

УДК 159.9:35

Ю. Ю. БОЙКО-БУЗИЛЬ,

кандидат психологічних наук, доцент,
докторант кафедри соціології та психології факультету № 6 (права та масових комунікацій)
Харківського національного університету внутрішніх справ;

Д. В. ШВЕЦЬ,

кандидат педагогічних наук, перший проректор
Харківського національного університету внутрішніх справ;
ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-1999-9956>

УПРАВЛІНСЬКЕ РІШЕННЯ ЯК ПРОДУКТ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКІВ ОРГАНІВ І ПІДРОЗДІЛІВ МВС УКРАЇНИ

Здійснено психологічний аналіз сутності та представлено авторське бачення поняття управлінського рішення. Виокремлено особливості управлінського рішення та розкрито класифікацію управлінських рішень за категоріями. Зроблено акцент на різновидах прийняття управлінських рішень. Підкреслено необхідність та важливість управлінського рішення як продукту професійної управлінської діяльності керівної ланки органів і підрозділів МВС України.

Ключові слова: управлінське рішення, професійна управлінська діяльність, керівники, органи і підрозділи МВС України.

Boiko-Buzyl, Y.Y. and Shvets, D.V. (2016), "Administrative decisions as a product of the activities of the managers of agencies and units of the Ministry of Internal Affairs of Ukraine" ["Upravlinske rishennia yak produkt diialnosti kerivnykiv orhaniv i pidrozdiliv MVS Ukrainy"], *Pravo i Bezpeka*, No. 3, pp. 120–125.

Постановка проблеми. Прийняття управлінських рішень в системі МВС України посідає провідне місце серед усіх напрямів професійної діяльності всього кадрового апарату управління. Саме в розробці, прийнятті, реалізації та контролі виконання рішення полягає основна функція діяльності управління. Кожна система управління складається з двох обов'язкових та взаємообумовлених елементів, а саме з об'єкта управління (ким/чим управляють, керована підсистема) та суб'єкта управління (хто керує, керуюча підсистема). Зв'язки між елементами системи управління та умови їх функціонування визначають обов'язковість прийняття управлінського рішення як продукту професійної управлінської діяльності керівників органів і підрозділів МВС України, оскільки необхідність прийняття рішення пронизує все, що робить керівник. Тому розуміння психології управлінського рішення надзвичайно важливе

для досягнення успіху, професіоналізму та майстерності в мистецтві управління.

Стан дослідження. Обрана нами проблематика порушувалась у працях Ю. Александрова, О. Бандурки, В. Барка, С. Віхляєва, О. Воробйова, О. Герасімова, О. Грушина, Я. Кондратьєва, В. Магазанника, Н. Малої, А. Огороднікова, М. Орлів, І. Сидякіна Е. Смірнова, Ю. Тихомірова, В. Федяй, Є. Яськова та ін. У роботах науковців розкрито дефініції, вимоги до управлінських рішень, класифікаційні характеристики, методологію процесу підготовки, прийняття та реалізації. Однак багатий досвід науковців не достатньо вичерпує міру дослідження психологічних особливостей управлінських рішень керівного складу органів і підрозділів МВС України.

Мета статті полягає в теоретико-прикладному обґрунтуванні змісту, характеристикі психологічних сутнісних ознак і визначенні

класифікації управлінських рішень як продукту професійної управлінської діяльності керівного складу органів і підрозділів МВС України.

Виклад основного матеріалу. Видатний психолог академік Є. Клімов у своїх наукових розробках неодноразово звертав увагу на те, що кожна діяльність має продукт – усе те, що виходить у процесі або при завершенні якої-небудь діяльності. Це може бути річ, інформація або процес, ефект, стан якоїсь системи [1, с. 48], а, в ситуації здійснення професійної управлінської діяльності керівним складом органів і підрозділів МВС України – управлінське рішення.

Найчастіше рішення є безпосереднім результатом розумової діяльності, отже кожна людина у своєму житті приймає рішення. Доцільно сказати, що життя людини – це череда рішень, які вона приймає. Кожне рішення – це вибір з низки варіантів. Щодня кожна людина робить вибір не один раз, від простих побутових рішень до таких, що впливають на все її подальше життя. Однак лише посадові особи в рамках функціональних обов'язків приймають управлінські рішення, які ще називають рішеннями керівників.

Управлінські рішення – квінтесенція управлінської роботи. Діяльність керівника – постійне продукування управлінських рішень [2, с. 2]. Управлінське рішення приймається керуючою системою для цілеспрямованого впливу на керовану систему, який забезпечує отримання відповідних результатів для досягнення визначеної мети. Здатність і вміння правильно ухвалювати рішення становлять компетентність керівника [3, с. 20].

Науковці О. Герасімов, О. Грушин, І. Сидякін, опираючись на дослідження Ю. Тихомирова, зазначають, що управлінське рішення є свідомим актом, підготовленим на основі аналізу та оцінки різних варіантів, прийнятим у встановленому порядку, що має директивне значення, містить постановку цілей та обґрунтування засобів їх досягнення та організуючої діяльності суб'єктів і об'єктів управління [4, с. 4].

У свою чергу, О. Воробйов указує, що управлінське рішення – це відповідна команда управління, яка приймається для певного впливу на керовану систему, причому цей вплив завжди носить організаційний характер [5, с. 10].

М. Орлів переконує, що управлінське рішення є результатом вибору суб'єктом управління найкращої альтернативи, спрямованої на розв'язання управлінської проблеми, де основна мета – забезпечення координуючого впливу на об'єкт управління для досягнення цілей організації [6, с. 10].

За А. Огородніковим, управлінське рішення – це свідомий акт суб'єкта управління, пов'язаний з вибором цілі, дій, шляхів, способів та засобів її досягнення [7, ч. I, с. 49].

На думку Е. Смірнова, управлінське рішення – це творча, вольова дія суб'єкта управління на основі знання об'єктивних законів функціонування керованої системи та аналізу інформації про її функціонування, що містить вибір цілі, програми та способів діяльності щодо вирішення проблеми або зміни цілі. Управлінське рішення становить основу процесу управління [8, с. 10].

Науковці Н. Мала та І. Процик указують, що управлінське рішення є результатом розумово-психологічної, творчої діяльності керівника, продуктом управлінської праці, а його прийняття – це процес, котрий зумовлює появу цього продукту. Вироблення раціональних рішень є сферою управлінського мистецтва, оскільки полягає у виборі правильних методів і прийомів, які у конкретній ситуації мають найбільший потенціал впливу. Прийняття рішення є найголовнішим оцінювальним критерієм здібностей, умінь і навичок керівника. Від їх зумовленості значною мірою залежать результати діяльності організації [9, с. 345].

Враховуючи вище подані дефініції, стає зрозумілим, що кожне визначення управлінського рішення обумовлено його авторським баченням. Ми вважаємо, що управлінське рішення – це свідомо-творчий акт керівника, який здійснюється в рамках його посадових повноважень та компетенцій, базується на всебічному аналізі ситуації та оцінці можливих варіантів, прийнятий у встановленому порядку, має директивний характер впливу на об'єкт управління і спрямований на ефективне досягнення або необхідну зміну поставлених цілей та завдань.

В управлінському рішенні беруть участь розум, почуття, воля, знання, навички та інші психологічні особливості. За своїми змістовими характеристиками управлінське рішення є не просто вольовим або інтелектуальним актом, а є цілісною та особистісною дією, в якій виявляються і спрямованість особистості, і її характер, темперамент, здібності та професіоналізм. За часовими характеристиками – це процесуальний, розгорнутий у часі акт із характерними психологічними етапами [10, с. 20–21]. Там, де сміливість, надійність, ризики виступають атрибутами прийняття управлінського рішення, реалізації управлінських функцій, вони супроводжують процес управління незалежно від етапу управлінської діяльності [11, с. 111].

Зокрема, Р. Зараковський та В. Магазанник виділяють три етапи у процесі прийняття управлінського рішення: 1) інтенціональний, пов'язаний з усвідомленням і переживанням ситуації невизначеності; 2) операціональний (інформаційна підготовка рішення), спрямований на зменшення невизначеності вибору і пошук критеріїв оптимізації вибору; 3) санкціонуючий, пов'язаний з формуванням упевненості в завершенні інформаційної підготовки рішення. Автори припускають, що для кожного етапу існують свої показники складності: для першого – чисельне вираження невизначеності і значущості рішень; для другого – довжина алфавіту сигналів, обсяг оперативного запам'ятовування, величина потенціалів і узагальненість енграм; для третього – характер і сила переживань, складність «зважування» імовірностей досягнення мети [12, с. 65].

Науковці Н. Мала, І. Процик [9, с. 349–350] пропонують тривимірну модель прийняття управлінського рішення, яка просторово відображає взаємозалежність трьох аспектів, де: вісь Х – досвідний аспект, який базується на судженнях, знаннях, навичках, здобутих у житті та засвоєних або випробуваних на практиці керівником; вісь Y – логічний аспект, що передбачає правильність і поміркованість доказів, роздумів, закономірностей; вісь Z – інтуїтивний аспект, що виявляється у неусвідомленому почутті, яке нашоухе на правильні дії. Відповідно до цієї моделі автори виокремлюють сім основних різновидів управлінського рішення:

1) стратегічне управлінське рішення, яке є запорукою кваліфікованого вирішення проблеми і передбачає аналіз її сильних та слабких сторін. Прийняття стратегічних управлінських рішень властиве керівникам, які спираються на власний досвід, логіку та інтуїцію, вони вирішують проблему на основі попереднього ретельного вивчення й аналізу умов її виконання. Ці управлінські рішення приймає вище керівництво організації після всебічного аналізу відповідної інформації;

2) адаптивне управлінське рішення спирається на вміння, знання, компетентність, набутий досвід керівника, результат від прийнятих ним раніше рішень. Керівники, котрі приймають адаптивні управлінські рішення, мають сформульовану модель, яка виникла внаслідок попередніх напрацювань і дає змогу спрогнозувати результат альтернативних варіантів вибору в цій ситуації. Спираючись на здоровий глузд, управлінець обирає альтернативу, яка принесла успіх у минулому. Проте це не гарантує, що відібраний варіант рішення буде ефективним;

3) ризиковані управлінські рішення приймаються в умовах невизначеності, коли неможливо оцінити ймовірність оптимальних шляхів для досягнення бажаних результатів. Ці рішення приймаються за обставин, які швидко змінюються. Ризиковані управлінські рішення характерні для керівників, у яких побудова гіпотез переважає над їх аналізом та синтезом;

4) інертні управлінські рішення, які поєднують два суперечливі чинники – логіку та інтуїцію, є результатом дуже невпевненого та обережного пошуку альтернатив. Керівники, які генерують інертні управлінські рішення, зважують альтернативи, виявляють негативні наслідки, ризик, оцінюють їх імовірність і важливість, спираючись на логіку та інтуїцію;

5) врівноважені управлінські рішення, які характеризуються ретельністю оцінювання всіх варіантів, результатом послідовних кроків, сприяють вирішенню проблеми. Керівник, приймаючи врівноважені управлінські рішення, вибирає таку альтернативу, яка мінімізує потенційні ризики та негативні наслідки;

6) раціональні управлінські рішення базуються на аналітичному процесі вибору альтернатив та залежні від досвіду керівника. Керівники приймають раціональні управлінські рішення, коли результат кожної альтернативи може бути вірогідно та надійно передбачений;

7) інтуїтивні управлінські рішення базуються на основі чуття людини, передбачення, вгадування, без логічного обґрунтування. Прийняття інтуїтивних управлінських рішень властиве керівникам, які генерують ідеї, проте вони не гарантують уникнення помилок й ефективність результатів.

Загалом управлінські рішення можуть бути класифіковані різними способами, ґрунтуючись на загальних і конкретно-специфічних підходах до їх розробки, реалізації та оцінки. Це доцільно здійснювати з метою підвищення якості та ефективності управлінського рішення та за такими категоріями [2, с. 14–16; 3, с. 22–24; 5, с. 11–12; 13, с. 137; 14, с. 114–115; 15, с. 91–92; 16, с. 35]: за функціонально-управлінським змістом – планові, організаційні, контролюючі, прогнозуючі; за характером – економічні, соціально-психологічні, адміністративні, технологічні; за значенням – керівні, нормативно-організаційні, оперативно-розпорядчі; за ієрархічним рівнем прийняття – першого, другого, третього, четвертого тощо рівнів управління; за юридичними властивостями – нормативні, загальнозначущі, індивідуальні, змішаного характеру; за спрямованістю впливу – зовнішні, внутрішні; за рівнем централізації – централізовані,

децентралізовані, комбіновані; за масштабом – стратегічні, оперативні; за обсягом вирішуваних питань – загальні, приватні, локальні; за ступенем складності – складні, середньої складності, прості; за особливістю розв’язуваних завдань – програмовані, непрограмовані; за організаційним статусом – конкретні, орієнтуючі; за цілеспрямованістю – стратегічні, тактичні, оперативні; за місцем у рамках управлінського циклу – основні, додаткові; за кількістю цілей – одноцільові, багатоцільові; за причинами виникнення – ситуаційні, ініціативні, заплановані, за приписом; за зв’язком між прийнятим рішенням та результатом його здійснення – детерміновані, недетерміновані, невизначені; за характером впливу – оперативно-розпорядчі, нормативно-організаційні, господарсько-забезпечуючі; за обов’язковістю виконання – імперативні, рекомендаційні; за механізмом обґрунтування – інтуїтивні, досвідні, раціональні, аналітичні, імпульсивні, інертні; за суб’єктом прийняття – одноосібні, колегіальні, колективні; за психологічними особливостями суб’єкта управління – врівноважені, імпульсивні, інертні, ризиковані, обережні; за колом осіб (подій), на які вони поширюються, – індивідуальні та нормативні; за методами розробки – формалізовані, неформалізовані; за ступенем новизни – рутинні, стандартні, нестандартні, творчі, інноваційні; за тривалістю дії – довгострокові, поточні, оперативні; за рівнем директивності – тверді, спрямовальні, гнучкі, нормативні; за частотою повторення – випадкові, періодично повторювані, неперіодично повторювані; за наслідками впливу – негативні, нейтральні, позитивні; за формами вираження – письмові, усні. Класифікація управлінських рішень надає можливість системно розкрити специфіку управлінської діяльності.

До речі, В. Колпаков зазначає, що управлінське рішення – це вольовий акт особи, яка приймає рішення, оформлений у вигляді документа [17, с. 22]. Тому доцільно виділити форми розробки управлінських рішень керівників органів і підрозділів МВС України, які конкретизуються в формах їх реалізації. До форм розробки управлінських рішень відносять: наказ, доручення, довідку, лист, протокол, план, звіт,

подання, атестаційний лист, припис. Відповідно до форм реалізації управлінських рішень належать: ділова бесіда, переконання, особистий приклад, роз’яснення, примушення, повчання, повідомлення, навчання, порада, нарада, засідання.

Приймаючи рішення, керівник повинен враховувати вимоги, які висувуються до управлінських рішень: законність, науковість, компетентність, одноосібність, оперативність, директивність, точність, несуперечність, комплексність, адресність.

На процес прийняття управлінських рішень впливають об’єктивні та суб’єктивні фактори [5, с. 9]. До об’єктивних обмежень належать наявність певних сил і засобів, технічна оснащеність, кількість і якість наявної інформації, матеріальні ресурси. До суб’єктивних факторів належать: досвід керівника, який приймає рішення, його здібність і вміння швидко та правильно орієнтуватися в обставинах і ситуаціях, що склалися, професійна майстерність, знання. Головне, до чого має прагнути суб’єкт управління під час вироблення управлінського рішення, – це звести до мінімуму негативний вплив суб’єктивного елемента, фактора. Ми вважаємо за доцільне доповнити вказані фактори наявністю ефективної комунікації та психологічного контакту між керівником та підпорядкованим особовим складом, здатністю керівника до творчого пошуку та почуття виправданого ризику.

Висновки. Управлінське рішення відіграє важливу роль у професійній діяльності керівників органів і підрозділів МВС України, оскільки його результативність визначає ефективність їхнього функціонування та подальшої роботи. Науковці відзначають, що кваліметрія ефективності управлінського рішення може бути теоретична або фактична. Теоретична оцінка ефективності управлінського рішення базується на обґрунтованому виборі альтернативи його реалізації, відповідно фактична – на результатах його реалізації. Принагідно перспективи подальших розвідок вбачаємо в розробці рекомендацій для продуктивного прийняття управлінських рішень керівним складом МВС України.

Список бібліографічних посилань

1. Климов Е. А. Пути в профессионализм (психологический взгляд): учеб. пособие. М.: МПСИ; Флинта, 2003. 320 с.
2. Петруня Ю. Є., Говоруха В. Б., Літовченко Б. В. Прийняття управлінських рішень: навч. посіб./за ред. Ю. Є. Петруні. 2-ге вид. Київ: Центр учб. літ., 2011. 216 с.
3. Мала Н. Т. Управлінські рішення: класифікація та процес прийняття. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2007. № 605. С. 20–24.
4. Герасимов А. П., Грушин А. Н., Сидякин И. П. Принятие управленческих решений в ОВС: лекция. М.: Акад. МВД СССР, 4-й фак., 1984. 27 с.

5. Воробьев О. В. Подготовка и принятие управленческих решений в ОВД: лекция. Киев: КВШ МВД СССР, 1976. 30 с.
6. Орлів М. С. Підготовка і прийняття управлінських рішень: навч.-метод. матеріали. Київ: НАДУ, 2013. 40 с.
7. Огородников А. А. Альбом схем по основам управления в ОВС: метод. пособие в 2 ч. Л.: ВПУ им. 60-летия ВЛКСМ МВД СССР, 1987. Ч. 1. 83 с.; Ч. 2. 63 с.
8. Смирнов Э. А. Разработка управленческих решений: учеб. для вузов. М.: Юнити-Дана, 2002. 271 с.
9. Мала Н. Т., Процик І. С. Мистецтво прийняття управлінського рішення. *Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України*. 2010. Вип. 20.14. С. 345–351.
10. Кондратьев Я. Ю. Головні проблеми та перспективи використання психологічних знань в діяльності керівників ОВС. Київ: НАВСУ, 2000. 24 с.
11. Крысова Е. В. Феномен качества управления в свете философии Т. Котарбинского. *Исторические, философские, политические и юридические науки, культурология и искусствоведение. Вопросы теории и практики*. 2013. № 10, ч. 1. С. 110–112. URL: http://scjournal.ru/articles/issn_1997-292X_2013_10-1_26.pdf (дата звернення: 24.09.2016).
12. Зараковский Г. М., Магазанник В. Д. Психологические критерии сложности процесса принятия решения человеком-оператором // *Методология инженерной психологии, психологии труда и управления/отв. ред. Б. Ф. Ломов, В. Ф. Венда*. М.: Наука, 1981. С. 63–78.
13. Александров Ю. В. Характеристика і класифікація управлінських рішень, що приймаються у системі ОВС України. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія: Психологія*. 2013. № 1046, вип. 51. С. 135–141.
14. Бандурка О. М. Основи управління в ОВС України: теорія, досвід, шляхи удосконалення. Харків: Основа, 1996. 398 с.
15. Бесчастный В. Н., Лефтеров В. А., Литвинова Г. А. Психология эффективного руководителя ОВД: науч.-практ. пособие. Донецк: Донец. юрид. ин-т МВД при ДонНУ, 2005. 192 с.
16. Лисюченко В. П., Доценко О. С., Ольховик П. В. Управління у сфері правоохоронної діяльності: навч. посіб.; альбом схем. Київ: Вид. Паливода А. В., 2005. 112 с.
17. Колпаков В. М. Теория и практика принятия управленческих решений: учеб. пособие. 2-е изд. Киев: МАУП, 2004. 504 с.

Надійшла до редколегії 27.09.2016

БОЙКО-БУЗЫЛЬ Ю. Ю., ШВЕЦ Д. В. УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ РЕШЕНИЕ КАК ПРОДУКТ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ОРГАНОВ И ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ МВД УКРАИНЫ

Осуществлён психологический анализ сущности и представлено авторское видение понятия управленческого решения. Выделены особенности управленческого решения и раскрыта классификация управленческих решений по категориям. Сделан акцент на разновидностях принятия управленческих решений. Подчёркнута необходимость и важность управленческого решения как продукта профессиональной управленческой деятельности руководящего звена органов и подразделений МВД Украины.

Ключевые слова: управленческое решение, профессиональная управленческая деятельность, руководители, органы и подразделения МВД Украины.

BOIKO-BUZYLY Y. Y., SHVETS D. V. ADMINISTRATIVE DECISIONS AS A PRODUCT OF THE ACTIVITIES OF THE MANAGERS OF AGENCIES AND UNITS OF THE MINISTRY OF INTERNAL AFFAIRS OF UKRAINE

It has been stressed that taking administrative decisions within the system of the Ministry of Internal Affairs of Ukraine take a leading position among all areas of professional activities of all personnel of the managing system and is the product of professional managing activities of the leading staff of agencies and units of the Ministry of Internal Affairs of Ukraine. Only officials within their functional duties take administrative decisions, which are called as decisions of managers. Administrative decisions – are the quintessence of managerial work.

It has been noted that the activities of managers – are permanent production of administrative decisions. Each definition of administrative decisions is due to its author's vision. According to the authors point of view, administrative decision – is a deliberately-creative act of a manager, which is realized in the frames of his official duties and competencies, based on a comprehensive analysis of the situation and assessment of possible options, adopted in the prescribed manner, has a prescriptive nature of impact on the management object, aimed on the effectively achievement and necessary changes of the set objectives and tasks.

Classification of administrative decisions gives an opportunity to reveal the specifics of management activities and can be implemented in different ways, based on general and specific approaches to their elaboration, implementation and evaluation. There are forms of elaborating administrative decisions that are specified in the forms of their implementation. In case of making administrative decisions a manager should consider the following requirements: legality; scientific character; competence; individual nature; efficiency, directivity; precision; consistency; complexity; targeted orientation.

It has been concluded that administrative decisions play an important role within professional activities of the managers of agencies and units of the Ministry of Internal Affairs of Ukraine as their effectiveness determines the efficiency of their operation and further work.

Keywords: *administrative decision, professional management activities, managers, agencies and units of the Ministry of Internal Affairs of Ukraine.*
