	2	6	7
3	1	7	5	4	8	2	3	6
4	7	1	3	2	6	4	5	8
5	8	2	4	6	3	5	1	7
6	5	6	4	3	2	1	7	8
7	6	1	2,5	2,5	5	4	8	7
8	5	1	3	2	7	4	6	8
9	6	1	3	2	5	4	7	8
10	5	3	2	1	8	4	6	7

Робиться висновок про необхідність узгодженої думки експертів та способи її досягнення.

Практична вправа 2.

Визначення компетентності експертів методом самооцінки. Для проведення успішної групової експертизи до експертів висуваються вимоги:

1. Компетентність – визначається освітою експерта, наявністю професійних досягнень, досвідом роботи на певних посадах в тій області, яка є предметом експертизи.

2. Об'єктивність – здатність експерта щиро та відверто висловити свою власну думку, вміння долати раніше сформовані погляди і з інших позицій подивитись на проблему.

3. Відсутність конформізму, пристосованості, схильності до пасивного прийняття рішень.

4. Прагматичність – здатність експерта давати не абстрактні та відірвані від життя, а практичні рішення, які враховують реальні можливості їх реалізації.

5. Самокритичність – вміння експерта оцінити власні можливості та здатність змінювати свою позицію під впливом нової інформації

Наприклад, ступінь знайомства експерта з проблемною областю (ПО) може бути визначена методом самооцінки. Кожен експерт оцінює цей показник в балах за шкалою від 0 до 10. Максимальна оцінка відповідає знайомству з проблематикою питання на рівні авторства/співавторства в розробці конкретних підходів до вирішення проблеми; мінімальна оцінка 0 відповідає відсутності знайомства з відповідною проблематикою.

Також слід враховувати джерело аргументації рішення експерта: виробничий досвід, проведений теоретичний аналіз (узагальнення робіт вітчизняних авторів або закордонних авторів), особисте знайомство із станом справ, інтуїція тощо.

Учасники оцінюють власну компетентність в обраній предметній області та складають зведену таблицю даних.

Ділова гра «Звана вечера з кумиром» (15 хвилин)

Мета: відпрацювати навички переконання і вміння знайти аргументи на користь своєї позиції.

Учасникам пропонується уявити, що у кожного з присутніх є можливість повечеряти з цікавою людиною. Це може бути сучасна знаменитість, історична фігура минулого, або звичайна людина, яка справила на вас враження в якийсь момент життя. Кожен повинен вирішити для себе, з ким він хотів би зустрітися, і чому. Потрібно записати ім'я свого героя на аркуші паперу і поділитися на пари (в окремому приватному чаті), щоб спільно вирішити з ким із героїв ви будете зустрічатися. Потім пари об'єднуються в четвірки і проробляють те ж саме, потім об'єднується вся група і вибирає одного героя.

Питання для спільного обговорення в групі:

1. Чому залишився саме цей герой?
2. Чи легко було поступатися і чому ви поступалися?
3. Які почуття ви відчували, коли з вами не погоджувалися?
4. Що ви відчували, коли з вами погоджувалися?
5. Чи часто Ви в житті стикаєтеся з ситуацією вибору?

Ділова гра «Пересадка серця» (О. Ємельянова), 10 хвилин на виконання та 10 хвилин на обговорення.

Мета: відпрацювання навичок аргументації при прийнятті рішення

Уявіть, що ви бригада хірургів, якій належить зробити операцію з пересадки серця. У вас є одне донорське серце на 10 осіб і 10 хвилин на ухвалення рішення про те, кого саме ви будете оперувати. Рішення повинно бути прийнято одногolosно, в іншому випадку операція не відбудеться і пацієнти можуть загинути».

Група отримує список кандидатів на операцію:

1. *Колишній чемпіон, 28 років. Захищав честь країни. Майстер спорту міжнародного класу. Постраждав в автомобільній аварії в стані алкогольного сп'яніння. Неодружений.*
2. *Жінка, 52 роки. Мати п'ятьох дорослих дітей.*
3. *Священик, 27 років.*
4. *Чоловік, 40 років, батько двох дітей. Колишній співробітник СБУ, колишній депутат, зараз бізнесмен.*
5. *Дівчинка, 5 років. Затримка психічного розвитку.*
6. *Студент, 20 років, депресія, дві спроби суїциду.*
7. *Чоловік, 58 років, лікар-онколог, вчений, розробляє ліки від раку. Наближається до вирішення проблеми. Гомосексуаліст. Куриє марихуану.*
8. *Жінка, 25 років, мати однієї дитини, ВІЛ-інфікована*
9. *Жінка, 30 років, працівниця секс-бізнесу.*
10. *Хлопчик, 8 років, єдина дитина в сім'ї, хворий на діабет.*

Під час спільного обговорення учасники озвучують свої рішення і аргументують їх. Дискусія може стосуватися проблеми справедливого розподілу ресурсів, стратегії переконання опонентів у значущій ситуації морального вибору, ціннісних орієнтацій.

Наприкінці вправи учасники відповідають на питання про власні почуття, свій стан під час участі в дискусії та по її закінченні.

Ділова гра «Один проти всіх» (О. В. Креденцер).

Із групи обирається декілька учасників – «керівників», які повинні переконати інших членів групи («колектив») ухвалити непопулярне рішення. «Керівник» повинен наводити достатню кількість найвагоміших аргументів, а група – чинити опір. При обговоренні цієї

гри найбільша увага приділяється встановленню контакту з аудиторією, впевненості аргументів та можливості різних варіантів рішення конфліктних ситуацій, а також особливості самопрезентації керівника.

Вправа «Сонце» (10 хвилин)

Мета: усунення негативних емоційних переживань після попередньої вправи, усвідомлення власних здібностей та компетенцій.

Учасники повинні відповісти на питання: «В чому я є справжнім експертом?». Відповідь передбачає знання особистістю власних позитивних якостей та професійних компетенцій. На аркуші паперу слід намалювати сонце, в центрі кола написати своє ім'я. Потім уздовж променів написати свої компетенції, експертні знання та вміння, і взагалі все хороше, що ви про себе знаєте. При цьому потрібно постаратися, щоб було якомога більше променів. Після малювання кожний учасник показує, що в нього вийшло та проводиться рефлексія особистісних якостей. Учасники групи додають позитивні якості, які вони помітили під час спільної роботи.

Заняття 6

Ухвалення рішень в стресових умовах. Толерантність до невизначеності.

Міні-лекція «Вплив стресу на когнітивні процеси та ухвалення рішень» (15 хвилин).

Стрес як універсальна адаптивна реакція виникла в еволюції, закріпилася і постійно вдосконалюється саме завдяки тому, що з її допомогою організм тварин і людини пристосовується до змін у навколишньому фізичному та соціальному середовищі. Стрес мобілізує всі системи організму для пристосування до нових умов існування. Для функціональної цілісності організму найбільш важлива швидкість повернення показників стресу до нормальних значень після закінчення дії стимулу, що викликав стрес.

Дослідження показують, що стан стресу впливає на ефективність роботи всіх когнітивних функцій: сприйняття, відчуття, пам'ять, мислення, уваги. Вплив стресу може призводити як до зниження, так і підвищення показників ефективності. Зміни показників роботи когнітивних функцій тісно пов'язані з типом реакції на стрес: «Бий», «Біжи» або «Замри». У кожному типі відповідей є як позитивні зміни, так і негативні.

Мозковий штурм «Три скрині» (20 хвилин)

Мета: сприяти системній роботі з інформацією, актуалізувати аналітичне та критичне мислення.

Учасникам пропонується ситуація. Що містить елементи неочікуваної зміни умов та можливість суттєвих втрат. Їм необхідно оцінити ризики ситуації, використовуючи технологію 3-х скринь і прийняти рішення.

Потрібно послідовно наповнити інформацією три уявні скрині.

Перша скриня наповнюється ризиками: що поганого може статися? Щоб її заповнити, потрібно відповісти якомога детальніше на питання: «Якщо ми приймаємо це рішення, які неприємності можуть нас очікувати?»

Друга скриня наповнюється реальними загрозливими сценаріями розвитку подій: які з ризиків дійсно реальні? Яким може бути найдеструктивніший сценарій реалізації реальних ризиків? Щоб її наповнити, потрібно оцінити реальну загрозу кожного ризику, що є в першій скрині, сформулювати можливий «негативний сценарій» розвитку подій. «Що нам загрожує, якщо відбудеться ...?» або «Що найстрашніше може статися, якщо ...?» , «Наскільки ймовірно що станеться...?»

Третя скриня наповнюється варіантами того, що можна зробити, щоб запобігти або протистояти деструктивному розвитку подій? Методом «мозкового штурму» потрібно знайти способи захисту і протидії «негативним сценаріям». «Що можна зробити, якщо станеться, це ...?».

Після застосування цієї методики, учасники мають дати відповіді на наступні питання: Які наслідки матиме втілення цієї ідеї? Чим ви ризикуєте, вибираючи конкретний сценарій?

По закінченню вправи, ведучий задає питання: «Які ефекти групового рішення ви помітили у ході виконання вправи»? Зазвичай ухвалення рішень групою супроводжується нехтуванням важливих ризиків. Ведучий пропонує придумати шляхи запобігання виникненню цих групових ефектів.

Самодіагностика толерантності до невизначеності.

Учасники заповнюють шкалу толерантності до невизначеності С. Баднера

1. Фахівець, який не може дати чітку відповідь, мабуть, не дуже багато знає.
2. Я хотів би пожити якийсь час за кордоном, у новій для себе країні.
3. Немає такої проблеми, яку не можна вирішити.
4. Люди, які живуть за розкладом, напевно позбавляють себе більшості радощів життя.
5. Гарна робота – це та, на якій завжди ясно, що потрібно робити і як це потрібно робити.
6. Цікавіше займатися складною проблемою, що вирішувати просту.
7. У довготривалій перспективі більшого можна досягти, вирішуючи маленькі, прості проблеми, чим більші та складніші.
8. Часто найцікавіші люди – це ті, хто не боїться бути оригінальним та несхожим на інших.
9. Звичне завжди краще незнайомого.
10. Люди, які наполягають на відповіді чи «так», або «ні», просто не знають, наскільки все насправді складно.
11. Людина, яка веде рівне, розмірене життя без особливих сюрпризів та несподіванок, насправді має бути вдячна долі.
12. Багато хто з найважливіших рішень засновані на неповній інформації.
13. Я більше люблю вечірки зі знайомими людьми, ніж ті, на яких більшість людей зовсім мені незнайомі.
14. Вчителі та наставники, які нечітко формулюють завдання, дають шанс виявити ініціативу та оригінальність.
15. Чим швидше ми прийдемо до єдиних цінностей та ідеалів, тим краще.
16. Гарний вчитель – це той, хто змушує тебе розмірковувати про твій погляд на речі.

Ведучий пояснює, що головною характеристикою нової реальності є високий рівень невизначеності та неоднозначності, отже людині потрібні додаткові внутрішні сили для подолання різноманітних життєвих проблем. Більшість людей відчувають природний страх перед невідомим, неясним, новим, але разом з тим деяким особам це може навіть приносити задоволення. Толерантність до невизначеності – це особистісна властивість, що дозволяє витримувати кризові прояви, пов'язані з невизначеністю сенсу власного буття, що виникає під час переходу до нової ідентичності. Інтолерантна до невизначеності особистість схильна сприймати незвичні та складні ситуації швидше як загрозові, аніж такі, що дають нові можливості, збільшують її досвід, допомагають особистісному зростанню

Вправа «Реконструкція ситуацій» (10 хвилин)

Мета: реконструювання значних життєвих ситуацій в можливість розвинути себе.

Учасникам пропонується розглядати ситуації, які на даний момент є для них важливими та сприймаються як стрес. Завдання – зрозуміти які життєві та професійні обставини зазвичай сприймаються, як стресові та які дії можуть полегшити таку ситуацію. В рамках реконструкції ситуацій використано подання кращих та гірших альтернатив.

Ситуації надаються самими учасниками, вони детально розглядаються та пропонуються можливі рішення. Обов'язково потрібно підібрати декілька ймовірних рішень та стратегій поведінки (дій).

Вправа «Тривожний рюкзак» (18 хвилин)

Мета: усвідомлення власних ресурсів подолання кризи.

Матеріал: папір, кольорові стікери.

Всі ви чули вислів «Все своє ношу з собою», але багато хто розуміє його неправильно. Сенс цієї крилатої фрази полягає у тому, що справжнє багатство людини – це її духовне надбання та знання.

Цей вислів Цицерон приписував одному з семи мудреців Біанту (590-530 до н. е.). Він був сказаний, коли його рідне місто Прієна було захоплене персами. Ворог дозволив мешканцям покинути місто. Грекам було дозволено взяти з собою будь-які речі, але за умови, що вони не будуть використовувати повозки, коней, буйволів і іншу тягову силу. Мешканці рятувались втечею, забираючи з собою свої скарби. Позаду них спокійно йшов мудрець з пустими руками. Один з персів запитав його: «Де твої речі? Ти прожив таке довге життя і не назбирав багатства?», на що мудрець, вказавши палкою на себе, відповів: «*Omnia mea mecum porto*». Афоризм Біанта лаконічно передає таку думку: справжньою власністю людини може бути лише те, що вона має всередині себе. Це те, що ніхто і ніколи у вас не відніме. Ця ідея стала однією з головних в світовій філософії.

Ми живемо в складні часи, але кожен з вас має сильні якості, які допомагають вам долати труднощі. Саме ці риси складають ресурс подолання криз та особистісний потенціал, який допомагає вам досягати успіху в житті. Отже, пропоную створити та спакувати «тривожні рюкзаки» за принципом «*Omnia mea mecum porto*».

Учасники малюють на аркуші А4 умовний рюкзак, а на окремих стікерах пишуть якості, які допомагають їм справитися зі стресовою ситуацією та/або досягти успіху в мирний час. Після того, як кожний учасник це зробить, групі пропонується доповнити один одного. Кожний учасник «кладе» у рюкзак іншого ті якості, які він помітив.

Після завершення проводиться рефлексія: Чи подобається вам список якостей? Чи було для вас, щось несподіваним? Чи збіглася власна думка з думкою оточуючих? Що нового відкрили для себе?

Домашнє завдання. Заповнити бланки психодіагностичних методик для визначення ефективності проведеного тренінгу

Заняття 7

Самодіагностика змін, усвідомлення ресурсного стану, побудова оптимістичних життєвих перспектив

Груповий аналіз «Ситуативний підхід до вибору методу ухвалення рішень» (30 хвилин)

Учасники проводять порівняльний аналіз методів ухвалення рішень, з якими вони познайомились під час тренінгу, фіксують їх переваги та недоліки.

Крок 1. Кожен учасник пропонує 2-3 ситуації (професійні або життєві), в яких слід прийняти важливе рішення. За результатами роботи ведучий складає загальний перелік.

Крок 2. Стосовно кожної ситуації обирається оптимальний шлях пошуку рішення: раціональний, інтуїтивний, колегіальний, уникнення рішення, перекладання відповідальності, тощо. Учасники обговорюють переваги та недоліки різних підходів в різних ситуаціях

Вправа «Життєві перспективи» (30 хвилин)

Мета: відпрацювання вміння ставити цілі та планування їх досягнення, розвиток здатності приймати рішення і бути відповідальним за свій вибір.

Не секрет, щоб досягти бажаного успіху, необхідно ставити цілі, вміти їх впорядкувати, оцінювати ступінь їх важливості, планувати потрібні дії і розуміти, які особистісні ресурси для цього знадобляться. Візьміть листок паперу, розбийте його на 4 колонки і назвіть їх «Мої цілі», «Їх важливість для мене», «Мої дії», «Мої ресурси».

Послідовно заповніть колонки. Почніть з першої і запишіть, чого ви бажаєте саме зараз, протягом тижня, місяця, півроку, року. Намітьте більш далекі цілі, наприклад, чого б ви хотіли досягти через 5, 10 років.

У другій колонці оцініть список ваших цілей за ступенем важливості їх для вас, використовуючи шкалу від 10 (найбільш значущі) до 1 (найменш значущі).

У третій колонці позначте дії, які необхідно виконати для реалізації найбільш важливої та значущої мети.

У четверту колонку необхідно записати ваші особистісні якості, здібності, та ресурси, необхідні для досягнення наміченого.

Підсумком роботи має стати формулювання твердження про найважливішу мети. Це коротка заява про те, чого хоче людина. Щоб бути ефективним, твердження повинно бути:

- конкретним;
- коротким;
- сформульованим позитивно;
- включати власні дії, власні якості, необхідні зміни в вас самих, а не в інших людях;

Кожен учасник розповідає групі про свої цілі. Проводиться обговорення що було найважчим та найціннішим для учасників; що вони зрозуміли про формулювання власної мети та способи її досягнення.

Проективна методика «Люди на дереві» (7 хвилин)

Ведучий демонструє малюнок та питає учасників «Де ви на цьому дереві?» У кожної з фігурок на дереві різний настрій, і вони займають різне положення. Для початку визначте, хто з них більше всього схожий на вас. Після цього виберіть фігурку, на яку ви хотіли б бути схожі.

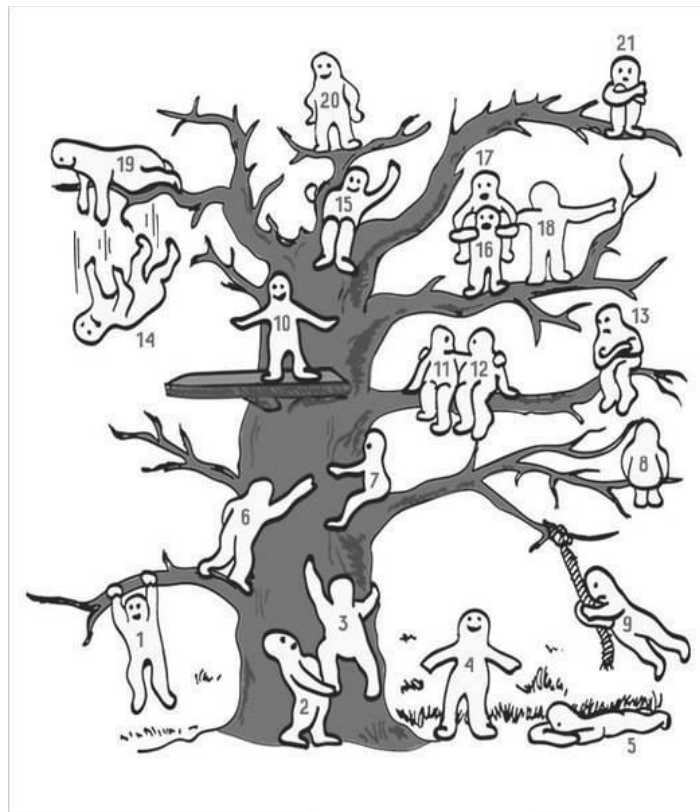


Рис. 2. Бланк методики «Дерево»

Цей тест був створений для школярів з метою перевірки того, як вони освоїлися в школі за перші три роки. Однак пізніше з'ясувалося, що він актуальний і для дорослих. Тест допомагає людині визначити свій реальний і бажане емоційний стан, і навіть своє становище в суспільстві.

Розшифровка результатів:

Якщо ви вибрали позицію № 1, 3, 6 або 7, це характеризує вас як цілеспрямовану людину, яка вправно долає перешкоди на шляху до успіху.

Якщо була обрана одна з фігурок 2, 11, 12, 18 або 19, то ви товариська людина, яка завжди надає будь-яку підтримку друзям.

Вибір № 4 визначає вас як людину зі стійкою життєвою позицією, яка бажає отримати всі можливі успіхи без подолання труднощів.

№ 5 відображає стан втоми, слабкості, невеликий запас життєвих сил.

Вибір фігурки № 9 — ви весела людина, що любить розваги.

№ 13 або 21 — ви замкнені, часто переживаєте внутрішню тривогу і позбавляєтесь частого спілкування з людьми.

№ 8 любить «уходити в себе», у власний світ, розмірковувати про щось своє.

Якщо ви вибрали № 10 або 15 — у вас нормальна адаптація до життя, ви знаходитесь в комфортному стані.

№ 14 — ви падаєте в емоційну прірву, ймовірно страждаєте від внутрішньої кризи.

Позицію № 20 зазвичай вибирають люди із завищеною самооцінкою. Ви народжений лідером і хочете, щоб люди прислухалися саме до вас і ні до когось іншого.

Підведення підсумків тренінгу (35-40 хвилин).

1. Проводиться опитування учасників тренінгу за допомогою анонімної анкети «Аналіз ефективності роботи тренінгу».

2. Рефлексія очікувань від тренінгу. Учасники послідовно, в довільній формі висловлюють свої враження від проведеної тренінгової програми: наскільки вона була корисною для них, що нового про себе вони дізнались, що їм сподобалось / не сподобалось, що слід урахувати в процесі проведення занять надалі тощо. Отримані судження дають можливість більш глибоко оцінити значущість занять для учасників, а також своєчасно вносити певні зміни в проблематику, дизайн занять та власну поведінку ведучого на наступних етапах роботи.

3. Ведучий повідомляє про позитивні результати групової динаміки у вигляді зміни середніх показників групи (опитування до та після)

4. Вправа-криголам «На все добре». На завершення кожний із учасників тренінгу пише своїм колегам побажання на майбутнє та пересилає їх. За бажанням відбувається обмін професійними контактами.

5. Прощання та вручення сертифікатів.

Додаток М. Довідки про впровадження результатів дослідження

№1 від «10» квітня 2024 року

Фізична особа-підприсмець Кожурина Тетяна Олексіївна

Результати наукового дослідження Гури Г.Н. на тему «Психологічні чинники ухвалення рішень в ситуаціях невизначеності керівниками малого і середнього бізнесу» були упродовж 2023 року впроваджені у процес перепідготовки керівного складу компанії.

У ході проведення навчального тренінгу зросла адаптованість мене як керівника до умов війни, зменшилась психологічна напруженість. Я придбала силу, яку мені здавалось що я втратила, віру, бажання щось робити. І відновила свою діяльність, як була призупинена з лютого 2024 року.

З'явилися нові ідеї, клієнти.

Як наслідок перенавчання я знову відродила свій бізнес і по трохи починаємо набирати обороти. Голове, як для мене керівника компанії я придбаю впевненість, що в мене все вийде. Без цього тренінгу, я б так і нічого до сі не робила.

ФОП Кожурина Т.О.



№2 від «5» червня 2024 року



Результати наукового дослідження Гури Г.Н. на тему «Психологічні чинники ухвалення рішень в ситуаціях невизначеності керівниками малого і середнього бізнесу» були упродовж 2023 року впроваджені у процес перепідготовки керівного складу компанії.

У ході проведення навчального тренінгу зросла адаптованість працівників до умов війни, зменшилась психологічна напруженість в компанії, збільшилась відповідальність, швидкість прийняття рішень у непередбачених ситуаціях, що сприяло не тільки виживанню компанії, але й зростанню обсягу перевезень.

З'явились нові партнери, клієнти, замовники з різних частин світу.

Як наслідок перенавчання компанія стала більш стресостійкою, креативною, динамічною, що є наслідком змін в ментальності керівного складу. Запорукою успіху стали зміни в керівному складі компанії завдяки розумінню вимог до менеджера керівної ланки під час війни. Запропоновані автором матеріали отримали високу оцінку керівного складу компанії і в подальшому будуть використовуватись в цих складних умовах.

Комерційний директор / Черненко А.С.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read "А.С. Черненко", with a horizontal line extending to the right.





Освітній простір Катерини Сагайдачної «Мій Успіх»

№3 від «15» травня 2024 року

Освітній простір Катерини Сагайдачної «Мій Успіх»

В моєму приватному навчальному закладі впровадилися результати наукового дослідження Гури Г.Н. на тему «Психологічні чинники ухвалення рішень в ситуаціях невизначеності керівниками малого і середнього бізнесу» протягом 2023 року в процесі навчання на тренінгах по підвищенню кваліфікації педагогічного складу освітнього простору.

Результатами проведення навчальних тренінгів можу зазначити наступне: зросла стресостійкість та адаптованість педагогів до роботи з дітьми в умовах війни, стало менше зволікань та покращилась дисципліна, покращився творчий підхід у навчанні дітей.

Запропоновані матеріали й надалі будуть використовуватись в роботі освітнього простору «Мій Успіх».

Засновниця освітнього простору «Мій Успіх»

Катерина Сагайдачна



м. Луцьк, вул. Олесь Гончара 3а



050 5374393



<https://mij-uspekh.com>



№4 від «9» квітня 2024 року

ПОВІДОМЛЕННЯ *про результати впровадження наукового дослідження*

Результати наукового дослідження Гури Г.Н. на тему *«Психологічні чинники ухвалення рішень в ситуаціях невизначеності керівниками малого і середнього бізнесу»* використані у правозастосовній діяльності Адвокатського об'єднання «Інтайтл» (далі – «АО «Інтайтл»») протягом 2023-2024рр.

Навчальні тренінги, проведені Гурою Г.Н., відіграли істотне значення у формуванні членами АО «Інтайтл» стратегії і тактики захисту інтересів клієнтів (фізичних та юридичних осіб), які перебували у становищі перманентного конфлікту з державними інституціями та їх окремими представниками або фізичними чи юридичними особами. Зокрема, наукові доробки Гури Г.Н., адаптовані у формат психологічного тренінгу, апробовані колективом АО «Інтайтл» в якості біологічних, соціальних і психологічних критеріїв оцінки поведінки осіб, які набули процесуального статусу учасників кримінальних проваджень, цивільно-правових, господарських та адміністративних спорів.

Особливо актуальним видається науково-практичне тлумачення Гурою Г.Н. деструктивних чинників людської поведінки, а також запропоновані ним інструменти корегування поведінкових реакцій особи. Застосовуючи методи і прийоми, систематизовані Гурою Г.Н. у матеріалах вищезазначеного тренінгу, у спірних правовідносинах, представництво в яких здійснюють адвокати АО «Інтайтл», нами отримані, зокрема, такі результати:

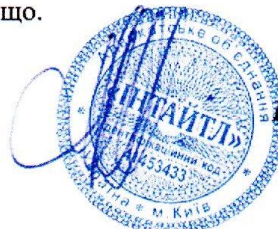
- урегулювання спорів на засадах примирення сторін;
- локалізація конфлікту або зниження його інтенсивності з одночасним формуванням підвалин для побудови конструктивного діалогу;
- доповнено правозахисну практику аналізом вихідних даних про особу на основі вивчення її психологічних особливостей тощо.

Розроблені Гурою Г.Н. наукові критерії психологічної оцінки моделі поведінки особи в умовах правової та психологічної невизначеності використані адвокатами АО «Інтайтл» у процесуальних документах, юридичних консультаціях, а також під час виконання представницьких функцій.

Особливо важливе місце у науковій праці Гури Г.Н., на нашу думку, відіграє оригінальний синтез наукових, побутових та духовних рівнів пізнання, що спонукають до переосмислення фактору генетичного досвіду, культурного впливу та особистого життєвого досвіду особи у системі кримінального правосуддя.

Запропоновані автором матеріали отримали схвалення і позитивні оцінки професійного складу АО «Інтайтл» і довели свою ефективність у практичній діяльності адвокатів, медіаторів тощо.

З повагою,
к.ю.н. голова АО «Інтайтл»



Павленко М.В.