

УДК 159.95

DOI: 10.31732/2663-2209-2023-72-212-221

ВПРОВАДЖЕННЯ ТРЕНІНГУ «ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ» ДЛЯ КЕРІВНИКІВ БІЗНЕСУ ТА ПІДПРИЄМЦІВ

Геннадій Гура¹

¹Аспірант ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна; e-mail: gennadiy_gura@ukr.net, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1991-4545>

IMPLEMENTATION OF TRAINING «MAKING DECISIONS UNDER UNCERTAINTY» FOR BUSINESS MANAGERS AND ENTREPRENEURS

Gennadiy Gura¹

²Postgraduate student of University of Economics and Law «KROK», Kyiv, Ukraine, e-mail: gennadiy_gura@ukr.net, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1991-4545>

Анотація. Стаття представляє теоретико-методологічне та емпіричне обґрунтування тренінгової програми для керівників малого та середнього бізнесу, що спрямована на ознайомлення з ефективними стратегіями прийняття рішень в стресових ситуаціях та отримання навичок їх застосування. Тренінг складається з 8 двогодинних занять, що мають наступну тематику: «Прийняття рішень у керівництві бізнесом. Індивідуальні чинники та зовнішні впливи», «Зважене прийняття рішень: раціональні методи», «Неформальні евристичні методи прийняття рішень», «Креативність та спонтанність», «Колегіальне ухвалення рішень», «Прийняття рішень в стресових умовах. Толерантність до невизначеності», «Підприємницька орієнтація та ризиковані рішення», «Формування ресурсного стану та оптимістичних життєвих перспектив». Особливістю тренінгу є онлайн-формат проведення, що накладає ряд обмежень на організацію взаємодії учасників. Проведено формувальний експеримент за класичним планом із залученням експериментальної та контрольної групи (по 25 осіб у кожній). Для діагностики до та після тренінгу використано Мельбурнський опитувальник прийняття рішень MDMQ, опитувальник «Загальний стиль прийняття рішень» GDMS, Індикатор когнітивних стилів CoSI, Шкалу підприємницької орієнтації EO, Шкалу сприйнятого стресу PSS-10, Шкалу інтолерантності до невизначеності IUS та Тест життєвої орієнтації LOT-R. Порівняльний аналіз отриманих показників переконливо доводить, що тренінг ефективно вирішує завдання, спрямовані на: запобігання використанню дисфункціональних стратегій прийняття рішень в умовах стресу та невизначеності; розвиток особистісних властивостей, що сприяють ефективному прийняттю рішень в кризових ситуаціях (оптимізму, стресостійкості, толерантності до невизначеності); посилення компетенцій керівників у використанні конструктивних стратегій прийняття рішень: раціональної, інтуїтивної, спонтанної та креативної. Зроблено висновки про доцільність використання тренінгової програми в умовах воєнного стану, а також перспективи розширення цільової аудиторії за рахунок керівників некомерційних організацій та широкого кола фахівців, у компетенцію яких входить прийняття рішень.

Ключові слова: готовність до прийняття рішень, управлінська діяльність, раціональність, інтуїція, креативність, спонтанність, уникання та відкладання прийняття рішень, перекладання відповідальності.

Формули: 0; рис.: 1; табл.: 6; бібл.: 15

Abstract: This article provides a theoretical, methodological, and empirical foundation for a training program designed for small and medium-sized business managers. The program aims to acquaint participants with effective decision-making strategies in stressful situations and equip them with the skills to apply these strategies. The training consists of 8 two-hour sessions, each focusing on the following topics: «Decision-Making in Business Leadership: Individual Factors and External Influences», «Weighted Decision-Making: Rational Methods», «Informal Heuristic Decision-Making Methods», «Creativity and Spontaneity», «Collective Decision-Making», «Decision-Making in Stressful Conditions: Tolerance for Uncertainty», «Entrepreneurial Orientation and Risky Decisions», and «Formation of Resourcefulness and Optimistic Life Perspectives». A feature of the training program is its online format, which imposes certain limitations on participant interaction. A formative experiment was conducted following a classic plan, involving both experimental and control groups (25 individuals in each). To assess decision-making before and after the training, the Melbourne Decision-Making Questionnaire (MDMQ), General Decision-Making Style questionnaire (GDMS), Cognitive Styles Indicator (CoSI), Entrepreneurial Orientation Scale (EO), Perceived Stress Scale (PSS-10), Intolerance of Uncertainty Scale (IUS), and Life Orientation Test-Revised (LOT-R) were employed. A comparative analysis of the obtained results convincingly demonstrates that the training effectively accomplishes its objectives, including: preventing the use of dysfunctional decision-making strategies in stressful and uncertain conditions, fostering personal traits conducive to effective decision-making in crisis situations (optimism, resilience, tolerance for uncertainty),

and enhancing managers' competence in employing constructive decision-making strategies: rational, intuitive, spontaneous, and creative. Conclusions are drawn regarding the appropriateness of implementing the training program in times of conflict and the potential for expanding the target audience to include non-profit organization leaders and a broader range of decision-making professionals.

Keywords: *decision readiness, managerial activity, rationality, intuition, creativity, spontaneity, decision avoidance and procrastination, delegation of responsibility.*

Formulas: 0; **fig.:** 1, **tabl.:** 6, **bibl.:** 15

Постановка проблеми. В умовах повномасштабної війни в Україні дуже важливо розвивати компетентність керівників у прийнятті рішень. Воєнний конфлікт створив надзвичайні, складні умови, в яких важко зібрати достовірну інформацію, критично зважити альтернативи, зважити можливі ризики та передбачити результати прийнятого рішення – все це обумовлює високий рівень стресу та невизначеності. Майже щоденно відбувається обмеження ресурсів, руйнація інфраструктури, трансформації соціального середовища й інші негативні процеси, що ускладнюють стратегічне планування в бізнес-організаціях. Крім того, війна суттєво ускладнила доступ до навчальних та розвивальних можливостей, необхідних для ефективної практики прийняття управлінських рішень. Такі умови створюють значний психологічний тиск на керівників та призводять до недооцінки важливості різних стратегій прийняття рішень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В публікаціях українських дослідників показано суттєве погіршення психічного здоров'я персоналу організацій в умовах війни, в першу чергу, через збільшення рівня стресу (Карамушка, 2022; Veldbrekht & Tavrovetska, 2022). В якості шляху вирішення цієї проблеми ряд спеціалістів вказують на необхідність збільшення толерантності до невизначеності, психологічної гнучкості персоналу організацій (Терещенко & Івкін, 2023; Савченко та ін., 2022). Поряд з цим окреслено особливості прийняття рішень керівниками в надзвичайних ситуаціях та психологічні чинники, які впливають на цей процес (Артемов & Сингаївська, 2022). Проведені дослідження показують, що адаптація до ситуацій невизначеності залучає інші психологічні механізми та

персональні ресурси, ніж адаптація до стресу в прогнозованих умовах життя. В умовах війни раціонально-зважений, обережний стиль прийняття рішень (ретельний пошук інформації, логічна оцінка альтернатив і т.д.) втрачає адаптивне значення; він не сприяє ані особистому, ані колективному успіху в бізнесі. При цьому позитивний ефект мають менш обережні та більш швидкі, інтуїтивно-спонтанні стратегії (Гура, 2023).

Стрес значуще впливає на прийняття рішень, що слід враховувати в організаційному управлінні. Хоча в кризових умовах зберігається потреба людини 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.

Теоретико-методологічною основою тренінгу стали методичні розробки І. В. Сингаївської, спрямовані на особистісне зростання і вдосконалення психологічної компетентності персоналу на різних посадах (Сингаївська, 2000; 2009; 2014); технології розвитку підприємницького потенціалу (Креденцер, 2011); тренінгові засоби формування психологічної готовності фахівців до діяльності в екстремальних умовах (Коваль, 2016), методика розвитку креативності як загальної адаптивної здібності особистості

(Вельдбрехт, 2009), інтегративний підхід до технології проведення психологічного тренінгу, сформульований В. Л. Зливковим та колегами (Зливков та ін., 2020).

Формулювання цілей статті. Метою цієї публікації є аналіз ефективності тренінгової програми «Прийняття рішень в умовах невизначеності» для керівників та власників малого та середнього бізнесу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Тренінг «Прийняття рішень в умовах невизначеності» включає 8 двогодинних занять, спрямованих на ознайомлення фахівців з ефективними стратегіями прийняття рішень в стресових ситуаціях та отримання навичок їх застосування.

Виходячи з результатів емпіричного дослідження у вибірці керівників бізнесу, були визначені наступні мішені формувального впливу:

- посилення компетенцій у використанні різноманітних конструктивних стратегій прийняття рішень в управлінській діяльності: раціональної, інтуїтивної, спонтанної та креативної;

- запобігання використанню дисфункціональних стратегій прийняття рішень в ситуації стресу та невизначеності;

- розвиток особистісних властивостей та рис, що сприяють ефективному прийняттю рішень в кризових ситуаціях: толерантність до невизначеності, оптимізм, креативність, стресостійкість, емоційна саморегуляція.

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

підприємств, органів державного управління, тощо.

Організація та форма проведення тренінгу. Специфічною особливістю тренінгу був онлайн-формат проведення. Це найбільш доступна форма, що дозволила організувати групову роботу під час воєнного стану. Водночас, комунікація онлайн суттєво обмежила способи ефективної взаємодії учасників, зокрема унеможливила роботу в парах, в малих групах. Тому серед використаних форм роботи переважали загальногрупові та індивідуальні завдання. Онлайн-тренінг також накладає ряд додаткових вимог стосовно організації взаємодії: забезпечення доступу учасників до Zoom-конференції, розсилка навчальних матеріалів, тощо. Через втому від споглядання монітору заняття не може тривати більше, ніж 1,5-2 години (це виключає зручний для керівників варіант «інтенсиву» протягом 6-8 годин щодня, коли учасники максимально занурюються в діяльність). Втім в роботах сучасних спеціалістів показано перспективність та доцільність використання сучасних інтернет-технологій для організації групових форм психологічної роботи (Hsiung, 2002).

Учасниками тренінгу були керівники і підприємці, які приймали участь у 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. Характеристики груп представлені в табл. 1.

Зустрічі відбувалися щотижня за заздалегідь узгодженим графіком, тривали 100-120 хвилин. Групи склалися з 10-12 учасників. Така кількість була достатньою, щоб забезпечити необхідне різноманіття думок та обмін досвідом, при цьому кожен учасник мав можливість особисто проявити себе і відчувати себе невід'ємною частиною групової взаємодії.

Таблиця 1. Соціально-демографічні характеристики учасників дослідження

Характеристики	Експериментальна група	Контрольна група
Кількість учасників,	25 осіб	25 осіб
<i>серед них:</i> 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	10 (40 %)	11 (44 %)
Топ-керівники та власники бізнесу	6 (24 %)	4 (16 %)

Зміст тренінгу. Тренінг починається зі вступного заняття (табл. 2), яке містить стандартні елементи: знайомство, презентацію змісту та розкладу тренінгу, виявлення очікувань учасників, обговорення норм взаємодії в групі. Змістовна частина першого заняття містить групову дискусію про роль прийняття рішень в управлінні бізнесом. Розглядаються внутрішні та зовнішні чинники, що значимо впливають на цей процес, окремо підкреслено визначальну роль стресу, ризиків та невизначеності. Фінальна частина заняття присвячена самодіагностиці індивідуального стилю прийняття рішень, визначенню сильних та слабких сторін учасників. Це мотивує учасників до активної та цілеспрямованої роботи на наступних зустрічах.

Друге завдання присвячене раціональним методам прийняття рішень.

Це сильна сторона всіх керівників: вони гарно володіють прийомами обробки та аналізу інформації, необхідними для обґрунтованого прийняття рішень, при цьому вони завжди зацікавлені в набутті додаткових знань в цій області. Представлена комплексна технологія, що включає: а) постановку задач, б) пошук альтернатив рішення, в) оцінку та відбір альтернатив відповідно до поставлених задач. Кожен учасник опрацьовує цей алгоритм дій, використовуючи власну проблему чи питання, що потребує рішення. 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.

Таблиця 2. Змістові частини тренінгу «Прийняття рішень в умовах невизначеності»

№	Назва	Час
0	Вступна частина	40 хв.
1	Прийняття рішень у керівництві бізнесом. Індивідуальні чинники та зовнішні впливи. Стрес та невизначеність.	80 хв.
2	Зважене прийняття рішень: раціональні методи.	120 хв.
3	Неформальні евристичні методи прийняття рішень: інтуїція	120 хв.
4	Креативність та спонтанність.	120 хв.
5	Колегіальне прийняття рішень: обмеження відповідальності.	120 хв.
6.	Прийняття 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.

Третє завдання демонструє обмеження та артефакти раціонального мислення. Учасники продовжують вивчати власні стратегії прийняття 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, а також спробам використати інтуїтивний підхід до вирішення бізнес-задач (метод асоціацій).

Четверте завдання присвячене розвитку спонтанності та креативності, що виступає адаптивною перевагою керівників в ситуаціях невизначеності. Учасники отримують знання щодо адаптивних функцій креативності та виконують вправи на розвиток творчого мислення. 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.

П'яте заняття присвячене технологіям колегіального прийняття рішень. Вивчається технологія залучення експертів, оцінки їх компетентності та складання врівноваженого підсумку. Оговорюються переваги делегування та умови обмеження власної відповідальності. Учасники виконують ряд вправ та ділових ігор, що наочно демонструють особливості колективного прийняття рішень. Окремі вправи присвячені умінню переконувати колег в необхідності прийняття непопулярних рішень.

Шосте заняття присвячене впливу стресових умов на прийняття рішень. У груповій дискусії окреслюються переваги та обмеження різних стратегій прийняття 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.

Сьоме заняття присвячене формуванню підприємницької орієнтації в керівництві 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 прийняття ризикованих рішень. Практична частина присвячена обґрунтуванню ризиків та пошуку шляхів їх запобігання.

Восьме заняття є підсумковим. Під час зустрічі переглядаються персональні ресурси керівників і 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.

Ефективність тренінгу визначалась декількома шляхами:

- через зворотній зв'язок учасників протягом кожного заняття;
- через посттренінгове анкетування;
- через порівняння результатів застосування психодіагностичних методик до та після тренінгу.

Зворотній зв'язок учасників протягом всієї тренінгової програми надав важливу інформацію щодо успішності виконання окремих вправ та практик, зацікавленості керівників в тих чи інших аспектах теми. Крім того, на останньому занятті учасники заповнили анкету щодо ефективності тренінгу. Кожне твердження оцінювали за шкалою від 1 до 7, де 1 – абсолютно не згоден, а 7 – цілком погоджуюсь.

Як видно з табл. 3, учасники високо оцінили ефективність тренінгу та власну задоволеність участю в ньому. Знання та навички, отримані у тренінговій програмі, керівники та підприємці вважають корисними не тільки для повсякденної професійної діяльності, але і для особистого життя. Найвищі оцінки 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 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. Результати посттренінгового опитування учасників, кількість оцінок

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 тренінгу, корисні для моєї повсякденної професійної діяльності	0	2	23
Знання та навички, отримані у тренінговій 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 змістовних розділів тренінгу також була оцінена за 7-бальною шкалою. Результати представлені на мал. 1. 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).

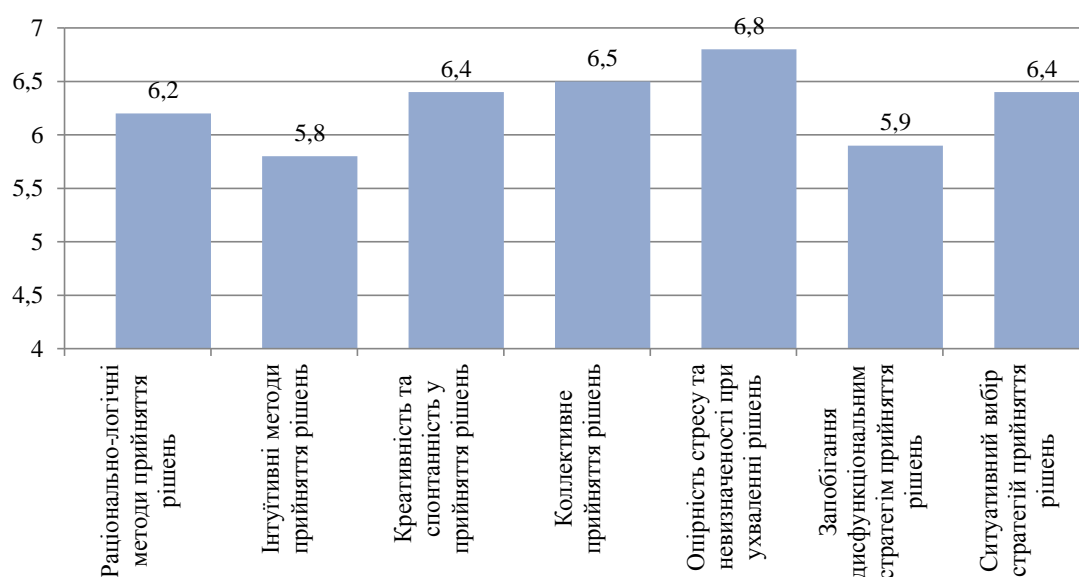


Рис. 1. Середня оцінка ефективності окремих розділів тренінгу в експериментальній групі (за семибальною шкалою)

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.

В контрольній та експериментальній групі було проведено опитування стосовно провідних стратегій прийняття рішень, а також психологічних станів та властивостей, що можуть впливати на цей процес. Були використані Мельбурнський опитувальник прийняття рішень (MDMQ), опитувальник «Загальний стиль прийняття рішень» (GDMS), Індикатор когнітивних стилів (CoSI), шкала для визначення

підприємницької орієнтації (EO). В якості додаткових інструментів залучено Шкалу сприйнятого стресу PSS-10, Шкалу інтолерантності до невизначеності IUS та Тест життєвої орієнтації LOT-R.

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 впливу є надійним способом довести ефективність проведеного психологічного впливу.

Результати експериментальної групи демонструють суттєве зміщення більшості вимірних параметрів (табл. 4).

Таблиця 4. Середні показники експериментальної групи до початку та по закінченні тренінгової програми

	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
<i>Мельбурнський опитувальник прийняття 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
Перекладання 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 прийняття 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 прийняття 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 прийняття рішень: раціональної, інтуїтивної, креативної та

спонтанної. Параметри залежного стилю дещо знизились, але різниця не досягнула статистичної значимості ($p=105$). 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 прийняття рішень та компетентності керівників в цій сфері.

Поряд з параметрами прийняття рішень, достовірно поліпшилися особистісні змінні керівників: рівень сприйнятого стресу, толерантність до

невизначеності, позитивні життєві орієнтації.

В той смий час показники контрольної групи не зазнали суттєвих змін впродовж двох місяців – табл. 5. Спостерігалось деяке зниження рівня сприйнятого стресу (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.

Таблиця 5. Середні показники двох опитувань контрольної групи (проміжок 8-10 тижнів)

	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
<i>Мельбурнський опитувальник прийняття 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
Перекладання 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 прийняття 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

На початку формувального експерименту була встановлена еквівалентність контрольної та експериментальної групи за вимірними психологічними параметрами (використано

t-критерій Стюдента для незалежних вибірок). Після завершення тренінгової програми були виявлені достовірні розбіжності у стратегіях прийняття рішень (табл. 6).

Таблиця 6. Порівняльний аналіз середніх показників експериментальної та контрольної групи

	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
Мельбурнський опитувальник прийняття рішень								
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
Перекладання 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
Загальний стиль прийняття рішень								
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
Інвентар когнітивних стилів								
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
Підприємницька орієнтація	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
Додаткові показники								
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

Порівняння діагностичних параметрів показує, що по закінченні формувального впливу експериментальна група значимо відрізнялася від контрольної ступенем готовності до прийняття рішень. У керівників, які пройшли тренінг, були значимо менше виражені дисфункціональні стратегії прийняття рішень: уникання, відкладання, тривожні та імпульсивні реакції. При цьому спостерігався значимо більший рівень спонтанності у прийнятті рішень – швидкого, інтуїтивного реагування на основі усвідомлення власних потреб. Рівень значимості виявлених відмінностей $p \leq 0,05$.

Ці трансформації 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.

Висновки. На основі теоретичного аналізу проблематики прийняття 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. Проведений аналіз переконує, що запропоноване втручання схвально сприймається учасниками експерименту, а також призводить до об'єктивних позитивних змін стилістики прийняття рішень в умовах стресу та невизначеності. Внаслідок тренінгу достовірно знижується частота використання дисфункціональних стратегій прийняття рішень, посилюються

компетенції керівників у використанні конструктивних стратегій (раціональної, інтуїтивної, спонтанної та креативної), розвиваються особистісні риси й властивості, що сприяють ефективному ухваленню рішень в кризових ситуаціях: толерантність до невизначеності, стресостійкість, оптимізм.

Література:

1. Артемов, В., & Сингаївська, І. (2022). Особливості процесів прийняття рішень в умовах невизначеності. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 1(65), С. 149–163. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-65-149-163>
2. Вельдбрехт, О. О. (2009). Соціально-психологічна адаптованість творчої особистості : дис. ... канд. психол. наук : 19.00.01. Одеса : Одеський нац. ун-т ім. І.І. Мечникова.
3. Гура, Г. Н. (2023). Толерантність до невизначеності як чинник ухвалення рішень та стресової адаптації керівників бізнесу. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Психологічні науки*, 2, 39-49. DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2312-3206/2023-2-6>
4. Злишков, В., Ліпінська, С., & Лукомська, С. Сучасні тренінгові технології: інтегративний підхід. Київ-Ніжин : ПП Лисенко М.М., 2020.
5. Карамушка, Л. (2022). Психічне здоров'я персоналу організацій в умовах війни: основні вияви та ресурси. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 3(67), 124–133. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-67-124-133>
6. Карамушка, Л. М., & Креденцер, О. В. (2007). 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], 20, 64–69.
7. Коваль, І. С. (2016). Тренінг психологічної готовності майбутніх рятувальників до діяльності в екстремальних умовах: практич. посіб. для психологів Державної служби України з надзвичайних ситуацій при роботі з рятувальниками. Лівів : ЛДУ БЖД.
8. Креденцер, О. В. (2011) Тренінг «Формування підприємницької поведінки в персоналу освітніх організацій для ефективного забезпечення організаційного розвитку». *Актуальні проблеми*

Запропонована тренінгова програма доцільна та доступна в умовах воєнного стану. Перспективи подальшої роботи пов'язані з розширенням цільової аудиторії тренінгу за рахунок керівників некомерційних організацій (наукових, освітніх, виробничих, державних установ і т.ін.) та широкого кола фахівців, у функції яких входить прийняття рішень.

- психології. Т. 1 : 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], 32, 218-227.
9. Савченко, О., Лавриненко, Д., & Кононенко, Т. (2022). Психологічна гнучкість як чинник психологічного благополуччя персоналу організації. *Організаційна психологія. Економічна психологія*, 3(27), 118-129. doi: <https://doi.org/10.31108/2.2022.3.27.12>
 10. Сингаївська, І. В. (2000). 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. С. 122-125.
 11. Сингаївська, І. В. (2009). Особливості використання інтерактивних методів у процесі вдосконалення психологічної компетентності керівників освітніх організацій. *Вісник післядипломної освіти*: зб. наук. праць Університету менеджменту освіти АПН України, 13(2), 304-308.
 12. Сингаївська, І. В. (2014) 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], 1(41), 168-176.
 13. Терещенко, К., Івкін, В. (2023). Толерантність до невизначеності та її зв'язок із психологічним здоров'ям освітнього персоналу в умовах воєнного часу. *Організаційна Психологія. Економічна Психологія*, 1(28), 56-63. doi : <https://doi.org/10.31108/2.2023.1.28.6>
 14. Hsiung, R. C. (2002) E-Therapy: Case Studies, Guiding Principles, and the Clinical Potential of the Internet. New York : W. W. Norton & Comp.
 15. Veldbrekht, O. O., & Tavrovetska, N. I. (2022). Perceived Stress Scale (PSS-10): Adaptation and Approbation in the War Circumstances. *Problems of modern psychology*, 2(25), 16-27. doi: 10.26661/2310-4368/2022-2-2