

Жупінський П. О.¹;

Тимошенко Р. Р.²;

Фатальчук А. В.¹

¹ - Центр воєнно-стратегічних досліджень Національного університету оборони України імені Івана Черняхівського, Київ;

² - Інститут інформаційних технологій Національного університету оборони України імені Івана Черняхівського, Київ

Проблемні питання прийняття рішення командиром в управлінській діяльності

Резюме. У статті розглядаються психологічні аспекти прийняття рішення командиром. Успішність управління військами неможливо без проникнення в сутність складної, швидкозмінної обстановки, без урахування зовнішніх і внутрішніх чинників, які впливають на його реалізацію. Розглянуто особисті характеристики офіцера-керівника та елементи макрооточення, які впливають на якість рішення.

Ключові слова: прийняття рішення, управлінська діяльність, інтуїтивні і раціональні рішення, етапи прийняття рішення.

Постановка проблеми. Уміння ухвалювати рішення необхідне для реалізації управлінських функцій, тому процес прийняття рішень є основою теорії управління. Розвиток світової цивілізації свідчить, що жодна країна не обходиться без державного управління. Конкретні форми та механізми державності залежать від рівня розвитку держави, її історичного шляху, національних особливостей і традицій. Теорія і методологія пізнання управлінської діяльності державних службовців, якими в свою чергу є і офіцери ЗС України на сучасному етапі розвитку українського суспільства проходить поворотний етап. На нашу думку, особливості зазначеного процесу впливають на дослідження проблеми “управління людиною” і виступають у якості зовнішніх чинників, що її детермінують протягом тривалого періоду. В умовах докорінної перебудови життя суспільства, розбудови української держави й утвердження її на світовому рівні існує потреба врахувати помилки і найкращі здобутки наших попередників у справі організації ефективної управлінської діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемам щодо особливостей прийняття рішень військовими фахівцями присвячені дослідження П. Бабічева, М. Бахтіна, П. Горностай, В. Орбранда, С. Лембрика, Д. Надлера, С. О. Поздишева, Т. В. Титаренка, Б. Теплова, С. Рубинштейна, О. Ранка, А. Шрамченка, В. А. Шемчука [1-6]. У наведених джерелах не наведені моделі (алгоритму) процесу мислення та прийняття рішення військовим керівником. У цьому аспекті цікавою є

деталізація процесу прийняття рішення військовим керівником та його впровадження у життя.

Метою статті дослідження є визначення особливостей та розтлумачення алгоритму процесу прийняття рішення військовим керівником.

Виклад основного матеріалу дослідження. Управлінська діяльність є основним видом діяльності офіцера-керівника будь-якого рівня. Вона створює напрям, форму і зміст діяльності, зокрема, підлеглого особового складу та військового колективу загалом. Незначні упущення в управлінській діяльності можуть призвести до зниження боєготовності військової підрозділу (частини) – матеріальних втрат та погіршення стану здоров'я або навіть втрати підлеглого особового складу.

Правильне, професійне управління проявляється у вигляді прийняття управлінських рішень, перед усім на появу нового, на особливі ситуації в економічній, політичній, соціально-психологічній сферах, які не оминають військові колективи у повсякденній життєдіяльності. Необхідність в управлінському рішенні виникає тоді коли виникає складна ситуація, чи протиріччя у її вирішенні.

Управлінське рішення залежить від багатьох факторів: завдань, які стоять перед підрозділом, стану та рівня бойової підготовки, справності озброєння та військової (бойової) техніки, укомплектованості особовим складом та морально-психологічного клімату у військовому колективі тощо. Окрім того управління висуває особливі вимоги до особистих якостей офіцера-

керівника, його розумових здібностей і здатності до прогнозування та аналізу ситуації, що складається.

Саме процес прийняття управлінського рішення дуже важко піддається вивченню. Це пов'язано з тим, що перебіг фаз прийняття рішення прихований від оточуючих. Важко створити експериментальну ситуацію, під час якої можливо прослідкувати народження "нестандартного" рішення, оскільки велике значення мають реальні умови, в яких і приймається управлінське рішення [2, с. 27]. Більшість керівників, здійснюючи цей вид діяльності, швидше інтуїтивно враховують безліч факторів, що впливають на управлінську ситуацію, і, як правило, не можуть сказати, яким чином вони це роблять.

Ще одним важливим аспектом прийняття управлінського рішення є отримання й використання інформації в ситуаціях спілкування.

Професійне життя будь-якого офіцера-керівника (командира) протікає в умовах інтенсивного спілкування. Як правило, командири, які мають досвід управлінської діяльності є справжніми майстрами спілкування і використовують механізми продуктивних взаємин і взаємодій.

Для керівника, як правило, є цінним соціальний порядок, або іншими словами статутні норми взаємодії в його власному колективі. Тому командир поважає і враховує у своїй роботі рольові очікування, статусні позиції, різні соціальні норми і правила служби й поведінки серед особового складу. Збереження авторитету – так само важлива особливість командира.

Командир, як військовий керівник, на всіх рівнях системи управління, визначає цілеспрямованість та ефективність роботи посадових осіб, підбір кадрів, соціально-психологічний клімат та інші аспекти військової діяльності.

Основою діяльності командира є його стиль управління, який характеризується наявністю та використанням вираженої системи засобів, прийомів і методів прийняття рішень для впливу на своїх підлеглих та координації їхніх дій.

Надзвичайно велику роль для розуміння суті і природи управлінських рішень відіграє виявлення чинників, що впливають на процес їх розроблення і прийняття. Оскільки ухвалення рішень залежить як від особи, що приймає рішення і його психологічних особливостей, так і від об'єктивних умов, в яких він знаходиться, усі чинники, що впливають на цей процес, можна

розділити на дві великі групи: *особисті* (суб'єктивні) і *ситуаційні* (об'єктивні).

Особисті чинники визначаються своєрідністю індивідуально-пізнавальних процесів, станів і якостей офіцера-керівника, які впливають на процес прийняття рішень. Тому їх можна представити у вигляді трьох рівнів, що відповідають традиційній структурі особистості.

До індивідуальних властивостей відносяться конкретні форми, міра прояву і якісна своєрідність загальних характеристик особи. Наприклад, швидкість переробки інформації обмежена в усіх людей, але кожна людина має індивідуальні межі цього обмеження [6].

Кожна людина має унікальні переваги, які складаються під впливом його виховання, навчання, життєвого досвіду, а також індивідуальних властивостей. Переваги "невидимо" є присутніми усередині кожного з нас, вони приховані в глибинах людської психіки і "спрацьовують" тільки тоді, коли перед людиною постає проблема вибору.

Інший найважливіший чинник, що впливає на ухвалення рішень і безпосередньо пов'язаний з індивідуальними психічними властивостями, носить назву "*рівень домагань особи*". Це поняття характеризує прагнення людини до досягнення цілей такої міри складності, на яку він сам вважає себе здатним. У основі рівня домагань лежить оцінка людиною своїх власних можливостей, причому збереження цієї оцінки стало для нього потребою. У процесі ухвалення рішень рівень домагань впливає, передусім, на формулювання цілей діяльності і вибір таких альтернатив, які найбільшою мірою цим цілям відповідають.

Ухвалення рішень залежить не лише від психологічних особливостей особистості, що приймає рішення, але також від ситуаційних чинників, тобто конкретних обставин, в яких приймається управлінське рішення. Ця група включає чинники зовнішнього і внутрішнього середовища організації, які впливають на розроблення, оцінювання, вибір і реалізацію альтернатив [1, с. 35].

Зовнішнє середовище. Можна виділити дві складові зовнішнього середовища, організації, що по-різному впливають на діяльність, і ухвалення управлінських рішень. Вони носять назви макрооточення і безпосереднє оточення.

Макрооточення включає чинники, що опосередковано впливають на керівника. До них відносяться економічні умови, політика, право, соціокультурні, технологічні, природно-географічні чинники тощо.

Зміна економічних умов впливає на рівень життя населення, платоспроможність споживачів, коливання попиту, рівень цін, інвестиційну політику і, як наслідок, на прибутковість і успішність організацій.

Політика чинить сильний вплив на ділову активність організацій. Приймаючи важливі управлінські рішення, керівники організацій повинні мати чітке уявлення про те, наскільки стабільна політична ситуація, чи має відбутися зміна влади і політичних лідерів, які напрями діяльності і галузі господарства вони підтримуватимуть.

У процесі ухвалення управлінських рішень правові чинники виступають в ролі юридичних обмежень, регулюючих діяльність організацій.

Соціокультурні чинники – це соціальні явища і процеси, що відбуваються в суспільстві і впливають на діяльність організацій.

Природно-географічні чинники – це кліматичні умови, запаси природних ресурсів, екологічна обстановка, катастрофічні явища природи. Вплив цих чинників не можна недооцінювати. Вони є суттєвими в процесах ухвалення рішень про розміщення підприємств, технології виробництва, якість продукції, способи доставки товарів.

Внутрішнє середовище. У процесі ухвалення управлінських рішень будь-який керівник вимушений враховувати не лише зовнішні чинники, але і ситуацію, що склалася усередині організації. Ця ситуація характеризується набором внутрішніх чинників, або змінних, які включають цілі, структуру, культуру, процеси і ресурси організації.

Організація існує заради досягнення своїх *цілей*, які направляють її діяльність і визначають зміст усіх управлінських рішень.

Структура організації – це сукупність найбільш стійких зв'язків, що забезпечують функціонування і розвиток організації як соціальної системи. Структура організації включає чотири типи елементів: ланки структури (органи управління, підрозділи, окремі військовослужбовці); стосунки (горизонтальні і вертикальні); рівні структури (вищий, середній і нижчий); повноваження (лінійні і штабні). Різні поєднання цих елементів визначають широку різноманітність організаційних структур.

Процеси ухвалення управлінських рішень завжди протікають у рамках певної структури організації, вони залежать від структури, яка впливає як на способи ухвалення рішень, так і на якість цих рішень.

Процеси управління організацією традиційно розділяють на два класи – функції управління і “поєднуючі” процеси. Серед

функцій управління зазвичай виділяють такі, як планування, організація, мотивація і контроль. Кожна з них реалізується за допомогою “поєднуючих” процесів, до яких відносять обмін інформацією і ухвалення управлінських рішень [2–6].

І нарешті, в процесі реалізації рішень ситуаційні чинники виступають в ролі провокативних дій, які призводять до відхилення реальних оцінок показників ефективності від очікуваних значень.

Ухвалення рішень залежить від особи, що приймає рішення і його особливостей та від умов, в яких він знаходиться, як суб'єктивних, так і об'єктивних. Тому ця проблема потребує поглибленого дослідження як процесу мислення та прийняття рішення, так і розроблення технологій вивчення та впливу [6].

Основне завдання командира (начальника) – ефективно вибирати: що, де, коли і як робити, тобто визначати стратегію, тактику і техніку особистої, групової чи організаційної діяльності.

Для цього необхідно:

а) включитися в ситуацію, тобто в умови, що нас обмежують і засоби, які ми можемо використовувати – такий підхід дає змогу бачити в ситуації джерело ресурсів, а не тільки обмежуючі обставини;

б) увійти в ресурсний стан, тобто актуалізувати індивідуальні універсальні креативні здібності, повною мірою використовувати свої почуття, інтуїцію, знання, мислення, досвід;

в) звільнитися від усього ілюзорного, в тому числі і від “фіктивних” бажань, що сприятиме автоматичному звільненню від неефективних способів поведінки, діяльності та придбання гнучкості, свободи вибору поведінки та її вдосконалення.

Варто знати, що будь-яке рішення дасть результат, але від командира залежить, як ефективно цей результат використовується.

Ефективність організації визначається ефективністю управління, а ефективність управління – ефективністю прийняття рішення. Саме за це вміння, що обмежується сферою компетенцій, офіцер-керівник і цінується. Отже, успішність офіцера-керівника прихована в секретах мистецтва прийняття рішення.

Таким чином, рішення є процесом руху від варіантності можливостей, через вибір до однозначності. Рішенням називають і процес, і результат визначення цієї однозначності. У цьому випадку вибір є процесом порівняння альтернатив і упорядкуванням їх за ступенем відповідності значимому критерію мети.

Якщо спроектувати це визначення на осі системфакторного простору, то його категорії будуть відповідати факторам наступним чином [2, 4].

Звідси впливають необхідні умови прийняття рішення:

наявність або підготовка альтернативних варіантів;

визначення пріоритетних критеріїв порівняння;

підбір методів порівняння (визначення оптимальної відповідності значимого критерію).

Одні рішення легко приходять в голову, як би самі собою. Ці рішення будемо називати *інтуїтивними, ірраціональними, емоційно обумовленими*. З іншими рішеннями потрібно постаратися: обміркувати, подумати, крок за кроком наближаючись до єдиного вірного варіанта. Такі рішення називають *логічними, раціональними*. Перші відрізняються простотою, швидкістю, легкістю, в певному сенсі надійністю, заснованих на тому, що психіка розвинутої особистості несвідомо добре відчувають внутрішні психічні та фізичні ресурси.

Раціональні рішення спираються на логічну послідовність. Їх головною особливістю є можливість їх розуміння і пояснення іншим. Принципова модель багаторівневої цифрової обробки інформації в обчислювальній техніці відображає відмінність механізмів прийняття зазначених рішень, зокрема:

об'єктивні знаки, тобто, одиниці інформації (наприклад, як у ПЕОМ "0" і "1") відповідають стимулам на фізіологічному рівні;

інтегровані між собою знаки набувають внутрішнє значення, що дає змогу вписувати їх в суворі алгоритми, схеми на принципах логіки. Алгоритми пишуться символами (наприклад, набираються літерами на клавіатурі), що ідентично формуванню раціонального рішення;

заломлені в контексті ситуації значення формують сенси, які реалізуються в програмах поведінки. Працюючи мишкою за комп'ютером або джойстиком, ми діємо вже на рівні програм, а не алгоритмів.

Інтуїтивні рішення приймаються на основі оперування цілісними емоційно забарвленими образами-сенсами і відповідають готовим програмним продуктам.

Асоціативно-образне мислення при цьому здійснюється швидше в порівнянні з логічним, подібно до того як легше і швидше користуватися мишкою в порівнянні з написанням команд знаками.

Емоційно-образне мислення відповідає оперуванню цілісними смисловими

конструктами. Так ми сприймаємо картину геніального живописця. Але, щоб передати своє розуміння з приводу розглянутої картини іншому, нам необхідно своє сприйняття розкласти на значення і знаки, букви і звуки, і вже ці речі, певним чином організовуючи логічно, ми можемо передати свідомості співрозмовника в процесі розповіді.

Емоційно-інтуїтивні рішення мають ще одну відмінну особливість – специфічну ефективність.

Раціональне, логічно-послідовне осмислення рішень необхідно як алгоритм для ПЕОМ, але, працюючи з багатьма програмами, очевидно зручніше і швидше користуватися мишкою. Наприклад, щоб скопіювати текст, ми не набираємо його заново, а виділяємо і цілком переносимо туди, куди потрібно, економлячи час та сили. Так само і емоційно-образне мислення обумовлює більш ефективне прийняття рішень, не розпорошуючи увагу при цьому на зміст ланцюжків значень. Вивчення внутрішніх механізмів емоційних рішень надасть змогу опанувати способи підвищення ефективності діяльності офіцера-керівника в типових для його роботи умовах невизначеності, що характеризуються специфічною складністю. Фактори складності прийняття рішення на сучасному, інформаційному етапі розвитку суспільства:

- геометричне зростання обсягу інформації;

- прискорення темпів прийняття управлінських рішень;

- неоднозначність, смислова багатогранність інформації.

У зв'язку з цим виникає необхідність принципової зміни "систем прийняття рішення" (парламенту, дирекції, керівництва, адміністрації тощо). Перспективним напрямом є перехід до "образного" системного мислення, до формування не процедурних правил прийняття рішення, а принципів законів організації управління, що дають змогу гнучко пристосовуватися до мінливих впливів, ефективно формулювати і оперативно змінювати (корегувати) стратегію і тактику.

Удосконалення системи прийняття рішень необхідно починати з розвитку управлінських здібностей і вмінь безпосередніх носіїв творчих управлінських починань – офіцера, як керівника. Здатність офіцерів-керівників до управління особовим складом визначають ряд факторів:

зовнішня система соціальної організації – штатна структура, норми, стратегія і методи управління у даній організації;

внутрішня система якостей особистості – знання і гнучкість мислення, емоційна зрілість і врівноваженість, професійна майстерність і здібності;

соціально-психологічна спрямованість особистості керівника, здатність до формування нових завдань, цілей і особливості цього цілеформування.

Важливу роль у визначенні управлінської позиції офіцера-керівника відіграє розуміння видової різноманітності рішень. Відповідно до гомеостатичних потреб системи можна класифікувати рішення за спрямованістю:

рішення, спрямовані на підтримку гомеостазу (рутинні, відомчі рішення, пов'язані з вирішенням типових повсякденних завдань);

рішення, спрямовані на відновлення гомеостазу в ситуації, що ускладнюється (поточні уточнення відхилень в області діяльності, рішення під стресом і при дефіциті часу, рішення у виняткових і екстремальних випадках);

рішення, спрямовані на підвищення гомеостазу, на розвиток організації (стратегічні, інноваційні та цілевизначаючі рішення).

Інтрапсихічні рівні прийняття рішення:

- емоційний рівень – коли офіцер-керівник керується тим, що хочеться робити, що вважає за доцільне та приносить менше занепокоєння, спираючись на інтуїцію (вгадати, довіритися почуттям);

- когнітивний рівень – коли офіцер-керівник вибирає те, що з точки зору розрахунків призведе до мінімальних витрат, аналізує негативні наслідки, порівнює користь і шкоду, спираючись на логіку (прорахувати);

- поведінковий рівень – коли він робить те, що є можливість робити, спираючись на здібності та об'єктивні можливості і досвід (спробувати).

Говорячи про інтуїтивні (емоційні) рішення необхідно зауважити, що в основі інтуїції лежать: надчутливість на підсвідомому рівні; неусвідомлений або забутий особистісний досвід; інстинктивність.

Емоційні (інтуїтивні) і *поведінкові* (емпіричні) управлінські рішення ефективні в невизначених ситуаціях дефіциту часу, сил і інформації.

Етапи прийняття рішення:

1. Створення суб'єктивного уявлення про завдання.
2. Оцінка альтернатив щодо їх наслідків.
3. Прогнозування умов, що визначають наслідки.
4. Вибір альтернатив – власне рішення.

Таким чином, прийняття рішення починається з уявлення про завдання. Тому особливу увагу офіцеру-керівнику необхідно приділити саме цьому елементу, який має свої специфічні особливості:

- уявлення про завдання залежить від структури завдання і не є простою її копією.

- уявлення є динамічним образом, суб'єкт у процесі вирішення може змінювати його.

- уявлення визначає програму рішення та успіх досягнення.

Тобто, можна припустити існування певних принципів формування оптимального уявлення. Детально вони розкриваються в аналізі принципів включеності при розгляді засад психологічної гнучкості.

Способи вироблення управлінського рішення:

індивідуальні – розпорядження, регламентація;

групові:

висловлювання по колу;

суперечка: доведення ефективності своєї точки зору;

“торг” – аналіз співвідношення плюсів і мінусів, де аргументи “за” і “проти” – еквіваленти обміну, чий варіант краще;

мозковий штурм: актуалізація всіх можливих способів, варіантів рішення, де спочатку важлива кількість альтернатив, а потім якість;

синектика – синтез протилежних і навіть суперечливих посилок;

“суд” – торг, рішення в якому бере третя сторона – судді, при цьому адвокати шукають докази “за”, а прокурори – “проти”.

Види поведінки при прийнятті рішення:

Конструктивне, характеризується пошуком нових шляхів задоволення потреб і досягнення реального результату, самовдосконаленням, аналізом допущених помилок, позитивним реагуванням на критику.

Захисне, характеризується посиленнями на погані умови, погану роботу оточуючих, виправданнями, униканням неприємних ситуацій, критики.

Компенсаторне, характеризується відданням пріоритету формальним результатам, орієнтованістю на отримання схвалення, а не конкретного результату.

Деякі принципи організації управлінських структур військової частини, пов'язані з особливістю прийняття рішення:

- рішення однакових питань не повинно знаходитися у компетенції різних підрозділів;

- усі функції управління повинні входити в обов'язки командирів підрозділів;

- на даний підрозділ не повинно покладатися вирішення питань, які ефективніше вирішувати в іншому.

Основні специфічні реакції офіцера-управлінця, які викликають негативний вплив на процес прийняття рішень [2]:

фіксація уваги тільки на одній альтернативі, тим часом коли зазвичай керівник розглядає множину альтернатив;

спрощення (недооцінка) позиції колег (підлеглих);

втома протягом тривалого періоду часу, що призводить до підвищення підозрливості, ворожості, формуванню обмежуючих переконань;

зниження (втрата) уваги до загрозової ситуації, заперечення і недооцінка майбутніх наслідків в умовах обмеженого часу для прийняття рішення;

посилення тенденції сприймати справжню ситуацію та історичні аналогії як подібні;

у міру зростання стресу з метою збереження самооцінки спроба офіцера-керівника або вийти з ситуації, або зменшити для себе відповідальність за неї, щоб уникнути негативного результату;

прагнення офіцера-керівника консультуватися тільки з тими, хто підтримує його особисту позицію, що обмежує доступ різноманітної інформації, необхідної для прийняття оптимального рішення.

Ухвалення рішення, як функції управління є основою, стрижнем діяльності офіцера-керівника. Прийняття рішення здійснюється в результаті вибору варіантів дій з множини альтернатив. Таким чином, основною функцією офіцера-керівника (системи управління) є здійснення оптимального (раціонального) вибору.

Висновки і напрями подальших досліджень. Проведений аналіз управлінської діяльності дає змогу стверджувати, що вдосконалення теорії управління і нині залишається актуальним.

Управлінська діяльність офіцера-керівника визначається як процес системного впливу на одиничний або груповий об'єкт в цілях досягнення заданих результатів діяльності і здійснюється у вигляді алгоритму: прийняття рішення, планування заходів, організація виконання заходів, керівництво і контролю.

Реалізація цього управлінського алгоритму залежить від зовнішніх та внутрішніх умов

діяльності. Також слід зазначити, що в стандартній ситуації офіцер-керівник використовує готові програми діяльності, в нестандартних – він їх творчо перетворює з врахуванням обстановки, що склалася.

Центральним елементом управлінської діяльності офіцера-керівника є прийняття рішення, яке по суті є першоджерелом для усіх елементів управлінського алгоритму.

На етапі прийняття рішення головними виступають механізми пізнавальної діяльності, застосовуються інтуїтивні та логічні рівні мислення, раціонально-логічні схеми. Розуміння протікання цих процесів дає змогу правильно сприймати, оцінювати ситуацію, оперувати цими знаннями для ефективної побудови управлінського процесу.

Подальші дослідження, з огляду ситуації, що склалася на сході України, доцільно спрямувати на особливості процесу прийняття рішення військовим керівником в критичних умовах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Бабицев П. Н. Революция в военном деле и формирование тактического мышления командиров подразделений (по опыту Сухопутных войск) : дис. канд. пед. наук: 13.00.08 / П. Н. Бабицев. - М., 1967. - 175 с.
2. Надлер Д. Мышления полного спектра : [текст] / Дж. Надлер, Ш. Хибино, Дж. Фаррелл ; [пер. с англ.; худ. оформ. М. В. Драко]. - Мн. : ООО «Попурри», 2001. - 464 с.
3. Поздишев С. О. Значення прийняття управлінського рішення під час проведення антитерористичної операції Матеріали науково-методичного семінару «Спеціальна спрямованість фізичної підготовки як складова особистої безпеки військовослужбовців» (Київ, 17 без. 2015 р.) / М-во оборони України, Нац. ун-т оборони України ім. Івана Черняховського. - К. : НУОУ, 2015. - С. 14-16.
4. Теплов Б. М. Ум полководца / Б. М. Теплов // Теплов Б. М. Проблемы индивидуальных различий : [избр. работы]. - М. : АПН РСФСР, 1961. - С. 252-344.
5. Шемчук В. А. Педагогічні умови розвитку управлінського мислення майбутніх магістрів військового управління в системі післядипломної освіти : дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04 / В. А. Шемчук. - К., 2012. - 175 с.
6. Шрамченко А. Ф. Вопросы психологии управления войсками : [текст] / А. Ф. Шрамченко. - М. : Воениздат, 1973. - 196 с.

Жупинский П. А.¹;

Тимошенко Р. Р.²;

Фатальчук А. В.¹

¹ - Центр военно-стратегических исследований Национального университета обороны Украины имени Ивана Черняховского, Киев;

¹ - Институт информационных технологий Национального университета обороны Украины имени Ивана Черняховского, Киев

Проблемные вопросы принятия решения командиром в управленческой деятельности

Резюме. В статье рассматриваются психологические аспекты принятия решения командиром. Успех управления войсками невозможен без проникновения в сущность сложной, быстротечной обстановки, без учёта внешних и внутренних факторов, которые влияют на его реализацию. Рассмотрены личностные характеристики офицера-руководителя и элементы макроокружения, влияющие на качество решения.

Ключевые слова: принятие решения, управленческая деятельность, интуитивные и рациональные решения, этапы принятия решения.

P. Zhupinsky¹;

R. Tymoshenko²;

A. Fatalchuk¹

¹ - Center for Military and Strategic Studies National Defence University of Ukraine named after Ivan Chernykhovskij, Kyiv;

² - Institute of Information Technologies of the National University of Defense of Ukraine named after Ivan Chernyakhovsky, Kyiv

Problematic aspects of commander's decision making in command and control

Resume. The paper presents psychological aspects of commander's decision making. Successful command and control is impossible without understanding of the nature of complex, rapidly changing environment and without taking into account external and internal factors that influence its implementation. Commander's personal characteristics and qualities and macroenvironment elements that affect the quality of decision are examined.

Keywords: decision making, command and control activity, intuitive and rational decision, decision making stages.