



СЕКЦІЯ 6. ЮРИДИЧНА ПСИХОЛОГІЯ

УДК 159.9:35

ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ КЕРІВНИКІВ МІНІСТЕРСТВА ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ

Бойко-Бузиль Ю.Ю., к. психол. н., доцент,
докторант кафедри соціології та психології факультету № 6
Харківський національний університет внутрішніх справ

У статті здійснена спроба подати психологічний аналіз поняття й особливостей управлінського рішення, що приймається керівниками Міністерства внутрішніх справ України. Подано авторське бачення поняття управлінського рішення. Виокремлено ознаки, які визначають сутність управлінського рішення, і здійснено класифікацію за категоріями.

Ключові слова: управлінське рішення, керівник, Міністерство внутрішніх справ України.

В статті предпринята попытка представить психологический анализ понятия и особенностей управленческого решения, которое принимается руководителями Министерства внутренних дел Украины. Представлено авторское видение понятия управленческого решения. Выделены признаки, определяющие сущность управленческого решения, и осуществлена классификация по категориям.

Ключевые слова: управленческое решение, руководитель, Министерство внутренних дел Украины.

Boiko-Buzyl Yu.Yu. PSYCHOLOGICAL FEATURES OF ADMINISTRATIVE DECISIONS OF THE HEADS OF MIA OF UKRAINE

This article attempted to present the psychological analysis of the concept and features of “administrative decision” made by the heads of the Ministry of Internal Affairs of Ukraine. It is presented the author’s vision of the concept of the administrative decisions. There is determined the features that define the essence of the administrative decisions. It is executed the classification of the administrative decisions into categories.

Key words: administrative decisions, head, Ministry of Internal Affairs of Ukraine.

Постановка проблеми. Сучасна соціально-політична ситуація в Україні, інтенсивна інтеграція в європейській економічний простір, процеси люстрації, докорінного реформування судової та правоохоронної систем об’єктивно вимагають адекватних змін і вироблення нових підходів до кадрового забезпечення всіх державних органів (підрозділів). Результативність, ефективність, стабільність і довгострокове функціонування правоохоронних органів, зокрема Міністерства внутрішніх справ України (далі – МВС України), зумовлені якістю керівного кадрового потенціалу, успішність якого, у свою чергу, визначається майстерністю управлінського рішення. Розробка та прийняття управлінських рішень є одним із найбільш складних і відповідальних напрямів професійної діяльності, які в процесі управління виконують керівники, і базовим питанням будь-якого органу (підрозділу).

Ступінь розробленості проблеми. Прийняття управлінських рішень у системі МВС України є основним і провідним інструментом управлінського впливу, оскільки саме в розробці рішення, його прийнятті, реалізації та контролі полягає професійна діяльність усього кадрового

апарату управління. Обрана нами проблема порушувалась у працях В. Авер’янова, Ю. Александрова, О. Бандурки, В. Барка, О. Вороб’єва, О. Герасімова, О. Грушина, Д. Дерюгіна, М. Іванова, Я. Кондратьєва, В. Русакова, І. Сидякіна, В. Сорокіна, Ю. Тихомирова, С. Яковенка, Є. Яськова та ін. У роботах науковців розкрито дефініції, вимоги до управлінських рішень, класифікаційні характеристики, методологію процесу їхньої підготовки, прийняття й реалізації. Однак недоцільно говорити про повну та достатню міру дослідження психологічних особливостей управлінських рішень керівного складу МВС України.

Постановка завдання. Мета статті полягає в теоретико-науковому обґрунтуванні змісту, визначенні психологічних особливостей і ознак управлінських рішень керівного складу МВС України.

Виклад основного матеріалу. У вітчизняних тлумачних і енциклопедичних словниках у найзагальнішому вигляді поняття «рішення» трактується так: 1) дія за значенням рішати, рішити; 2) вирок, постанова, розпорядження якої-небудь організації, зборів; 3) продуманий намір зробити що-небудь, якимось учинити; 4) спосіб вирі-

шення, зображення, подання, розв'язання чого-небудь; 5) розумова діяльність із визначення майбутнього стану певного об'єкта або справи; результат такої дії; офіційний документ, у якому зафіксовано такий результат. Найчастіше рішення є безпосереднім результатом розумової управлінської діяльності посадових осіб. Відтак доцільно говорити саме про управлінське рішення.

Управлінські рішення варто розглядати в трьох аспектах: 1) вид діяльності, яка відбувається в керуючій системі й пов'язана з підготовкою, знаходженням, вибором і прийняттям певних варіантів дій; 2) варіант впливу керуючої системи на керовану; 3) організаційно-практична діяльність керівника в керованій системі [11]. Відзначимо, що джерелами прийняття управлінського рішення як продукту діяльності управлінця є таке: 1) зовнішній світ (держава, засоби масової інформації); 2) сам суб'єкт управління (відомство, орган (підрозділ), керівники всіх рівнів, виконавці); 3) безпосередньо керівник (його інтелект, досвід, інтуїція, зв'язки) [13].

О. Герасімов, О. Грушин, І. Сидякін, опираючись на дослідження Ю. Тихомирова, відзначають, що управлінське рішення є свідомим актом, що підготовлений на основі аналізу та оцінювання різних варіантів, прийнятий у встановленому порядку, має директивне значення, містить постановку цілей і обґрунтування засобів їх досягнення та організуючої діяльності суб'єктів та об'єктів управління [8].

О. Вороб'єв указує, що управлінське рішення – це відповідна команда управління, яка приймається для певного впливу на керовану систему, при чому цей вплив завжди має організаційний характер [6].

М. Орлів переконує, що управлінське рішення є результатом вибору суб'єктом управління найкращої альтернативи, спрямованої на розв'язання певної управлінської проблеми, де основна мета – забезпечення координувального впливу на об'єкт управління для досягнення цілей організації [11].

На думку Е. Смірнова, управлінське рішення – це творча, вольова дія суб'єкта управління на основі знання об'єктивних законів функціонування керованої системи й 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 [12].

Визначення поняття управлінського рішення безпосередньо зумовлено авторським баченням. Однак доступні в літера-

турі тлумачення досить схожі, зважаючи на те що управлінське рішення 1) є процесом пошуку вирішення поставленого завдання або мети; 2) є результатом, який виник після аналізу всіх факторів і чинників; 3) обирається з можливих або альтернативних варіантів; 4) приймається з певною метою, що й зумовлює його психологічні характеристики; 5) детермінує ефективність функціонування органу (підрозділу), в якому було прийнято; 6) передбачає план заходів реалізації та контролю; 7) визначає наявність суб'єкта, який здійснює дію, й об'єкта, на який спрямований вплив; 8) прогнозує наслідки.

Ми вважаємо, що управлінське рішення – це свідомо-творчий акт керівника, який здійснюється в рамках його посадових повноважень і компетенцій, базується на всебічному аналізі ситуації та оцінюванні можливих варіантів, прийнятий у встановленому порядку, має директивний характер впливу на об'єкт управління й спрямований на ефективне досягнення або зміну поставлених цілей і завдань.

Визначаючи сутність управлінського рішення, потрібно виокремити такі його ознаки: воно здійснює вибір певного варіанта дій; володіє активуючою та організуючою силою; виробляється на основі організаційної свідомої діяльності людини; готується згідно з потребами та інтересами суспільної практики, що об'єктивно виникають [8]. 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 цілісною й особистісною дією, в якій виявляються і спрямованість особистості, і її характер, темперамент, здібності й професіоналізм. За часовими характеристиками це процесуальний, розгорнутий у часі акт із характерними психологічними етапами [9].

Процес підготовки і прийняття управлінських рішень відбувається в декілька етапів: 1) одержання інформації – включає її збирання, обробку або систематизацію; 2) аналіз зібраної інформації – залежно від того, майбутнє управлінське рішення матиме стратегічний або тактичний характер, аналіз може бути комплексним, коли всебічно вивчаються проблеми загального характеру, розглядаються всі сфери діяльності органу (підрозділу), і детальним або поточним, коли аналізуються певні напрями та проблеми [3].

Цінним є зіставлення етапів прийняття управлінського рішення з можливими ризиками та шляхами їх мінімізації, здійснене



С. Віхляєвою, В. Федяй [5]: 1 етап – визначення проблеми та її діагностика (характеристика втрачених можливостей і недосягнутих цілей, класифікація проблеми й пошук причин її виникнення). Можливі ризики: ризик неправильного формулювання проблеми і ризик незнайденої джерела виникнення ускладнення. Шляхи мінімізації ризику: ретельне дослідження інформації, запрошення експертів, опитування особливо складу органу (підрозділу); 2 етап – збирання інформації та формулювання обмежень (збирання необхідної інформації про фактори впливу з зовнішнього і внутрішнього середовища, визначення наявних обмежень у ресурсах, правовій сфері тощо). Можливі ризики: інформаційний, ресурсний ризики, ризик неправильного вибору методики. Шляхи мінімізації ризику: удосконалення методики збирання інформації, аналіз релевантності отриманої інформації та залучення експертів поза межами органу (підрозділу); 3 етап – формулювання альтернатив (виявлення всіх можливих дій, які могли б усунути причини проблеми й тим самим надати можливість органу (підрозділу) досягти своїх цілей). Можливі ризики: ризик плутанини у великій кількості альтернатив, ризик логічності й послідовності. Шляхи мінімізації ризику: обмеження кількості альтернатив, на основі яких відбувається подальший вибір, надання переваги колегіальним методам прийняття стратегічних рішень; 4 етап – оцінювання та вибір альтернатив (визначення достоїнств і недоліків кожної з них і можливі загальні наслідки, вибір найкращої). Можливі ризики: ризик неузгодженості альтернатив, ризик нераціональності й необґрунтованості вибору. Шляхи мінімізації ризику: узгодження альтернатив із цілями органу (підрозділу) та його завданнями, ретельна розробка обґрунтування рішення; 5 етап – утілення рішення (дії керівника щодо подолання проблеми). Можливі ризики: ризик опору з боку особового складу органу (підрозділу). Шляхи мінімізації ризику: залучення працівників до процесу прийняття рішення, роз'яснення важливості змін для органу (підрозділу).

Управлінські рішення можуть бути класифіковані найрізноманітнішими способами на основі загальних і конкретно-специфічних підходів до їх розробки, реалізації та оцінювання. Це доцільно здійснювати за метою підвищення якості й ефективності управлінських рішень і за такими категоріями [2; 3; 4; 6; 10]: спрямованістю впливу – зовнішні, внутрішні; масштабом – стратегічні, оперативні; обсягом вирішуваних питань – загальні, приватні, локальні;

ієрархічним рівнем – першого, другого, третього тощо рівнів управління; значенням – керівні, нормативно-організаційні, оперативно-розпорядчі; організаційним статусом – конкретні, орієнтувальні; юридичними властивостями – нормативні; загальнозначимі, індивідуальні, змішаного характеру; обсягом проблем – загальні, окремі; місцем у рамках управлінського циклу – основні, додаткові; кількістю цілей – одноцільові, багаточільові; кількістю критеріїв – за одним критерієм, за двома та більше критеріями; причиною виникнення – ситуаційні, ініціативні, заплановані, за приписом; характером впливу – оперативно-розпорядчі, нормативно-організаційні, господарсько-забезпечувальні; обов'язковістю виконання – імперативні, рекомендаційні; зв'язком між прийнятим рішенням і результатом його здійснення – детерміновані, недетерміновані, невизначені; процесом вироблення та прийняття – одноосібні, колегіальні, колективні; колом осіб (подій), на які вони поширюються, – індивідуальні та нормативні; ступенем новизни – стандартні й нестандартні; тривалістю дії – довгострокові, поточні, оперативні; формою вираження – письмові, усні.

Поряд виділяють форми розробки управлінських рішень керівників МВС України, які конкретизуються у формах їх реалізації.

До форм розробки управлінських рішень зараховують таке [1]: наказ (основний розпорядчий документ, який видає керівник на основі єдиноначальності і який містить індивідуальні приписи або правові норми з питань внутрішньоорганізаційної діяльності, адресовані підпорядкованим органам і працівникам); доручення (організаційно-розпорядчий документ, що видається керівником в межах його компетенції та посадових обов'язків на проведення разових заходів, оперативних завдань); довідка (безадресний документ, що містить опис (стислий чи розгорнутий) і підтвердження тих чи інших фактів і подій, у якому відсутні висновки); лист (узагальнена назва різних за змістом службових документів, що є засобом спілкування між установами, організаціями, приватними особами, повідомлення й оповіщення про що-небудь); протокол (документ, який фіксує хід обговорення питань і прийняття рішень на зборах, засіданнях, нарадах, конференціях); план (документ, у якому викладено точний перелік робіт або заходів, призначених до виконання, їх послідовність, обсяг і терміни проведення); звіт (документ, що містить відомості про виконану роботу (план, завдання з питань підготовки і проведення будь-яких заходів, доручень тощо)); подання (документ, що

містить пропозиції про призначення, переміщення або заохочення особового складу, а також рекомендації щодо визначених дій і заходів із питань діяльності органу); атестаційний лист (документ, у якому подається оцінка ділових і моральних якостей працівника, висновки про відповідність посаді, пропозиції про подальше проходження служби); припис (документ, у якому визначено повноваження підлеглого, надані йому для виконання службових обов'язків чи конкретного доручення).

До форм реалізації управлінських рішень належить таке [7]: ділова бесіда (спеціально організована керівником зустріч із підлеглим (групою) або запрошеними фахівцями для обміну досвідом і думками на заздалегідь визначену тему); переконання (ділова бесіда, що проводиться керівником з метою домогтися від підлеглих необхідних твердих поглядів або понять за змістом управлінського рішення для його виконання); роз'яснення (ділова бесіда, що проводиться керівником з метою пояснити, зробити більш зрозумілими сутність і зміст управлінського рішення); примушення (ділова бесіда, що проводиться керівником з метою змусити працівника свідомо виконати управлінське рішення шляхом погроз про санкції або обіцянки підвищеної винагороди); повчання (ділова бесіда, що проводиться керівником з метою навчити, передати досвід, сформулювати навички для подальшого виконання управлінського рішення); повідомлення (ділова бесіда, що проводиться керівником з метою передачі додаткової інформації, необхідної для виконання управлінського рішення); особистий приклад (дії керівника в середовищі підлеглих за наперед підготовленим сценарієм для розвитку в них ефекту наслідування авторитету в техніці виконання управлінського рішення); навчання (ділова бесіда, що проводиться керівником або фахівцем з метою надання нових знань або інформації для виконання управлінського рішення); порада (ділова бесіда, що проводиться керівником з метою поділитися власними поглядами щодо виконання управлінського рішення, однак порада не є обов'язковою для виконання); нарада (ділові групові бесіди, що проводяться керівником з метою оперативного доведення до підлеглих конкретних завдань, використання колективного розуму, обміну інформацією й накопиченням досвідом для виконання важливих управлінських рішень); засідання (вузькопрофесійні наради для вирішення переважно організаційних питань).

За своєю сутністю управлінське рішення є програмою дій керівника та особового

складу підпорядкованого органу (підрозділу), яка визначає зміст і етапи роботи, методи та засоби досягнення поставлених цілей і завдань, терміни виконання, виконавців і межі їхніх повноважень і відповідальності, критерії оцінювання результативності виконаного управлінського рішення та за необхідності шляхи його корекції.

Під час прийняття рішення керівник повинен урахувати такі вимоги, які висуваються до управлінських рішень: 1) законність – рішення приймаються жорстко відповідно до чинної законодавчої бази та суворого й повного здійснення приписів правових законів і оснований на них юридичних актів; 2) науковість – рішення має враховувати наявні та відображати об'єктивні закономірності розвитку органу й підрозділу та методологічно базуватися на певному підході й діалектиці; 3) компетентність – рішення має відповідати кваліфікації, функціональним обов'язкам та інтегрованої здатності керівника до дій згідно із цілями, завданнями і стратегіями органу й підрозділу; 4) одноосібність – рішення приймається в односторонньому порядку, навіть якщо воно є результатом колегіального обговорення чи наслідком узгодження між різними суб'єктами управління; 5) оперативність – швидкість опрацювання наданої вхідної інформації, що лягає в основу своєчасності прийняття необхідного рішення і його здатності бути доступним відповідно до затребуваності; 6) директивність – рішення має владний, категоричний, рекомендаційний та установочний характер, є обов'язковим до виконання; 7) несуперечність – правильність, послідовність і узгодженість із раніше прийнятими рішеннями й супутніми завданнями; 8) точність – конкретність, стабільність, надійність, ясність, лаконічність формулювання та однозначність тлумачення рішення; 9) комплексність – усебічний підхід до аналізу ситуації/завдання та врахування причинно-наслідкових зв'язків окремих елементів системи; 10) адресність – наявність конкретного виконавця рішення з указівкою на строк виконання.

На процес прийняття управлінського рішення впливають об'єктивні та суб'єктивні фактори [6]. До об'єктивних обмежень належать наявність певних сил і засобів, технічна оснащеність, кількість і якість наявної інформації, матеріальних ресурсів. До суб'єктивних факторів – 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 повинен прагнути суб'єкт управління



під час вироблення управлінського рішення, – це звести до мінімуму негативний вплив суб'єктивного елемента, фактора. Ми вважаємо за доцільне доповнити подані фактори таким: наявністю ефективної комунікації та психологічного контакту між керівником і підпорядкованим особовим складом; здатністю керівника до творчого пошуку та почуття виправданого ризику.

Прийняття управлінського рішення вимагає високого рівня професіоналізму й наявності визначених соціально-психологічних якостей особистості, тому керівник, приймаючи управлінське рішення, повинен думати інтуїтивно, послідовно, організовано, виправдано, не відволікаючись від цілі, поставленого завдання чи ситуації, що виникла; відрізнити факти від думок, реальне від уявного; не видавати бажане за дійсне; раціонально оцінювати управлінські та соціально-психологічні ситуації; швидко переносити накопичений досвід на нові завдання чи ситуації; бути готовим до прийняття оригінального й нестандартного рішення; знаходити найбільш раціональні шляхи і способи вирішення завдання; рефлексувати та якісно покращувати діяльність, як власну, так і підпорядкованого особового складу.

Висновки. Управлінське рішення відіграє важливу роль у професійній діяльності не лише керівника МВС України, а й підпорядкованого йому органу (підрозділу) загалом, оскільки ефективність управлінського рішення визначає ефективність їх функціонування та подальшої роботи. Відтак у статті розглянуто теоретичні засади змісту й визначено психологічні ознаки управлінських рішень керівного складу МВС України, проведено аналіз етапів прийняття управлінського рішення, форм його розробки та подальшої реалізації, подано класифікації за певними категоріями, вимогами, які висуваються до управлінських рішень і керівника, який приймає управлінське рішення.

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. Тому перспективи подальших розвідок убачаємо в розробці практичних рекомендацій

оцінювання ефективності управлінських рішень керівного складу МВС України з метою вдосконалення підготовки, прийняття й контролю управлінських рішень.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Про затвердження Інструкції з оформлення документів у системі МВС України : Наказ від 27 липня 2012 року № 650.
2. Александров Ю.В. Характеристика і класифікація управлінських рішень, що приймаються у системі ОВС України / Ю.В. Александров // Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна. Серія «Психологія». – 2013. – № 1046. – Вип. 51. – С. 135–141.
3. Бандурка О.М. Основи управління в ОВС України: теорія, досвід, шляхи удосконалення / О.М. Бандурка. – Х. : Основа, 1996. – 398 с.
4. Бесчастный В.Н. Психология эффективного руководителя ОВД : [научно-практическое пособие] / В.Н. Бесчастный, В.А. Лефтеров, Г.А. Литвинова. – Донецк: Донецкий юридический институт МВД при ДОНУ, 2005. – 192 с.
5. Віхляєва С.І. Оптимізація управлінських рішень підприємства в умовах ризику та невизначеності / С.І. Віхляєва, В.І. Федяй // Вісник НТУ «ХП». Серія «Технічний прогрес і ефективність виробництва». – Х. : НТУ «ХП», 2013. – № 67 (1040). – С. 143–147.
6. Воробьев О.В. Подготовка и принятие управленческих решений в ОВД : [лекция] / О.В. Воробьев. – К. : КВШ МВД СССР, 1976. – 30 с.
7. Гаркуша Н.М. Модели і методи прийняття рішень в аналізі та аудіті : [навчальний посібник] / Н.М. Гаркуша, О.В. Цуканова, О.О. Горошанська. – К. : Знання, 2012. – 583 с.
8. Герасимов А.П. Принятие управленческих решений в ОВС : [лекция] / А.П. Герасимов, А.Н. Грушин, И.П. Сидякин. – М. : Академия МВД СССР, четвертый факультет, 1984. – 27 с.
9. Кондратьев Я.Ю. Головні проблеми та перспективи використання психологічних знань в діяльності керівників ОВС / Я.Ю. Кондратьев. – К. : НАВСУ, 2000. – 24 с.
10. Лисюченко В.П. Управління у сфері правоохоронної діяльності : [навчальний посібник: альбом схем] / В.П. Лисюченко, О.С. Доценко, П.В. Ольховик. – К. : Вид ПАЛИВОДА А.В., 2005. – 112 с.
11. Орлів М.С. Підготовка і прийняття управлінських рішень : [навчально-методичні матеріали] / М.С. Орлів. – К. : НАДУ, 2013. – 40 с.
12. Смирнов Э.А. Разработка управленческих решений : [учебник для вузов] / Э.А. Смирнов. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2002. – 271 с.
13. Информатизация управления в органах внутренних дел : [посібник] / [В.Г. Хахановський, П.П. Підюков, В.М. Смаглюк, О.І. Грищенко, В.А. Плугатар]. – К. : НАВСУ, 2003. – 216 с.