

Гордия Н. Д. кандидат психологічних наук,
заступник директора Регіонального центру
підвищення кваліфікації Київської області
<https://orcid.org/0000-0003-4120-3405>

ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ПРИЙНЯТТЯ ЕФЕКТИВНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ДЕРЖАВНИМИ СЛУЖБОВЦЯМИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ

Стаття присвячена дослідженню психологічних особливостей прийняття ефективних управлінських рішень державними службовцями в умовах воєнного стану. Визначено, що процес прийняття управлінських рішень складається із наступних складових: аналіз проблемної ситуації, яка потребує вирішення; постановка цілі, які необхідно досягнути; альтернативні варіанти вирішення ситуації; обґрунтований вибір однієї із альтернатив. Також проаналізовано, що при прийнятті управлінських рішень в умовах воєнного стану в Україні у державних службовців активізуються такі особистісні компоненти, як: самосвідомість, самоконтроль, високий рівень професійної мотивації, відкритість до нового професійного досвіду та нові адаптивні можливості, достатній рівень саморегуляції, готовність брати відповідальність за прийняті управлінські рішення.

Ключові слова: ефективні управлінські рішення; державні службовці; воєнний стан; кореляційний аналіз.

Вступ. Понад десять місяців повномасштабної війни беззаперечно вносять корективи в усі сфери функціонування держави. Органи управління зазнають значних модифікацій щодо структури роботи кожного з них, відбуваються зміни на законодавчому рівні, спричинені особливостями воєнного стану, які в свою чергу відображаються на специфіці управління державними установами та організаціями, інститутами, аналізі глибинних змін на рівні колективів та кожного окремого фахівця.

Більшість державних інститутів влади та органів місцевого самоврядування повністю змінили підходи та ключові напрямки діяльності. В умовах підвищеної небезпеки та постійних змін до професійної діяльності службовців та нових адаптаційних можливостей керівників і працівників у сфері державної служби та органів місцевого самоврядування, напрямок здійснення аналізу прийняття ефективних рішень у працівників публічної служби є актуальним і важливим.

В свою чергу, державне управління, як інститут влади, зазнає глибоких змін, що пов'язані з новими безпековими, економічними, соціальними умовами життя в країні під час війни. Кожна зміна структури і принципів управління

державою призводить до природної зміни вимог до індивідуально-психологічних особливостей фахівців, які реалізують державні стратегічні плани та ключові напрямки діяльності, спрямовані на досягнення перемоги України та підтримки економіки нашої країни. Державна служба є однією з тих сфер діяльності, яка неупинно продовжує працювати завдяки державним службовцям, психологічна адаптація яких дозволяє якісно виконувати службові обов'язки навіть під час воєнного стану, пристосовуючись до нових умов.

Метою дослідження є теоретико-емпіричне обґрунтування засад психологічних особливостей прийняття ефективних управлінських рішень державними службовцями в умовах воєнного стану.

Теоретичне підґрунтя. Аналіз науково-методичної фахової літератури демонструє, що особливості прийняття управлінських рішень фахівцями досліджувались великою кількістю науковців різних галузей знань протягом багатьох років. Так, питання управлінських рішень в різних вимірах хвилює як управлінців, так і психологів, економістів, політологів, соціологів. Саме тому деякими авторами (В. Авер'янов, В. Бакуменко, О. Бандурка, Л. Коваль, А. Чопенко)

наголошується на доцільності використання комплексного міждисциплінарного підходу до вивчення усіх процесів прийняття та реалізації управлінських рішень [12].

Зокрема, В. Приймак розкриває методологію управлінської діяльності з точки зору менеджменту [4]. Ряд ґрунтовних знань стосовно особливостей здійснення управлінської діяльності та психологічних механізмів прийняття ефективних рішень висвітлювались такими науковцями, як: Б. Ананьєв, А. Бодальов, Л. Виготський, О. Віхановський, П. Гальперін, А. Китов, Є. Клімов, О. Леонтєв, Б. Литвак, С. Максимченко, А. Маркова, В. Мерлін, М. Мескон, А. Наумов, С. Рубінштейн, Г. Саймон, Р. Фатхудинов, Ф. Харрісон та інших. З сучасними моделями прийняття управлінських рішень, а також психологічними аспектами створення ефективної команди на основі успішного управління керівника можна ознайомитись в роботах М. Лесечко, О. Мармази, Р. Рудніської, А. Чемерис [7].

Проте переважну більшість досліджень особливостей управлінської діяльності було спрямовано на вивчення вищезазначеної проблеми в мирний час. Відсутність актуальних комплексних досліджень щодо психологічних особливостей прийняття управлінських рішень державними службовцями саме в складних умовах воєнного стану, свідчать про недостатню розробленість в даній темі наукового категоріального апарату та про необхідність подальших емпіричних досліджень.

Методи дослідження. Теоретичні: аналіз наукової літератури, синтез, порівняння, метод узагальнення отриманої інформації; емпіричні: тестування, спостереження, бесіда, обробка даних із залученням кількісного та якісного аналізів, «П'ятифакторний особистісний опитувальник «Велика п'ятірка» (в модифікації А. Грецова), «Мельбурнський опитувальник прийняття рішення (MDMQ) (Т. Корнілова)», «Опитувальник особистісних факторів прийняття рішення Т. Корнілової», «Шкала толерантності до невизначеності МакЛейна (в модифікації Є.

Осіна)»; математичні: методи математичної статистики та знаходження середніх величин, кореляційний аналіз.

Результати обговорення. Розробка та прийняття оптимальних управлінських рішень являє собою одну з центральних задач керівників, відповідальних осіб органів державної влади і державних службовців в рамках професійної компетентності. Протягом останніх десяти років суттєво зросла кількість психологічних досліджень даної галузі, а відповідно з'являються нові психологічні підходи щодо якісного підвищення ефективності управлінської діяльності, приділяється більше уваги психологічній складовій процесу прийняття рішень, адже управлінські рішення є провідною складовою діяльності управлінця [9].

Від якості та ефективності прийнятого управлінського рішення залежить весь процес та кінцеві результати діяльності. Початком для будь-якої практичної діяльності органу управління є прийняття певного рішення, яке передбачає безперервний ланцюг заходів задля його здійснення. Метою створення цілої сукупності послідовних заходів є не що інше як утворення та реалізація безпосереднього управлінського впливу на певний об'єкт.

Державне управління має ряд власних вимог до специфіки управлінських рішень, а саме: відповідність чинному законодавству України та визнаним нормам міжнародного права; наукова обґрунтованість, реалістичність та своєчасність; врахування рішень вищих органів державної влади відповідно до раніше прийнятих власних рішень, дотримання послідовності розвитку; ґрунтування виключно на основі повної, об'єктивної та валідної інформації з урахуванням досвіду; відповідність рішення кінцевій меті, чітке визначення головної ланки, пріоритетних цілей та завдань; чіткість у призначенні відповідальних за виконання осіб, окреслення термінів виконання; здійснення прийняття рішень виключно керівником, який має на це право, та може далі адресувати його іншим уповноваженим для виконання завдання особам [6].

Проте воєнний стан та умови, які склались відповідно, вимагають від державних службовців мобілізації інших психологічних ресурсів та професійно важливих якостей, надійності, адаптації до мінливих умов праці та ненормованого робочого графіку, лабільності психічних процесів, стресостійкості, швидкої реакції на можливі екстремальні ситуації.

Перелічені фактори безпосередньо впливають на те, чи буде прийняте працівником рішення ефективним в досягненні мети для органу державної влади або його окремої ланки та в разі низької ефективності, які наслідки варто очікувати. Відповідно до статистичних даних, які наводяться в наукових дослідженнях, близько 87% управлінських рішень, прийнятих в нестандартних умовах, тобто, в умовах воєнного стану, втрачають свою ефективність в порівнянні з тим, аби вони були прийняті в звичайних для державних службовців умовах [8]. Різке зниження якості умов для здійснення професійної діяльності, наявність постійних стрес-факторів, стан нестабільності та невизначеності, які притаманні багатьом людям, що переживають війну, безпосередньо впливають на падіння результативності реалізації державними службовцями виконання індивідуальних завдань, спричиняють погіршення психічного стану особистості і, як наслідок, погіршення якості професійних навичок, умінь і здатностей.

У науковій літературі можна знайти досить багато різних трактувань поняття «управлінське рішення», що спричинено його багатоаспектністю в міждисциплінарній площині. Так, якщо звернутися до робіт Д. Дерлоу, то саме поняття «рішення» трактується як момент, коли робиться вибір між альтернативними і, як правило, конкуруючими варіантами. Саме ці дії задають конкретний напрямок, а отже надають сенс прийнятому рішенням [12].

Вперше процеси прийняття рішень розглядалися саме в економічних дослідженнях з точки зору вибору найдоцільнішої стратегії поведінки серед наявних альтернатив з метою досягнення бажаної цілі.

Так, М. Мескон визначає сутність управління як здатність впливати на установу чи певний державний інститут та змінювати їхню структуру задля прийняття ефективних рішень [4].

Інший погляд дає нам Н. Карданська, яка визначає управлінське рішення як соціальний акт, що базується на аналізі варіантів та прийнятої у визначеному порядку оцінки, а також має директивний зміст, певну постановку цілей і обґрунтовані методи реалізації. Управлінське рішення в даному випадку є тим чинником, який організовує практичну діяльність суб'єктів управління по відношенню до об'єктів задля досягнення поставленої мети. Подібну думку можна виділити в роботах А. Ігнат'євої та М. Максимцова, де вони обґрунтовують управлінське рішення як альтернативний вибір, спрямований на досягнення поставлених цілей установи [3].

Отже, можна зазначити, що прийняття управлінського рішення державними службовцями – це логіко-розумовий, емоційно-психологічний, організаційно-правовий процес, розгорнутий у часі, який здійснюється в рамках компетенції суб'єкта управління, а результатом цього процесу є створення проекту подальших змін в державній установі чи окремих її ланках [1].

Прийняття управлінського рішення, як і будь-який складний процес, має свої складові, до яких входять такі компоненти як:

- 1) аналіз проблемної ситуації, яка потребує вирішення;
- 2) постановка цілей, які необхідно досягти;
- 3) альтернативні варіанти вирішення ситуації;
- 4) обґрунтований вибір однієї із альтернатив.

В такому випадку можна визначити управлінське рішення як: 1) результат системної діяльності особистості; 2) продукт синтезу психічних процесів (когнітивний, волевий, мотиваційний, емоційний компоненти) з первинною регулятивною спрямованістю [6].

На думку Л. Карамушки, в основі формування і вибору того чи іншого управлінського рішення має бути

сформований науковий підхід, адже на меті прийняття рішення є забезпечення безпосереднього регулюючого впливу на об'єкт управління задля досягнення окреслених заздалегідь цілей установи. Виходячи з наукових досліджень Л. Карамушки, можна сформулювати ряд вимог до ефективних управлінських рішень:

1) наукова обґрунтованість – брати за основу в першу чергу закони та актуальні наукові досягнення галузей державного управління, юридичних наук, психології, педагогіки із застосуванням методів аналізу;

2) своєчасність – рішення необхідно приймати і відповідь на вимоги конкретної проблеми, будь-яка затримка може тягнути за собою низьку ефективність рішення або негативний результат, недосягнення поставлених цілей, невдоволеність всієї команди, зниження якості комунікації, втрату допоміжних можливостей оптимізації діяльності тощо;

3) адекватність – прийняте рішення має відповідати умовам, які склались, та наявним ресурсам;

4) чіткість формулювання – рішення має ясно відображати сутність проблеми та чітко окреслювати способи її вирішення, а також визначати відповідальних осіб та часові рамки для реалізації;

5) контрольованість – має бути встановлений механізм контролю самого процесу виконання поставленого рішення [6].

Щодо процедури та етапів прийняття управлінських рішень, в науковій літературі містяться також дещо різні погляди. Так, у дослідженнях О. Бандурки серед етапів прийняття ефективних управлінських рішень виділено наступні пункти: з'ясування та конкретизація рішення відбір виконавців, а також їхній інструктаж та навчання за необхідності, забезпечення взаємодії виконавців, контроль процесу вирішення завдання, а також коригування початкового рішення у процесі реалізації та прийняття нових рішень з метою виконання попередніх [12].

Авторський колектив під керівництвом В. Ліпкана у своїх дослідженнях запропонували не відокремлювати один від одного процеси підготовки та прийняття

управлінських рішень. Їхнє бачення процедури прийняття рішень виглядає так: діагностика стану системи, виявлення проблем і постановка цілей; висунення управлінських гіпотез; обробка наявної інформації; підготовка проекту управлінського рішення; безпосередньо прийняття рішень [12].

Говорячи про специфіку прийняття управлінських рішень державними службовцями в умовах воєнного стану, не можна не сказати, що це складний технологічний процес, який обтяжується додатковими нестандартними, а часто навіть екстремальними умовами у професійній діяльності. Тим не менш, даний процес обов'язково містить наступні етапи: першочерговий аналіз ситуації; формування різних альтернативних управлінських рішень; оцінка управлінських гіпотез; прийняття та узгодження рішення; передача рішення виконавцям та здійснення контролю над процесом реалізації рішення; оцінка результатів. Кожен із етапів циклу управління у свою чергу поділяється на ряд процедур, які є невід'ємною частиною технології реалізації рішення.

Доцільно буде вказати, що на процес прийняття управлінського рішення державними службовцями впливає ряд як об'єктивних, так і суб'єктивних факторів. До об'єктивних факторів відносяться нормативно-правові чинники функціонування органів державної влади, час виконання завдання, інформаційне забезпечення, середовище прийняття рішення.

Так, А. Чопенко надає досить розгорнуту класифікацію, яка включає: психологічні риси особистості, емоційну стійкість, освіту та попередній досвід роботи, життєвий досвід, наявність необхідних рис керівника, мотиваційний профіль, морально-вольові якості, здатність до ризику, підходи до прийняття рішень, схильність до прийняття політичних рішень, стиль управління [13].

На стиль та зміст прийнятих управлінських рішень впливають соціальні норми поведінки, відносини, а сформований стиль в свою чергу задає відповідні установки та відносини вже у

менших соціальних групах, колективі тощо. Виходячи з характеру прийнятих рішень та вмінні вирішувати проблемні ситуації, можна аналізувати і прогнозувати подальші перспективи співпраці державних службовців, оцінити якість окремих кроків при реалізації рішення, які відбуваються саме в процесі організаційних відносин [5].

Опираючись на зазначені суб'єктивні чинники, які впливають на прийняття управлінських рішень загалом, можна стверджувати, що провідними якостями, які формують управлінську діяльність, є комунікабельність та компетентність. Компетентність стосується навичок, здатностей, особистісних характеристик та є основою інтелектуальної сфери особистості. У наукових працях Л. Орбан-Лембрик, компетентність характеризується такими складовими як: наявність спеціальної освіти, регулярне підвищення кваліфікації, широка загальна та спеціальна ерудиція, системне і практичне мислення, високі організаторські здатності (індивідуальний тайм-менеджмент, організація та планування роботи персоналу, надання чітких розпоряджень і виконання поставлених завдань на високому професійному рівні).

Високий рівень організаційних здатностей державного службовця формується внаслідок наявності та розвиненості конкретних психологічних особливостей державного службовця в кризових умовах, серед яких можна перерахувати наступні: схильність до організаторської діяльності, здатність висувати адекватні вимоги відповідно до ситуації, наявність здорової критики та самокритики, володіння психологічним тактом задля оптимального впливу на інших фахівців через індивідуальний підхід до особистості, психологічна вибірковість, вміння активізувати працівників та прийняття оптимальних рішень, високий рівень емоційної саморегуляції і стресостійкості [8].

Комунікабельність як провідна якість формування ефективної управлінської діяльності формується і розвивається впродовж професійного формування і кар'єрного зростання фахівця і проявляється через здатність до

встановлення контакту, підтримання процесу постійної професійної комунікації, розвитку навичок активного слухання і емоційного інтелекту та ін.

Під постійним впливом стресу під час війни у державних службовців може спостерігатись погіршення комунікативного процесу, труднощі в постійній підтримці спілкування через зниження рівня психічного ресурсу, погіршення самопочуття на фізичному і психологічному рівнях у зв'язку із ненормованим робочим графіком, відчуттям стресу за життя і безпеку рідних, високий рівень ризику втратити роботу у зв'язку із скороченням посад і оптимізацією органів державної влади.

Робота на державній службі вимагає від державних службовців доброчесності, стресостійкості, принциповості, високого рівня емоційної регуляції, пізнавальної активності [8]. У наукових напрацюваннях Л. Орбан-Лембрик щодо психологічних аспектів здійснення управління ще однією важливою характеристикою професіоналізму є власне рівень психологічної готовності до управлінської діяльності, тобто, певний набір знань, умінь і навичок, а також особистісних якостей і мотивів, що дають змогу державному службовцю приймати ефективні управлінські рішення завдяки здоровій комунікації з усіма учасниками процесу управління задля успішного досягнення цілей установи [11].

Професіоналізм державного службовця будь-якої організації чи посадової особи органів державної влади передбачає наявність у особистості здорової самооцінки, здатності до саморефлексії, достатній рівень самоконтролю та самоорганізації, схильність до постійного саморозвитку. Виходячи з цього, компонентна модель професіоналізму управлінської діяльності виглядає наступним чином:

1) комунікабельність та професіоналізм у спілкуванні зі співробітниками;

2) психологічна готовність до здійснення управлінської діяльності;

3) професіоналізм особистості, що включає знання, навички, уміння, здорову

Питання психології

самооцінку, самоконтроль, самоорганізацію, саморефлексію та саморозвиток;

4) зведені показники діяльності працівників, що характеризують їх ступінь сформованості професійних знань, умінь і навичок, ставлення до виконання поставлених завдань задля досягнення загальної мети відділу чи усїєї державної установи. [8].

Цікавими в розрізі прийняття рішень державними службовцями в умовах воєнного стану є дослідження Ю. Козелецького, який звертає увагу на задачі, проблеми, які потребують вирішення. Відповідно існують відкриті проблеми (мають високий рівень невизначеності, необхідність у багатьох гіпотезах) та закриті проблеми (мають кілька гіпотез вирішення, рівень невизначеності нижче та стосується лише критеріїв, які потребують встановлення ймовірності відповідно до гіпотез) [5]. Як ми вже зазначали раніше, переживання психотравмуючих подій пов'язаних з війною, впливає на часткову або повну зміну життєвих планів, емоційні переживання, формує невпевненість, тривогу, страх і одночасно з тим – необхідність напрацьовувати нові адаптивні можливості і формування здатності вирішувати проблеми тут і зараз.

Наявність такої характеристики як толерантність до невизначеності дає змогу працівникам державної служби брати на

себе відповідальність та вирішувати складні ситуації, а також проявляти творчість і креативність в пошуку альтернативних рішень [14]. Прийняття рішень в умовах невизначеності є такою властивістю об'єкта прийняття рішення, яка характеризується неясністю, необґрунтованістю, подекуди неадекватністю, невиразністю і, як наслідок, неможливістю відповідальної особи чітко розуміти та усвідомлювати не тільки поточну ситуацію, але і її майбутні перспективи.

З метою вивчення психологічної складової процесу прийняття управлінського рішення державними службовцями в умовах воєнного стану нами було проведено емпіричне дослідження за участі 184 державних службовців органів влади міста Києва та Київської області. Респондентам було запропоновано відповісти на питання відкритого типу в рамках авторської анкети щодо уявлень про характерологічні особливості та професійно важливі якості представників управлінської ланки державної служби під час воєнного стану, а також оцінити за критеріями зміни виконання робочих завдань.

Показники щодо якості та результативності виконання професійної діяльності державними службовцями в умовах воєнного стану наведено в табл. 1.

Таблиця 1

Зміна продуктивності при виконанні професійних обов'язків державними службовцями в умовах воєнного стану

Форма роботи	Показник	Зміни показника		
		Підвищення	Без змін	Зниження
Офлайн	Результативність	64,2%	30,1%	5,7%
	Якість	53,1%	36,5%	10,4%
Онлайн	Результативність	34,3%	49,6%	16,1%
	Якість	20,1%	67,9%	12%
Змішана	Результативність	28,7%	56,1%	15,2%
	Якість	39,3%	60,7%	10%
N=184				

Після проведеного анкетування нами було застосовано психодіагностичний інструментарій, який складався з стандартизованих методик таких, як: «П'ятифакторний особистісний опитувальник «Велика п'ятірка» (в модифікації А. Грецова) для складання психологічного портрету особистості державного службовця та виокремлення тих характерологічних ознак, які проявляються під час воєнного стану; «Мельбурнський опитувальник прийняття рішення (MDMQ) (Т. Корнілова)», який спрямовано на діагностику індивідуального стилю прийняття рішення в ситуаціях невизначеності; «Опитувальник особистісних факторів прийняття рішення Т. Корнілової», який допомагає визначити суб'єктивну оцінку респондентом власної готовності до ризику та рівня раціональності при прийнятті управлінського рішення; «Шкала толерантності до невизначеності МакЛейна (в модифікації Є. Осина)» покликана для оцінки здатності особистості приймати невизначеність та непередбачуваність ситуації, а саме – воєнного стану, враховувати всю складність та її особливості при аналізі власних дій, прийнятті рішень. Після проведення психодіагностичної частини дослідження, було здійснено опрацювання та інтерпретацію результатів, а також проведено математично-статистичну обробку результатів за допомогою кореляційного аналізу Пірсона для встановлення наявності зв'язку однієї змінної дослідження з іншою.

Проведений за допомогою п'ятифакторного особистісного опитувальника аналіз характерологічних рис встановив, що переважній більшості респондентів (67,1%) притаманний середній рівень нейротизму, що свідчить про вміння особистості справлятися з психологічним стресом, тривогою, гнівом, такі люди проявляють емоційну лабільність при виконанні роботи в невизначених умовах.

Фактор відкритості досвіду здебільшого проявився як вище середнього у 73,4% респондентів, що є вкрай важливим

для державних службовців, адже цей фактор демонструє ступінь зацікавленості фахівця у професійній діяльності, готовності до нового досвіду, реакції на мінливі умови діяльності. Також серед респондентів лише 10,3% мають низькі показники сумлінності, решта – вище середнього та високі. Це дає змогу робити висновки про достатній рівень самоконтролю та саморегуляції, наявні у представників державної служби під час війни. Такі працівники проявляють себе як цілеспрямовані, мотивовані до діяльності, організовані, надійні.

Емпірично доведено, що серед державних службовців переважає середня (48%) та висока (40,5%) готовність до ризику, що свідчить про достатньо високий рівень саморегуляції особистості в складних, мінливих умовах, уміння керувати ситуацією, проявляти рішучість, брати відповідальність за прийняте управлінське рішення.

Провівши діагностику індивідуального стилю прийняття рішення було отримано наступні результати, які відображено на рис. 1.

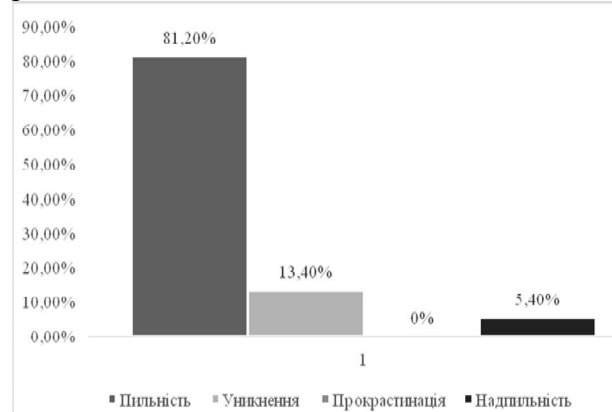


Рис. 1. Показники за методикою «Мельбурнський опитувальник прийняття рішення (MDMQ) (Т. Корнілова)»

Виходячи з результатів, серед чотирьох показників (пильність, уникнення, прокрастинація, надпильність) у більшості респондентів переважаючим компонентом стилю прийняття рішень є пильність (81,2%), що являє собою найбільш оптимальний варіант для представників державної служби. Такі працівники більше інших мають схильність до розгляду всіх можливих альтернативних рішень в умовах невизначеності під час

воєнного стану, оперування раціональністю в підході до прийняття рішення, попередньо врахувавши ризики та здійснивши самостійні висновки.

Дослідження толерантності до невизначеності у респондентів під час воєнного дало нам наступні результати, наведені на рис. 2.

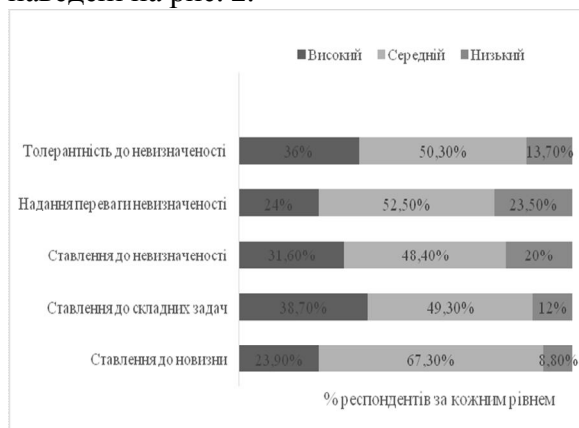


Рис. 2. Показники методики «Шкала толерантності до невизначеності МакЛейна (в модифікації Є. Осина)»

Так, показники шкали ставлення до новизни знаходяться на середньому рівні у переважної більшості респондентів (67,3%), що свідчить про ставлення до нового як до можливості отримати досвід. Також за шкалою «ставлення до складних задач» більшість респондентів (88%) здатні приймати труднощі, готові вирішувати складні завдання, брати відповідальність, бажають знайти ефективне рішення.

У 48,4% та 31,6% державних службовців виявлено відповідно середній та високий рівні ставлення до невизначеності: такі фахівці не розцінюють невизначеність як небезпечну, загрозливу, вони готові діяти відповідно до необхідності та ризикувати. Фахівці з низькими показниками прагнуть до чіткості та ясності ситуації, структурованості, мають високий рівень ситуативної тривожності з приводу недостатності інформації, не бажають приймати рішення в умовах низької обізнаності. Загальний показник толерантності до невизначеності у переважачої більшості державних службовців становить – (86,3%) знаходиться в межах середнього та високого рівнів, тобто, такі державні службовці в ставленні до невизначених, нових ситуацій опираються на свій досвід, компетентності, оцінюють рівень складності ситуації, проявляють почуття комфорту та виявляють достатньо високу резистенцію до стресу, готовність брати на себе відповідальність, приймати альтернативні рішення, розцінюючи обставини як ситуацію для професійних можливостей.

Застосовуючи метод кореляційного аналізу, нами було отримано результати, які наведено в таблиці 2.

Таблиця 2

Результати проведення кореляційного аналізу за коефіцієнтом Пірсона

Назва змінних	Рівень кореляції з показником «Пильність»	Sig	Стандартне відхилення
Відкритість досвіду	0,399	≤ 0,01	0,57
Сумлінність	0,871	≤ 0,05	0,698
Готовність до ризику	0,538	≤ 0,05	0,37
Толерантність до невизначеності	0,489	≤ 0,01	0,238
N=184			

Було встановлено кореляційні зв'язки між шкалою «пильність» як компоненту найбільш оптимального стилю прийняття рішень з фактором відкритості досвіду ($r = 0,399, p \leq 0,05$), з фактором сумлінності ($r = 0,871, p \leq 0,05$), з готовністю до ризику ($r = 0,538, p \leq 0,05$), а також – загальним

показником толерантності до невизначеності ($r = 0,489, p \leq 0,01$).

Отже, можна зазначити, що державним службовцям з високим рівнем рішучості до прийняття ефективних управлінських рішень притаманні самосвідомість, самоконтроль, стремління до досягнення цілей, відкритість новому, достатній рівень

саморегуляції, готовність брати відповідальність за прийняті управлінські рішення.

Висновки. Таким чином, в результаті теоретичного і емпіричного аналізу було встановлено, що прийняття ефективних управлінських рішень державними службовцями – це логіко-розумовий, емоційно-психологічний, організаційно-правовий процес, розгорнутий у часі, який відбувається в рамках компетенції суб'єкта управління, а результатом цього процесу є створення проекту подальших змін в державній установі чи окремих її ланках. На якість даного процесу безпосередньо впливають такі суб'єктивні психологічні характеристики особистості як: психологічний профіль, емоційна стійкість, мотиваційний профіль, морально-вольові якості, здатність до ризику, підходи до прийняття рішень, стиль управління, індивідуально-психологічні якості державних службовців.

При прийнятті управлінських рішень в умовах воєнного стану в Україні у державних службовців активізуються такі особистісні компоненти як самосвідомість, самоконтроль, високий рівень професійної мотивації, відкритість до нового професійного досвіду та нові адаптивні можливості, достатній рівень саморегуляції, готовність брати відповідальність за прийняті управлінські рішення.

Перспективи подальших наукових досліджень. Ми вбачаємо перспективу подальших досліджень зазначеної проблематики у розробці новітніх емпіричних методик щодо дослідження прийняття управлінських рішень з урахуванням умов воєнного стану для розробки практичних рекомендацій, науково-методичних посібників, розвитку професійно важливих якостей державних службовців і підвищення ефективності і результативності прийнятих ними рішень у професійній діяльності.

Список використаних джерел

1. Вахоцька І. (2022). Різнопланова управлінська діяльність як психологічна умова розвитку зрілої особистості керівника. *Вісник Національного університету оборони України*, 5 (69), 5 – 11.
2. Дегтяр А. (2004). *Державно-управлінське рішення: інформаційно-аналітичне та організаційне забезпечення (монографія)*. Харків: ХарРІ НАДУ “Магістр”.
3. Дегтяр А. (2002). Системний підхід до прийняття державно-управлінських рішень. *Вісник Нац. ун-ту внутр. справ*, 20, 192 – 196.
4. Журавльов В. (2017). Психологічні чинники професійно-управлінської діяльності в контексті прийняття рішень керівник. *Організаційна психологія. Економічна психологія*, 1 (8), 14 – 22.
5. Кальниш Ю., Лозинська Т., Тимцуник В. (2015). *Публічне управління та адміністрування: навчальний посібник*. Полтава : РВВ ПДАА.
6. Карамушка Л. (2003). *Психологія управління: навчальний посібник*. Київ: Міленіум.
7. Лесечко М., Рудніцька Р., Чемерис А. (2003). *Психологія управлінських рішень і створення ефективних команд: навч. посібник*. Львів: ЛРІДУ УАДУ.
8. Орбан-Лембрик Л. (2002). *Основи психології управління: монографія*. Івано-Франківськ: Плай.
9. Орлів М. (2013). *Підготовка і прийняття управлінських рішень: навч.-метод. матеріали*. Київ.: НАДУ.
10. Приймак В. *Прийняття управлінських рішень: навчальний посібник*. Київ: Атіка.
11. Тополенко О. (2007). Психологічна готовність керівників до прийняття управлінських рішень (теоретична модель). *Політологія. Соціологія. Право*, 3, 127 – 131.
12. Філіпенко А. (2012). Місце управлінського рішення в адміністративно-правовій діяльності. *Політологія. Соціологія. Право*, 2(14), 166 – 169.
13. Чопенко А. (2009). Вплив суб'єктивних чинників на прийняття управлінських рішень. *Теорія та практика державного управління*, 3 (26), 414 – 419. Відновлено з http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Trpu/2009_3/doc/4/08.pdf.
14. Barron F. (1963). *Creativity and psychological health*. Princeton, New Jersey: D. Van Nostrand Co. Inc.

References

1. Vakhots'ka I. (2022) Riznoplanova upravlins'ka diial'nist' iak psykholohichna umova rozvytku zriloi osobystosti kerivnyka [Multifaceted managerial activity as a psychological condition for the development of a mature personality of a manager] // Visnyk Natsional'noho universytetu oborony Ukrainy №5 (69). s. 5 – 11. (in Ukrainian)
2. Dehtiar A. (2004) Derzhavno-upravlins'ke rishennia: informatsijno-analitychne ta orhanizatsijne zabezpechennia: [monohrafiia] [State-management decision: information-analytical and organizational support]. Kh.: Vyd-vo KharRI NADU “Mahistr”. 224 s. (in Ukrainian)
3. Dehtiar A. (2002) Systemnyj pidkhid do pryjniattia derzhavno-upravlins'kykh rishen' [A systematic approach to making public and administrative decisions] // Bisnyk Nats. un-tu vnutr. Sprav, №20. 196 s. (in Ukrainian)
4. Zhuravl'ov V. (2017) Psykholohichni chynnyky profesijno-upravlins'koi diial'nosti v konteksti pryjniattia rishen' kerivnyk [Psychological factors of professional management activity in the context of decision-making by the manager] // Orhanizatsijna psykholohiia. Ekonomichna psykholohiia, № 1 (8). s. 14 – 22. (in Ukrainian)
5. Kal'nysh Yu., Lozyns'ka T., Tymtsunyk V. (2015) Publichne upravlinnia ta administruvannia: navchal'nyj posibnyk [Public management and administration: a study guide]. M-vo osvity i nauky Ukrainy, Poltav. derzh. ahrar. akad. 280 s. (in Ukrainian)
6. Karamushka L. (2003) Psykholohiia upravlinnia: navch. Posib. K.: Milenium. – 344 s. (in Ukrainian)
7. Lesechko, M. (2003), Psykholohiia upravlins'kykh rishen' i stvorennia efektyvnykh komand [Psychology of management decisions and the creation of effective teams], LRIDU UADU, L'viv, Ukraine. 100 s. (in Ukrainian)
8. Orban Lembryk, L.(2002), Osnovy psykholohii upravlinnia [Fundamentals of management psychology], Plaj, Ivano Frankivs'k, Ukraine. 246 s. (in Ukrainian)
9. Orliv, M. (2013), Pidhotovka i pryjniattia upravlins'kykh rishen' [Preparation and management decisions], NADU, Kyiv, Ukraine. 40 s. (in Ukrainian)
10. Pryjmak V.(2008) Pryjniattia upravlins'kykh rishen': Navch. Posibnyk [Making managerial decisions: Study guide]. K.: Atika. 240 s. (in Ukrainian)
11. Topolenko O. (2007) Psykholohichna hotovnist' kerivnykiv do pryjniattia upravlins'kykh rishen' (teoretychna model') [Psychological readiness of managers to make management decisions (theoretical model)] // Visnyk NTUU «KPI». Politolohiia. Sotsiolohiia. Pravo, № 3. s. 127 – 131. (in Ukrainian)
12. Filipenko A. (2012) Mistse upravlins'koho rishennia v administratyvno-pravovij diial'nosti [The place of management decision in administrative and legal activity] // Visnyk NTUU «KPI». Politolohiia. Sotsiolohiia. Pravo, № 2(14). s. 166 – 169. (in Ukrainian)
13. Chopenko A. (2009) Vplyv sub'iektivnykh chynnykiv na pryjniattia upravlins'kykh rishen' [The influence of subjective factors on managerial decision-making] // Teoriiia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia. Zb. nauk. pr., №3 (26). [Elektronnyj resurs]. Rezhym dostupu : http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Tpdu/2009_3/doc/4/08.pdf. (in Ukrainian)
14. Barron F. Creativity and psychological health./ Frank Barron. – Princeton, New Jersey: D. Van Nostrand Co. Inc., 1963. – 292 p. (in English)

Summary

*Hordynia N Doctor PhD (Psychological Sciences),
deputy Director of the Regional Center for
Advanced Training of Kyiv Region*

PSYCHOLOGICAL FEATURES OF THE ACCEPTANCE OF EFFECTIVE MANAGEMENT DECISIONS BY CIVIL SERVANTS UNDER THE CONDITIONS OF MARITAL STATE IN UKRAINE

Introduction. *More than ten months of full-scale war undoubtedly make adjustments in all spheres of state functioning. Management bodies undergo significant modifications regarding the structure of work of each of them, there are changes at the legislative level, which are caused by the features of the martial law, which in turn are reflected in the specifics of the management of state institutions, deep changes at the level of collectives and each individual employee.*

The new conditions for the performance of official duties require the involvement of qualitatively new adaptive abilities from the psyche of employees, making changes to the psychological component required

for the performance of professional activities. Civil service is one of those spheres of activity that continues to work unceasingly thanks to civil servants, whose psychological adaptation allows them to perform their official duties efficiently even during martial law, adapting to new conditions.

Purpose – *theoretical and empirical substantiation of the psychological features of making effective management decisions by civil servants under martial law.*

Methods. *Theoretical: analysis of scientific literature, synthesis, comparison, method of summarizing the obtained information; empirical: testing, observation, conversation, data processing involving quantitative and qualitative analyses, "Big Five" five-factor personality questionnaire (as modified by A. Gretsov), "Melbourne decision-making questionnaire (MDMQ) (T. Kornilova)", "Questionnaire of personal decision-making factors by T. Kornilova", "McLane's Uncertainty Tolerance Scale (modified by E. Osyn)", mathematical: correlation analysis, methods of mathematical statistics and finding average values.*

Originality. *The state of war and the conditions that have developed accordingly require civil servants to mobilize other psychological resources and professional qualities, reliability, adaptation to changing working conditions and irregular work schedule, lability of mental processes, stress resistance, quick response to emergency recovery. A sharp decrease in the quality of conditions for carrying out professional activities, the presence of constant stress factors, a state of instability and uncertainty, which are characteristic of many people experiencing war, directly affect the fall in the effectiveness of civil servants in the implementation of their own work, cause the deterioration of the mental state of the individual and, as a result, deterioration of the quality of professional skills, abilities, and abilities.*

Conclusion. *Making a management decision by civil servants is a logical-mental, emotional-psychological, organizational-legal process unfolding over time, which takes place within the competence of the subject of management, and the result of this process is the creation of a project for further changes in the state institution or its individual links. When making managerial decisions in the conditions of martial law in Ukraine, such personal components as self-awareness, self-control, striving to achieve goals, openness to new things, a sufficient level of self-regulation, and willingness to take responsibility for managerial decisions are activated.*

Key words: *effective management decisions; civil servants; martial law; correlational analysis.*

Received/Поступила: 18.01.23.