

ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УХВАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ ВПЛИВУ ЗАГРОЗ: РОЛЬ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ КЕРІВНИКІВ

PSYCHOLOGICAL ASPECTS OF MAKING MANAGEMENTAL DECISIONS IN THE CONDITIONS OF THREATS: THE ROLE OF EMOTIONAL INTELLIGENCE OF MANAGERS

У статті розглядаються психологічні аспекти ухвалення управлінських рішень у контексті впливу загроз, зокрема в умовах кризових ситуацій і невизначеності. Акцентовано увагу на ролі емоційного інтелекту керівників, що є ключовим чинником ефективності прийняття рішень в умовах стресу й високого рівня невизначеності. Визначено, що емоційний інтелект керівника забезпечує здатність до адекватного саморегулювання, а також до розпізнавання й управління емоціями інших осіб, що є критично важливим у складних ситуаціях, коли необхідно приймати рішення, які можуть мати значні наслідки. Особлива увага приділена алгоритму прийняття управлінських рішень і його психологічного складника. Цей алгоритм складається з виявлення проблеми або можливості, збирання й аналізу інформації, формулювання альтернативних варіантів рішення, оцінювання й вибору оптимального рішення, його реалізації та моніторингу, оцінювання результатів. Особливу увагу у статті приділено емоційному інтелекту. Вивчено, як він впливає на процес ухвалення управлінських рішень, даючи змогу керівникам ефективно взаємодіяти з підлеглими, управляти конфліктами та зберігати спокій в умовах стресу. Окремо досліджено роль емоційного інтелекту в прийнятті рішень на стратегічному й тактичному рівнях, де важливо враховувати не лише раціональні фактори, а й емоційні реакції учасників процесу. Результати дослідження можуть бути корисними для керівників усіх рівнів, а також для фахівців у галузі психології й управління, які прагнуть удосконалити свої навички прийняття рішень в умовах стресу та високих ризиків. Таким чином, емоційний інтелект є важливим психологічним ресурсом, що впливає на ефективність управлінських рішень в умовах загроз, забезпечуючи їх більш збалансоване й обґрунтоване ухвалення, що позитивно впливає на успішність організації загалом.

Ключові слова: управління, управлінські механізми, управлінські рішення, умови впливу загроз, емоційний інтелект, психологічні чинники, алгоритм прийняття рішень.

The article examines the psychological aspects of making managerial decisions in the context of the influence of threats, in particular in conditions of crisis situations and uncertainty. The emphasis is on the role of emotional intelligence of managers, which is a key factor in the effectiveness of decision-making in conditions of stress and a high level of uncertainty. It is determined that the emotional intelligence of a manager provides the ability to adequately self-regulate, as well as to recognize and manage the emotions of other people, which is critically important in complex situations when it is necessary to make decisions that can have significant consequences. Special attention is paid to the algorithm of making managerial decisions and its psychological component. This algorithm consists of identifying a problem or opportunity, collecting and analyzing information, formulating alternative solutions, evaluating and choosing the optimal solution, implementing it, and monitoring and evaluating the results. The article pays special attention to emotional intelligence. It studies how it affects the process of making managerial decisions, allowing managers to effectively interact with subordinates, manage conflicts, and remain calm under stress. The role of emotional intelligence in decision-making at the strategic and tactical levels is separately investigated, where it is important to take into account not only rational factors, but also the emotional reactions of the participants in the process. The results of the study can be useful for managers at all levels, as well as for specialists in the field of psychology and management who seek to improve their decision-making skills under conditions of stress and high risks. Thus, emotional intelligence acts as an important psychological resource that affects the effectiveness of managerial decisions in conditions of threats, ensuring their more balanced and well-founded adoption, which has a positive impact on the success of the organization as a whole.

Key words: management, management mechanisms, management decisions, threat exposure conditions, emotional intelligence, psychological factors, decision-making algorithm.

УДК 159.942: 005.95/96
DOI <https://doi.org/10.32782/2663-5208.2025.71.44>

Ковальчук З. Я.

д.психол.н., професор,
завідувач кафедри загальної
та соціальної психології
Навчально-наукового інституту
управління, психології та безпеки
Львівський державний університет
внутрішніх справ

Колісник Р. Я.

аспірантка кафедри практичної
психології та соціальної роботи
Східноукраїнський національний
університет імені Володимира Даля

Постановка проблеми. У сучасних умовах нестабільного бізнес-середовища ухвалення управлінських рішень відбувається в умовах постійного впливу загроз різного характеру: економічних криз, соціальних потрясінь, технологічних змін і глобальних викликів. Високий рівень невизначеності та стресу, характерний для керівників підприємств, вимагає не лише раціонального аналізу, а й гнучкості в прийнятті рішень. У зв'язку з цим дослідження психологічних аспектів управлінської діяльності, зокрема впливу емоційного інтелекту на процес ухвалення рішень у кризових ситуаціях, набуває особливої актуальності.

Емоційний інтелект керівника є важливим фактором, що визначає ефективність комунікації, взаємодії з персоналом і здатність адаптуватися до змін. Він впливає на рівень стресостійкості, швидкість прийняття оптимальних рішень і можливість прогнозування наслідків управлінських дій. В умовах загроз, коли керівник стикається з тиском, конфліктами або невизначеністю, його здатність усвідомлювати власні емоції та емоційний стан підлеглих може стати вирішальним чинником у збереженні стабільності підприємства.

Таким чином, дослідження психологічних аспектів ухвалення управлінських рішень в умо-

вах загроз є важливим як для наукової спільноти, так і для практичного менеджменту. Аналіз ролі емоційного інтелекту в цьому процесі дасть змогу розробити більш ефективні механізми підготовки керівників до кризових ситуацій, що сприятиме підвищенню соціально-економічної безпеки підприємств і їх конкурентоспроможності на ринку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Проблемами ухвалення управлінських рішень в українській психологічній науці займалися Л. Карамушка, яка досліджувала психологічні особливості прийняття управлінських рішень українськими менеджерами та представила результати крос-культурних досліджень у цій сфері [6]; О. Воронів, котрий розкривав психологічні аспекти впливу суб'єктивного чинника часу на прийняття рішень у сфері публічного управління [4]; О. Ковальчук, який досліджував особливості прийняття управлінських рішень в умовах змін в організаціях, зокрема в освітніх установах [8], та інші.

У сучасній Україні питання впливу емоційного інтелекту керівника на процес ухвалення управлінських рішень досліджували Л. Чернобай і Ю. Широн у статті «Емоційний інтелект в системі менеджменту». У праці автори аналізують сутність емоційного інтелекту, його роль у процесі прийняття рішень менеджерами різних рівнів і взаємозв'язок із трудовою діяльністю [9].

Дослідниця Х. Передало в публікації «Роль емоційного інтелекту у системі основних компетенцій керівника» розглядає значущість емоційного інтелекту в успішній підприємницькій діяльності та його вплив на ефективність управлінських рішень [3].

Учена О. Богучарова в статті «Емоційний інтелект як чинник ефективності прийняття управлінських рішень у системі державного управління» досліджувала, як емоційний інтелект впливає на якість та ефективність управлінських рішень у публічному секторі [2].

О. Кириченко в роботі «Емоційний інтелект як фактор ділової успішності керівника» аналізує, як емоційний інтелект сприяє підвищенню ефективності управлінської діяльності й прийняття рішень [7].

Мета статті – розглянути психологічні аспекти ухвалення управлінських рішень в умовах впливу загроз і розкрити роль у цьому процесі емоційного інтелекту керівників.

Методологія дослідження. Концепція емоційного інтелекту (далі – EI) розвивалася поступово, інтегруючи знання з психології, нейронауки й менеджменту.

Перші ідеї про роль емоцій у когнітивних процесах та ухваленні рішень можна знайти ще в працях Чарльза Дарвіна, який уважав, що емоції мають важливе адаптивне значення. У XX столітті розвиток цього напрямку отримав новий поштовх завдяки дослідженням Едварда Торндайка, який у 1920 році ввів поняття «соціальний інтелект», що включало здатність розуміти емоції та керувати ними в міжособистісних відносинах.

Наступний крок зробив Говард Гарднер у 1983 році, запропонувавши теорію множинного інтелекту, де виокремив «внутрішньоособистісний» і «міжособистісний» інтелект, що безпосередньо стосувалися розуміння емоцій. Проте саме термін «емоційний інтелект» уперше використали Пітер Саловей і Джон Меєр у 1990 році, визначивши його як здатність розпізнавати, розуміти, керувати власними емоціями й емоціями інших людей.

Світову популярність концепція отримала завдяки книзі Деніела Гоулмана «Емоційний інтелект» (1995), де він довів, що EI відіграє не меншу роль, ніж традиційний IQ, у досягненні успіху. Д. Гоулман розширив модель EI, включивши такі аспекти, як самосвідомість, саморегуляція, мотивація, емпатія та соціальні навички, що зробило її популярною серед управлінців і бізнес-лідерів [3].

Сучасні дослідження EI підтверджують його вплив на ефективність лідерства, прийняття рішень, стресостійкість і комунікацію, що робить цю категорію важливою не лише в психології, а й у менеджменті й освіті. Ці дослідження підкреслюють важливість EI для керівників, оскільки він сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень та успішності організаційної діяльності.

Сьогодні тема EI широко використовується в різноманітних сферах, позаяк впливає на міжособистісні відносини, прийняття рішень, лідерство й загальну ефективність діяльності. Він є універсальною компетенцією, яка застосовується в багатьох сферах і сприяє підвищенню ефективності роботи, покращенню міжособистісних відносин і зниженню рівня стресу.

Виклад основного матеріалу. часто сприймається як чинник, що призводить до професійних помилок, зниження якості ухвалених рішень і загальної ефективності роботи. Проте дослідження останніх років свідчать, що емоції, усупереч поширеним уявленням, не перешкоджають процесу прийняття рішень, а, навпаки, відіграють роль «радників». Вони містять важливі сигнали, які сприяють ухваленню оптимального вибору. Для керівника надзвичайно важливо вміти ефективно взаємодіяти з партнерами, підлеглими й вищим керівництвом, щоб досягати поставлених цілей і необхідного результату. EI керівника розглядається як когнітивна здатність сприймати й аналізувати емоції, використовувати їх для покращення мислення, а також рефлексивно регулювати власний емоційний стан.

Настрій керівника безпосередньо впливає на атмосферу в колективі. Емоції поширюються від однієї людини до іншої: перебуваючи серед енергійних і позитивних людей, ми переймаємо їхній настрій, а спілкування з пригніченими особами може викликати відчуття зневіри. Лідер, який демонструє емоційну стійкість і внутрішню мотивацію, стає джерелом натхнення для команди, формує позитивний настрій і стимулює продуктивність. Ключова перевага EI для керівника полягає в умінні сприймати підлеглих як цілісні особистості зі своїми

емоціями, поглядами, потребами та здібностями. Це дає змогу не лише розвивати персонал, а й підтримувати його впевненість у собі та сприяти професійному зростанню. Управлінець, який володіє високим рівнем емоційної компетентності, створює в організації атмосферу довіри й поваги, мотивує співробітників не лише досягати особистих цілей, а й працювати на благо компанії [2].

EI не є вродженою якістю, це навичка, яку можна розвинути так само, як уміння рахувати чи кататися на велосипеді. Оскільки його можна розвивати, його вдосконалення допомагає зменшити вплив негативних емоцій і сприяє більш чіткому й раціональному мисленню. На відміну від когнітивного інтелекту (далі – IQ), емоційний інтелект (EQ) є більш гнучким і значно легше піддається корекції та вдосконаленню. Розвивати EQ варто з усвідомлення власних емоцій і розпізнавання тригерів, які їх викликають. Виявивши ці «пускові кнопки» негативних емоцій, можна почати шукати способи більш конструктивного реагування. Корисно регулярно аналізувати свій емоційний стан упродовж дня, щоб краще розуміти свої почуття й поведінку. Другий етап – навчитися спостерігати за емоційними станами інших людей, розвиваючи здатність розпізнавати їхні переживання за вербальними й невербальними сигналами.

Наступний рівень – управління власними емоціями. Найчастіше люди намагаються просто придушувати негативні почуття, проте це неефективно, адже вони можуть проявитися пізніше у вигляді емоційного вибуху або навіть фізичних симптомів, таких як головний біль чи напруження. Натомість варто навчитися змінювати інтенсивність негативних емоцій або навіть замінювати їх більш позитивними. Останній етап – уміння впливати на емоційний стан інших. Це включає здатність заспокоїти людину в стресовій ситуації або, навпаки, зарядити її позитивними емоціями.

Оцінювання рівня EI під час відбору персоналу й атестації, а також його розвиток під час підготовки керівників до організаційних змін допомагає значно підвищити якість управлінських рішень. Використання EQ як інструменту управління сприяє ефективному вирішенню професійних завдань і відкриває нові можливості для розвитку бізнесу в умовах сучасних викликів [1].

Відомо, що алгоритм прийняття управлінських рішень базується на класичних підходах і має такий вигляд:

1. Виявлення проблеми або можливості.
2. Збирання й аналіз інформації.
3. Формулювання альтернативних варіантів рішення.
4. Оцінювання та вибір оптимального рішення.
5. Реалізація рішення.
6. Моніторинг та оцінювання результатів [6].

Цей алгоритм забезпечує системний підхід до ухвалення управлінських рішень, мінімізує ризики й підвищує ефективність управлінської діяльності. Основними дослідниками й авторами, які зробили

вагомий внесок у розвиток цієї моделі, є Г. Саймон, що розробив концепцію обмеженої раціональності й модель ухвалення рішень, що включає три основні етапи: розвідку (intelligence), розроблення (design) і вибір (choice); П. Друкер, який висвітлював питання ухвалення ефективних управлінських рішень у працях про менеджмент; Г. Мінцберг, котрий запропонував модель стратегічного ухвалення рішень, де враховується як аналітичний, так і інтуїтивний підхід; Ч. Барнард, який у працях досліджував процес ухвалення рішень у рамках організаційної поведінки.

Кожен із тих етапів алгоритму має свій психологічний складник. Так, пункт 1 «Виявлення проблеми або можливості» – це перший і критично важливий етап ухвалення управлінських рішень. Від того, наскільки точно керівник усвідомить проблему чи розпізнає перспективу розвитку, залежить ефективність подальшого процесу прийняття рішень. Цей етап тісно пов'язаний із низкою психологічних аспектів, серед яких особливу роль відіграють когнітивні процеси, емоційний складник та особистісні якості керівника [5].

Керівник обробляє велику кількість інформації та сигналів із зовнішнього та внутрішнього середовища. Важливу роль відіграє селективність сприйняття – людина схильна звертати увагу на ті аспекти, які відповідають її попередньому досвіду, очікуванням та установкам. Це може призводити до когнітивних викривлень, наприклад, ефекту підтвердження (коли керівник помічає лише ту інформацію, яка узгоджується з його попередніми переконаннями) або інертності мислення (неможливості побачити проблему під новим кутом).

Керівники часто використовують евристики – мисленнєві стратегії, які спрощують ухвалення рішень. Наприклад, евристика доступності може призвести до того, що проблема, яка викликала емоційний резонанс або нещодавно трапилася, буде сприйматися як більш значуща, ніж вона є насправді. Евристика репрезентативності може змусити керівника вважати, що поточна проблема аналогічна минулим, хоча реальні обставини можуть суттєво відрізнятись.

Досвідчений керівник здатний швидше й точніше ідентифікувати проблему чи можливість завдяки накопиченому знанню та розвиненій інтуїції. Проте надмірна довіра до інтуїції без критичного аналізу може спричинити помилкове виявлення проблеми.

На етапі виявлення проблеми керівник часто взаємодіє з підлеглими, партнерами, експертами, які можуть як допомагати у формуванні об'єктивного бачення ситуації, так і впливати на його сприйняття через ефект групового мислення.

Загалом на етапі виявлення проблеми або можливості важливо не лише раціонально аналізувати дані, а й усвідомлювати психологічні чинники, які впливають на цей процес. Керівник, який володіє критичним мисленням, здатний розпізнавати свої когнітивні викривлення й використовувати емоцій-

ний інтелект для об'єктивного оцінювання ситуації, має більше шансів виявити реальні загрози або перспективи для розвитку.

Наступним етапом прийняття управлінських рішень є збирання й аналіз інформації. Він є ключовим етапом, позаяк саме на цьому етапі формується база для подальшого вибору оптимальної стратегії дій. Ефективність цього процесу залежить не лише від доступності й об'єктивності даних, а й від психологічних факторів, що впливають на сприйняття, оброблення й інтерпретацію інформації керівником [9].

Людський мозок схильний до певних когнітивних викривлень, які можуть спотворювати сприйняття інформації. Наприклад, ефект підтвердження змушує керівника надавати перевагу даним, що підтверджують його попередні переконання, й ігнорувати ті, які їм суперечать. Також може спрацьовувати ефект якірної інформації, коли перша отримана інформація має непропорційно великий вплив на подальше мислення.

Інший розповсюджений феномен – евристика доступності, яка змушує керівника робити висновки на основі найяскравіших або нещодавно отриманих фактів, навіть якщо вони не є репрезентативними. Це може призводити до неправильних оцінок ризиків або можливостей.

Емоції відіграють важливу роль у процесі збирання й аналізу інформації. Надмірна тривожність може змусити керівника збирати зайву інформацію або перебільшувати небезпеку ситуації, тоді як надмірний оптимізм – призвести до недооцінки ризиків.

Управлінець рідко приймає рішення на основі лише власних знань, зазвичай він покладається на дані, отримані від інших людей (підлеглих, партнерів, експертів). Тут важливо враховувати, що надана інформація може бути свідомо або несвідомо спотвореною. Наприклад, у колективах із авторитарним стилем керівництва підлеглі можуть подавати інформацію так, щоб вона відповідала очікуванням керівника, або приховувати негативні аспекти.

Також варто враховувати групове мислення – явище, за якого в колективі формується єдина, часто некритична точка зору, що заважає об'єктивному аналізу ситуації. У таких випадках корисно залучати альтернативні джерела інформації та стимулювати дискусію, де звучатимуть різні думки [9].

Умови невизначеності також змушують керівників покладатися на інтуїцію, яка базується на попередньому досвіді. Однак надмірна довіра до інтуїції без раціонального аналізу може призвести до помилкових рішень.

Збирання й аналіз інформації в управлінні – це не лише технічний, а й глибоко психологічний процес. Ефективність цього етапу залежить від здатності керівника уникати когнітивних викривлень, усвідомлювати вплив емоцій, критично оцінювати отримані дані й управляти інформаційними потоками. Високий рівень EI, критичне мислення та

вміння аналізувати соціальні чинники є ключовими навичками для ухвалення якісних управлінських рішень.

На етапі формулювання альтернативних варіантів рішення керівник і команда генерують можливі варіанти вирішення проблеми або використання можливостей. Психологічні аспекти цього процесу пов'язані з когнітивною гнучкістю, творчим мисленням і впливом групової динаміки.

Когнітивна гнучкість дає змогу розглядати проблему з різних точок зору, шукати нестандартні підходи й уникати ефекту «тунельного бачення». Розвиток EI допомагає керівнику створити середовище, у якому працівники не бояться висловлювати свої ідеї, що сприяє генерації більшої кількості варіантів.

Етап оцінювання та вибору оптимального рішення передбачає аналіз усіх варіантів і вибір найбільш ефективного рішення. Основні психологічні фактори тут – когнітивні упередження, емоційний вплив і рівень стресостійкості керівника.

Часто ухвалення рішення ускладнюється такими когнітивними викривленнями, як ефект підтвердження – керівник надає перевагу інформації, що підтверджує його попередню точку зору; ефект втраченої вигоди – страх зробити неправильний вибір призводить до затягування процесу прийняття рішення; омана втраченої вартості – небажання відмовитися від невдалого варіанта, у який уже вкладено ресурси [5].

EI відіграє важливу роль у здатності керівника відокремлювати особисті емоції від об'єктивного аналізу варіантів. Високий рівень стресу може призводити до імпульсивного вибору або, навпаки, до «паралічу аналізу», коли людина не може ухвалити рішення через страх помилки.

Раціональні методи оцінювання, такі як SWOT-аналіз, матричні методи або порівняльний аналіз ризиків, допомагають зменшити вплив суб'єктивних чинників і прийняти обґрунтоване рішення.

На етапі реалізації рішення психологічний складник пов'язаний з управлінням персоналом, мотивацією та подоланням опору змінам.

Однією з найбільших проблем є опір змінам – природна психологічна реакція працівників, які можуть відчувати страх перед невідомим, утрату контролю або невпевненість у власних силах. Ефективний керівник використовує комунікацію, пояснюючи важливість рішення, демонструє переваги нововведення та залучає співробітників до процесу впровадження.

Мотивація відіграє вирішальну роль у забезпеченні успішної реалізації. Працівники краще сприймають зміни, якщо вони відчувають, що їхня робота має значення, і бачать особисті вигоди від упровадження нового рішення [6].

EI дає керівникові змогу адаптувати комунікаційні стратегії до різних груп співробітників, передбачати можливі емоційні реакції та коригувати їх.

Завершальний етап ухвалення рішення включає оцінювання його ефективності й корекцію

можливих помилок. Психологічний аспект цього процесу пов'язаний зі зворотним зв'язком, рефлексією та когнітивними викривленнями у сприйнятті результатів.

Керівник має об'єктивно аналізувати результати, проте можуть виникати такі викривлення, як селективне сприйняття, коли керівник звертає увагу лише на позитивні або лише на негативні аспекти виконання рішення, ефект самовиправдання, коли прийняте рішення не дало очікуваних результатів, людина може відмовлятися визнавати помилки й шукати виправдання.

Рефлексія – важлива навичка, що допомагає керівнику не лише аналізувати успіхи та недоліки, а й навчитися на помилках, коригуючи майбутні управлінські рішення.

Зворотний зв'язок зі співробітниками відіграє важливу роль у коригуванні стратегії. Якщо керівник не сприймає критику, це може призвести до повторення тих самих помилок у майбутньому. Навпаки, конструктивний аналіз результатів допомагає підвищити ефективність команди та розвинути культуру вдосконалення процесів.

Висновки. Отже, психологічні аспекти ухвалення управлінських рішень мають велике значення на всіх етапах процесу. Вони впливають на якість генерованих альтернатив, ефективність вибору рішення, його впровадження й оцінювання результатів. Високий рівень ЕІ, критичне мислення, стресостійкість і навички ефективної комунікації допомагають керівникам ухвалювати зважені та продуктивні рішення.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Артемов В.Ю., Сингаївська І.В. Особливості процесів прийняття рішень в умовах невизначеності. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2022. № 1(65). С. 149–163. DOI: 10.31732/2663-2209-2022-65-149-163
2. Богучарова О.І. Емоційний інтелект як чинник ефективності прийняття управлінських рішень у системі державного управління. *Вісник Дніпропетровського університету. Серія «Психологія»*. 2015. Вип. 21. С. 12–23.
3. Бреус Ю. Роль емоційного інтелекту в професійній діяльності керівника закладу середньої освіти: навчальний посібник. Київ: ДП «НВЦ «Пріоритети», 2016. 36 с.
4. Воронов О.І. Психологічні аспекти фактору часу при прийнятті управлінських рішень у сфері публічного управління. *Наука і освіта*. 2016. № 7. С. 51–58.
5. Гура Г. Психологічні механізми прийняття управлінських рішень: раціональність чи інтуїція. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2022. № 4(68). С. 123–132. DOI: 10.31732/2663-2209-2022-68-123-131
6. Карамушка Л.М., Москальов М.В. Психологія підготовки майбутніх менеджерів до управління змінами в організації: монографія. Київ-Львів: Сполом, 2011. 216 с.
7. Кириченко Р.В. Емоційний інтелект як фактор ділової успішності керівника.
8. Ковальчук О.С. Особливості прийняття управлінських рішень в умовах організаційного розвитку. *Актуальні проблеми психології*: збірник наукових праць Інституту психології імені Г.С.Костюка НАПН України / ред. кол.: С.Д.Максименко (гол. ред.) та ін. Київ: А.С.К., 2011. Т. I: Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія / за ред. С.Д.Максименка, Л.М.Карамушки. Вип. 30. С. 168–174.
9. Чорнобай Л.І., Широн Ю.О. Емоційний інтелект в системі менеджменту. *БізнесІнформ*. № 5. 2019. С. 227–233. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-5-227-232>