

Констатовано значні утруднення в процесі саморегуляції для значної кількості керівників загальноосвітніх навчальних закладів, пов'язані з екстернальним локусом контролю, недостатнім рівнем самостійності прийняття рішень, які посилюються зі збільшенням віку та стажу професійної діяльності управлінців.

Відповідно є актуальною психологічна підготовка управлінців до розвитку особистісної саморегуляції, яку можна здійснити в умовах післядипломної педагогічної освіти.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Абульханова К.А. С.Л. Рубинштейн – ретроспектива и перспектива / К.А. Абульханова // Проблема субъекта в психологической науке ; под ред. А.В. Брушлинского, М.И. Воловиковой, В.Н. Дружинина. – М. : Академический проект, 2000. – С. 11–26.
2. Балл Г.О. Психология в рациогуманистической перспективе : избр. труды / Г.О. Балл. – К. : Основа, 2006. – 408 с.
3. Бондарчук О.І. Соціально-психологічні основи особистісного розвитку керівників загальноосвітніх навчальних закладів у професійній діяльності : монографія / О.І. Бондарчук. – К. : Наук. світ, 2008. – 318 с.
4. Зейгарник Б.В. Саморегуляция поведения в норме и патологии / Б.В. Зейгарник, А.Б. Холмогорова, Е.С. Мазур // Психологический журнал. – 1989. – Т. 10. – № 2. – С. 122–132.
5. Карамушка Л.М. Психология освітнього менеджменту : навч. посібник / Л.М. Карамушка. – К. : Либідь, 2004. – 424 с.
6. Кікінежді О.М. Гендерна ідентичність в онтогенезі особистості : монографія / О. М. Кікінежді. – Тернопіль : Навчальна книга – Богдан, 2011. – 400 с.
7. Конопкин О.А. Осознание саморегуляции как критерий субъектности / О.А. Конопкин // Вопросы психологии. – 2004. – №2. – С. 128–135.
8. Митина Л.М. Психология конкурентноспособной личности / Л.М. Митина. – М. : МПСИ, 2002. – 400 с.
9. Михайлова Е.В. Самопрезентация: теории, исследования, тренинг / Е.В. Михайлова. – СПб. : Речь, 2007. – 224 с.
10. Моросанова В.И. Стилевая саморегуляция поведения человека / В.И. Моросанова, Е.М. Коноз // Вопросы психологии. – 2000. – № 2. – С. 118–127.
11. Практикум по психологии личности / [ред. О.П. Елисеев]. – [2-е изд., испр. и перераб.]. – СПб. : Питер, 2003. – 512 с.
12. Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности / [ред. Г.С. Никифоров, М.А. Дмитриева, В.М. Снетков]. – СПб. : Речь, 2001. – 448 с.
13. Фетискин Н.П. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп / Н.П. Фетискин, В.В. Козлов, Г.М. Мануйлов. – М. : Изд-во Ин-та психотерапии, 2005. – 490 с.
14. Янчук В.А. Введение в современную социальную психологию / В.А. Янчук. – Мн. : АСАР, 2005. – 768 с.

УДК 159:316.6

## ОСОБЛИВОСТІ ПРОЕКТУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ЯК ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЇ

**Г.О. Горбань**

*кандидат психологічних наук, доцент кафедри практичної психології  
Класичного приватного університету, м. Запоріжжя*

У статті розкрито особливості та соціально-психологічний зміст проектування управлінських рішень. Подано характеристику основних складових, що забезпечують їх ефективність: цілепокладання, рефлексія, експертиза.

*Ключові слова:* прийняття рішення, проектування, цілепокладання, рефлексія, експертиза.

В статье раскрыты особенности и социально-психологическое содержание проектирования управленческих решений. Дана характеристика основных составляющих, обеспечивающих их эффективность: целеполагание, рефлексия, экспертиза.

*Ключевые слова:* принятие решения, проектирование, целеполагание, рефлексия, экспертиза.

### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

У сучасній науковій літературі існують різні визначення поняття «проектування», і кожне з них має свою специфіку. Найчастіше під проектуванням розуміють діяльність, яка забезпечує створення ідеального об'єкта майбутнього за умов урахування (або набуття) усіх можливих якостей й наявності (або отримання) усіх необхідних ресурсів [2; 4; 10; 11]. Результатом проектування є створення проекту. Визначення поняття «проект» пов'язане з двома основними моментами: уявлення певного образу (ідеалу) і фіксування його в будь-якій формі, що дає змогу здійснити задумане, тобто врахування або створення реальної ситуації [11].

Прийняття управлінського рішення зумовлене специфікою системи взаємодії між людьми, їх діяльністю, рівнями усвідомлення мети і власних дій, а відтак, можна говорити, що проектування такого рішення є певною мірою соціальним. Аналіз літератури, присвяченої вивченню соціального проектування, дає можливість визначити властивості соціального проекту й враховувати їх під час аналізу процесу проектування управлінського рішення. Основними властивостями соціального проекту є: 1) визначеність предмета – соціальні системи (відносини й стосунки, процеси, люди, інститути); 2) результативність – наявність позитивного результату, який можна виявити й показати іншим, можна оцінити; 3) гнучкість – змінність умов, у яких реалізується проект і які забезпечують його життєздатність і рух; 4) інваріантність – існування певної кількості варіантів проектних шляхів, що визначаються зміною ситуацій, ресурсів, термінів, для забезпечення отримання заданого (незмінного) результату; 5) завершеність – наявність життєвого циклу, тобто початок і кінець (отримання результату); 6) наступність – усі зміни, що мають здійснитися після завершення проекту, перебувають у межах його впливу (вплив на майбутнє); 7) інноваційність – здійснення якісного позитивного оновлення предмета проекту (соціальної системи); 8) екологічність – забезпечення рівноваги систем «людина – природа», «людина – людина».

Ю.М. Швалб [14] зауважує, що соціальне проектування виникає й здійснюється в межах організаційно-управлінської діяльності, причому базові уявлення про оргуправління мають таку специфіку: управління

здійснюється лише стосовно процесів; процеси, на які має бути спрямовано управління, – процеси розвитку. Аналізуючи співвідношення соціального проектування й оргуправлінської діяльності, він доходить висновку, що соціальне проектування є однією з форм цілепокладання, тому поза оргуправлінською діяльністю його здійснення неможливе.

На нашу думку, будь-яке проектування є такою дією, яка супроводжує весь цикл заданих змін: від виникнення ідеї до аналізу результатів і наслідків проекту, причому часову (хронологічну) послідовність дій визначити складно, можна виділити лише їх напрями. Конкретизуємо три найважливіших напрями проектних дій:

- 1) теоретична робота – визначається діями з усвідомлення, творчості, конструювання, побудови текстів;
- 2) практика – реалізується в діях безпосередньої реалізації ідеї на різних рівнях (відпрацювання ідеї, широта охоплення соціальної дійсності тощо);
- 3) оцінювання – аналіз результатів (поточних і підсумкових).

Під час розробки принципів і методів проектування управлінського рішення важливим, на нашу думку, є уявлення їх структури як багаторівневої й взаємозалежної системи, яка включає мету, її розгортання між окремими напрямками й впливами на життєдіяльність організації, розподіл відповідальності, повноважень і прав між окремими підрозділами організації, врахування співвідношень централізації й децентралізації управління, складність усієї організаційної структури з використанням будь-яких однозначних методів прийняття рішення – або формальних, або неформальних. Саме тому необхідно виходити з поєднання наукових методів і принципів побудови процедур прийняття рішення (системного підходу, програмно-цільового управління, організаційного моделювання) з експортно-аналітичною роботою.

Узагальнення сучасних підходів до визначення структури соціального проектування дає підстави визначити такі необхідні елементи: виявлення й формулювання проблеми; побудова ідеального образу (ідеї); цілепокладання; визначення результатів і ризиків; визначення обмежень і перешкод (наявність і необхідність можливостей); мисленнєве відпрацювання проекту; визначення критеріїв ефективності; формулювання проектних завдань; реалізація проекту; аналіз якості реалізації (руху) проекту.

За умов визначення прийняття рішення як системної дії, що вимагає попереднього проектування, управлінець має володіти навичками з цілепокладання, рефлексії та експертного аналізу актуальних ситуацій у контексті цілісного цільового розвитку організації. Причому, на нашу думку, це мають бути не просто вміння з цілепокладання, рефлексії й експертного аналізу, а вміння, розвинуті до рівня навичок (автоматизмів) як основи професійних дій управлінця.

**Метою статті є аналіз особливостей проектування рішень як професійної дії управлінця.**

## РЕЗУЛЬТАТИ ТЕОРЕТИЧНОГО АНАЛІЗУ ПРОБЛЕМИ

З позицій того, що в сучасних умовах розвитку суспільства існує потреба забезпечення якісного управління соціальними процесами, постає завдання опанування управліннями системи усвідомленого проектування процесів розвитку системи, а відтак, і проектування рішень як системоутворювальної складової всього процесу управління.

Ефективне проектування діяльності управлінця стосовно рішень, що мають бути прийняті, вимагає, перш за все, усвідомленого цілепокладання як системоутворювального мотиву цієї діяльності. Більшість визначень поняття «цілепокладання» спираються на безпосередній зв'язок цього процесу з метою, а саме: процес формування та висунення цілей індивідуальним або сукупним суб'єктом або визначення та побудова мети, обдумування образу бажаного майбутнього [6; 5; 8; 9; 12].

Мета – це такий стан майбутнього, який має досягнути об'єкт управління за умов здійснення певних керованих дій зі зміни природного руху організованості. Отже, мета управління задає результат, якого необхідно досягти певній організованості (підприємцю, компанії, регіону тощо), цілепокладанням ми штучно задаємо певні умови і напрям руху цієї організованості в процесі її життєдіяльності. Цілепокладання як основа проектної діяльності базується на таких вихідних положеннях:

– *по-перше*, мета – це основа мотивації й включеності всіх суб'єктів у процеси досягнення «майбутнього стану» організованості. Мета відповідає на запитання «для чого». Саме мета є тим підґрунтям, що об'єднує людей у певній організованості, створює умови їх самовизначення в них;

– *по-друге*, мета виступає підґрунтям постійного співвідношення дій суб'єктів із внутрішньою політикою організованості, її структурою, характером діяльності, витратами задля досягнення результату;

– *по-третє*, мета задає соціальні норми і стандарти діяльності організованості, критерії ефективності результатів.

Процеси прийняття рішення й процеси цілепокладання є взаємозумовленими та взаємопов'язаними процесами. У філософії цілепокладання визначається як процес перетворення можливості на дійсність, який реалізується через засіб, через діяльність людини, що проходить під контролем свідомості й включає ідеальне як необхідний компонент [13]. Відтак, цей процес є нерозривною єдністю двох моментів: 1) ідеального покладання мети теоретичною діяльністю – цілеутворення (цілеформування); 2) реального покладання в об'єктивно предметну дійсність – цілереалізація (цілездійснення). Різні аспекти цілепокладання різнобічно досліджували у сучасній науці Д.Б. Богоявленська [13], Р.Р. Бібріх, О.Б. Орлов, В.Л. Гавеля, В.Т. Дорохіна, О.М. Долгоруков, І.О. Васильєв, І.А. Володарська, А.М. Мігіна, А.К. Маркова, Т.О. Матіс, Н.М. Михайлова, В.П. Казміренко, О.К. Тихомиров, Е.Д. Телегіна, Н.Ф. Наумова, Ю.П. Шаров, Ю.М. Швалб, Л.С. Шеховцева та інші. Різноманітність і насиченість змісту цього поняття призводять до загальної термінологічної неоднозначності під час його визначення, вимагаючи уточнення контексту його застосування.

Загальним є те, що на сучасному етапі цілепокладання є констатувальною ознакою людської діяльності та займає одне з центральних місць в її структурі. За визначенням Ю.М. Швалба [15], процес цілепокладання є формою конкретизації смислоутворювального мотиву в матеріалі завдання, змістовно детермінується знаннями про ту предметну сферу, до якої належить це завдання. Проте далеко не всі поняття та уявлення мають таку психологічну характеристику. Змістовними детермінантами цілепокладання стають тільки ті з них, які змістовно пов'язані зі способами здійснення дії і тим самим констатують предметну сферу для суб'єкта.

Цілепокладання як форма соціального проектування має низку важливих психологічних особливостей [14]: 1) підґрунтям є соціальні ідеали та уявлення про соціальні цінності; 2) мета задає зміст змін на боці суб'єктів соціальних відносин, а не того, хто ці зміни проектує; 3) мета щодо змін встановлюється як воля, тобто задається ззовні як нова форма соціального функціонування.

Визначну роль у процесі цілепокладання відіграє розвинутість системи професійної самосвідомості, яка вимагає від суб'єкта особливих мисленневих навичок і розвитку певного рівня рефлексивних здібностей. Під час визначення мети суб'єкту управління необхідно врахувати й оцінити доречність мотивів і цінностей, що зумовлюють певний вибір. Отже, професійна самосвідомість виконує корегувальну функцію й має можливість безпосередньо впливати на зміну цілей, будувати «дерево цілей», узгоджувати їх у співвідношенні до завдань. У об'єктній площині така мисленнева діяльність виконує функцію узгодження й інтеграції цілей з умовами їх досягнення, з послідовністю дій, з контролем на кожній актуальній часовій дільниці. У суб'єктній площині – узгоджує власні цілі й відповідні мотиви та цінності, буде їх ієрархію.

Слід зазначити, що цілепокладання як процес визначення цілей у контексті управлінської діяльності є найвідповідальнішим та визначним елементом, що забезпечує ефективність усієї системи діяльності організації. Відтак, у процесі прийняття управлінського рішення він безпосередньо пов'язаний з розвинутістю рефлексивних здібностей, які зумовлюють ефективність роботи мисленневої діяльності, усвідомленості власних дій і дій, які спрямовані на забезпечення діяльності організації. Процес прийняття рішення як управлінської дії у процесі цілісної діяльності вимагає визначення місця задля усвідомлення потреби у продукті, визначення нормативних уявлень про нього, способів його отримання, контролю і корегування процесу його виготовлення тощо. Ці всі процедури є рефлексивними за своєю природою.

Отже, друга складова прийняття рішення як системної професійної дії – це рефлексія. Вона виступає основоположним інтегральним механізмом відпрацювання нормативних вимог до власної діяльності управлінця будь-якого рівня, а відтак, зростає відповідальність за хід і результати рефлексії, посилюються вимоги щодо її невинності. Розвиток усієї управлінської діяльності та становлення професіоналізму управлінця переважно спирається на формування культурної організованості рефлексії останнього. Хоча сьогодні проблема рефлексії різного рівня широко досліджується в психології управління, потенціал рефлексивного підходу не задіяний повною мірою ані під час підготовки фахівців до управлінської діяльності, ані під час її професійного здійснення. Отже, опанування навичок рефлексії вважаємо найважливішою складовою професійної свідомості сучасних управлінців.

Рефлексія як специфічний механізм реалізує три вихідні *функції*: 1) реконструкцію того, що відбулося («дослідження»); 2) реконструкцію причини ускладнень й динаміки її «гальмувального» впливу на дію («критика»); 3) конструювання зміненого засобу дії («нормування»). Ці три функції висвітлюють перехід від минулого до майбутнього через межу двох орієнтацій – збереження й зміну дій [1]. Процес прийняття управлінського рішення спирається на реконструкції дій і процесів, а задля надання їм критеріального характеру залучає особливі (концептуальні, понятійні, категоріальні і ціннісні) уявлення, він набуває форми засобово-операціональної процедури. Завдяки використанню мовних засобів і комунікації дає змогу диференціювати проблематизацію і депроблематизацію, що приводить до переведення проблеми в норму (завдання).

Отже, і рефлексія, що набуває певної оформленості, реалізується в межах п'яти основних процесуальних просторів – ситуаційна реконструкція, проектування (і нормування в цілому), проблематизація, побудова концептуальних заміників уявлень про ситуацію, побудова ціннісних заміників потреб. Відтак, у процесі прийняття управлінського рішення визначальну роль відіграють саме механізми рефлексивної діяльності, які вимагають від суб'єкта особливих мисленневих навичок та розвитку певного рівня рефлексивних здібностей як складових професійної самосвідомості. У ситуації рефлексивної дії завжди присутнє відображення діяльності – своєї або чужої. Під час прийняття рішення суб'єкту необхідно усвідомлено враховувати й оцінювати доречність мотивів і цінностей, що зумовлюють певний вибір. Сформованість рефлексії забезпечує здатність адекватно сприймати й оцінювати наявну ситуацію, самовизначатися та самоідентифікуватися в ній, а це спричинює появу творчих, добре обміркованих ідей і готовність їх реалізовувати у взаємодії з іншими.

Вихід у рефлексивну позицію має реалізовувати процеси усвідомлення «передситуації» (ситуації з майбутнього), можливості моделювання цієї нової ситуації у системі нових смислоутворювальних засобів, тобто сприймати факти й речі на новому змістовному рівні. Така позиція дає змогу проектувати управлінські дії, передбачаючи події. В.О. Лефевр визначив це як рефлексивне управління – «процес, у якому один із противників передає іншому основу для прийняття рішення» [17], тобто створює необхідну ситуацію, яка забезпечує ефективність власних дій.

Рефлексивне відпрацювання всього процесу прийняття рішення висвітлює проблему професійної підготовки управлінця з огляду на те, що значущими стають не предметно-професійні знання, а специфічні засоби організаційно-управлінської роботи, що індивідуальні до предметно-професійних сфер. До таких засобів і належать, насамперед, рефлексивні навички оргуправлінців. А відтак, під час підготовки відповідних кадрів виникає необхідність штучного формування таких навичок.

Специфічність такого навчання полягає в тому, що той, кого навчають, має спочатку здобути загальний досвід рефлексування, а потім усвідомити його і закріпити у певних схемах мислєдїяльностї. Цей досвід у навчальних ситуацїях необхїдно цїлеспрямовано органїзовувати, причому для забезпечення навчання в подїбних ситуацїях зазвичай видїляють два аспекти – емоцїйний та інтелектуальний. При технічному визначеннї рефлексї кожен із цих аспектів має забезпечуватися особливим типом засобів. У суб'єкта будь-якої дїяльностї за умов кризової ситуацїї їснує принаймнї два варїанти поведїнки: 1) повний вїдхїд вїд здїйснення дїяльностї; 2) вихїд у рефлексивну позицїю стосовно дїяльностї.

Будь-яке управлїнське рїшення вимагає вирїшення соцїально-психологїчних завдань щодо визначення реального суб'єктного ряду, тобто рефлексивне усвідомлення всїєї системи впливїв його здїйснення. Іншими словами, ми маємо вїдповїсти на цїлу низку запитань з урахуванням системи суб'єкт-суб'єктних взаємин. У загальному виглядї це, з одного боку, такї основнї запитання: хто ініціатор рїшення; хто приймає рїшення; для чого приймається рїшення; хто зацїкавлений у прийняттї саме цього рїшення, – а з іншого боку: на кого спрямоване це рїшення; яке ставлення до цього рїшення; на кого це рїшення вплине безпосередньо чи опосередковано.

Вїдтак, можна констатувати, що для суб'єкта, який приймає рїшення, комунїкативнї й аутокомунїкативнї процеси є вїдображенням його рефлексивної настанови. Технологїчно цї настанови вїдображаються в постїйній вїдповїдї на запитання: що необхїдно робити в конкретних умовах задля реалїзацїї мети; яким чином можна уявити предметне майбутнє; яким чином отримати результат, що вїдповїдає предметній формї результату тощо.

Розвиток управлїнської рефлексїї проходить через подвїйний перехїд: вїд стихїйної рефлексїї до технологїчно акцентованої рефлексїї, а потїм – вїд технологїчної рефлексїї до концептуально орієнтованої рефлексїї як «механїзму розвитку», який спрямований на процес прийняття рїшень. Вїдтак, панорама вдосконалення процесу і механїзму прийняття рїшення в управлїнні та управлїнських їєрархїях включає етапи технологїчного оформлення й корекцїї ранїше прийнятих рїшень і концептуального забезпечення технологїчного переоформлення процесїв прийняття рїшень.

Уся система проектування управлїнського рїшення з позицїї професїйної дїї, як було зазначено вище, вимагає, окрїм опанування всїма ресурсами цїлепокладання й рефлексїї, усвідомлення власної експертної позицїї або необхїдностї залучення зовнїшньої експертної думки.

Так, на кожному етапї процесу життєдїяльностї системи виникає своя низка внутрїшнїх суперечностей, якї й впливають на процес життєдїяльностї органїзацїї, визначають реалїзацїю загальної стратегїї. Невизначенїсть цих суперечностей вже на першому (пїдготовчому) етапї може призвести до перекручування змісту й результатїв рїшення. Важливою умовою пїдвищення ефектностї рїшення, удосконалення системи прийняття рїшень і управлїння на сьогодні стає соцїально-психологїчна експертиза. Тобто перед остаточним прийняттям рїшення виникає необхїднїсть проведення експертизи стосовно усїєї системи соцїальної взаємодїї, впливїв і соцїальних наслїдкїв. Зазвичай же експертиза проводиться за результатами реалїзацїї рїшення або в кращому випадку пїсля прийняття рїшення за умов аналізу зворотного зв'язку «виконавець – замовник».

Можна констатувати, що на етапї пїдготовки рїшення ми стикаємося насамперед із двома основними моментами, якї потребують ретельної соцїально-психологїчної експертизи, експертиза інтересїв (або ситуацїї) певних груп, з одного боку, й експертиза інтересїв виконавця або замовника (особова експертиза), – з іншого боку. Отже, етап соцїально-психологїчної експертизи проектування управлїнських рїшень необхїдно включити в загальну структуру прийняття рїшення, причому він має передувати етапу прийняття рїшення.

Експертиза традицїйно визначається як певний спосїб вивчення дїйсностї, який дає змогу зрозумїти те, чого не можна вимїрити або обрахувати. Її здїйснюють компетентнї та незалежнї спецїалїсти (експерти), причому вирїшальне значення має саме їхня суб'єктивна думка й вїдповїдальне рїшення [16]. На сьогодні, коли постає проблема психологїчного забезпечення процесїв пїдготовки управлїнських рїшень, експертиза має бути одним із базових елементїв цього забезпечення. У цьому контекстї важливо зазначити два основних моменти стосовно проведення експертизи: 1) методологїчнї принципи проведення експертизи суттєво вїдрїзняються вїд традицїйної методологїї психологїчного дослїдження; 2) вона вимагає врахування складностї соцїокультурної ситуацїї з огляду на морально-етичнї аспекти впливу управлїнських рїшень на життєдїяльнїсть органїзацїї або соцїуму.

Поняття «експертиза» охоплює два основних змістовних блоки: що оцїнюється та яким чином оцїнюється. Проведення експертизи вимагає визначити як об'єкт оцїнювання, так й її процедуру, причому остання має визначатися залежно вїд об'єкта (їого змісту й характеру) [16].

Ключовим моментом формування оцїнної системи є визначення критерїю вїдповїдностї мети та результату, причому необхїдно враховувати, що певна мета може призводити до цїлого спектра рїзних предметних форм результату. Очевидно, що метою психологїчної експертизи є визначення та оцїнювання факторїв ризику, можливостей коригувальних впливїв, що потенцїйно або актуально несе в собі певне рїшення. Не менш важливо, щоб експертиза була одночасно спрямована на виявлення закладених у такому пїдходї нових можливостей для розвитку та реалїзацїї людського потенцїалу. Вїдтак, результатом експертизи має стати пїдсумковий баланс позитивних і негативних ефектїв рїзних аспектїв технологїї прийняття рїшень з уявленням можливих впливїв [3].

Психологїчна експертиза управлїнських рїшень будь-якого рївня має стати ефективним їнструментом стратегїчного й тактичного корегування всїєї полїтики органїзацїї, галузї, рїгїону. При цьому, безумовно, така експертиза дасть змогу систематично розрїзняти і розмежовувати те, що: 1) можна зробити вже зараз; 2) можна зробити в доступній для огляду перспективї; 3) непїдвладне у принципї нї зараз, нї в перспективї.

Можливості експертного оцінювання дають змогу зробити об'єктом вивчення основні аспекти взаємодії «ситуація – суб'єкт, який приймає рішення», за умов використання якісних і кількісних оцінок певних складових ситуації, у якій цей суб'єкт здійснює активні впливи. Стосовно ситуацій зауважимо, що вирішальне значення має чітке формулювання цілей. Саме вони є системоутворювальним чинником, стосовно якого можна здійснювати визначення факторів, механізмів, закономірностей, ресурсів, що впливають на розвиток ситуації. Визначення цільового компонента вимагає всебічного аналізу цілісної системи стосунків у межах ситуації прийняття рішення [7].

Отже, соціально-психологічна експертиза управлінських рішень стратегічного характеру завдяки своїй особливій складності і значущості потребує урізноманітнених підходів і розгляду поданих аспектів аналізу прийняття рішень як основних відносно більшості типів рішень. Такий підхід має безпосереднє прикладне значення для підвищення ефективності систем управління організаціями й соціальними інститутами.

## ВИСНОВКИ

Сучасний управлінець має професійну освіту, систематичну орієнтованість на реалізацію управлінської діяльності, а відтак, він задає певні дії цілепокладання, рефлексії й експертизи. Процеси мислення, а також привнесені типові та узагальнені уявлення про різні сторони діяльності на перших етапах здійснюються із залученням зразків минулого свого досвіду або досвіду інших управлінців поза рефлексивним контролем, без системи, без чіткої визначеності дій. Виникає потреба на створенні таких умов, коли процеси цілепокладання, рефлексії й експертизи усвідомлюються управлінцем на рівні їх застосування під час моделювання нової ситуації в системі нових смислоутворювальних засобів, тобто сприймати факти й речі на новому змістовному рівні. Така позиція дає змогу проектувати управлінські дії через систему передбачення виникнення подій. Таке передбачення має підкріплюватися сформованістю систем експертної позиції.

Основу проектування управлінських рішень як професійної дії становить система таких найбільш значущих методологічних принципів: полісуб'єктності; взаємного відображення; додатковості; «матрьошки»; особистісного зростання. Реалізація цих принципів має забезпечувати формування критеріїв, які б відображали фіксований зміст змін за результатами реалізації управлінських рішень, їх характер (локальні, системні тощо), якість проєктованого результату. Під час визначення критеріїв слід враховувати їх різницю щодо цільового й змістовного аспектів рішення.

Кожне управлінське рішення впливає на цілу низку будь-яких структурних компонентів організації, а відтак, доцільно визначити рівні, на яких відбуватимуться зміни. Перший рівень – соціальні зміни в системі суспільних інститутів на загальнодержавному рівні (прийняття певних законів, виникнення нових форм суспільних відносин тощо). Другий рівень – соціальні зміни, спрямовані на реорганізацію внутрішніх умов життєдіяльності організації (спільноти) – введення нових соціальних програм або нових суб'єктів, які впливають на психосоціальну структуру. Третій рівень – зміни в окремих підструктурах організації (соціуму) як складової цілісного організаційного процесу – реалізація нових цілей, програм, методів. Четвертий рівень – «технологічні» зміни (нові способи і форми організації змісту діяльності), які суттєво не впливають на життєдіяльність організації. П'ятий рівень – зміни в конкретних процедурах діяльності організації, які зумовлені творчим ставленням окремих суб'єктів організації (соціуму). Кожному рівню змін має відповідати певний критерій, стосовно якого здійснюється проектування.

Отже, за умов визначення прийняття рішення як системної дії, що вимагає попереднього проектування, підготовка управлінця й соціально-психологічне забезпечення ефективності його діяльності вимагає спрямування основних зусиль на формування та актуалізацію умінь і навичок з цілепокладання, рефлексії й експертного аналізу.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Анисимов О.С. Стратегическая форма рефлексивного управления в контексте ситуации в России / О.С. Анисимов // Рефлексивные процессы и управление. – 2001. – № 1. – С. 73–87.
2. Антонюк Г.А. Социальное проектирование и управление общественным развитием: Теоретико-методологический аспект / Г.А. Антонюк ; [науч. ред. Р.В. Гребенников]. – Мн. : Наука и техника, 1986. – 203 с.
3. Братченко С.Л. Введение в гуманитарную экспертизу образования (психологический аспект) / С.Л. Братченко. – М. : Смысл, 1999. – 137 с.
4. Даль В.И. Толковый словарь живого великорусского языка : в 4 т. / В.И. Даль. – М. : Русский язык, 1998. – Т. 4. – 1998. – 684 с.
5. Карпов А.В. Психология менеджмента : [учеб. пособие] / А.В. Карпов. – М. : Гардарики, 2006. – 582 с.
6. Коджаспирова Г.М. Словарь по педагогике (междисциплинарный) / Г.М. Коджаспирова, А.Ю. Коджаспиров. – М. ; Ростов н/Д : МарТ, 2005. – 447 с.
7. Литвак Б.Г. Экспертные оценки и принятие решений / Б.Г. Литвак. – М. : Патент, 1996. – 271 с.
8. Райзберг Б.А. Современный экономический словарь / Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева. – М. : ИНФРА-М, 2005. – 478 с.
9. Российская социологическая энциклопедия / [под общ. ред. Г.В. Осипова]. – М. : ИНФРА-М, 1998. – 664 с.
10. Советский энциклопедический словарь : 80000 слов / [гл. ред. А.М. Прохоров]. – М. : Сов. энцикл., 1986. – 1599 с.
11. Социология : энциклопедия / [сост. А.А. Грицанов и др.]. – Мн. : Книжный Дом, 2003. – 1312 с.
12. Универсальный экономический словарь. Менеджмент. Маркетинг. Реструктуризация / [общ. науч. ред. Г.А. Швиданенко]. – К. : Книга Памяти Украины, 1999. – 386 с.
13. Чунаева А.А. Категория цели в современной науке и ее методологическое значение: цель и деятельность / А.А. Чунаева. – Л. : ЛГУ, 1979. – 147 с.
14. Швалб Ю.М. Социально-психологические аспекты институализации социальных проектов в локальных общинах / Ю.М. Швалб // Актуальні проблеми психології : зб. наук. праць Інституту психології ім. Г.С. Костюка НАПН України / за ред. С.Д. Максименка. – Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2009. – Т. 7. – Вип. 20. – Ч. 2. – С. 263–270.
15. Швалб Ю.М. Психологические модели целеполагания : [монография] / Ю.М. Швалб. – К. : Стило, 1997. – 240 с.
16. Якиманская И. Личностно ориентированная школа – схема анализа деятельности / И. Якиманская // Директор школы. – 2003. – №6. – С. 27–36.
17. Lepsky, V.E. Reflexive Control in Multi-Subjective and Multi-Agent Systems / V.E. Lepsky // Proceedigs of the Workshop on Multi-Reflexive Models of Agent Behavior : ARL-SR-64. – 1999. – May. – P. 111–117.