

3. Павелків В. Р. Специфіка прояву агресії та деструктивної поведінки у підлітковому віці. Проблеми сучасної психології. Київ, 2022. С. 483–494.

4. Попельюшко Р., Бабич А. Теоретичний аналіз впливу життєвих обставин на прояви агресивної поведінки. *Психологічні науки*. Ужгород, 2023. С. 61–69.

5. Правова поведінка і права свідомість : електрон. ресурс. Львів : Нац. акад. внутр. справ, 2023. 74 с.

6. Скакун О. Ф. Теорія держави і права : підручник для студ. вищ. навч. закл. О. Ф. Скакун ; Нац. ун-т внутр. справ. 2-ге вид. Харків : Консум, 2005. 656 с.

DOI <https://doi.org/10.36059/978-966-397-615-0-33>

ПСИХОЛОГІЧНІ ЧИННИКИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У КРИЗОВИХ СИТУАЦІЯХ

Чередник Катерина Віталіївна

*студентка III курсу факультету психології, політології та соціології
Національний університет «Одеська юридична академія»
м. Одеса, Україна*

Кризові ситуації супроводжують життєдіяльність людини та організацій і нерідко виступають серйозним випробуванням для психологічної стійкості особистості. У подібних умовах від індивіда вимагається швидка мобілізація внутрішніх ресурсів, що дає змогу підтримувати психологічну рівновагу, адаптуватися до нових обставин та ефективно реагувати на зміну середовища. Важливу роль у цьому процесі відіграє психологічне подолання, або копінг, який розглядається як складна система поведінкових і когнітивних стратегій, спрямованих на зниження негативного впливу стресових чинників [1, с. 23].

Управлінська діяльність, особливо в кризових умовах, передбачає постійне ухвалення рішень, що робить цей процес одним із ключових елементів ефективного керівництва. Прийняття управлінських рішень є складним і багатовимірним процесом, який досліджується з позицій різних наукових підходів, зокрема економічного та психологічного. У межах економічного підходу основою прийняття рішень виступає принцип раціональності, згідно з яким керівник прагне досягти максимально можливого результату за мінімальних витрат ресурсів [2, с. 3].

Водночас реальна управлінська практика свідчить про те, що прийняття рішень далеко не завжди відбувається в умовах повної раціональності. Значний вплив на цей процес здійснюють психологічні чинники, які визначають особливості сприйняття ситуації, аналізу інформації та вибору оптимальної стратегії дій. У межах психологічного підходу наголошується, що рішення часто приймаються за умов так званої обмеженої раціональності, коли керівник змушений діяти в ситуації нестачі часу, неповної інформації або високого рівня невизначеності. У таких обставинах особливого значення набувають суб'єктивні фактори, зокрема емоційний стан, мотиваційні установки, рівень стресу, індивідуальні когнітивні особливості та різноманітні когнітивні упередження, які можуть впливати на об'єктивність оцінки ситуації та кінцевий вибір управлінського рішення [3, с. 49].

Н. В. Старовойтенко підкреслює, що процес прийняття управлінських рішень посідає центральне місце у системі управління організацією. Саме на цьому етапі завершується процес планування та формується конкретна програма подальших дій. З психологічної точки зору це одна з найбільш складних процедур управлінської діяльності, оскільки вона виступає своєрідним показником професійних якостей керівника, рівня його компетентності, досвіду та здатності до відповідального вибору. Від того, наскільки обґрунтованими та своєчасними є управлінські рішення, значною мірою залежить результативність функціонування організації [4, с. 41]. Особливої складності процес прийняття управлінських рішень набуває в умовах кризи. Для керівника кризова ситуація, як правило, характеризується поєднанням кількох несприятливих факторів: високим рівнем невизначеності, браком часу для аналізу альтернатив та значним обсягом інформації, що потребує швидкої обробки [5, с. 1].

Можна виокремити низку ключових психологічних чинників, що істотно впливають на процес прийняття управлінських рішень у кризових ситуаціях. Насамперед таким чинником виступає стрес, який здатний змінювати функціонування основних когнітивних процесів, зокрема уваги, пам'яті та виконавчих функцій мислення. У стресовій реакції організму беруть участь дві базові системи – SAM (симпато-адрено-медулярна система швидкого реагування) та HPA (гіпоталамо-гіпофізарно-надниркова вісь). Їхня поетапна, так звана «хвилеподібна», активація впливає на швидкість опрацювання інформації, здатність контролювати імпульсивні реакції та якість когнітивного аналізу. Для управлінської діяльності це має принципове значення, адже в умовах сильного стресу погіршується робота оперативної пам'яті та знижується здатність одночасно аналізувати кілька альтернативних варіантів дій. У результаті поведінка керівника може ставати більш автоматизованою, тоді як ефективність прийняття

рішень значною мірою залежить від інтенсивності стресового впливу, його тривалості та індивідуальних психологічних характеристик особистості [5, с. 1–3]. Ще одним важливим чинником виступають когнітивні спотворення (biases). Емпіричні дослідження прийняття рішень у кризових ситуаціях демонструють, що навіть досвідчені фахівці можуть піддаватися різним типам когнітивних упереджень. Серед найбільш поширених виділяють ефект якоріння, що проявляється у надмірній залежності від першої отриманої інформації; ефект фреймінгу, коли спосіб формулювання альтернатив впливає на вибір; confirmation bias - схильність шукати підтвердження вже сформованої позиції; а також bias blind spot, який полягає у недооцінці власної упередженості. У кризових умовах людина частіше використовує спрощені евристичні стратегії мислення, що дозволяє швидше реагувати на події, однак водночас підвищує ризик помилкових висновків, особливо коли рішення ґрунтується на неповних або суперечливих даних [6, с. 1–3, 9]. Важливим психологічним чинником також є здатність до емоційної регуляції та підтримання так званої «робочої ясності» мислення у ситуації підвищеної загрози. Наукові моделі взаємозв'язку стресу та прийняття рішень підкреслюють значущість афективного стану суб'єкта в момент вибору, а також індивідуального психобіологічного профілю особистості [5, с. 2]. Крім того, значний вплив на процес управлінського вибору мають професійний досвід керівника, сформовані ментальні моделі та здатність до інтерпретації подій (sensemaking). Разом із тим керівник має усвідомлювати ризик можливих помилкових припущень і бути готовим до коригування власних рішень у разі появи нової інформації. Особливу увагу дослідники звертають також на явище hindsight bias - схильність оцінювати події заднім числом як очевидні [7, с. 2].

У контексті підвищення ефективності управлінських рішень у кризових ситуаціях важливим є впровадження практичних заходів, спрямованих на розвиток психологічних ресурсів керівників та колективу. Одним із ключових напрямів виступає розвиток емоційного інтелекту – здатності усвідомлювати, розуміти й регулювати власні емоції та емоції інших людей. Високий рівень емоційної компетентності сприяє ефективному лідерству, дозволяє керівникам підтримувати команду, своєчасно реагувати на емоційні сигнали працівників і формувати атмосферу психологічної безпеки. Водночас важливим є підвищення стресостійкості управлінців, оскільки тривале психологічне напруження може призводити до емоційного виснаження та зниження якості управлінських рішень. У зв'язку з цим доцільним є розвиток навичок саморегуляції, використання релаксаційних технік і впровадження програм психологічної підтримки та емоційного відновлення керівників. Не менш важливими умовами ефективного

управління в кризових обставинах є розвиток когнітивної гнучкості, що забезпечує здатність адаптувати мислення до змінних умов і знаходити нестандартні рішення, а також формування відкритої комунікації в організації. Своєчасне інформування працівників, надання зворотного зв'язку та пояснення управлінських рішень сприяють зниженню рівня невизначеності й стабілізації психологічного стану колективу. Водночас підтримка позитивного соціально-психологічного клімату, розвиток командної взаємодії та впровадження комплексних програм психологічної допомоги персоналу, що включають консультації, тренінги та психоосвітні заходи, виступають важливими чинниками збереження організаційної стійкості в умовах кризи [8, с. 11–12].

Отже, ефективність прийняття управлінських рішень у кризових ситуаціях значною мірою зумовлюється впливом психологічних чинників, таких як рівень стресу, когнітивні упередження, емоційна регуляція та професійний досвід керівника, а також може бути підвищена завдяки розвитку емоційного інтелекту, стресостійкості, когнітивної гнучкості, відкритої комунікації та впровадженню системної психологічної підтримки персоналу.

Література:

1. Варушка Ю., Учитель І. Психологічні механізми подолання кризових станів. *Травмоване дитинство: психологічні проблеми особистісного та соціального становлення дітей та молоді в умовах війни та поствоєнного періоду* : зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. конф. (27–28 листопада 2025 р., м. Рівне) / упоряд. Р. В. Павелків, Н. В. Корчакова. Рівне : РДГУ, 2025. С. 23-26.

2. Мрака Н. М., Піцикевич В. В., Гнатишин Б. О., Кочін І. С., Михайлов Т. С., Ленько Н. В., Беззубий О. В. Психологічні фактори прийняття управлінських рішень в умовах стресу. *Академічні візії*. 2024. Вип. 30. С. 1–8.

3. Гордіня Н. П. Психологічні особливості прийняття ефективних управлінських рішень державними службовцями в умовах воєнного стану в Україні. *Вісник Національного університету оборони України*. 2023. С. 48–58.

4. Старовойтенко Н. В. Психологія управління: навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни [Електронний ресурс] / авт.-упор. : Н. В. Старовойтенко, В. І. Осипенко, І. А. Чемерис, Л. І. Білик, С. І. Ключка ; М-во освіти і науки України, ЧДТУ. – Черкаси : ЧДТУ, 2020. 300 с.

5. Sarmiento L. F., Lopes da Cunha P., Tabares S., Tafet G., Gouveia Jr A. Decision-making under stress: A psychological and neurobiological integrative model. *Brain, Behavior, & Immunity – Health*. 2024. 13 p.

6. Paulus D., de Vries G., Janssen M., Van de Walle B. The influence of cognitive bias on crisis decision-making: Experimental evidence on the comparison of bias effects between crisis decision-maker groups. *International Journal of Disaster Risk Reduction*. 2022. 16 p.

7. Uhr, C., Frisell, M., Rotter, P. Driving Crisis Leadership Fundamentals in the Swedish Total Defence – Core Concepts and the Road to Cultural Change. *ICCRTS*. 2025. 11 p

8. Абрамян В. Психологічні чинники ефективності управлінських рішень у кризових ситуаціях. *Наукові доповіді*. 2025. С. 9–13.

DOI <https://doi.org/10.36059/978-966-397-615-0-34>

ПСИХОЛОГІЧНІ МОТИВИ УЧАСТІ ОСОБИСТОСТІ У ВОЛОНТЕРСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

Ярова-Прусс Діана Володимирівна

*студентка III курсу факультету психології, політології та соціології
Національний університет «Одеська юридична академія»
м. Одеса, Україна*

Волонтерська діяльність у сучасному суспільстві посідає важливе місце, оскільки вона спрямована на надання безкорисливої допомоги людям, які її потребують, а також на підтримку суспільно значущих ініціатив. Особливої актуальності волонтерство набуває в умовах соціальних криз і воєнних викликів, коли громадянська активність і взаємодопомога стають важливими чинниками стабільності суспільства. У зв'язку з цим значну увагу дослідників привертає питання психологічних мотивів, які спонукають особистість долучатися до волонтерської діяльності. Проте спочатку більш детально розглянемо поняття волонтерства.

У документах Організації Об'єднаних Націй (ООН) волонтерство визначено як: «вклад особи у розвиток благополуччя своїх сусідів суспільства в цілому, що зроблений поза рамками власної кар'єрної діяльності на засадах безкорисливості, безоплатності» [1, с. 2].

У Законі України «Про волонтерську діяльність» у ст. 1 визначено, що «волонтерська діяльність – добровільна, соціально спрямована, неприбуткова діяльність, що здійснюється волонтерами шляхом надання волонтерської допомоги», є формою благодійної діяльності та «ґрунтується на принципах законності, гуманності, рівності, добровільності, безоплатності, неприбутковості» [5].