

УДК 159.9: 005

**Вадим ЖУРАВЛЬОВ,**

*кандидат психологічних наук, доцент,*

*Національна академія Державної прикордонної служби України  
імені Богдана Хмельницького, м. Хмельницький*

**ОСОБЛИВОСТІ ПРИЙНЯТТЯ  
УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ КЕРІВНИКАМИ  
ОРГАНІВ ОХОРОНИ ДЕРЖАВНОГО КОРДОНУ:  
ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПСИХОЛОГІЧНИЙ АСПЕКТ**

*У статті розглянуто психологічні особливості процесу прийняття управлінських рішень керівним складом органів охорони державного кордону в умовах організаційного розвитку. Висвітлено систему вимог до управлінських рішень, уточнено визначення поняття “управлінські рішення керівного складу органів охорони державного кордону”, чинники та вимоги до управлінських рішень в умовах організаційного розвитку.*

**Ключові слова:** *управлінські рішення, організаційний розвиток, зміни в організації, вимоги до управлінських рішень, чинники.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Сучасні умови оперативно-службової/бойової діяльності вимагають розробки нових підходів до ефективного управління в органах охорони державного кордону (ООДК) та їх розвитку, зумовлюють необхідність психологічної готовності керівників, зокрема щодо прийняття ефективних управлінських рішень. Результати і реалізація управлінських рішень виступають організаційним індикатором потенційних змін розвитку (конструктивного-деструктивного) організації. У процесі виконання функцій управління керівному складу ООДК доводиться приймати

© Журавльов В.

велику кількість відповідальних рішень щодо функціонування, організаційного розвитку організації тощо. При аналізі проблеми прийняття управлінських рішень в умовах введення змін стосовно організаційного розвитку, на наш погляд, буде цікавити така проблематика:

зміст проблеми “прийняття управлінських рішень керівним складом ООДК”;

психологічні чинники впливу на прийняття управлінських рішень щодо змін в організації;

вимоги до управлінських рішень в умовах організаційного розвитку.

Знаючи психологію прийняття управлінських рішень, особливості мислення людей, можна створити ефективні умови для підготовки і реалізації потенціалу керівників ООДК.

Тому у межах нашого дослідження є необхідність уточнити особливості процесу прийняття управлінських рішень керівниками ООДК в умовах організаційного розвитку та визначити основні чинники, які зумовлюють цей процес.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано вирішення зазначеної проблеми та на які опирається автор.** У системі організації діяльності органів охорони державного кордону (ООДК) провідна роль належить процесу прийняття управлінських рішень. Проблеми розвитку теорії і практики професійного навчання, формування вміння приймати оптимальні рішення є важливим компонентом професійної підготовки до будь-якої діяльності, а стосовно управлінської діяльності – є основою [8].

У наш час дослідники В. Барко, Л. Балабанова, Л. Карамушка, М. Москальов, О. Сардак, О. Сафін, І. Скібіцька, О. Філь та ін. звертають увагу на необхідність змін у процесі підготовки керівників з урахуванням нових вимог до процесу управління й підготовки керівників-професіоналів, здатних ефективно керувати різними галузями виробництва/служби, оновлювати свої знання, приймати ефективні управлінські рішення.

**Мета дослідження** – проаналізувати та розкрити організаційно-психологічні аспекти процесу прийняття управлінських рішень керівним складом ООДК.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Поняття “управлінське рішення” відрізняється від поняття “рішення” взагалі. Людина протягом життя приймає безліч рішень, але далеко не всі можна віднести до управлінських. На думку В. Третяченко, найважливішою ознакою управлінського рішення є його безпосередня спрямованість на організацію колективної праці. Крім того, управлінське рішення як керівний вплив на колективну працю приймається не будь-яким працівником, а лише суб’єктом управління – керівником організації (підрозділу) чи колегіальним органом [12].

Важливим завданням, на нашу думку, є встановлення основних характеристик прийняття управлінських рішень, що суттєво розкриває їх сутність та розуміння. А. Карпов пропонує розподілити характеристики процесів прийняття управлінських рішень на чотири основні групи:

- а) характеристики, зумовлені приналежністю процесів прийняття управлінських рішень до особливого типу діяльності (управлінського);
- б) характеристики, що визначаються при аналізі прийняття управлінських рішень і належать до індивідуальних процесів;
- в) характеристики, що належать до інтеріндивідуальних процесів;
- г) інтегральні характеристики процесів прийняття управлінських рішень, що формуються як синтез їх діяльнісних, індивідуальних та міжособистісних властивостей [6].

Відмінними ознаками управлінського рішення вважають такі: а) прийняття управлінських рішень пов’язане з переробкою інформації, що стосується організаційної проблеми, яку необхідно розв’язати; б) варіанти дій обирають на основі критеріїв, обмежень і певних правил, що базуються на знанні закономірностей управління, урахуванні особливостей об’єкта управління та конкретної ситуації; в) процес прийняття управлінського рішення охоплює елементи наукового знання, творчості і мистецтва управлінської діяльності [3; 5; 7; 14].

На основі аналізу професійно-управлінської діяльності керівників ООДК можна констатувати такий факт, що поняття прийняття управлінських рішень використовується не тільки для визначення управлінської діяльності керівного складу, але й для опису системи

управління загалом (організаційних систем). Наприклад, М. Мескон відзначає, що суть управління полягає у “впливі на організацію і зміну її структури з метою прийняття оптимальних рішень” [10]. Аналіз цієї проблеми потребує розкриття особливостей [7] процесу прийняття управлінських рішень щодо змін у трьох напрямках: змін в організації у цілому; змін, що стосуються персоналу; змін, що стосуються діяльності кожної особистості – члена трудового колективу. Слід мати на увазі, що складність цієї проблеми пояснюється різними причинами: чисельністю та розмаїттям реальних управлінських ситуацій, відмінністю об’єктів, стосовно яких доводиться приймати рішення, і, нарешті, індивідуально-психологічними особливостями суб’єктів управління.

На основі аналізу наукових досліджень [2; 7; 9; 10] у процесі ПУД керівний склад ООДК приймає управлінські рішення щодо планування, організації служби, мотивації працівників, яким доручається виконання професійних обов’язків, контролю та координації їхніх дій. Плануючи управлінську діяльність, керівники визначають цілі, способи реалізації та ресурси, необхідні для досягнення результатів. У процесі організації діяльності приймаються рішення щодо організаційної структури, процесу реалізації рішення, розподілу функціональних дій серед виконавців та забезпечення їх виконання необхідними засобами тощо. Контроль передбачає прийняття рішень щодо вибору системи контролю (масштабів, періодичності, форм контролю), аналізу отриманої інформації та здійснення коригувальних дій. Можна погодитися з твердженням [7; 9; 13], що в основу усього процесу управління покладено прийняття управлінських рішень. Основна мета управлінського рішення, на думку В. Колпакова, – забезпечити координуючий (регулюючий) вплив на систему управління, що реалізує вирішення управлінських завдань персоналом щодо досягнення цілей організації [8]. В. Третьяченко вважає, що управлінське рішення можна визначити як “процес знаходження зв’язку між існуючим станом системи (організації) та бажаним, що визначається метою управління” [13].

Отже, під управлінськими рішеннями керівного складу ООДК ми будемо розуміти рішення, спрямовані на досягнення цілей організації, пов’язані з функціональними можливостями персоналу організації в

умовах служби, взаємостосунків на професійних засадах; сприяють ефективному вирішенню завдань і розвитку організації, спрямованих на результат. Система вимог до управлінських рішень, яку ми поділяємо, описана у роботі Л. Карамушки [3]. Автор вважає, що управлінські рішення повинні бути: 1) науково обґрунтованими, тобто базуватися на використанні законів та закономірностей таких наук, як юриспруденція, теорія управління, педагогіка, психологія; враховувати останні наукові досягнення; ґрунтуватися на всебічному аналізі певної проблеми; 2) своєчасними, тобто прийматися тоді, коли цього вимагає конкретна проблема. Затримка щодо прийняття управлінського рішення може негативно вплинути на результативність організації, породжувати відчуття незадоволення серед учасників управлінської взаємодії; втратити додаткові можливості для оптимізації діяльності; 3) чітко сформульованими, тобто стисло і зрозуміло відображати зміст проблеми і способи її розв'язання; називати конкретних осіб, відповідальних за ті чи інші напрями та види діяльності; визначати конкретний термін, протягом якого потрібно вирішити проблему; 4) бути реальними для виконання, тобто враховувати наявність умов для розв'язання тих чи інших проблем; 5) передбачати механізм контролю виконання, оскільки сам факт прийняття рішення ще не гарантує обов'язковості його виконання.

Особливості умов, у яких приймається управлінське рішення керівним складом ООДК, полягають у тому, що будь-які зміни в організації підлягають визначенням закономірностям, що досить добре описані і систематизовані у літературі [4; 5; 10; 11]. Ці закономірності обумовлюють чинники, що визначають процес прийняття управлінських рішень: зміст змін; доцільність тих чи інших інновацій; форми, характер, діапазон передбачуваних змін; ставлення керівника до інновацій тощо.

Слід мати на увазі, що складність цієї проблеми пояснюється різними причинами: чисельністю та розмаїттям реальних управлінських ситуацій, відмінністю об'єктів, стосовно яких доводиться приймати рішення, і, нарешті, індивідуально-психологічними особливостями суб'єктів управління.

Розглядаючи процес прийняття рішень в умовах змін в організації, слід відокремити такі основні закономірності:

щодо персоналу у цілому (можуть стосуватися певної групи персоналу – керівного складу/підлеглих, можуть змінитися умови взаємодії, способи спілкування один з одним тощо);

щодо кожного співробітника (особистість може змінювати підрозділи, посади, може бачити різні перспективи професійної самореалізації тощо).

У результаті вивчення особливостей прийняття управлінських рішень ми виділили такі групи чинників, які детермінують екстремальність діяльності керівного складу ООДК, а саме:

раптовість, несподіваність виникнення екстремальних ситуацій в умовах ОСД/бойових дій;

чинники, пов'язані з протидією порушників кордону/озброєних формувань, до яких відносять: загрозу життю, загрозу нападу, невідомість, швидкоплинність, значущість рішення для виконання завдання;

чинники, пов'язані зі специфікою об'єкта управління, серед яких виділяють: спрямованість завдань, професійний рівень готовності підлеглих виконувати завдання, професійні можливості об'єкта управління;

невизначеність та новизна ситуації на кордоні, яка створена на основі протиправних дій порушників кордону/військових формувань тощо;

вплив обстановки на процес прийняття рішення (комфортність робочого місця, контроль вищого керівництва, поєднання видів професійної діяльності, збільшення динаміки оперативно-службових дій, раптовість одержання завдання на прийняття рішення);

обмеження ресурсів для прийняття ефективного рішення (людських, інформаційних, технічних);

чинники, пов'язані з екологічною обстановкою на ділянках кордону, що відносяться до Чорнобильської зони, у т. ч. кліматичні (температура і вологість повітря); радіаційні (наявність радіаційного зараження); зміни атмосферного тиску; механічні (шум, вібрація); зміна компонентів повітря (кисневе голодування чи навпаки – перенаси-

чення киснем); зміна його газового складу (задимленість, наявність отруйних речовин та ін.); механічні домішки у повітрі (наявність у ньому високої концентрації часток пилу і золи після вибуху і т. п.);

висока відповідальність за прийняття управлінських рішень та їх реалізацію.

Екстремальні/нестандартні ситуації за характером впливу завжди виявляються як спонукальні впливи, спрямовані на мобілізацію професійно-управлінської діяльності керівників ООДК на нові стандарти у межах правового забезпечення/відповідальності та підвищення ефективності процесу прийняття управлінських рішень.

Стосовно варіантів участі керівників ООДК у процесі прийняття управлінських рішень щодо розвитку організації заслуговує на увагу позиція Л. Грейнера [15], що визначає три групи можливих рішень:

односторонні рішення керівника щодо ОР (видання декрету керівником; кадрові зміни; зміни організаційної структури);

спільне зусилля керівництва та працівників, спрямовані на розвиток організації (групове прийняття рішень, при якому члени групи обирають одне із запропонованих керівником рішень; групове рішення проблеми);

делегування влади (дискусійні клуби; групи розвитку сенситивності).

Тому, на наш погляд, якість управлінських рішень виступає індикатором організаційного розвитку (керовані зміни в організації) із залученням максимальної кількості керівного складу ООДК, що дозволяє конструктивно переглянути зміст ефективного функціонування організації, організаційної культури, психологічної готовності персоналу тощо. З іншого боку, на думку Д. Геберта і Л. Розенштиля [1], організаційний розвиток можна розглядати як керовані зміни в організації, тобто систематичне і довготермінове застосування наукового знання та довготермінових програм щодо вдосконалення процесів організаційного оновлення.

**Висновки.** 1. З'ясовано, що результативність прийняття управлінських рішень керівниками ООДК при наявності змін значною мірою залежить від психологічної готовності. Психологічна готовність

визначає необхідність отримання знань, умінь, навичок, мотивів та розвиток особистісних якостей, що забезпечує результативне управління змінами в ООДК.

2. Проблему розкриття особливостей процесу прийняття управлінських рішень необхідно розглядати у трьох напрямках дослідження: по-перше – зміни в організації у цілому; по-друге – зміни, які стосуються сутності управлінської діяльності керівного складу; по-третє – зміни, що стосуються діяльності кожної особистості як представника підрозділу і ООДК у цілому.

3. Результати ефективного прийняття/реалізації управлінських рішень є платформою для розвитку й організаційних змін у діяльності керівного складу ООДК, що прогнозовано потребує безперервної підготовки до професійно-управлінської діяльності.

4. Подані теоретичні розробки є необхідними для подальшого експериментального дослідження особливостей процесу прийняття управлінських рішень керівниками ООДК в умовах організаційного розвитку.

**Перспективами подальших досліджень у даному напрямі** є визначення особливостей потенціалу підготовки керівного складу ООДК до прийняття управлінських рішень у системі тренінгової підготовки.

### Список використаної літератури

1. Геберт Д. Организационная психология. Человек и организация / Д. Геберт, Л. Фон Розенштиль ; пер. с нем. – Х. : Изд-во Гуманитарный центр / О. А. Шипилова. 2006. – 624 с.
2. Гибсон Дж. Л. Организации: поведение, структура, процессы / Дж. Л. Гибсон, Д. М. Иванцевич, Д. Х.-мл. Доннелли; [пер. с англ.]. – [8-е изд.]. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 662 с.
3. Карамушка Л. М. Психологія управління : навч. посіб. / Л. М. Карамушка. – К. : Міленіум, 2003. – 344 с.
4. Карамушка Л. М. Психологія освітнього менеджменту : навч. посібник. – К. : Либідь, 2004. – 424 с.
5. Карамушка Л. М. Психологічні проблеми управління змінами в організації: аналіз основних підходів у західній психології / Л. М. Карамушка, О. А. Філь // Актуальні проблеми психології : [зб. наук. праць / за ред.



С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки] ; Ін-т психології ім. Г. С. Костюка АПН України. – К., 2006. – Вип. 17. – С. 3–11.

6. Карпов А. В. Структурно-функциональная организация процессов принятия решений в трудовой деятельности : дис... д-ра психол. наук / А. В. Карпов. – М., 1992. – 442 с.

7. Ковальчук О. С. Особливості прийняття управлінських рішень в умовах організаційного розвитку / О. С. Ковальчук // Актуальні проблеми психології : зб. наукових праць Інституту психології ім. Г. С. Костюка НАПН України / [ред. кол. : С. Д. Максименко (гол. ред.) та ін.]. – К. : А.С.К., 2011. Т. I : Організаційна психологія. Соціальна психологія. Економічна психологія / за ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки. – 2011. – Вип. 30. – С. 168–174.

8. Колпаков В. М. Теория и практика принятия управленческих решений : учеб. пособие / В. М. Колпаков. – 2-е изд., перераб. и доп. – К. : МАУП, 2004. – 504 с.

9. Маслоу А. Новые рубежи человеческой природы / А. Маслоу ; пер. с англ. – М. : Смысл, 1999. – 192 с.

10. Мескон М. Х. Основы менеджмента. / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; [пер. с англ.]. – М. : Дело, 1992. – 702 с.

11. Миколайчик Зофья. Решения проблем в управлении. Принятие решений и организация работ / Зофья Миколайчик ; [пер. с польск.]. – Х. : Гуманитарный центр, 2004. – 472 с.

12. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління : посібник / Л. Е. Орбан-Лембрик. – К. : Академвидав, 2003. – 568 с.

13. Третьяченко В. В. Колективні суб'єкти управління: формування, розвиток та психологічна підготовка / В. В. Третьяченко. – К. : Стило, 1997. – 585 с.

14. Юкаева В. С. Управленческие решения : учебн. пособие / В. С. Юкаева – М. : Дашков и К., 1999. – 292 с.

15. Greiner L. E. Patterns of Organization Change / L. E. Greiner // Harvard Business Review. № 5–6, 1967. P. 119–130.

*Рецензент – доктор психологічних наук, професор Волобуєва О. Ф.*

**Журавлев В. В. Особенности принятия управленческих решений руководителями органов охраны государственной границы: организационно-психологический аспект**

В статье рассматриваются психологические особенности процесса принятия управленческих решений руководящим составом органов охраны государственной границы в условиях организационного развития.

Представлено систему вимог до управлінських рішень, уточнено визначення “управлінські рішення керівного складу органів охорони державної межі”, фактори і вимоги до управлінських рішень в умовах організаційного розвитку.

**Ключевые слова:** управлінські рішення, організаційне розвиток, зміни в організації, вимоги до управлінських рішенням, фактори.

**Zhuravliov V. V. Peculiarities of Decision-Making by the Heads of the State Border Protection Bodies: Organizational and Psychological Aspect**

In the article, the author highlights the problems and psychological characteristics of management decision-making by the heads of the state border protection bodies, namely:

1. It has been determined that the effectiveness of management decision-making by the heads of the state border protection bodies (SBPB) in the process of changes to a large extent depends on psychological readiness. Psychological readiness determines the necessity of acquiring knowledge, abilities, skills, motives and personal qualities development, which ensures effective changes management in SBPB.

2. The results of the effective adoption/implementation of management decisions is a platform for the development and organizational changes in the activities of the SBPB heads, which as predicted demands continuous training to professional and management activities.

4. The issue of revealing peculiarities of the process of managerial decision-making is necessary to be examined by three areas of research: firstly, changes in the organization as a whole; secondly, the changes that concern the nature of the management activities of the leadership; thirdly, the changes regarding the activity of each individual as a representative of a unit and SBPB in general.

5. The result of the study of managerial decision-making allowed us to allocate the following groups of factors, which determine the extreme activities of the SBPB leadership, namely:

the suddenness, unexpectedness of extreme situations in terms of OSA/ combat;

factors related to the prevention of the activity of border violators/ armed groups;

factors associated with the specifics of the object of control, among which are: task orientation, professional readiness level of subordinates to perform tasks, professional capabilities of the control object;

the uncertainty and novelty of the situation at the border, which is based on the unlawful actions of border violators/military units etc.;

the influence of environment on the decision-making process;

resource limits for making effective decisions (human, information, technical);

factors related to the environmental situation in the border areas;

high responsibility for management decisions and their implementation.

Extreme/unusual situations by the nature of influence are always highlighted as a motivating influence directed at mobilizing of professional and management activity of the SBPB leadership on the new standards within the legal support/responsibility and improving efficiency of the process of management decision-making.

**Keywords:** *management decisions, organizational development, changes in organization, requirements to management decisions, factors.*