

## ПСИХОЛОГІЯ ВІЙНИ

<https://doi.org/10.31108/2.2024.2.32.1>  
УДК 159.92:65.011

Ольга Васильченко

### ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ УХВАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ СОЦІАЛЬНОЇ ТА ЕКОНОМІЧНОЇ КРИЗИ

**Васильченко Ольга.** *Психологічні особливості ухвалення управлінських рішень в умовах соціальної та економічної кризи.*

**Вступ.** Актуальність теми обґрунтована передусім її соціальною значущістю. Протягом десятиліть українське суспільство переживає низку глибоких та гострих криз (соціально-політичних, економічних, екологічних), що нашаровуються одна на одну.

**Мета:** проаналізувати теорії та дослідження, що пояснюють процес ухвалення рішень управліннями в кризових ситуаціях та виробити на цій основі концептуальну модель психологічних детермінант.

**Методи.** Стаття містить теоретичний огляд класичних та сучасних праць, що пояснюють психологічні детермінанти ухвалення рішень в кризових умовах.

**Результати.** Визначено ключову роль готовності та вміння ухвалювати рішення серед управлінських функцій. Пояснено можливі позитивні та негативні наслідки кризи у функціонуванні організації. Дано коротку характеристику теоретичних підходів до ухвалення рішень, що були створені в межах когнітивної психології, поведінкової економіки, менеджменту та різних галузей психології. У рамках теорії обмеженої раціональності сформульовано чотири етапи ухвалення рішень в ситуації зовнішньо-обумовленої кризи: розуміння необхідності ухвалення рішення та оновлення організаційних цілей; формулювання можливих альтернатив та аналіз їх наслідків; вибір найбільш доступного та ефективного (задовільного) варіанта вирішення проблеми; перевірка та коригування ухваленого рішення в процесі його реалізації. Описано вплив когнітивних упереджень та емоцій на процес ухвалення рішень на всіх означених етапах. Проаналізовані результати досліджень українських вчених, що розкривають особливості ухвалення рішень керівниками організацій в умовах повномасштабної війни.

**Висновки.** На основі узагальнення даних наукових джерел запропоновано концептуальну модель впливу психологічних чинників (мотиваційно-ціннісних, емоційних та когнітивних) на різних етапах процесу ухвалення рішень в кризових ситуаціях. Підкреслено важливість швидкої психологічної адаптації керівників до зміни умов праці та цілей організації, що обумовлює можливість ухвалювати ефективні рішення в ситуації кризи.

**Ключові слова:** ухвалення рішень, кризове управління, управління організаціями, управління в умовах невизначеності, управлінські компетенції, психологічні якості керівника, толерантність до невизначеності, стратегії і стилі ухвалення рішень, когнітивні упередження, вплив емоцій на прийняття рішень.

**Vasylchenko, Olha.** *Psychological features of managerial decision-making in conditions of social and economic crises.*

**Introduction.** Studying the features of managerial decision-making in times of crisis have great social significance. For decades, Ukrainian society has been experiencing a series of severe social-political, economic, and environmental crises.

**Aim:** to analyze the theories and research that explain the process of decision-making by managers in crisis situations and to develop a conceptual model of psychological determinants on this basis.

**Methods.** The article contains a theoretical overview of classic and modern works on the psychological determinants of decision-making in crisis conditions.

**Results.** The key role of managers' readiness and ability to make decisions was determined and possible positive and negative effects of crises on organizations were explained. Theoretical approaches to decision-making proposed by cognitive psychology, behavioral economics, management and various branches of psychology were described. According to the theory of bounded rationality, decision-making in an externally-induced crisis has four stages: understanding the need for decision-making and updating

*organizational goals; formulation of possible alternatives and analysis of their possible effects; choosing the most affordable and effective (satisfactory) solution to the problem; verification and adjustment of the approved decision in the process of its realisation. The impact of cognitive biases and emotions on the decision-making process at all stages were described. The results of the studies on the features of decision-making by heads of organizations in the conditions of the war in Ukraine were analyzed.*

**Conclusions.** *Based on the generalization of the data from the relevant scientific sources, a conceptual model of the impact of psychological factors (motivational, emotional, and cognitive) at various stages of decision-making process in crisis situations was proposed. The importance of managers' prompt psychological adjustment to changes in working conditions and organizational goals was emphasized, which makes it possible to make effective decisions in a crisis situation.*

**Key words:** *decision-making, crisis management, organizational management, managerial competencies, tolerance to uncertainty, cognitive biases.*

**Вступ.** Актуальність теми визначається гострою та тривалою кризою, в якій перебуває українське суспільство протягом останніх років. Навіть до початку повномасштабного вторгнення РФ в Україну суспільство та бізнес постійно зіштовхувались з різними формами кризових явищ, які виникали з економічних, соціальних, політичних, екологічних та біологічних причин. За останнє десятиліття ми пережили наслідки всесвітньої економічної кризи, Революцію Гідності, пандемію коронавірусу, тривалу гібридну та повномасштабну війну. Очевидно, що хаос та невизначеність стали постійною основою існування українців.

Важливо розуміти, що будь-яка криза несе в собі гострі суперечності та невідповідності, викликаючи різкий перелом у функціонуванні системи, котрий може виступити як причиною занепаду, припинення її діяльності, так і стати початком нового етапу розвитку та зростання. У таких умовах ухвалення управлінських рішень набуває особливого значення через необхідність ефективного керівництва задля забезпечення виживання організацій, збереження їх конкурентоспроможності та забезпечення наступного розвитку. У період кризи організація має зберегти свої соціальні та матеріальні ресурси (забезпечити стабільність діяльності) і водночас проявити гнучкість, виробляючи нові стратегічні цілі або змінюючи способи їх досягнення. Психологічні аспекти цього процесу є ключовими, оскільки вони визначають поведінку і стиль мислення керівників, впливають на ступінь їхньої адаптивності (емоційну регуляцію, стресостійкість), здатність до ефективного управління під час кризових ситуацій. Вивчення психологічних особливостей ухвалення управлінських рішень в умовах соціальної та економічної кризи має важливе значення для практиків та науковців, зацікавлених у підвищенні ефективності менеджменту організацій, пошуку оптимальних управлінських моделей в умовах нестабільності.

**Мета статті** – проаналізувати основні теорії та дослідження, що пояснюють процес ухвалення рішень управлінцями в кризових ситуаціях.

**Завданнями** дослідження є:

1) розглянути психологічні аспекти управління кризовими ситуаціями на основі накопичених теоретичних концепцій та емпіричних результатів; 2) виробити на цій основі концептуальну модель психологічних детермінант ухвалення управлінських рішень в умовах кризи.

**Методи та організація дослідження:** аналіз, синтез та узагальнення даних наукових джерел за темою (теорія раціонального ухвалення рішень, моделі обмеженої раціональності та когнітивних упереджень, теорія когнітивних стилів, модель впливу афекту).

**Результати дослідження та їх обговорення.**

Процес ухвалення рішень є важливим для будь-якої організації в будь-яких умовах. Ефективна розробка, ухвалення і реалізація управлінських рішень керівниками організації – головна умова її успішного і тривалого існування. Тому найважливішою якістю будь-якого менеджера вважається його готовність ухвалювати важливі і часто важкі рішення.

Криза – це крайнє загострення протиріч у соціальній або господарсько-економічній системі, що загрожує її життєстійкості в навколишньому середовищі. Вона порушує стійкість системи, водночас радикально її оновлюючи. П. В. Кухта (2012) зауважує, що

стабільний стан та криза є постійними антагонізмами та елементами розвитку будь-якої системи, водночас «очисна сила кризи» потрібна системі не менше, ніж стабільне існування. Криза та стабільність не можуть існувати одне без одного, втілюючи в собі закон єдності й боротьби протилежностей (Кухта, 2012).

У контексті управління організацією криза може розглядатися як *непередбачувана ситуація, яка загрожує пріоритетним цілям організації за обмеженого часу для ухвалення рішень, невідомих умов їх реалізації та високих ризиках втрат*. До того ж слід відрізнити кризи, обумовлені раптовими, масштабними та нездоланими чинниками зовнішнього середовища, від внутрішньо-обумовлених криз, причиною яких можуть бути: відсутність чіткої системи управління, недостатня компетентність та помилки менеджерів, розбалансованість фінансового механізму організації, ризикована інвестиційна політика, морально застарілі засоби виробництва та відсутність інновацій, шкідливі дії працівників, внутрішні конфлікти тощо.

У деяких випадках причиною появи таких труднощів, а іноді навіть кризових ситуацій, може бути суб'єкт управління. Суб'єкт управління стає джерелом кризи в тому випадку, якщо його стан та рівень розвитку є неадекватними стану і тенденціям розвитку об'єкта управління, що породжує проблемні ситуації. Чим вищий ранг суб'єкта управління в організаційній ієрархії, тим більш помітний його вплив. Такі явища особливо помітні в системі державного управління, але не вичерпуються ними (під суб'єктом управління в такому випадку розуміється не тільки окрема особистість, а й колективний орган влади країни, регіону або галузі, що впливає на економічну політику та поведінку об'єктів управління).

Наслідки кризи залежать від ефективності управління організацією, що може пом'якшувати її наслідки або, навпаки, загострювати проблемні аспекти та суперечності. Перелік можливих позитивних і негативних наслідків кризи достатньо широкий та різноманітний:

- 1) руйнування соціально-економічної системи або її оновлення, оздоровлення, розвиток;
- 2) послаблення, загострення або консервація кризових явищ;
- 3) розв'язання накопичених протиріч або виникнення нової кризи;
- 4) різкі зміни або м'який вихід із кризової ситуації;
- 5) довгострокові чи короткострокові, незворотні або зворотні зміни;
- 6) кількісні зміни або якісні трансформації.

Як видно, вихід із кризи не завжди пов'язаний з позитивними наслідками. Не можна виключати консервацію проблеми або перехід системи у стан нової кризи, найчастіше більш тривалої та глибокої, ніж попередня. Тому прийняття рішень, спрямованих на конструктивне та ефективне подолання кризи, є найголовнішою функцією керівництва (Кухта, 2012).

У сучасних умовах, коли турбулентність та хаос є звичним способом існування багатьох суспільств, будь-яке управління має бути певною мірою антикризовим, а організація повинна вміти пристосовуватись до тривалого існування в умовах, що змінюються. Можливості антикризового управління залежать від професіоналізму керівників, розуміння передумов виникнення кризи та її наслідків, розподілу відповідальності уповноважених осіб. Крім професійних якостей та компетенцій на цей процес впливають численні психологічні аспекти: когнітивні стилі (особливості сприйняття та обробки інформації), емоційна регуляція, толерантність до невизначеності, гнучкість поведінкових моделей, особливості мотивації та ціннісних орієнтацій тощо.

Управління кризовими ситуаціями та ухвалення рішень в умовах нестабільного, несприятливого середовища є складним багатоаспектним процесом, що привертає увагу фахівців в багатьох наукових дисциплінах: економіці та маркетингу, державному управлінні, політології, психології екстремальних ситуацій, соціальній та організаційній психології. Кожна дисципліна пропонує власну дослідницьку оптику та способи вирішення цієї проблеми. До того ж важливо виробити узгоджене (міждисциплінарне) бачення, яке б

враховувало відкриття і надбання різних наук. Коротко висвітливо попередні дослідження в цій області та розглянемо основні концепції, що стосуються ухвалення управлінських рішень в контексті соціальної та економічної кризи.

Класична *теорія раціонального ухвалення рішень* передбачає, що ухвалення рішень має бути обґрунтованим і логічним процесом, спрямованим на пошук оптимальних шляхів вирішення поставленого питання. У межах цього підходу розроблені численні алгоритми, схеми аналізу та інші дієві засоби, що допомагають обробляти складну інформацію в пошуках зваженого, оптимального рішення (матричний метод вибору альтернатив, множина Парето, ранжування рішень за цілями, метод Делфі, критерій Уолда, критерій Байеса-Лапласа, метод вагових коефіцієнтів, метод послідовних або парних порівнянь, гіпер-упорядкування, метод експертних оцінок, ситуативне моделювання тощо – вони описані в численних посібниках з теорії ухвалення рішень та є частиною професійної підготовки сучасних менеджерів) (Кузнецова, 2023). Залучення математичної методології та теорії ймовірності забезпечує науково обґрунтований підхід до вибору найкращого, в такому розумінні, варіанту дій. Проте кризові умови можуть порушити ці моделі, оскільки ресурси та інформація зазвичай є недостатніми для повноцінного аналізу ситуації.

*Модель обмеженої раціональності* Г. Саймона розглядає рішення як процес вибору альтернативи з набору доступних варіантів, з урахуванням наявних обмежень та поставлених цілей. У кризових умовах, коли ресурси обмежені, а ризики великі, ця модель може допомогти керівникам оцінити та вибрати найбільш відповідні стратегії дій. Вчений наголошує, що можливих альтернатив для вирішення завдання існує значно більше, ніж тих, що доступні для розгляду, а способи реалізації сформованих цілей здебільшого приховані від людини. Через це ухвалення рішень являє собою унікальний спосіб взаємодії конкретних суб'єктів, що формують цільову програму своїх дій в нових, невизначених умовах (Simon & Simon, 1962).

Слід пам'ятати, що когнітивні можливості людського мозку в пошуку та аналізі наявної інформації при розв'язанні складних питань завжди обмежені; вони не дозволяють розглянути проблему відразу з усіх сторін. Крім того, існують інші зовнішні та внутрішні чинники, котрі перешкоджають виробленню оптимального рішення. Тому більшість рішень є результатом компромісу; обрана альтернатива не гарантує повного чи досконалого досягнення цілі, а є найкращим з можливих рішень в конкретних умовах. Ситуативні чинники та навколишнє середовище суттєво обмежують кількість доступних альтернатив, встановлюючи можливий рівень реалізації мети (Simon, 1967).

Г. Саймон вказав на необхідність виявлення та структурування питань, котрі потребують збору й обробки відповідної інформації, вибору альтернатив та аналізу їх наслідків. Це дозволяє виокремити такі етапи ухвалення рішень:

- 1) розуміння необхідності ухвалення рішення та оновлення цілей;
- 2) формулювання, розвиток та аналіз можливих напрямків діяльності, пошук альтернатив, шляхів вироблення рішення, аналіз їх наслідків із урахуванням чинників, що зумовлюють вибір;
- 3) вибір найбільш доступного та ефективного варіанта вирішення проблеми;
- 4) перевірка та коригування ухваленого рішення в процесі його реалізації.

Ми погоджуємося з Г. Саймоном в тому, що ухвалення рішень, які повністю відповідають ідеалам раціональності, неможливе з багатьох причин. У кризових умовах організації та їх керівники зазвичай не мають достатньо часу та ресурсів, щоб зібрати всі необхідні дані, зважити всі альтернативи та передбачити їх ймовірні наслідки. У складній ситуації, де неможливо вирахувати корисність кожної можливої альтернативи, провідним стає *евристичний аналіз*, заснований на інтуїції та минулому досвіді керівника (Simon & Simon, 1962). Враховуючи модель обмеженої раціональності, ефективною стратегією ухвалення рішень можна вважати вибір *задовільного варіанта*, навіть якщо відомо, що він не є найкращим або оптимальним.

Цікавим напрямом досліджень є вивчення когнітивних упереджень та хибних суджень, котрі є невід'ємною частиною процесу ухвалення рішень, особливо в умовах кризи

(Tversky & Kahneman, 1974). Високий рівень стресу, невизначеність та неоднозначність, дефіцит часу, обмежений доступ до інформації створюють сприятливе середовище для виникнення когнітивних помилок. Серед найбільш поширених:

- надмірна впевненість, що проявляється, коли керівники переоцінюють власні знання, досвід та здібності (може призводити до недооцінки ризиків та надмірного оптимізму щодо результатів ухвалених рішень);

- ілюзія контролю виникає, коли керівники вірять, що можуть впливати на ситуації, які насправді є випадковими або неконтрольованими (у кризових умовах це може призводити до неадекватного управління ресурсами та затвердження неефективних стратегій діяльності організації);

- евристика доступності (availability heuristic) та евристика якоря (anchoring heuristic) полягає у схильності покладатися на інформацію, котра є доступною, легко запам'яталась або була отримана першою, замість того, щоб шукати додаткові, більш релевантні, точні та об'єктивні дані (керівники можуть приймати рішення на основі нещодавніх емоційно значущих подій, а не об'єктивного аналізу всієї інформації);

- упередження підтвердження (confirmation bias) – проявляється в схильності шукати, інтерпретувати та запам'ятовувати інформацію, котра підтверджує наявні переконання, ігноруючи або знецінюючи інформацію, що суперечить їм (призводить до того, що керівники не звертають увагу на важливі сигнали про небезпеку чи кризу, що наближається);

- ефект статус-кво полягає в схильності віддавати перевагу збереженню поточного стану речей і опиратися змінам (під час кризи це може заважати керівникам приймати необхідні зміни та адаптуватися до нових умов);

- стереотипізація – спрощене уявлення про людей або ситуації на основі обмеженої інформації або попереднього досвіду, що може призводити до упереджених та неправильних висновків (Tversky & Kahneman, 1974; Канеман, Сібоні & Санстейн, 2022)

Ці та інші упередження призводять до систематичних помилок при ухваленні управлінських рішень, оцінках ймовірностей та прогнозуванні. Розуміння цього впливу важливе для керівників, оскільки дозволяє їм розпізнавати та мінімізувати значущість подібних помилок. Використання стратегій самоконтролю, системний аналіз інформації, залучення різних точок зору та колективне ухвалення рішень допоможуть знизити потенційний вплив когнітивних упереджень в умовах кризи.

Еволюційні переваги та обмеження стратегій ухвалення рішень пояснює **теорія когнітивних стилів** С. Епштейна. Вчений розрізнув дві незалежні, але взаємодіючі системи, за допомогою яких людина вирішує життєві завдання: свідому, вербальну (раціональну) та підсвідому, емпіричну (інтуїтивну). Емпірична система базується на набутому досвіді та має важливі переваги завдяки здатності відносно швидко й ефективно керувати поведінкою людини. Ця система обробки інформації може бути особливо корисна в процесі *преадаптації*. Неусвідомлені шаблони та інтуїтивні реакції допомагають реагувати на ситуації, яких раніше не було, швидко та відносно легко відповідати на абсолютно нову інформацію (Epstein, 2012).

Розвиток психологічних та поведінкових досліджень спричинив зміну парадигми в теоріях ухвалення рішень. Сьогодні більшість дослідників погоджується з тим, що емоційні переживання є потужними та всепроникними рушійними силами ухвалення рішень, котрі можуть бути як шкідливими, так і корисними. Системний аналіз праць, що стосуються цього питання, проведений американськими дослідниками (Lerner et al., 2015), дозволив розглядати рішення як канал для посилення позитивних емоцій (наприклад, гордості та щастя) або зменшення негативних емоцій (наприклад, провини та жалю), навіть якщо це відбувається без усвідомлення. Автори наголошують, що неправильно розглядати емоції як вторинні по відношенню до розуму, когнітивних процесів. Певні почуття самі по собі можуть виступати мотиваторами ухвалення рішень, наприклад, реагувати на несправедливість або уникати непотрібного ризику. Такий вплив емоцій є надзвичайно сильним навіть за наявності когнітивної інформації, яка пропонує альтернативні напрямки

дій – часто вони можуть «перекривати» і переважувати раціональні аргументи. Як тільки до цілі прийняття рішення приєднується емоційний чинник, його стає важко відокремити, хоча деякі дослідження демонструють, що особи з високим емоційним інтелектом можуть правильно визначити події та рішення, спричинені їхніми емоційними переживаннями (зокрема, тривогою), отже, можуть контролювати потенційний вплив емоцій на важливі життєві та організаційні рішення (Yip & Côté, 2013).

**Модель впливу афекту** Дж. Форгаса (affect infusion model) детально пояснює обставини, за яких афект впливає на формування суджень, стереотипів, упереджень та функціонування соціальних установок. Вона передбачає, що ступінь «впливання емоції в судження» є особливо визначальним в складних і непередбачених ситуаціях (Forgas, 2003).

Останні дослідження українських психологів показують, що високий рівень невизначеності, характерний для початку повномасштабного вторгнення, суттєво вплинув на стиль ухвалення рішень керівниками бізнесу. Здатність до зваженого, раціонального способу ухвалення рішень, котра відіграла провідну роль в стабільних умовах діяльності, в умовах воєнного часу втратила адаптивну значущість. Цей результат цілком зрозумілий, адже дефіцит часу, невизначеність майбутнього, високий ризик втрат та низка інших об'єктивних обмежень не дають можливості ретельно шукати інформацію та аналізувати можливі альтернативи. У таких умовах серед керівників поширюється інтуїтивно-спонтанний стиль, що допомагає ухвалювати рішення максимально швидко, на основі внутрішнього відчуття «правильності». В умовах невизначеності така модель мала адаптивні переваги й визначала можливості конструктивного та позитивного виходу із кризи (Артемов & Сингаївська, 2022; Сингівська & Гура, 2023).

Наразі активно досліджуються стратегії мінімізації впливу емоцій на ухвалення рішень в ситуаціях, коли такі наслідки вважаються шкідливими. Загалом, такі стратегії можуть приймати одну з двох форм: а) мінімізація сили емоційної реакції (шляхом затримки часу, свідомого самоконтролю, переоцінки подій та/або індукції протилежного емоційного стану), б) ізоляція процесу прийняття рішення від емоцій (шляхом збільшення когнітивних зусиль задля витіснення непотрібних емоцій, підвищення обізнаності про можливі помилки та неправильну атрибуцію, модифікації архітектури вибору тощо) (Lerner et al., 2015).

Розглядаючи ухвалення рішень у ситуації невизначеності під час війни, М. К. Кременчуцька (2023) зазначає, що стрес та тривога можуть викликати емоційну реакцію, яка впливає на раціональне мислення. Людина може стати схильною до перебільшення ризиків, або, навпаки, до страху перед можливими небезпеками. Додатково, військовий конфлікт може спричинити моральні дилеми та внутрішні конфлікти. Вибір між власними цілями та загальнолюдськими цінностями є особливо важким завданням. У ситуаціях війни особистість може відчувати значні виклики у зв'язку з нестабільністю середовища. Необхідність адаптації до швидких змін і невизначеності вимагає поведінкової та великої психологічної гнучкості, вміння швидко перебудовувати сформовані стратегії та плани дій (Кременчуцька, 2023).

За даними Н. Д. Гордині (2023), майже 90 % управлінських рішень, ухвалених державними службовцями в нестандартних ситуаціях (зокрема, під час воєнного стану), втрачають свою ефективність порівняно з тим, якби вони були ухвалені в звичайних для них умовах. Дослідник пояснює, що умови, які склались після початку повномасштабного вторгнення, вимагають від управлінців мобілізації особистісних ресурсів та професійно важливих якостей, 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 ухвалене рішення ефективним в досягненні мети діяльності організації або її окремої ланки. Різке погіршення умов праці, наявність постійних загроз та інших стрес-факторів, стан нестабільності та невизначеності безпосередньо впливають на падіння результативності реалізації виконання професійних завдань державними службовцями, а також спричиняють суттєве погіршення їхнього психічного стану (Гординя, 2023).

А. Трофімов та колеги переконані, що спроможність швидко пристосуватися до різкої зміни економічної ситуації сьогодні є ключовим фактором ефективності діяльності і виживання як невеликих підприємств, так і гігантських корпорацій. Концептуальна модель толерантності до невизначеності в умовах бізнес-середовища включає низку компонентів, серед яких: резистентність до змін – здатність підприємця вчасно та чутливо реагувати на зміни, що відбуваються; резильєнтність – здатність проявляти гнучкість, відновлюючи свій діловий та робочий стан; життєздатність і використання дієвих копінг-стратегій; інформаційний раціоналізм; здатність прогнозувати розвиток подій за умови відсутності інформації про типові процедури подолання певної ситуації; здатність йти на ризик, вольова саморегуляція та рішучість, обумовлена здатністю ухвалювати рішення та отримувати результат (Трофімов, Цикаленко & Заболотна, 2022).

Отже, нині в межах різних соціальних наук вироблено досить багато теоретичних концепцій, які складають фундаментальний базис для розуміння процесу ухвалення управлінських рішень. Вони дозволяють виділити психологічні аспекти управління кризовими ситуаціями та їх вплив на процес ухвалення рішень. Узагальнюючи дані наукової літератури, ми склали концептуальну модель впливу психологічних чинників на різних етапах процесу ухвалення рішень (рис. 1).

### ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ МЕНЕДЖЕРА

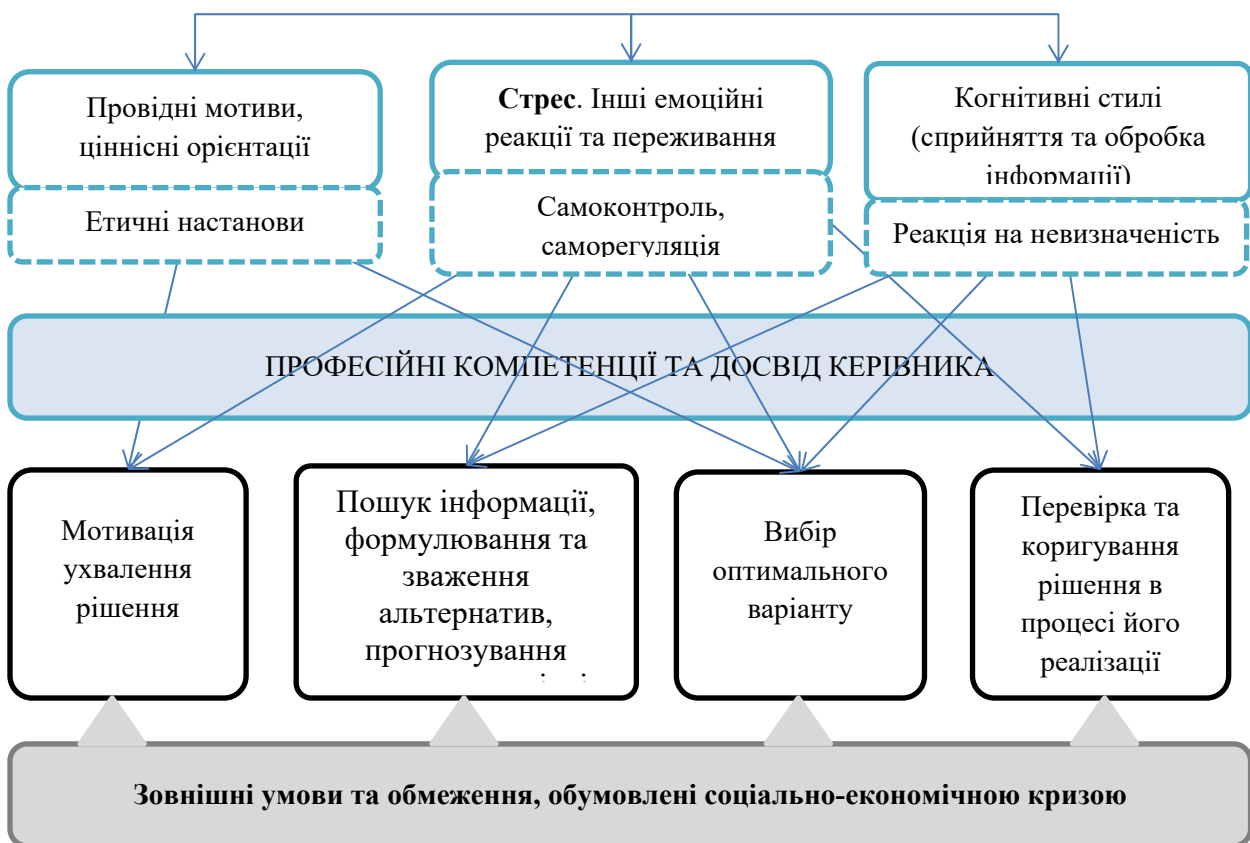


Рис. 1. Модель ухвалення управлінських рішень в кризових умовах

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Психологічні особливості ухвалення управлінських рішень в умовах соціальної та економічної кризи є складним та багатограним процесом, який вимагає глибокого розуміння як теоретичних, так і практичних аспектів. У статті проаналізовано основні концепції та теорії, що визначають ухвалення рішень, розглянуто психологічні аспекти управління кризовими ситуаціями, а також попередні дослідження в цій галузі. Проведений аналіз засвідчує важливість швидкої психологічної адаптації керівників до змін і нестабільності, що обумовлює можливість ухвалювати ефективні рішення в умовах кризи. Розуміння психологічних аспектів управління кризовими ситуаціями допомагає керівникам адаптувати стратегії ухвалення рішень відповідно до особливостей кризового середовища.

**Подальші дослідження** в цій галузі мають бути спрямовані на розробку нових підходів та інструментів для покращення процесів ухвалення рішень в умовах кризи.

### Література

1. Артемов, В. Ю., & Сингаївська, І. В. (2022). Особливості процесів прийняття рішень в умовах невизначеності. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 1 (65), 149-163. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-65-149-163>
2. Гордіня, Н. Д. (2023). Психологічні особливості прийняття ефективних управлінських рішень державними службовцями в умовах воєнного стану в Україні. *Вісник Національного університету оборони України*, 71(1), 48–58. <https://doi.org/10.33099/2617-6858-2023-71-1-48-58>
3. Канеман, Д., Сібоні, О., & Санстейн, К. (2022). *Шум : хибність людських суджень* / пер. з англ. Київ : Наш Формат.
4. Кременчуцька, М.К. (2023). Прийняття рішень у ситуації невизначеності під час війни. *Матеріали 78-ї наукової конференції професорсько-викладацького складу і наукових працівників ОНУ імені І. І. Мечникова* (Одеса, 22–24 листопа. 2023 р.) (с. 43-45). Одеса: Одес. нац. ун-т ім. І. І. Мечникова. <https://dspace.onu.edu.ua/handle/123456789/37256>
5. Кухта П.В. (2012). Кризи, їх причини та наслідки. *Ефективна економіка*, 10. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1439>
6. Сингаївська, І., & Гура, Г. (2023). Психологічні особливості ухвалення рішень керівниками бізнесу в ситуації невизначеності. *Організаційна психологія. Економічна психологія*, 2-3(29), 95-111. <https://doi.org/10.31108/2.2023.2.29.9>
7. Кузнецова, І. О. (Ред.) (2023). *Технології прийняття управлінських рішень*: монографія. Діса плюс.
8. Трофімов, А., Цикаленко, О., & Заболотна, В. (2022). Толерантність до невизначеності в умовах ведення сучасного бізнесу. *Київський журнал сучасної психології та психотерапії*, 3, 80-95. <https://doi.org/10.48020/mpj.2022.01.06>
9. Forgas, J. P. (2003). Affective influences on attitudes and judgments. In *Handbook of affective science* / Ed. R.J. Davidson, K.R. Scherer, H.H. Goldsmith. (P. 596-618). New York, NY: Oxford University Press.
10. Tversky, A., & Kahneman, D. (1974). Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. *Science*, 185(4157), 1124–1131. <https://doi.org/10.1126/science.185.4157.1124>
11. Lerner, J. S., Li, Y., Valdesolo, P., Kassam, K. S. (2015). Emotion and Decision Making. *Annual Review of Psychology*, 66(1), 799-823. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-010213-115043>
12. Simon, H. A., & Simon, P. A. (1962). Trial and error search in solving difficult problems: Evidence from the game of chess. *Behavioral Science*, 7(4), 425–429. <https://doi.org/10.1002/bs.3830070402>
13. Simon, H. A. (1967). Motivational and emotional controls of cognition. *Psychological Review*, 74(1), 29-39. <https://doi.org/10.1037/h0024127>
14. Yip, J. A., & Côté, S. (2013). The emotionally intelligent decision maker: Emotion-understanding ability reduces the effect of incidental anxiety on risk taking. *Psychological Science*, 24(1), 48–55. <https://doi.org/10.1177/0956797612450031>
15. Epstein, S. (2012). Cognitive-experiential self-theory: An integrative theory of personality. *Handbook of Psychology. Vol. 5. Personality and Social Psychology. Personality Section* / Eds. H. Tennen, J. Suls. Hoboken, NJ : John Wiley & Sons. <https://doi.org/10.1002/9781118133880.hop205005>

### References

1. Artemov, V. Yu., & Syngaivska, I. V. (2022). Osoblyvosti protsesiv pryinyattya rishen v umovakh nevyznachenosti [Decision-making under conditions of uncertainty]. *Vcheni zapysky Universytetu «KROK»*, 1(65), 149-163. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-65-149-163> [In Ukrainian]
2. Gordynya, N. D. (2023). Psykhologichni osoblyvosti pryinyattya efektyvnykh upravlinskykh rishen derzhavnymy sluzhbovtsyamy v umovakh voyennogo stanu v Ukraini [Psychological features of making effective management decisions by civil servants under martial law in Ukraine]. *Visnyk Natsionalnogo universytetu oborony Ukrainy*, 71(1), 48-58. <https://doi.org/10.33099/2617-6858-2023-71-1-48-58> [In Ukrainian]

3. Kaneman, D., Siboni, O., & Sanstein, K. (2022). *Shum: khybnist lyudskykh sudzhen [Noise: fallibility of human judgments]*. Nash Format. [In Ukrainian]
4. Kremenchutska, M. K. (2023). Pryinyattya rishen u sytuatsii nevyznachenosti pid chas viiny [Making decisions in a situation of uncertainty during war]. *Materialy 78-yi naukovoї konferentsii profesorsko-vykladatskogo skladu i naukovykh pratsivnykiv ONU imeni I. I. Mechnykova* (Odessa, November 22-24, 2023) (pp. 43-45). Odessa Mechnikov National University. <https://dspace.onu.edu.ua/handle/123456789/37256> [In Ukrainian]
5. Kukhta, P. V. (2012). Kryzy, yikh prychny ta naslidky [Crises, their causes and consequences]. *Efektivna ekonomika*, (10). <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1439> [In Ukrainian]
6. Syngaivska, I., & Gura, G. (2023). Psykhologichni osoblyvosti ukhvalennya rishen kerivnykamy biznesu v sytuatsii nevyznachenosti [Psychological features of decision-making by business managers in a situation of uncertainty]. *Organizatsiina Psykhologia. Ekonomichna Psykhologia*, 2-3(29), 95-111. <https://doi.org/10.31108/2.2023.2.29.9> [In Ukrainian]
7. Kuznetsova, I. O. (Ed.) (2023). *Tekhnologii pryinyattya upravlinskykh rishen [Management decision-making technologies]*. Disa plyus. [In Ukrainian]
8. Trofimov, A., Tsykalenko, O., & Zabolotna, V. (2022). Tolerantnist do nevyznachenosti v umovakh vedennya suchasnogo biznesu [Tolerance for uncertainty in modern business]. *Kyivskiy zhurnal suchasnoi psykhologii ta psykhoterapii*, 3, 80-95. <https://doi.org/10.48020/mppj.2022.01.06> [In Ukrainian]
9. Forgas, J. P. (2003). Affective influences on attitudes and judgments. In R. J. Davidson, K. R. Scherer & H. H. Goldsmith (Eds.) *Handbook of affective science*. Oxford University Press.
10. Tversky, A., & Kahneman, D. (1974). Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. *Science*, 185(4157), 1124-1131. <https://doi.org/10.1126/science.185.4157.1124>
11. Lerner, J. S., Li, Y., Valdesolo, P., Kassam, K. S. (2015). Emotion and Decision Making. *Annual Review of Psychology*, 66(1), 799-823. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-010213-115043>
12. Simon, H. A., & Simon, P. A. (1962). Trial and error search in solving difficult problems: Evidence from the game of chess. *Behavioral Science*, 7(4), 425-429. <https://doi.org/10.1002/bs.3830070402>
13. Simon, H. A. (1967). Motivational and emotional controls of cognition. *Psychological Review*, 74(1), 29-39. <https://doi.org/10.1037/h0024127>
14. Yip, J. A., & Côté, S. (2013). The emotionally intelligent decision maker: Emotion-understanding ability reduces the effect of incidental anxiety on risk taking. *Psychological Science*, 24(1), 48-55. <https://doi.org/10.1177/0956797612450031>
15. Epstein, S. (2012). Cognitive-experiential self-theory: An integrative theory of personality. *Handbook of Psychology. Vol. 5. Personality and Social Psychology. Personality Section 1*. John Wiley & Sons. <https://doi.org/10.1002/9781118133880.hop205005>

### Відомості про автора

**Васильченко Ольга Миколаївна**, докторка психологічних наук, доцентка, професорка кафедри психології, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», Київ, Україна.

**Vasychenko, Olha**, Doctor of psychological sciences, Professor, KROK University, Ukraine.

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2502-8072>

E-mail: [vasyl4enko.olha@gmail.com](mailto:vasyl4enko.olha@gmail.com)

Отримано 18 квітня 2024 р.  
Рецензовано 1 травня 2024 р.  
Прийнято 6 травня 2024 р.