

Володимир Абрамян,
доцент кафедри психології
навчально-наукового інституту
права та психології Національної
академії внутрішніх справ,
кандидат психологічних наук,
доцент

ПСИХОЛОГІЧНІ ЧИННИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У КРИЗОВИХ СИТУАЦІЯХ

У сучасних умовах трансформаційного розвитку українського суспільства, зумовлених повномасштабною війною, політичною та економічною нестабільністю, особливої значущості набуває дослідження психологічних аспектів управлінської діяльності в умовах кризи. Кризові ситуації передбачають високий рівень невизначеності, дефіцит часу, обмеженість ресурсів і підвищене емоційне навантаження на керівників, що зумовлює необхідність вивчення психологічних чинників, які впливають на якість прийняття управлінських рішень. Психологічна готовність керівника до дій в умовах кризи, рівень розвитку його емоційного інтелекту, стресостійкість, когнітивна гнучкість, здатність до прогнозування та рефлексії є визначальними для забезпечення ефективності управлінських рішень. Крім того, значну роль відіграють міжособистісні компетентності, зокрема здатність до конструктивної комунікації, підтримання позитивного соціально-психологічного клімату в організації, а також рівень довіри до управлінця з боку колективу. У контексті сучасних викликів українського суспільства, таких як військові дії, соціально-економічна нестабільність та постійна загроза нових криз, аналіз психологічних чинників управлінської діяльності набуває не лише теоретичного, а й важливого практичного значення. Застосування результатів такого дослідження може сприяти підвищенню ефективності управлінських рішень, оптимізації систем кризового менеджменту та розробці програм психологічної підтримки керівного персоналу.

Слід зазначити, що проблематика психологічних чинників управлінських рішень у кризових ситуаціях має міждисциплінарний характер і досліджується на перетині

організаційної психології, кризового менеджменту, психології лідерства та управлінської діяльності. Вагомий внесок в дослідження даної проблематики внесли українські та зарубіжні вчені та практики, серед яких: Д. Гоулман, І. Зязюн, Л. Карамушка, Д. Канеман, Дж. Коттер, Г. Кляйн, В. Панок, О. Романчук, О. Тімченко, Т. Титаренко, Е. Шейн та інші.

Ефективність управлінських рішень значною мірою визначається не лише організаційними чинниками, а й психологічними – зокрема когнітивними процесами, емоційною регуляцією, лідерськими характеристиками та комунікативними стратегіями. Згідно з позицією Л. Карамушки [1], до психологічних ресурсів ефективного управління в умовах соціальної напруги належать стресостійкість, управлінська рефлексія, емоційна компетентність та готовність до прийняття рішень в умовах невизначеності. У новітніх працях авторка виокремлює адаптивні управлінські стратегії керівників у період війни, серед яких – розвиток життєстійкості, кризового мислення, здатності до динамічної міжособистісної взаємодії в команді [2].

Особливої уваги заслуговують когнітивні бар'єри, які суттєво впливають на процес прийняття управлінських рішень у кризових умовах. Як зазначає Д. Канеман [3], когнітивні спотворення, що виникають внаслідок дії системи швидкого мислення, можуть призводити до поспішних, емоційно забарвлених рішень. Г. Кляйн [4] у межах теорії RPD (recognition-primed decision) демонструє, що в ситуаціях стресу ефективні рішення ухвалюються на основі попереднього досвіду та інтуїтивного розпізнавання сценаріїв, а не раціонального аналізу.

Застосування адаптивних когнітивних стратегій у складних ситуаціях підтверджується також у роботах Г. Гігеренцера [5], який підкреслює роль простих евристик як ефективного механізму реагування в умовах браку часу та інформації. Ідеї Е. Шейна [6] та Дж. Коттера [7] розкривають важливість організаційної культури, здатної підтримати гнучкість управління й лідерське бачення в умовах трансформацій.

У вітчизняному контексті ці положення підтверджуються низкою прикладних досліджень, проведених у 2022–2024 роках. Зокрема, за даними С. Подзігуна [8], керівники українських організацій у кризових умовах використовують емоційно-стабілізаційні стратегії спілкування, що забезпечують довіру, зниження тривожності в колективах та посилення відчуття

контролю. У дослідженні UETS виокремлено типові копінг-стратегії державних службовців під час війни – орієнтація на аналіз ситуації, відкриту комунікацію, згуртованість та взаємопідтримку [9].

Когнітивні бар'єри в українських реаліях часто обумовлюються інформаційним перевантаженням, надмірним ризик-фокусом, фрагментарністю уваги та емоційним виснаженням. Разом із тим, за даними дослідниці А. Михацької, використання прозорих, емпатійних та мобілізуючих комунікативних стратегій дає змогу не лише стабілізувати внутрішній стан персоналу, але й ефективно впливати на продуктивність рішень [10].

На основі проведеного нами дослідження можна запропонувати наступні практичні рекомендації щодо підвищення ефективності управлінських рішень у кризових ситуаціях:

1. *Розвиток емоційного інтелекту керівників.* Емоційний інтелект, як здатність розпізнавати, розуміти та регулювати власні емоції й емоції інших людей, є критичним чинником для ефективного лідерства в умовах кризи. Високий рівень емоційної компетентності дозволяє керівникам підтримувати команду, швидко реагувати на емоційні сигнали та створювати атмосферу психологічної безпеки. Рекомендовано проводити тренінги зі саморегуляції, емоційного усвідомлення та активного слухання.

2. *Підвищення стресостійкості керівників організації.* Кризові ситуації супроводжуються хронічним стресом, що може спричинити емоційне вигорання, нерациональні рішення або дезорганізацію в управлінні. Підвищення стресостійкості керівників передбачає формування навичок самозаспокоєння, використання релаксаційних технік, а також навчання методів адаптивного копіngu. Варто запровадити програми емоційного відновлення та регулярні супервізійні сесії.

3. *Удосконалення когнітивної гнучкості.* Когнітивна гнучкість забезпечує здатність змінювати способи мислення відповідно до змінних умов. Це особливо важливо в ситуаціях, де стандартні алгоритми не працюють. Важливо розвивати навички креативного вирішення проблем, вміння швидко переосмислювати ситуацію та ухвалювати нестандартні

рішення. Практикувати сценарне планування, ігрові симуляції та антикризові стратегічні сесії.

4. *Формування відкритої та прозорої комунікації.* Відкритість керівника у спілкуванні з командою сприяє зниженню невизначеності, запобігає поширенню чуток та забезпечує стабілізацію психоемоційного стану працівників. Рекомендовано організувати регулярні інформаційні зустрічі, надавати структурований зворотний зв'язок, вчасно повідомляти про зміни, ухвалені рішення та їх обґрунтування.

5. *Підтримка позитивного соціально-психологічного клімату.* Конструктивні міжособистісні відносини, підтримка, командний дух – це базові ресурси виживання організацій в умовах турбулентності. Лідер має виступати модератором довіри, емпатії та взаємоповаги. Запропоновано впровадження механізмів командної підтримки, спільних заходів з психологічного розвантаження, практик подяки й визнання внеску кожного члена колективу.

6. *Розроблення програм психологічної підтримки персоналу.* Комплексна психологічна підтримка в організаціях повинна бути інтегрованою частиною системи кризового менеджменту. Доцільно запровадити послуги організаційного психолога, кризового консультанта або мобільних бригад, що спеціалізуються на роботі з персоналом у стресових умовах. Програми мають включати елементи психоедукації, консультації, тренінги з подолання тривоги та формування життєстійкості.

Таким чином, у системі управління в умовах кризи ключову роль відіграють психологічні чинники: здатність керівника долати когнітивні бар'єри, застосовувати адаптивні евристики, емоційно регулювати комунікацію, зберігати цілісність лідерської позиції. Актуальність цієї проблематики в умовах воєнного стану в Україні зумовлює необхідність розробки нових психотехнологій підтримки управлінських процесів і професійного супроводу лідерів змін.

Список використаних джерел

1. Карамушка Л. М. Психологія управління : навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2018. 384 с.
2. Карамушка Л. Обґрунтування управлінських рішень щодо забезпечення психологічного здоров'я персоналу організацій під час російсько-української війни. Вчені записки

Університету «КРОК», 2024. Вип. (2(74), 250–264.
<https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-74-250-264>

3. Канеман Д. Мислення швидке й повільне / Д. Канеман; пер. з англ. Т. Цимбалюк. Київ : Наш Формат, 2016. 504 с.

4. Klein G. Sources of Power: How People Make Decisions. MIT Press, Cambridge, Mass, 1998. pp. 1–30.

5. Gigerenzer G. The intelligence of intuition: Why smart people listen to their gut. London : Allen Lane, 2023. 288 с.

6. Schein E. H. Organizational Culture and Leadership. – 5th ed. – Hoboken, NJ : Wiley, 2017. 448 с.

7. Kotter, J. P. Leading Change. Boston, MA : Harvard Business Review Press, 2012. 208 с.

8. Подзігун, С. М. Стратегії кризових комунікацій під час війни. *Економічні горизонти*. 2024. № 2–3(28). С. 139–148. DOI:10.31499/2616-5236.2(28).2024.305969.

9. UETS. Життєві орієнтації та стратегії подолання стресу державними службовцями в умовах війни. <https://uets.edu.ua/news/zhyttyevi-oriyentacziyi-ta-strategiyi-podolannya-stresu-u-derzhavnyh-sluzhbovcziv-v-umovah-vijny/>

10. Михацька А. Організаційне лідерство в умовах кризи: стратегічні підходи до управління змінами. *Успіхи і досягнення у науці*. 2024. Вип. (8(8)). С. 458–467.

Ігор Андрущенко,

професор кафедри економіко-
правових дисциплін навчально-
наукового інституту права
та психології Національної академії
внутрішніх справ, кандидат
юридичних наук, професор

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ КОМУНІКАЦІЇ НА СТРАХОВОМУ РИНКУ УКРАЇНИ

Страховий ринок будь-якої держави є важливим елементом її фінансової системи. В Україні розвиток страхового ринку стикається з низкою викликів, серед яких особливої уваги потребує питання ефективної комунікації між його учасниками, на кшталт страховиків, страхових посередників, державних регуляторів та споживачів страхових послуг. Комунікація у сфері страхування має ключове значення для підвищення довіри