

УДК 1/130,1+159,95

DOI <https://doi.org/10.32782/apfs.v044.2023.10>**М. І. Паскалова**ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1976-5807>

кандидат філософських наук, доцент,

доцент кафедри гуманітарних та соціально-економічних дисциплін
Військової академії (м. Одеса)**Н. В. Кіт**ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7934-9138>

кандидат філософських наук,

доцент кафедри іноземних мов

Військової академії (м. Одеса)

УПРАВЛІНСЬКЕ РІШЕННЯ В СВІТЛІ НАРОДЖЕННЯ, РОЗУМІННЯ ТА ТРАНСЛЯЦІЇ СМИСЛІВ

Актуальність теми дослідження. У процесі життєдіяльності нам доводиться приймати безліч рішень, різних за складністю та важливістю. Залежно від ситуацій, рішення, що приймаються, можуть бути спровоковані як нашими особистісними якостями та уподобаннями, так і незалежними від нас зовнішніми факторами. Фактично, все наше свідоме життя складається з низки прийняття рішень та подальшої їх реалізації, що задає певні параметри майбутнього і з необхідністю тягне за собою наступні рішення. Будь-яке рішення є результатом розумової діяльності людини, яка оперуючи інформацією, що надходить як із зовнішніх, так і з внутрішніх джерел, формулює висновки, які тягнуть за собою ту чи іншу дію або бездіяльність. Від того, наскільки адекватно індивід зможе інтерпретувати сприйняту інформацію, розтлумачити смисл, закладений у сприйнятому, настільки вдалим і результативнішим будуть наступні рішення. Ставки підвищуються, коли прийняті рішення мають значний вплив не тільки на життєдіяльність їх автора, а й на оточуючих його осіб. Такі ситуації найчастіше мають місце, коли індивід займає керівну посаду і відповідно до своїх посадових повноважень приймає так звані управлінські рішення.

Постановка проблеми. Творча, вольова дія суб'єкта управління, а саме, управлінське рішення, вимагає від управлінця неупередженого аналізу та глибокого осмислення інформації, на основі якої приймається рішення. Однак смисл, яким управлінець наділяє об'єкти і явище навколишньої дійсності, а потім на основі сприйнятої інформації буде своє рішення, є суб'єктивним породженням його розуму, і якщо не намагатися подолати надмірну суб'єктивність, то й рішення, які приймаються заангажованим управлінцем, будуть менш об'єктивними, а відтак і недостатньо результативними. Такий стан речей породжує необхідність глибокого розуміння такого фено-

мена як народження смислу у свідомості людини.

Ще один аспект цієї проблеми полягає у розумінні особливостей трансляції сенсу від людини до людини. Справа в тому, що прийняття управлінських рішень є логіко-мисленим, емоційно-психологічним процесом конкретної особи, що закінчується кінцевим актом, а саме, певним рішенням, розробленим для реалізації особою або групою осіб. А це означає, що управлінець, який прийняв рішення, повинен бути впевнений, що результат його розумової діяльності буде інтерпретований іншими людьми відповідно до його задуму, бо тільки в цьому випадку воно буде належним чином виконане.

Спроби проаналізувати фактори, що впливають на прийняття і реалізацію управлінських рішень, і тим самим сприяти пошуку шляхів підвищення результативності цих процесів, робилися і робляться постійно, але надмірна складність явища, що вивчається, залишає в цьому питанні багато темних плям. Можливо, дослідження управлінських рішень через призму більш глибокого розуміння особливостей народження смислу у свідомості людини, урозуміння особливостей його тлумачення та трансляція від людини до людини дозволить побачити раніше непомічені аспекти в даній проблемі.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Як вже зазначалося, аналізу проблеми управлінських рішень присвячено багато досліджень. Наприклад, у роботі «Теорія ігор та економічна поведінка» [6] Дж. фон Нейман та О. Моргенштерн, ґрунтуючись на позиції класичної раціональності, розробляють формалізовані моделі поведінки людини в процесі прийняття рішень та обґрунтовують свою концепцію очікуваної корисності. Суть цієї теорії полягає в тому, що індивід воліє вибирати той варіант рішення, який більшою мірою гарантує позитивний результат.

Значний внесок у справу вдосконалення концепцій прийняття рішень зробили такі вчені,

як Саймон Г. [10] та Канеман Д. [5], за що і були відзначені преміями пам'яті Альфреда Нобеля у сфері економіки. Так, Канеман Д. у процесі дослідження формування суджень та прийняття рішень в умовах невизначеності, інтегруючи ідеї з психології в економіку, переконливо доводить той факт, що помилки людини при прийнятті рішень підпорядковані певним психологічним закономірностям. Саймон Р., у своїй теорії обмеженої раціональності, акцентує увагу на тому, що насправді при прийнятті рішень людина далеко не така раціональна, як її представляє класична наука. Згідно з його концепцією, людина, яка приймає рішення, потрапляє в рамки когнітивних обмежень розуму, обмеженості часу і ресурсів, внаслідок чого намагається знайти не оптимальне рішення, а задовільне. Розвиваючи ідею ірраціональності у поведінковій економіці, Аріелі Д. у своїй книзі «Предбачувана ірраціональність. Приховані сили, що визначають наші рішення» [1] висловлює та обґрунтовує припущення, що людські рішення та дії систематично та передбачувано ірраціональні.

Оскільки своєю метою ми обрали аналіз проблеми управлінських рішень через призму народження та усвідомлення смислу, необхідно виділити найбільш значні дослідження і у питаннях розуміння смислу. Для занурення у цю проблематику не можна не звертатися до робіт Вітгенштейна Л., Дильтейя В., Фреге Г., Пірса Ч., Лосева О., Дерриди Ж., Флюссера В., Карнапа Р. та інших, де знаходимо спроби пояснення цього феномену.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. При дослідженні проблеми управлінських рішень звертаємо увагу на той факт, що ні ідеї, що спираються на раціональну поведінку, ні теорії, пов'язані з проясненням ірраціональних мотивів при прийнятті рішень, не приділяють увагу проблемі формування смислу у свідомості автора таких рішень, що спровокувало направити свій дослідницький інтерес саме на цей аспект проблеми.

Мета статті дослідити проблему прийняття та реалізації управлінських рішень з метою виявлення проблемних аспектів, пов'язаних із народженням смислу у свідомості людини, його розумінням та трансляції від особи до особи, які можуть негативно впливати на результативність управлінського рішення та пошук шляхів можливого подолання означених негативних моментів.

Виклад основного матеріалу. Управлінське рішення це вибір цілеспрямованого впливу на об'єкт управління, який базується на аналізі ситуації та містить програму досягнення мети. З чого випливає, що керівник, проводячи паралелі між дійсним станом справ та бажаним їх станом, формує цілі управління, що в свою чергу тягне за

собою необхідність збирання та обробки інформації, що відноситься до досягнення запланованого результату, далі здійснюється пошук можливих варіантів управлінського рішення та вибір кращої версії, після чого відбувається реалізація прийнятого рішення засобами управлінського впливу.

Результативність управлінських рішень оцінюється за їх ефективністю, тобто за ступенем досягнення поставлених цілей до сукупності часових, людських, фінансових та інших ресурсів, витрачених на їх прийняття та реалізацію. Однак, нам відомо, що не всі управлінські рішення дають очікувані результати. Цьому є безліч причин, оскільки ця проблема сама по собі складна та багатоаспектна. Зупинимось лише на одному аспекті заявленої проблеми. Простежимо, які труднощі можуть виникнути при прийнятті та реалізації управлінських рішень, звертаючи увагу виключно на складову проблеми, пов'язану з народженням, розумінням і трансляцією смислів.

Перш ніж перейти до подальшого аналізу, нам необхідно чітко окреслити, що саме ми вкладаємо в поняття «народження смислів», «розуміння смислів», «трансляція смислів».

Так, народження смислу, в нашому розумінні, це наділення конкретним суб'єктом чи то думки, чи то будь-якого об'єкту дійсності певним змістом. Тобто суб'єкт у своїй свідомості наділяє ту чи іншу думку або об'єкт певними, притаманними тільки їм, атрибутами, образами, та формує своє відношення до цих феноменів дійсності. Важливо відмітити, що смисл, народжений у свідомості суб'єкта, може бути нетотожний ні розумінням інших суб'єктів, ні навіть об'єктивній реальності. Що стосується розуміння смислів, то тут мається на увазі інтерпретація суб'єктом сприйнятого, як саме він для себе пояснює зміст, що міститься у думці чи об'єкті дійсності. І знов таки, розуміння смислів суб'єктом дуже залежить від його індивідуальності. Щодо трансляції смислів, то вона передбачає передачу інформації від суб'єкта до суб'єкта. Одна особа намагається висловити весь спектр емоцій, значень щодо феномена дійсності, та передає це за допомогою знаків або засобів мови, інша особа або група осіб намагаються розкодувати надану інформацію [7].

Визначившись із тлумаченням основних понять, спробуємо поетапно розібрати процес прийняття управлінських рішень та проаналізувати як труднощі, які виникають при народженні смислів, їх розумінні та трансляції, можуть впливати на якість та результативність прийнятих рішень.

Перший етап у процесі прийняття управлінського рішення – це визначення цілей, які потрібно досягти за його реалізації. Кожне управлінське рішення спрямоване на досягнення однієї чи кількох цілей. При цьому керівник повинен не

тільки усвідомлювати, чого саме він хоче досягти, але і які ресурси він готовий для цього задіяти. Це завдання вимагає здійснити якісний аналіз ситуації і на основі цього аналізу зробити певні висновки. Однак, вже на цьому етапі прийняття управлінського рішення в дію вступають певні обмеження, які суттєво впливають на якість проведеного аналізу та, як наслідок, й на ціль, яка була намічена. Справа в тому, що життєдіяльність людини протікає в оточенні соціальних патернів, які задають основні траєкторії її способу мислення та поведінки. Перебуваючи у певному соціокультурному полі, являючись його учасником, людина формується як зліпок цього поля, стає його часткою-подобою. Часто здається, що, роблячи вибір цілей, засобів та способів дії, ми виходимо виключно зі своєї власної волі та властивостей об'єктів дійсності, з якими ми маємо справу, проте це не зовсім так. Наші дії, сприйняття тих чи інших ситуацій багато у чому обумовлені соціальними нормативами системи, традиціями, історичним досвідом тощо. Як результат, визначаючи цілі того або іншого управлінського рішення, керівник знаходиться у своєрідному «полоні» соціальних образів та норм. Він інтерпретує події так, як це прийнято, та обирає ціль із тих варіантів, які вже мали місце у його соціальному досвіді. З одного боку, у цьому немає нічого поганого, подібні особливості нашої свідомості дозволяють швидко реагувати на виклики оточуючого середовища та витратити менше зусиль на прийняття типових рішень. Але з іншого боку, для більш складних, нетипових ситуацій, такі алгоритми не достатні. У підсумку, успішнішим стає той керівник, чий підхід більш творчий, нестандартний, унікальний, який зможе вийти із обмежень, зітканих з соціальних зразків та норм.

Другий етап у процесі прийняття управлінських рішень – це аналіз фактів і вибір найбільш підходящого варіанту рішення. Керівник, спираючись на власне розуміння ситуації, інтерпретує для себе сприйняту інформацію певним чином та обирає прийнятний, як йому здається, варіант рішення. Ризики цього етапу пов'язані не тільки зі складністю аналізу факторів, які впливають на остаточне рішення, але й із особливістю людської ментальності, що не завжди спирається на раціональність. Оскільки аналіз факторів, які спонукають людину діяти тим або іншим способом, відбувається у свідомості індивіда, базуючись як на раціональних, так і на ірраціональних складниках [2]. Довгий час в науковому просторі існувала впевненість, що саме на раціональність спирається індивід, приймаючи ті або інші рішення, що завдання будь якої людини, яка прагне результативності своїх дій, полягає у підвищенні власного IQ та вправлянні у вирішенні складних логічних завдань. Однак, серед сучасних дослідників все

гучніше звучить думка, що в переважній більшості випадків саме ірраціональності ми завдячуємо тим чи іншим рішенням. Так, Джон Лерер [3] у своїй книзі «Як ми приймаємо рішення» наводить ряд досліджень, які засвідчують той факт, що без емоцій неможливе прийняття рішень. Що саме емоції спонукають до рішення та задають їм вектор. Якщо розглянути цю теорію як достовірну, то ми маємо в результаті рішення, які є наслідком не стільки логічних роздумів, скільки такими, що продиктовані ірраціональними спонуканнями і вже потім «огорнуті» у логічну оболонку. А це вже є прямою загрозою справі, яку виконує управлінець. Звісно ж, як вірно підмічає Семенкова А.: «об'єктивне розуміння дійсності не може бути досягнуто без застосування однаково важливих і рівноцінних за значенням категорій раціонального та ірраціонального» [8, с. 367]. Однак, автор управлінського рішення повинен чітко усвідомлювати, що було вирішальним у його прийнятті, чи то дійсно продиктована необхідність, чи то результат впливу на підсвідомість сторонніх факторів.

Завершальним етапом у процесі прийняття управлінських рішень є реалізація обраного варіанту рішення. Складності цього етапу полягають у тому, що зазвичай управлінське рішення мають реалізовувати не ті особи, які його приймали, а виконавці, які мають належним чином сприйняти посил та інтерпретувати закладений у нього зміст. Перебування в одному інформаційному просторі, схожі типи виховання та культури дозволяють людям точніше розуміти один одного, але все ж таки між ними залишається досить суттєва прірва непорозуміння. В процесі комунікації відбувається кодування інформації у форму (вербальну чи невербальну), що відповідає ситуації. Після передачі інформації відбувається її декодування одержувачем у форму, яка є для нього найбільш прийнятною. У свідомості керівника намічена ціль розкривається в такому вигляді, в якому вона не розкривається ні в кого іншого. Таким чином, реалізація поставленого завдання відбувається не по тому сценарію, який від самого початку передбачався тим, хто ставив задачу, а по сценарію виконавця, який зрозумів цю задачу, виходячи зі своїх індивідуальних особливостей.

Яким же чином можна зменшити вплив на прийняття управлінського рішення проблеми, пов'язаної із народження смислу у свідомості людини, її розуміння та трансляції від людини до людини? Звісно ж однозначного рішення немає і бути не може, оскільки проблема дуже багатопланова, але підвищити ефективність постановки та реалізації управлінського рішення можливо завдяки врахування ряду аспектів.

По-перше, при прийнятті управлінського рішення керівник має бути відкритим для сприй-

няття нового, нестандартного ходу мислення, усвідомлювати, що будь яка проблема може бути розглянута, а, відтак, і вирішена більш ніж з одного боку, це дозволить йому подолати стереотипи та обмеження мислення, які нав'язані соціальним досвідом.

По-друге, при прийнятті управлінського рішення керівник має усвідомити наявність проблеми тлумачення та трансляції смислу, та розуміти, що не кожний отримувач інформації зможе декодувати її відповідно до смислу, закладеного від самого початку. Керівнику як відправнику інформації слід враховувати ряд чинників, які можуть впливати на трансляцію смислів, а саме: значення інформації для одержувача, перешкоди в засобах передачі інформації, тип комунікації (усна чи письмова, міжособова чи в команді, тощо), комунікативні зв'язки в організації (вертикальні та горизонтальні), неформальна комунікація (чутки) і т. д. Крім того, проблеми з інтерпретацією однієї й тієї самої інформації можуть виникнути у зв'язку з різним накопиченим досвідом та компетенціями у відправника та одержувача, що може призвести до викривленого сприйняття інформації. Однак, викривлення інформації може бути як ненавмисним (у зв'язку з труднощами у міжособовій комунікації), так і навмисним (в залежності від намірів відправника). Ефективним способом запобігання непорозумінням чи викривленню смислів, які передаються, може бути зворотній зв'язок. Безпосередня комунікація із підлеглими дозволить як налаштуватися на «одну хвилю» у розумінні тих або інших речей, так і коректувати невірно сприйняті завдання.

По-третє, керівник має створити наближену до себе робочу групу, яка б надавала своє бачення прийнятого керівником рішення, з метою усвідомлення проценту ірраціональності в останньому. Оскільки різні погляди, різні думки на цілі та завдання, що оформилися, дозволить побачити ситуацію з різних боків та частково відсторонитися від домінуючого впливу ірраціональних поглядів на прийняття управлінського рішення.

Висновки та подальші перспективи дослідження. Керівнику доводиться стикатися із проблемами різного рівня складності. Бувають такі, які повністю піддаються контролю, мають передбачені результати, що легко прорахувати заздалегідь; бувають такі, які керовані, але простежуються непередбачувані параметри, що дещо ускладнюють процес контролю; є й такі проблеми, де в наявності велика кількість непередбачуваного, яке дуже ускладнює керованість ситуацією. Однак, у всіх ситуаціях, як визначених та простих, так і непередбачуваних та складних, зали-

шається один фактор, який важко піддається контролю та прорахунку, а саме людська ментальність. Скільки б одна людина не намагалася донести своє бачення ситуації до інших, завжди залишаться моменти, які будуть неоднозначні, нечіткі, по різному зрозумілі. Це пов'язано із багатоплановістю особистості, яка наповнює смислом оточуючу дійсність, інтерпретує сприйняте та транслює своє світобачення іншим. Люди усвідомлюють цю похибку у повсякденному спілкуванні, і хоча це й викликає певні труднощі, вони є такими, із якими можна миритися; а ось коли ситуація виходить на більш складний рівень соціальної комунікації, який тягне за собою важливі наслідки, то виникає потреба звести цю похибку до мінімуму. Управлінські рішення – це такі рішення, від яких залежить вектор розгортання ситуації, а відтак прорахунок можливих похибок, що впливають на результативність, є дуже важливим. Тому, проблеми смислу, його тлумачення та трансляції від особи до особи залишаються дуже актуальними, потребують подальшого вивчення та щільної уваги з боку дослідників.

Література

1. Аріелі Д. «Предбачувана ірраціональність. Приховані сили, що визначають наші рішення». К.: Альпіна паблішер, 2019. 316 с.
2. Горбачук В. М., Сирку А. А., Сулейманов С. Б. Ірраціональність і раціональність у прийнятті рішень. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2017. Вип. 2 (08), ч. 2. С. 132–136.
3. Lehrer J. How we decide. Houghton Mifflin Harcourt, New York, 2009. URL: <https://www.researchgate.net/Jonah+Lehrer-How+We+Decide-Houghton+Mifflin+Co+%282009%29.pdf> (дата звернення 12.12.2023).
4. Канеман Д. Мислення швидко й повільно. К.: Наш формат, 2017. 480 с.
5. Kahneman D., Tversky A. Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases. *Science*. September 27, 1974. Vol. 185, Issue 4157. P. 1124–1131.
6. Нейман Дж.фон, Моргенштерн О. Теорія ігор і економічна поведінка. М.: Наука, 1970. 270 с.
7. Паскалова М. І. Зміст, значення, розуміння у комунікативному просторі. Гілея. Науковий вісник. 2019. 142 (№ 3). Ч. 2. С. 117–120.
8. Семенкова А. М. Джерела та сутність раціональності: Ретроспектива та перспектива. Гілея: науковий вісник. К.: «Видавництво «Гілея», 2020. Вип. 153 (№ 2). С. 365–368.
9. Stankova L. Management Decisions – Realizations and Assessment. *Trakia Journal of Sciences*. 2015. Vol. 13, Suppl. 1. P. 233–239.
10. Simon H. Rationality as Process and as Product of Thought. Richard T. Ely Lecture. *American Economic Review*. May 1978, Vol. 68, No. 2. P. 1–16.

Анотація

Паскалова М. І., Кіт Н. В. Управлінське рішення в світлі народження, розуміння та трансляції смислів. – Стаття.

Стаття присвячена аналізу проблемних моментів, які виникають при прийнятті управлінських рішень, пов'язаних із феноменом народження смислу у свідомості людини, його розуміння та тлумачення. Автори звертають увагу на ті проблемні аспекти, які виникають на кожному етапі прийняття та реалізації управлінських рішень. Розглядають питання, пов'язані із народженням смислу у свідомості керівника, наповненням цим смислом оточуючої дійсності, що в решті решт стає вирішальним для постановки цілей при прийнятті управлінського рішення. Наголошується на тому аспекті, що, роблячи вибір цілей, засобів та способів дії, керівнику здається, що він виходить виключно зі своєї власної волі та властивостей об'єктів дійсності, з якими маємо справу, проте це не зовсім так. Його дії, сприйняття тих або інших ситуацій багато у чому обумовлені соціальними нормативами системи, традиціями, історичним досвідом тощо. А відтак, заздалегідь закладений у свідомість смисл про об'єкт або ситуацію може суттєво обмежити управлінця при постановці цілей. Роздуми над раціональним і ірраціональним у свідомості керівника приводять до висновків, що багато прийнятих управлінських рішень продиктовані не нагальною необхідністю або чітким розрахунком, а мотивами, які навіть не усвідомлюються автором цих рішень. Ще автори статті приходять до висновку, що неоднозначне тлумачення смислу керівником та виконавцями може привести до нереалізованості управлінського рішення. Оскільки реалізація поставленого завдання відбувається не по тому сценарію, який від самого початку передбачався тим, хто ставив задачу, а по сценарію виконавця, який зрозумів цю задачу, виходячи зі своїх індивідуальних особливостей. До того ж робляться припущення стосовно того, яким чином можна зменшити вплив на прийняття управлінського рішення проблем, пов'язаних із народження смислу у свідомості людини, його розуміння та трансляції від людини до людини.

Ключові слова: управлінське рішення, смисл, народження смислу, розуміння смислу, трансляція смислу.

Summary

Paskalova M. I., Kit N. V. Management decision in the view of bearing, understanding and transferring the senses. – Article.

The article deals with the analyses of the issues that occur while making management decisions connected with the phenomenon of bearing the sense in the human consciousness, understanding it and interpreting. The authors take notice of those problem aspects that occur at every stage of making and implementing management decisions. They examine the issues that are connected with bearing the sense in a leader's consciousness, filling the surroundings with this sense that in the end becomes crucial for stating the aims when coming to a management decision. They emphasize that, choosing the aims, means and ways of operating, a leader believes he acts exclusively according to his own will and features of the objects of reality he deals with, but it isn't so. His actions, as well as his perception of different situations depend a lot on the social standards of the system, traditions, historical experience, etc. Therefore, the sense of an object or situation put into the consciousness in advance may considerably restrict a manager in stating the aims. Reflection on rational and irrational in a leader's consciousness comes to the conclusion that many management decisions are not made due to emergency or accurate calculation, but are dictated by the motives that are not even realized by the author of these decisions. Moreover, the authors of the article conclude that ambiguous interpretation of the sense by a leader and executors may not result in the implementation of the management decision. Since the stated task is not performed according to the scenario envisaged initially by the author, but according to the scenario of the executor who understood this task due to his individual features. In addition, the authors assume how the impact can be reduced on making management decisions of the problems connected with bearing the sense in the human consciousness, understanding it and transferring it from human to human.

Key words: management decision, sense, bearing the sense, understanding the sense, transferring the sense.