

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

## ОСОБЛИВОСТІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ

О.С. Ковальчук

*науковий співробітник лабораторії організаційної психології  
Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України*

У статті розглянуто питання прийняття керівником організації управлінських рішень в умовах організаційного розвитку. Висвітлено психологічні особливості та вимоги до управлінських рішень, які визначають процес прийняття управлінських рішень в умовах розвитку організацій.

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

В статье рассмотрен вопрос принятия руководителем организации управленческих решений в условиях организационного развития. Раскрыты психологические особенности и требования к управленческим решениям, которые определяют процесс принятия управленческих решений в условиях развития организаций.

*Ключевые слова:* управленческие решения, организационное развитие, изменения в организации, требования к управленческим решениям.

### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Проблема прийняття управлінських рішень у різних її аспектах знайшла досить широке відображення як у працях зарубіжних [15; 31; 41], російських психологів [32; 40; 43], так і в дослідженнях вітчизняних учених, де розглянуто структуру, види, форми прийняття рішень, чинники, які впливають на процеси прийняття рішень тощо [9; 10; 16; 20].

Нові суспільні умови вимагають розробки нових підходів до ефективного управління організаціями та їх розвитку, зумовлюють необхідність психологічної компетентності керівників, зокрема, в області психології прийняття ефективних управлінських рішень. Водночас, проблема прийняття управлінських рішень щодо змін в умовах розвитку організації виступала раніше предметом спеціального вивчення лише в окремих дослідженнях [34].

При аналізі проблеми прийняття управлінських рішень в умовах введення змін стосовно організаційного розвитку, в першу чергу, буде цікаво розглянути:

- зміст феномену «прийняття управлінських рішень»;
- психологічні проблеми прийняття управлінських рішень щодо змін в організації;
- вимоги до управлінських рішень в умовах організаційного розвитку.

Виходячи із актуальності проблеми, **метою** статті є розкриття психологічних особливостей процесу прийняття управлінських рішень в умовах організаційного розвитку та вимоги до управлінських рішень.

Основні **завдання** публікації полягають у тому, щоб виокремити різновид особливостей процесу прийняття управлінських рішень в умовах організаційного розвитку та визначити чинники, які найбільшою мірою обумовлюють цей процес.

Дослідження здійснено в лабораторії організаційної психології Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України в рамках виконання науково-дослідної теми «Психологічні засади забезпечення організаційного розвитку» (2008–2012 рр.).

### РЕЗУЛЬТАТИ ТЕОРЕТИЧНОГО АНАЛІЗУ ПРОБЛЕМИ

**Зміст феномену «прийняття управлінських рішень».** Розглянемо сутність феномену «*прийняття управлінського рішення*» в умовах організаційного розвитку. Як показує аналіз літератури, ефективність управління будь-якою організацією в сучасних умовах значною мірою визначається процесами прийняття управлінських рішень [14; 20; 35].

На думку А.В. Карпова [14], проблема прийняття управлінських рішень є фундаментальною, теоретичною і важливою прикладною психологічною проблемою. Він підкреслює необхідність її розгляду як загальнопсихологічної проблеми.

Поняття «управлінське рішення» відрізняється від поняття «рішення» взагалі. Людина протягом життя приймає безліч рішень, але далеко не всі рішення можна віднести до управлінських.

На думку В.В. Третьяченко, найважливішою ознакою управлінського рішення є його безпосередня спрямованість на організацію колективної праці. Крім того, управлінське рішення як керівний вплив на колективну працю приймається не будь-яким працівником, а лише суб'єктом управління – керівником організації (підрозділу) чи колегіальним органом. В.В. Третьяченко вважає, що управлінське рішення можна визначити як «процес знаходження зв'язку між існуючим станом системи (організації) та бажаним, що визначається метою управління» [35].

Основна мета управлінського рішення, на думку В.М. Колпакова, – забезпечити координуючий (регулюючий) вплив на систему управління, що реалізує вирішення управлінських завдань персоналом щодо досягнення цілей організації [20].

У роботах інших авторів істотними *відмінними ознаками* управлінського рішення вважаються наступні: а) прийняття управлінських рішень пов'язано з переробкою інформації, що стосується організаційної проблеми, яку необхідно розв'язати; б) варіанти дій обираються на основі критеріїв, обмежень і певних правил, що базуються на знанні закономірностей управління, врахуванні особливостей об'єкта управління та конкретної ситуації; в) процес прийняття управлінського рішення охоплює елементи наукового знання, творчості і мистецтва управлінської діяльності [9; 22; 26; 27; 43].

У процесі роботи менеджер має приймати управлінські рішення щодо планування, організації роботи, мотивації працівників, яким доручається виконання роботи, контролю та координації їхніх дій [3; 4; 24; 25]. Плануючи майбутню діяльність, керівники визначають її цілі, способи їх реалізації та ресурси, необхідні для їх досягнення. У ході організації діяльності приймаються рішення щодо організаційної структури, організації виробничого процесу, розподілу робіт серед виконавців та забезпечення їх виконання необхідними засобами тощо. Контроль передбачає прийняття рішень щодо вибору системи контролю (масштабів, періодичності, форм контролю), аналізу отриманої інформації та здійснення коригувальних дій. Можна погодитися з твердженням, що в основу всього процесу управління покладено прийняття управлінських рішень [24; 25; 43].

Таким чином, під управлінськими рішеннями ми будемо розуміти тільки ті рішення керівника, що спрямовані на досягнення цілей організації, пов'язані з діяльністю організації і стосуються її членів, їхньої праці, взаємостосунків як професіоналів; сприяють ефективному вирішенню завдань організації.

Управлінські рішення повинні відповідати певним *вимогам*. В.М. Колпаков [20] визначає наступні вимоги до управлінських рішень: своєчасність прийняття; наявність механізму реалізації; оптимальність; можливість бути реалізованими; гнучкість; можливість контролю виконання; оригінальність; зміст необхідної інформації для виконавців; зрозумілість за формою й обґрунтованість. Л.Г. Євланов [6] виокремлює такі вимоги до управлінських рішень: своєчасність прийняття й реалізації рішення; обґрунтованість рішення; директивність, яка визначає обов'язковість його виконання; адресність рішення; несуперечливість рішення, тобто його погодженість із загальною стратегією організації; правомірність, що визначається компетенціями керівника.

На нашу думку, найбільш повна система вимог до управлінських рішень, яку ми поділяємо, описана в роботі Л.М. Карамушки [9]. Автор вважає, що управлінські рішення повинні бути: 1) *науково обґрунтованими*, тобто базуватися на використанні законів та закономірностей таких наук, як юриспруденція, теорія управління, педагогіка, психологія; враховувати останні наукові досягнення; ґрунтуватися на всебічному аналізі певної проблеми; 2) *своєчасними*, тобто прийматися тоді, коли цього вимагає конкретна проблема. Затримка щодо прийняття управлінського рішення може негативно вплинути на результативність організації, породжувати відчуття незадоволення в учасників управлінської взаємодії, втрату додаткових можливостей для оптимізації діяльності; 3) *чітко сформульованими*, тобто стисло і зрозуміло відображати зміст проблеми і способи її розв'язання; називати конкретних осіб, відповідальних за ті чи інші напрями та види діяльності; визначати конкретний термін, протягом якого проблему потрібно розв'язати; 4) *бути реальними для виконання*, тобто враховувати наявність умов для розв'язання тих чи інших проблем; 5) *передбачати механізм контролю виконання*, оскільки сам факт прийняття рішення ще не гарантує обов'язковість його виконання.

В цілому, під прийняттям управлінського рішення керівниками організацій ми будемо розуміти вибір найбільш оптимального способу розв'язання управлінської проблеми з кількох можливих варіантів, з його аргументацією як для себе, так і для оточуючих, і який відповідає певним вимогам.

### **Психологічні проблеми прийняття управлінських рішень щодо змін в організації.**

Введення змін в організації є однією із основних проблем в організаційній психології, що досить широко розкрита в роботах як зарубіжних [25; 26; 28; 38], так і вітчизняних фахівців [11; 12; 30].

Одним із компонентів цієї проблеми є психологічні особливості прийняття управлінських рішень в умовах змін, що знайшли відображення в літературі [17; 18; 19].

При аналізі проблеми прийняття управлінських рішень в умовах введення змін в організації нас, в першу чергу, буде цікавити питання, як менеджеру приймати рішення з уведення змін у своїй організації, які особливості та чинники визначатимуть процес прийняття управлінського рішення. Аналіз цієї проблеми потребує розкриття особливостей процесу прийняття управлінських рішень щодо змін у трьох *напрямах*: змін в організації в цілому; змін, які стосуються персоналу; змін що стосуються діяльності кожної *особистості* – члена трудового колективу. Слід мати на увазі, що складність цієї проблеми пояснюється різними причинами: чисельністю та розмаїттям реальних управлінських ситуацій, відмінністю об'єктів, стосовно яких доводиться приймати рішення, нарешті, індивідуально-психологічними особливостями суб'єктів управління.

У процесі прийняття рішень щодо змін на рівні *організації в цілому* керівнику необхідно: визначити місію організації та розробити концепцію її діяльності; усвідомити сутність майбутніх змін; обґрунтувати моделі та програми майбутніх змін; сформулювати проблеми, ідеї нововведень; визначити їх рівень та складність; оцінити сили, які сприяють та можуть стати на заваді їм – перший етап прийняття рішення. При цьому, однією із суттєвих проблем залишається вміння менеджера оволодіти прийомами прийняття ефективних рішень, рівень психологічної готовності керівника, рівень певних знань, умінь і навичок для прийняття та реалізації рішень, розуміння наукових основ управління організацією тощо [11; 17; 29].

У літературі наведено різні підходи до розглядання проблеми змін в організації. Наприклад, К. Фрайлінгер та І. Фішер зазначають, що при цілісному (системному) розгляді змін в організації не можна обійтися без класичного розходження змін першого і другого порядку. Система може набувати різних станів, це означає, що вона змінюється за принципом першого порядку. Інший вигляд мають зміни другого порядку, відповідно до якого система усвідомлює себе саму і зовсім повному виконує цю роль. Зміни другого порядку – це квантові стрибки, приголомшуючі відкриття тощо [37].

Говорячи про психологічні зміни, З. Миколайчик [25] відзначає, що необхідність переходу до нового способу чи діяльності мислення провокує спротив, важкий для подолання за короткий період часу, особливо якщо він викликаний необхідністю значних змін в організації.

Аналізуючи ситуації й характерні риси змін автор пропонує наступну класифікацію:

1. З погляду *діапазону* змін в організації їх можна виділити в три групи:

- відносно невеликі зміни, в яких діяльність не викликає тривалих результатів або ж вони належать до явищ місцевого характеру, що стосуються невеликої групи людей;

- зміни більш широкого діапазону й інтенсивності, вони належать до визначених структурних елементів організації, але їхні результати тривалі, і, таким чином, впливають на проведення змін інших елементів організації;

- зміни, що виникають у результаті складних (комплексних) дій, запрограмованих на тривалий період часу, що найчастіше представляють предмет стратегії діяльності.

2. З погляду *характеру* змін в організаціях їх можна розділити на:

- інноваційні зміни, що покликані розвивати власний потенціал організації, щоб швидко, гнучко й ефективно діяти;

- адаптаційні зміни полягають в удосконаленні системи у сфері управління, але не ведуть до змін його характеру, наближаються за своїм значенням до поняття модифікації.

Особливості умов, за яких приймається управлінське рішення, полягають у тому, що будь-які зміни в організації підлягають визначенням закономірностям, що досить добре описані й систематизовані в літературі [11; 25; 29]. Ці закономірності обумовлюють чинники, що визначають процес прийняття управлінських рішень: зміст змін; доцільність тих чи інших інновацій; форми, характер, діапазон передбачуваних змін; ставлення керівника до інновацій.

Ефективне управління *трудовими ресурсами* (зміни, які стосуються персоналу) К. Неларін розглядає як основний компонент успіху організації [27]. Автор підкреслює, що менеджер повинен розуміти, який стиль поведінки підходить для цієї ситуації, й усвідомлювати, що підлеглі можуть сприймати свої потреби дещо по-іншому. Керівництво повинне прагнути створювати такий робочий клімат, у якому підлеглі з радістю брали на себе відповідальність, тобто в організації повинна розвиватися ініціативність. Делегування повноважень хоча б деяких робочих питань є ключовим чинником. Це неодмінно приведе до змін в організаційній структурі і до пов'язаної з цим необхідності перерозподілити область повноважень, відповідальності й обов'язків усіх співробітників. Делегування пов'язане з певним ризиком, наприклад, з відсутністю компетентних і наділених визначеними повноваженнями при розширенні організації співробітників.

Як ми бачимо, зміни в цьому напрямку також обов'язково викликають певні зміни на інших напрямках.

Стосовно введення змін в організації, які стосуються діяльності кожної *особистості* – члена трудового колективу, то автори підкреслюють необхідність для керівника усвідомлювати сутність передбачуваних змін; аналізувати форми, діапазон та характер змін для кожного співробітника; формулювати проблеми, ідеї нововведень та доводити їх сутність до кожного; визначати їх рівень та складності, оцінювати сили, які сприяють та можуть стати їм на заваді [24; 25; 26].

На наш погляд, розглядаючи процес прийняття рішень в умовах змін, слід виокремити таку закономірність. Незалежно від класифікацій змін, автори визначають зв'язок змін в *організації в цілому* зі змінами в інших напрямках:

- щодо персоналу в цілому (можуть стосуватися певної групи співробітників, можуть змінитися способи спілкування один з одним тощо);

- щодо кожного співробітника (особистість може перейти з однієї групи, в якій вона почувається некомфортно чи неспокійно, в іншу; кожна людина може бачити різні перспективи праці тощо) [25; 37; 38].

**Вимоги до управлінських рішень в умовах організаційного розвитку.** Проблема організаційного розвитку (ОР) особливо актуальна сьогодні, коли будь-яка організація функціонує в динамічному середовищі. Неперервний розвиток організації все більше стає необхідною умовою не тільки її ефективної діяльності, але й виживання у світі, що змінюється. Ця проблема знайшла певне відображення у досить великій кількості досліджень, в яких розкрито сутність та завдання ОР, чинники, що впливають на нього, різні форми надання психологічної допомоги керівникам організації, вплив організаційної культури на нього, наведено технології здійснення організаційного консультування з цієї проблеми у працях зарубіжних [4; 23; 25; 44; 45] та вітчизняних учених [7; 8; 39]. Необхідно відмітити, що останнім часом окремі аспекти цієї проблеми розкрито у публікаціях співробітників лабораторії організаційної психології Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України по результатами досліджень, проведених під науковим керівництвом професора Л.М. Карамушки [1; 13; 21; 34; 36].

Із аналізу літератури можна визначити певні умови та особливості ОР. Організаційний розвиток – це широке поняття, що охоплює всі ті практичні методи й наукові дослідження, які при проектуванні соціальних і структурних умов орієнтовані на підвищення спільної участі членів організації, на підвищення самовизначення членів організації і демократичних гарантій на виробничих підприємствах.

З одного боку, організаційний розвиток розглядається і як систематичне і довготермінове застосування наукового знання про поведінку як засобу підвищення ефективності організації з точки зору її здатності пристосовувати до змін свої цілі, структуру та стиль роботи тощо [2]. Як показує аналіз літератури, різні автори акцентують увагу на різних аспектах проблеми ОР. Організаційний розвиток визначається як сучасний підхід до управління змінами та *розвитку людських ресурсів*, як довгостроковий безперервний процес зміни та *розвитку організації і людей, що в ній працюють*; як процес планових змін шляхом більш ефективного управління *організаційною культурою*, заснований на застосуванні методик, теорій та результатів досліджень наук про поведінку; як процес планових змін, що направлені на інтеграцію індивідуальних прагнень до особистісного зростання та розвитку, безпосередньо пов'язаних з місією організації – *гуманістичний аспект* [5; 23; 33; 42].

Тобто можна говорити, що при прийнятті управлінського рішення щодо вирішення конкретної ситуації керівник повинен розв'язати психологічну проблему на основі комплексного обліку всіх вказаних вище супутніх психологічних факторів, які пов'язані з організаційним розвитком.

Таким чином, умови організаційного розвитку викликають додаткові вимоги: управлінські рішення повинні бути *комплексними*, тобто базуватися на використанні всіх психологічних факторів, які продиктовані умовами організаційного розвитку.

З іншого боку, на думку Д. Геберта і Л. Розенштіля [2], організаційний розвиток можна розглядати як *керовані зміни* в організації, тобто систематичне і довготермінове застосування наукового знання та довготермінових програм з удосконалення процесів організаційного оновлення. Вище ми визначили основні напрямки змін в організації – зміни в *організації в цілому*; зміни, які стосуються *персоналу*; зміни, що стосуються діяльності кожної *особистості* – члена трудового колективу.

У свою чергу, аналізуючи проблему розвитку організації, Х. Левітт [45] визначив чотири організаційні підсистеми, які є об'єктами запланованих змін: організаційна структура; технологія; робочі завдання (трудова процес); персонал. Зміни організаційної структури здійснюються шляхом інновацій структур, процедур, правил та ін. Технологічний підхід орієнтований

на реорганізацію виробничого процесу, нову організацію робочих міст, змін методів та стандартів праці. Реорганізація трудового процесу орієнтована на зміни у виконанні індивідуальних завдань. При цьому основна увага приділяється мотиваційним аспектам праці. Зміни в роботі з персоналом стосуються розробки нових програм професійного навчання та відбору, а також удосконаленню методів оцінки діяльності. Загальний розвиток організації визначає одночасний розвиток усіх підсистем. При розв'язанні проблеми менеджер приймає управлінське рішення про розвиток лише однієї з підсистем, яка пов'язана з проблемою. Як підкреслив Х. Левітт [45], зміни в одній підсистемі організаційного розвитку неминуче потребують змін в інших підсистемах.

У подальшому, при аналізі управлінських рішень стосовно змін, спрямованих на розвиток певних підсистем організації, ми будемо додержуватися систематизації, яка представлена в роботі А.Н. Заньковського [7]: окрема людина (індивід); соціальні відносини членів організації (персонал); організаційна і технологічна структура (організація).

З урахуванням думки Х. Левітта можна зробити висновок, що розвиток організації передбачає *одночасно взаємопов'язаний розвиток* всіх трьох підсистем організації – індивід, персонал, організація. І, навпаки, якщо при розвитку однієї підсистеми не здійснюється розвиток іншої чи інших підсистем, то такі зміни в організації не є організаційним розвитком. При розробці та виборі альтернатив менеджеру необхідно враховувати вплив управлінського рішення з розв'язання конкретної проблеми на всі підсистеми організації для ефективного розвитку організації в цілому.

Виходячи з цього, виникають додаткові вимоги: управлінські рішення повинні бути *системними*, тобто у процесі реалізації прийнятого рішення, повинні базуватися на системному аналізі взаємозв'язків підсистем організації в умовах змін; аналізі та структуруванні впливу змін в одній підсистемі організації на інші підсистеми; а також будь-яке рішення повинно включати в себе систему додаткових заходів, які стосуються всіх підсистем організації.

Виходячи з аналізу літератури, можна надати наступне визначення поняття «організаційний розвиток». *Організаційний розвиток – це процес планових (керованих) змін в організації на основі систематичного і довготермінового застосування наукового знання та програм, який передбачає одночасно взаємопов'язаний розвиток усіх підсистем організації (індивід, персонал, організація), та направлений на інтеграцію індивідуальних прагнень до особистісного зростання та розвитку особистості, більш ефективного управління організаційною культурою, гармонійне об'єднання всіх психологічних факторів щодо вдосконалення діяльності організації.*

Стосовно ступеня участі працівників організації в самому процесі прийняття управлінських рішень щодо розвитку організації Л. Грейнер [44] визначає три групи можливих рішень:

- односторонні рішення керівника щодо ОР (видання декрету керівником; кадрові зміни; зміни організаційної структури);
- спільні зусилля керівництва та працівників, спрямовані на розвиток організації (групове прийняття рішень, при якому члени групи обирають одне із запропонованих керівником рішень; групове рішення проблеми);
- делегування влади (дискусійні клуби; групи розвитку сенситивності).

Можна погодитися з твердженням автора, що в реалізації програм ОР найбільш ефективними є *спільні* зусилля керівництва та працівників.

## ВИСНОВКИ

Теоретичний аналіз проблеми дає можливість зробити наступні висновки:

1. Умови розвитку організації спричиняють додаткові вимоги до управлінських рішень, які приймає керівник організації.
2. При прийнятті управлінських рішень керівник повинен мати на увазі факт впливу управлінського рішення щодо розв'язання конкретної проблеми на всі підсистеми організації для ефективного організаційного розвитку.
3. Управлінські рішення щодо розвитку організації повинні мати комплексний та системний характер.
4. Представлені теоретичні розробки є необхідними для подальшого експериментального дослідження особливостей процесу прийняття керівниками організацій управлінських рішень в умовах організаційного розвитку.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Бондарчук О.І. Взаємозв'язок розвитку організації та особистісного розвитку її працівників / О.І. Бондарчук // Психологічні умови розвитку конкурентоздатності організації : тези VI міжнародної наук.-практ. конф. з

- організаційної та економічної психології (м. Керч, 25–27 червня 2009 р.) / за наук. ред. Л.М. Карамушки. – К. :  
Наук. світ, 2009. – С. 62–64.
2. Геберт Д. Организационная психология. Человек и организация / Д. Геберт, Л. Фон Розенштиль ; [пер. с нем.]. – Харьков : Гуманитарный центр, 2006. – 624 с.
  3. Гершунский Б.С. Методологические предпосылки принятия оптимальных решений в неэкстремальных педагогических ситуациях / Б.С. Гершунский // Проблемы принятия оптимальных решений в педагогической деятельности. – М., 1984. – С. 3–13.
  4. Гибсон Дж.Л. Организации: поведение, структура, процессы / Дж.Л. Гибсон, Д.М. Иванцевич, Д.Х.-мл. Доннелли ; [пер. с англ.]. – [8-е изд.]. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 662 с.
  5. Дик Р.В. Преданность и идентификация в организации / Р.В. Дик ; [пер. с нем.]. – Харьков : Гуманитарный центр, 2006. – 142 с.
  6. Евланов Л.Г. Теория и практика принятия решений / Л.Г. Евланов / [редкол.: Е.М. Сергеев и др.]. – М. : Экономика, 1984. – 174 с.
  7. Занковский А.Н. Организационная культура и развитие // А.Н. Занковский. Организационная психология : учеб. пособие для вузов по специальности «Организационная психология». – М. : Флинта: МПСИ, 2000. – С. 381–434.
  8. Иванов М.А. Организационное развитие: системный подход / М.А. Иванов, Д.М. Шустерман // Журнал практического психолога. – 2000. – № 5–6. – С. 41–72.
  9. Карамушка Л.М. Психологія управління : навч. посіб. / Л.М. Карамушка. – К. : Міленіум, 2003. – 344 с.
  10. Карамушка Л.М. Психологічні особливості прийняття управлінських рішень українськими менеджерами: результати крос-культурних досліджень / Л.М. Карамушка, О.А. Чеботарьова // Проблеми загальної та педагогічної психології. – К., 2002. – Т. 4. – Ч. 1. – С. 90–95.
  11. Карамушка Л.М. Психологія освітнього менеджменту : навч. посібник. – К. : Либідь, 2004. – 424 с.
  12. Карамушка Л.М. Психологічні особливості введення змін в освітніх організаціях / Л.М. Карамушка // Актуальні проблеми психології. Том 1: Соціальна психологія. Організаційна психологія. Економічна психологія : зб. наукових праць Інституту психології ім. Г.С.Костюка АПН України / за ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки. – К. : Міленіум, 2005, частина 16. – С. 43–49.
  13. Карамушка Л.М. Актуальні напрямки організаційного розвитку вищих навчальних закладів / Л.М. Карамушка // Актуальні проблеми психології. – Т. 1: Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія : зб. наук. праць Інституту психології ім. Г.С. Костюка АПН України / за ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки. – К. : Вид-во «А.С.К.», 2009. – Ч. 23. – С. 3–9.
  14. Карпов А.В. Психологическая характеристика процессов управленческих решений / А.В. Карпов // Организационная психология / [сост. и общая редакция Л.В. Винокурова, И.И. Скрипюка]. – СПб. : Питер, 2000. – С. 472–495.
  15. Кихлер Э. Принятие решений в организациях / Э. Кихлер, А. Шорти // Психология труда и организационная психология ; [пер. с нем.]. – Харьков : Гуманитарный центр, 2004. – Т. 4. – 160 с.
  16. Ковальчук О.С. Психологічні компоненти прийняття управлінських рішень керівниками навчальних закладів / О.С. Ковальчук // Творча спадщина Г.С. Костюка та сучасна психологія. До 100-річчя від дня народження академіка Г.С. Костюка – м-ли ІІІ з'їзду Товариства психологів України. – К., 2000. – С. 82–83.
  17. Ковальчук О.С. Особливості прийняття управлінських рішень в умовах змін в організації / О.С. Ковальчук // Актуальні проблеми психології. – Том 1: Соціальна психологія. Організаційна психологія. Економічна психологія : зб. наукових праць Інституту психології ім. Г.С. Костюка АПН України / за ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки. – К. : Міленіум, 2006, частина 17. – С. 20–25.
  18. Ковальчук О.С. Особливості прийняття управлінських рішень щодо введення змін в системі вищої та середньої освіти / О.С. Ковальчук // Психологічні та соціально-економічні основи забезпечення організаційного розвитку освітніх організацій : тези науково-практичної конференції (22–23 травня 2008 р., м. Біла Церква) / за науковою редакцією С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки, Н.І. Клокар. – К. : Наук. світ, 2008. – С. 54–55.
  19. Ковальчук О.С. Ефективне прийняття управлінських рішень щодо введення змін у системі вищої та середньої освіти як умова забезпечення конкурентоздатності освітніх організацій / О.С. Ковальчук // Психологічні умови розвитку конкурентоздатності організації : тези VI міжнародної наук.-практ. конф. з організаційної та економічної психології (м. Керч, 25–27 червня 2009 р.) / за наук. ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки, О.А. Філь. – К. : Інтерлінк, 2009. – С. 72–74.
  20. Колпаков В.М. Теория и практика принятия управленческих решений : учеб. пособие / В.М. Колпаков. – [2-е изд., перераб. и доп.]. – К. : МАУП, 2004. – 504 с.
  21. Креденцер О.В. Теоретичний аналіз основних підходів до проблеми організаційного розвитку / О.В. Креденцер // Актуальні проблеми психології. – Т. 1: Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія : зб. наук. праць Інституту психології ім. Г.С. Костюка АПН України / за ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки. – К. : Вид-во «А.С.К.», 2009. – Ч. 23. – С. 16–21.
  22. Ларичев О.И. Наука и искусство принятия решения / О.И. Ларичев. – М. : Наука, 1979. – 200 с.
  23. Лютенс Ф. Организационное поведение ; [пер. с англ.]. – [7-е изд.] / Ф. Лютенс. – М. : Цифра, 1999. – 690 с.
  24. Мескон М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Маскон, М.Альберт, Ф. Хедоури ; [пер. с англ.]. – М. : Дело, 1992. – 702 с.
  25. Миколайчик Зофья. Решения проблем в управлении. Принятие решений и организация работ / Зофья Миколайчик ; [пер. с польск.]. – Харьков : Гуманитарный Центр, 2004. – 472 с.
  26. Недостаточность навыка решать проблемы // Вудкок М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер: Для руководителя-практика ; [пер. с англ.]. – М. : Дело, 1991. – С. 122–137.
  27. Неларин Корнелиус. HR менеджмент: Поиск, подбор, тренинг, адаптация, мотивация, дисциплина, этика / Корнелиус Неларин; [пер. с англ.]. – Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2005. – 520 с.

28. Ньюстром Дж.В. Организационные изменения и их последствия // Ньюстром Дж.В., Дэвис К. Организационное поведение ; пер. с англ. / под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб. : Питер, 2003. – С. 341–388.
29. Орбан-Лембрик Л.Е. Психология управления : посібник / Л.Е. Орбан-Лембрик. – К. : Академвидав, 2003. – 568 с.
30. Освітній менеджмент : навч. посібник / за ред. Л. Даниленко, Л. Карамушки. – К. : Шкільний світ, 2003. – С. 95–130.
31. Скотт П. Психология оценки и принятие решений / П. Скотт ; пер. с англ. – М. : ИД «Филин», 1998. – 368 с.
32. Смирнов Э.А. Разработка управленческих решений : учебник / Э.А. Смирнов. – М. : ЮНИ ТИ-ДАНА, 2000. – 271 с.
33. Реген В. Управление комплексным развитием предприятия / В. Реген, Е. Ткаченко. – СПб. : Изд-во Вернера Регена, 2006. – С. 4–110.
34. Тополенко О.О. Психологічні особливості прийняття інноваційних управлінських рішень керівниками закладів середньої освіти в умовах організаційного розвитку / О.О. Тополенко // Психологічні та економічні основи забезпечення організаційного розвитку освітніх організацій : тези науково-практичної конференції (22–23 травня 2008 р., м. Біла Церква) / за наук. ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки, Н.І. Клокар. – К. : Наук. світ, 2008. – С. 62–63.
35. Третьяченко В.В. Коллективные субъекты управления: формирования, развитие та психологічна підготовка / В.В. Третьяченко. – К. : Стило, 1997. – 585 с.
36. Філь О.А. Теоретичний аналіз конкурентоздатності організацій в умовах організаційного розвитку / О.А. Філь // Актуальні проблеми психології. Том 1: Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія : зб. наук. праць Інституту психології ім. Г.С. Костюка АПН України / за ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки. – К. : Наук. світ, 2008, частина 21–22. – С. 40–45.
37. Фрайлингер Кристиан. Управление изменениями в организации / Кристиан Фрайлингер, Иоганнес Фишер ; [пер. с нем. Н.П. Береговой, И.А. Сергеевой]. – М. : Книгописная палата, 2002. – 264 с.
38. Фраймут Й. Трансформация организаций и изменение позиций в управлении / Й. Фраймут / Страх в работе менеджеров ; [пер. с нем.]. – Харьков : Гуманитарный Центр, 2005. – С. 129–208.
39. Хомерики О.Г. Развитие школы как инновационный процесс : метод. пособие для руковод. образов. уч-ний / О.Г. Хомерики, М.М. Поташник, А.В. Лоренсов ; под ред. М.М. Поташника. – М. : Новая школа, 1994. – 64 с.
40. Цыгичко В.Н. Руководителю – о принятии решений / В.Н. Цыгичко. – М. : ИНФРА-М., 1996. – 272 с.
41. Шапиро Д. Конфликт и общение: Путеводитель по лабиринту регулирования конфликтов / Д. Шапиро ; пер. с англ. – Кишинэу : ARC, 1997. – 320 с.
42. Элвессон М. Организационная культура / М. Элвессон ; пер. с англ. – Харьков : Гуманитарный Центр, 2005. – 450 с.
43. Юкаева В.С. Управленческие решения : учебн. пособие / В.С. Юкаева. – М. : Дашков и К., 1999. – 292 с.
44. Greiner, L.E. Patterns of Organization Change / L.E. Greiner // Harvard Business Review. – 1967. – № 5–6. – P. 119–130.
45. Leavitt, H.J. Applied Organization Change in Industry: Structural, Technological and Human Approaches / H.J. Leavitt // New Perspectives in Organization Research. – N.Y. : John Wiley, 1964.

## **DISTINCTIVE FEATURES OF DECISION-MAKING IN CONDITIONS OF ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT**

**O.S. Kovalchuk**

The author considers the problem of decision-making by leaders of organizations in conditions of organizational development as well as highlights distinctive psychological features of and requirements for managerial decisions that determine the process of decision-making in conditions of organizational development.

Key words: managerial decision-making, organizational development, organizational changes, requirements for managerial decisions