



УДК 338.108

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-12\(40\)-374-385](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-12(40)-374-385)

Савків Уляна Степанівна кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту і маркетингу, Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника, м. Івано-Франківськ, тел.: (067) 280-18-00, <https://orcid.org/0000-0002-1101-4702>

Романюк Тарас Михайлович кандидат економічних наук, доцент доцент кафедри підприємництва, торгівлі та прикладної економіки, Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника, м. Івано-Франківськ, тел.: (099) 324-29-39, <https://orcid.org/0009-0005-4928-7879>

Малишівський Тарас Володимирович викладач кафедри менеджменту та бізнес-адміністрування, Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника, м. Івано-Франківськ, тел.: (095) 312-66-06, <https://orcid.org/0000-0002-9050-2308>

УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ В СИСТЕМІ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ: СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИЙ АСПЕКТ

Анотація. Практика управління підприємством впродовж воєнного часу потребує нових підходів до управлінського процесу на підприємстві. Ґрунтовне вивчення чинників прийняття управлінських рішень в умовах кризи на підприємстві сприяє здійсненню ефективного антикризового менеджменту; дає змогу керівникам мінімізувати або уникнути ризиків впливу емоцій та когнітивних помилок на процес ухвалення рішень; підвищує якість рішень та адаптивність компанії до змінних умов зовнішнього середовища.

Успішний антикризовий менеджмент ґрунтується не лише на організаційних аспектах управління, а й на психологічній підтримці та мотивації персоналу, що забезпечує ефективність діяльності організації в умовах нестабільності.

Стаття спрямована на вивчення процесів ухвалення управлінських рішень у кризових умовах відповідно до соціальних та психологічних чинників. Впровадження результатів дослідження у систему сучасного менеджменту дасть змогу зберегти стійкість компанії навіть у найскладніших умовах та сприятиме формуванню ефективних антикризових заходів.

Саме людський фактор у процесі подолання кризових ситуацій є потужним інструментом менеджменту. Його важливість визначається впливом на мотивацію, емоційний стан та поведінкові реакції працівників, що сприяє ухваленню оптимальних управлінських рішень. Розуміння психологічних механізмів взаємодії співробітників дає змогу керівництву формувати



команди з високим рівнем співпраці та взаєморозуміння, що сприяє ефективному досягненню спільних цілей і підвищенню продуктивності праці.

Для досягнення поставленої мети застосовано такі методи дослідження: дедукція – для визначення особливостей кожного чинника на процес ухвалення рішень; системний аналіз – для вивчення управлінських процесів прийняття рішень у їхньому взаємозв'язку та взаємозалежності; синтез та комплексний підхід – для дослідження психологічних та соціальних факторів як ефективних інструментів в управлінському процесі в кризових умовах; абстрагування – для формування узагальнених висновків.

Науковою новизною дослідження є імплементація комплексного підходу процесу прийняття управлінських рішень у сучасних умовах господарювання з огляду на соціальні та психологічні чинники для удосконалення системи антикризового менеджменту.

Результати наукового дослідження можуть застосовувати підприємства в кризових умовах для покращення процесу прийняття управлінських рішень та формування антикризових заходів.

Ключові слова: криза, управлінське рішення, антикризовий менеджмент, управлінський процес, мотивація, психологічні чинники, соціальні чинники, когнітивні упередження.

Savkiv Uliana Stepanivna Ph. D. (Economics), Associate Professor of the Department of Management and Marketing, Vasyl Stefanyk Precarpathian National University, Ivano-Frankivsk, tel.: (067) 280-18-00, <https://orcid.org/0000-0002-1101-4702>

Romaniuk Taras Mykhailovych Ph. D. (Economics), Associate Professor of Department of Entrepreneurship, Trade and Applied Economics, Vasyl Stefanyk Precarpathian National University, Ivano-Frankivsk, tel.: (099) 324-29-39, <https://orcid.org/0009-0005-4928-7879>

Malyshivkyi Taras Volodymyrovych Assistant of Department of Management and Business Administration, Vasyl Stefanyk Precarpathian National University, Ivano-Frankivsk, tel.: (095) 312-66-06, <https://orcid.org/0000-0002-9050-2308>

MANAGEMENT DECISIONS IN THE CRISIS MANAGEMENT SYSTEM: SOCIAL AND PSYCHOLOGICAL ASPECT

Abstract. The practice of enterprise management during wartime requires new approaches to the management process at an enterprise. A thorough study of the factors of managerial decision-making in a crisis at an enterprise contributes to the implementation of effective crisis management; allows managers to minimize or avoid the risks of emotions and cognitive errors influencing the decision-making





process; improves the quality of decisions and the company's adaptability to changing environmental conditions.

Successful crisis management is based not only on organizational aspects of management, but also on psychological support and motivation of personnel, which ensures the effectiveness of the organization's activities in conditions of instability.

The article is aimed at studying the processes of managerial decision-making in crisis conditions in accordance with social and psychological factors. Implementation of the research results into the system of modern management will allow maintaining the company's stability even in the most difficult conditions and will contribute to the formation of effective anti-crisis measures.

The human factor is a powerful management tool in the process of overcoming crisis situations. Its importance is determined by the impact on the motivation, emotional state and behavioral reactions of employees, which contributes to the adoption of optimal management decisions. Understanding the psychological mechanisms of employee interaction allows management to form teams with a high level of cooperation and mutual understanding, which contributes to the effective achievement of common goals and increased productivity.

To achieve this goal, the following research methods were used: deduction - to determine the characteristics of each factor on the decision-making process; system analysis - to study management decision-making processes in their interconnection and interdependence; synthesis and integrated approach - to study psychological and social factors as effective tools in the management process in crisis conditions; abstraction - to form generalized conclusions.

The scientific novelty of the study is the implementation of an integrated approach to the management decision-making process in modern economic conditions, taking into account social and psychological factors to improve the crisis management system.

The results of the scientific research can be used by enterprises in crisis conditions to improve the process of management decision-making and the formation of anti-crisis measures.

Keywords: crisis, management decision, crisis management, management process, motivation, psychological factors, social factors, cognitive biases.

Постановка проблеми. Актуальність теми зумовлена затяжною кризою, в якій українське суспільство перебуває протягом останніх років. Вона зумовлює глибокі суперечності та невідповідності, що можуть як спричинити занепад і припинення діяльності системи, так і бути каталізатором для її нового розвитку.

За таких умов ухвалення управлінських рішень набуває важливого значення, оскільки від цього залежить здатність організацій виживати, зберігати конкурентоспроможність і забезпечувати подальший розвиток.



Під час кризи важливо не лише зберегти соціальні та матеріальні ресурси, а й виявити гнучкість, адаптуючи стратегічні цілі та способи їх досягнення. Психологічні аспекти цього процесу мають вирішальне значення, оскільки вони впливають на поведінку, мислення та адаптивність керівників, у т. ч. на їхню емоційну регуляцію та стресостійкість, що дає змогу ефективно управляти компанією в кризових умовах. Вивчення психологічних чинників ухвалення рішень у період кризи є важливим для практиків і науковців, які шукають оптимальні моделі управління в умовах нестабільності.

Кризові ситуації створюють середовище, де зростає рівень стресу та невизначеності, що негативно позначається на мотивації персоналу, знижує продуктивність, викликає почуття нестабільності, що становить загрозу для ефективного процесу ухвалення рішень на усіх рівнях менеджменту. В таких умовах компанія потребує згуртованої, психологічно стійкої команди, а психологічна підтримка ґрунтується на турботі про емоційне здоров'я колективу. Відповідно, дослідження процесу прийняття управлінських рішень у кризових умовах з огляду на соціальні та психологічні чинники – це шлях до ефективного менеджменту.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Управління бізнесом в умовах війни вимагає від керівників високої ефективності та швидкості ухвалення рішень. У непередбачуваних та стресових ситуаціях психологічні методи мають вирішальне значення для забезпечення стійкості колективу. Вони є важливою частиною сучасного корпоративного середовища та відображають складні взаємодії працівників та визначають ключові аспекти їхньої психологічної динаміки [1].

Дослідження процесу прийняття рішень в умовах невизначеності викладені в працях вітчизняних та зарубіжних авторів.

Зокрема, Потьомкіна В. [2] розглядає управлінські рішення з огляду на структуру організації, її управлінські процеси та технологічний контекст.

У працях Карамушка Л. [3] досліджено психосоціальні ризики та організаційно-психологічні детермінанти забезпечення психічного здоров'я, описано різновиди соціальної напруженості в організаціях.

Бідюк П., Тимощук О., Коваленко А., Коршевнік Л. [4] проаналізовано системи та методи підтримки прийняття рішень у сучасному менеджменті.

У наукових дослідженнях Кравченко М., Голюк В. [5] вивчається сутність управлінських рішень та тенденції їхнього розвитку, сучасні техніки прийняття рішень та моделі, за допомогою яких менеджери здійснюють вибір траєкторії вирішення завдань організації за сучасних умов господарювання.

Васильченко О. [6] аналізує теорії, що пояснюють процес ухвалення рішень управлінцями в кризових ситуаціях та пропонує на цій основі концептуальну модель психологічних детермінант.

Дослідження процесу прийняття управлінських рішень у кризових умовах з огляду на соціальні та психологічні чинники є актуальним завданням



у період воєнного часу. Застосування психологічного підходу дає можливість врахувати, що рішення ухвалюються в умовах обмеженої раціональності, де суб'єктивні чинники, такі як: емоції, мотивація, стрес, когнітивні упередження, відіграють важливу роль [7].

Метою статті є вивчення особливостей процесу прийняття управлінських рішень в умовах кризи з огляду на психологічні та соціальні чинники.

Виклад основного матеріалу. Процес прийняття рішень є ключовим для функціонування будь-якої організації. Ефективне планування, ухвалення та впровадження управлінських рішень керівництвом – це основна передумова для успішного та довготривалого розвитку компанії. Тому однією з найважливіших якостей менеджера є здатність ухвалювати ефективні рішення.

Криза – це критичне загострення протиріч у соціальних або економічних системах, що ставить під загрозу стійкість системи управління у мінливому зовнішньому середовищі.

У контексті управління організацією кризу можна розглядати як непередбачувану ситуацію, що загрожує головним цілям підприємства за умов обмеженого часу на прийняття рішень, невизначених обставин їх реалізації та значних ризиків.

Розрізняють кризи, спричинені зовнішніми і внутрішніми чинниками.

Зовнішні кризи на підприємстві найчастіше виникають внаслідок дії чинників, які знаходяться поза межами контролю керівництва, але безпосередньо впливають на його діяльність. До них насамперед належать економічні зміни на макрорівні, зокрема рецесія, інфляція чи нестабільність валютного курсу, що призводять до підвищення витрат на ресурси, зниження купівельної спроможності клієнтів або обмеження доступу до кредитів.

Економічні кризи на рівні країни суттєво впливають на операційну діяльність підприємства, зумовлюючи зниження попиту на продукцію та скорочення доходів населення.

Ще однією важливою причиною зовнішніх криз є зміни в політичному чи правовому середовищі. Так, зміни в законодавстві, такі як посилення податкового тиску, впровадження нових регулювань або квот, можуть ускладнити ведення бізнесу або зумовити потребу в значних додаткових витратах на адаптацію.

Політична нестабільність та конфлікти спричиняють ризики для підприємств, особливо коли порушуються логістичні ланцюги або зростає рівень корупції. Зрештою, непередбачувані природні катастрофи або (як сьогодні) війна, також є негативним чинником, який викликає зовнішні кризи, змушуючи підприємства перебудовувати операційні процеси для виживання.

Внутрішні кризи на підприємстві виникають внаслідок відсутності ефективної системи управління, недостатньої компетентності менеджерів, помилок в управлінні, фінансової розбалансованості, ризикових інвестицій, застарілих виробничих засобів, відсутності інновацій, внутрішніх конфліктів або непрофесійних дій працівників.



Зазвичай ризики зумовлені чинниками, що пов'язані з організацією діяльності підприємства та управлінськими рішеннями. Однією з основних причин є неефективне управління, яке призводить до нераціонального використання ресурсів, помилок у стратегічному плануванні та недостатньої гнучкості в адаптації до змін. Наприклад, відсутність чіткого плану розвитку чи неточне прогнозування ринку може спричинити втрату конкурентних переваг. Недосконалість організаційної структури виявляється в тому, що бюрократія або нерівномірний розподіл обов'язків гальмують прийняття рішень та знижують продуктивність праці.

Ще одним чинником виникнення внутрішніх криз є проблеми в колективі, зокрема низька мотивація працівників, конфлікти та низький рівень корпоративної культури. Відсутність ефективної комунікації між співробітниками та керівництвом, недостатнє матеріальне заохочення чи невідповідність умов праці можуть викликати плинність кадрів, що особливо болісно для підприємства в умовах конкуренції за кваліфікованих спеціалістів. Крім того, технічні проблеми, пов'язані зі зношенням обладнання або застарілими технологіями, часто зумовлюють внутрішні кризи, знижуючи продуктивність та збільшуючи витрати на обслуговування.

Отже, у деяких випадках суб'єкт управління може бути джерелом кризових ситуацій. Це відбувається тоді, коли рівень його компетентностей не відповідає актуальним потребам та тенденціям розвитку об'єкта управління, що призводить до виникнення кризових ситуацій. Водночас суб'єкт управління може бути не тільки окремою особою, а й колективним органом влади, який впливає на економічну політику та управлінські рішення.

У сучасних реаліях, коли турбулентність є звичним явищем для функціонування багатьох суб'єктів господарювання, здатність адаптуватися до постійних змін – це основна умова виживання в період кризи.

Ефективність антикризового управління залежить від професіоналізму керівників, розуміння причин виникнення криз та їхніх наслідків, а також від чіткого розподілу обов'язків серед уповноважених осіб.

Окрім професійних навичок, важливу роль відіграють психологічні якості управлінця:

- сприйняття ризику – оцінювання можливих загроз та готовність ризикувати;
- стресостійкість – здатність зберігати холонокровність і приймати рішення під тиском;
- емоційний стан – рівень тривожності, страх помилки або невдачі;
- інтуїція – покладання на інтуїтивні рішення, особливо в умовах обмеженого часу;
- персональний досвід – попередній досвід кризових ситуацій, який може як допомагати, так і завадити;



- позитивне чи негативне ставлення до ситуації, що впливає на оцінювання перспектив;
- потреба у контролі – бажання повністю контролювати ситуацію, що може обмежувати прийняття командних рішень;
- вплив соціального оточення – значення думки колег та підлеглих, яке може впливати на вибір рішення;
- фокус на репутацію – прагнення зберегти імідж або уникнути критики, що іноді вважають важливішим за ефективність рішень.

У кризових умовах психологічні чинники відіграють головну роль у прийнятті управлінських рішень, оскільки керівники стикаються з підвищеним стресом, що може впливати на об'єктивність їхніх суджень.

Одним із основних психологічних аспектів є сприйняття ризику. В умовах невизначеності керівники можуть недооцінювати або, навпаки, переоцінювати загрози, що призводить до вжиття крайніх заходів – від необґрунтованих авантюричних рішень до паралізуючої нерішучості. Оскільки специфіка управління людськими ресурсами залежить від типу ризику, механізми зменшення ризиків тісно переплітаються з відповідними механізмами управління людськими ресурсами, у т. ч. ризик-менеджментом, антикризовим менеджментом, стрес-менеджментом та психологічним менеджментом [8].

Стресостійкість є однією із особистісних якостей, що впливає на ефективність прийняття управлінських рішень в умовах кризи, коли рівень ризиків значно підвищується. В цей час керівники стикаються зі значним емоційним та когнітивним тиском.

Високий рівень стресостійкості допомагає підтримувати емоційну стабільність та знижувати вплив негативних емоцій (тривожність, страх невдачі або паралізуюча нерішучість), що можуть погіршувати якість ухвалення рішень. Завдяки високому рівню стресостійкості менеджери здатні зберігати ясність мислення та приймати обґрунтовані рішення навіть під тиском зовнішніх та внутрішніх чинників.

Здатність протистояти стресу також сприяє гнучкості управлінця та дає змогу уникнути поспішних або імпульсивних рішень, які можуть призвести до негативних наслідків.

Керівники з високим рівнем стресостійкості краще адаптуються до змінних обставин, ефективно обирають пріоритети та зберігають здатність до стратегічного мислення, що особливо важливо у кризових умовах. Крім того, стресостійкість підвищує здатність до раціонального оцінювання ситуації, знижуючи вплив емоційних чинників, що дає змогу фокусуватися на довгострокових цілях організації, навіть коли зовнішні обставини чинять суттєвий тиск.

Інтуїція менеджера є психологічним інструментом під час прийняття управлінських рішень в умовах кризи, оскільки вона допомагає діяти оперативно, коли бракує повної інформації або часу на ретельний аналіз.



Інтуїтивне прийняття рішень зазвичай ґрунтується на підсвідомому застосуванні досвіду та знань, що дає змогу менеджеру миттєво оцінювати ситуацію та виявляти оптимальні варіанти дій. У кризових умовах, коли необхідно швидко адаптуватися до нових викликів, інтуїція може допомогти зберегти ефективність та не втратити можливість вирішити нагальні проблеми.

Однак інтуїція не має бути єдиним чинником прийняття рішень, оскільки її суб'єктивний характер може призвести до помилкових оцінок та невиправданих ризиків. Опора на інтуїцію корисна лише тоді, коли вона підкріплена відповідним досвідом та професійними знаннями.

Набутий досвід дає змогу менеджеру швидше орієнтуватися в аналогічних проблемах та передбачати можливі наслідки прийнятих рішень. Без досвіду управління процес побудови антикризової стратегії та адаптації організації до нових реалій є складним.

Однак персональний досвід може мати негативний вплив, особливо якщо керівник надмірно покладається на старі підходи без урахування специфіки нових умов. У разі нестандартних криз, які можуть відрізнятися від попередніх, «автоматичні» рішення на основі попереднього досвіду можуть виявитися недостатньо ефективними. Таким чином, управлінці, що використовують досвід у поєднанні з критичним мисленням та здатністю до аналізу нових обставин, мають кращі шанси на якісне подолання кризових ситуацій.

Отже менеджери, які здатні ефективно поєднувати інтуїтивне оцінювання з раціональним аналізом та досвідом, мають суттєву перевагу, оскільки вони можуть швидко приймати виважені рішення, не жертвуючи точністю або надійністю, що є вирішальним для стабільності та успіху організації.

Ставлення до ситуації також коригує процес ухвалення рішень. Так, позитивна налаштованість зазвичай сприяє більш оптимістичному сприйняттю ситуації, що дає змогу керівнику виявляти потенційні можливості навіть за несприятливих умов. Такий підхід стимулює до активного пошуку рішень, інноваційних ідей і більш гнучкого підходу до кризи, що підвищує ймовірність вибору ефективних стратегій для виходу з важких обставин. Оптимізм керівників сприяє підтримці командного духу колективу і надає підлеглим упевненості, що підвищує стійкість організації в стресових ситуаціях.

Негативне ставлення до кризи, часто спричинене високим рівнем тривожності або страхом невдачі, може призвести до песимістичного сприйняття ситуації, що блокує творче мислення та підвищує ризик прийняття консервативних або занадто обережних рішень. Такий підхід обмежує бачення можливих варіантів і фокусує увагу на проблемах, а не на пошуку шляхів їхнього вирішення. Внаслідок цього організація може втратити цінні можливості для адаптації та зростання навіть у кризових умовах. Оптимальним є





баланс між позитивним баченням та об'єктивним оцінюванням ризиків, який дає змогу керівнику розглянути різні сценарії розвитку подій та знайти найбільш ефективні рішення.

Висока потреба в контролі часто спричиняє прагнення керівника тримати всі аспекти ситуації під особистим наглядом, мінімізуючи ризик непередбачуваних обставин. Такий підхід корисний у кризових умовах, оскільки дає змогу оперативно реагувати на зміни та забезпечувати виконання конкретних завдань відповідно до плану. Завдяки контролю управлінець може підтримувати стабільність процесів та уникати паніки, що важливо в періоди, коли компанія стикається з труднощами та невизначеністю.

Однак надмірна потреба в контролі може мати негативний ефект. Так, коли керівник прагне контролювати всі деталі, то це часто призводить до надмірної централізації управління та обмежує можливості для делегування повноважень. Такий підхід створює додаткове навантаження на самого управлінця, що може знижувати його продуктивність і затримувати ухвалення рішень. В умовах кризи, де насамперед важлива швидкість і гнучкість, контролювання може перешкоджати ефективному вирішенню проблем і уповільнити адаптацію до нових обставин. Відповідно, оптимальним є такий рівень контролю, що дає змогу менеджеру підтримувати порядок і водночас надавати команді свободу для оперативних дій та швидкого реагування на зміни.

Соціальне оточення охоплює коло осіб, з якими керівник взаємодіє як безпосередньо (колеги, підлеглі, керівництво), так і опосередковано (конкуренти, партнери, клієнти). У кризових умовах, коли нестача інформації та тиск зовнішніх обставин посилюють ризики, думка і досвід оточення відіграють вирішальну роль, впливаючи на напрямок дій менеджера.

По-перше, соціальний тиск та очікування з боку колег і керівництва можуть впливати на рішення, спонукаючи менеджера до вибору більш ризикованих або консервативних стратегій. Наприклад, в умовах фінансової кризи колеги можуть підштовхувати управлінця до ухвалення рішень, спрямованих на скорочення витрат, навіть якщо відомі альтернативні стратегії. Окрім цього, інтереси керівництва можуть обмежити діапазон можливих рішень, оскільки певні дії можуть здатися занадто ризикованими або суперечити загальній політиці організації.

По-друге, керівники часто враховують думки та поради тих, кого вони вважають авторитетами, навіть якщо ці пропозиції не завжди об'єктивні. У кризових умовах такий авторитет може надавати психологічну підтримку, підкріплюючи впевненість у доцільності обраного напрямку. Таке явище пояснюється теорією соціального підтвердження, згідно з якою люди схильні схвалювати рішення, які вже підтримали інші, щоб уникнути відповідальності у разі негативного результату.

По-третє, реакція та очікування клієнтів або партнерів також є потужним чинником, особливо у компаніях, що орієнтовані на громадську думку чи



соціальні тренди. Наприклад, під час економічних криз суспільство часто очікує від бізнесу соціальної відповідальності, що змушує керівників враховувати ці настрої, аби уникнути негативного впливу на репутацію компанії.

Загалом у кризовий період соціальне оточення часто виконує роль не лише зовнішнього спостерігача, а й фактичного співучасника процесу прийняття рішень. Це оточення формує та коригує стратегічний курс організації через прямий та непрямий тиск, створюючи своєрідну мережу взаємовпливів, що обмежують свободу дій керівника.

Таким чином, під впливом соціального оточення керівники можуть приймати рішення, які забезпечують короткострокову стабільність або відповідають суспільним очікуванням, але не завжди є оптимальними з точки зору довгострокового розвитку.

Репутація компанії є одним із нематеріальних активів, що набуває особливого значення під час кризи. У складних умовах, коли довіра до бізнесу може бути підірвана, керівники зосереджуються на управлінських рішеннях, які захищають та підтримують позитивний імідж організації. Репутація впливає на сприйняття компанії клієнтами, партнерами та інвесторами, а також на загальну стабільність бізнесу, тому збереження цього активу є стратегічним пріоритетом.

По-перше, рішення, спрямовані на захист репутації, часто пов'язані з прозорістю та відкритістю комунікацій. Керівники у кризові моменти намагаються підтримувати регулярний контакт із зацікавленими сторонами – клієнтами, працівниками та громадськістю, – надавши їм точну інформацію про стан справ і заходи, що вживаються для подолання труднощів. Це дає змогу уникнути поширення неправдивої інформації від недостовірних даних та негативного впливу, а також підкріплює довіру до компанії.

По-друге, рішення, спрямовані на захист репутації, часто охоплюють збереження корпоративних цінностей та відповідальне ставлення до соціальних зобов'язань. Так, в умовах кризи керівники можуть долучатися до соціальних проєктів, благодійних ініціатив або заходів, що спрямовані на підтримку персоналу, навіть якщо фінансовий стан компанії тимчасово погіршується. Такі дії сигналізують суспільству, що компанія все ще є надійним і соціально відповідальним партнером, а це, відповідно, зміцнює репутацію навіть в умовах невизначеності.

По-третє, під час кризи керівники часто розглядають питання репутаційних ризиків під час ухвалення рішень, пов'язаних зі скороченням персоналу або зміненням умов праці. Скорочення, якщо вони необхідні, можна провести більш етично: попередивши заздалегідь, запропонувавши вихідні виплати та допомогу у працевлаштуванні. Це дає змогу зберегти лояльність працівників та уникнути репутаційних втрат, пов'язаних із погіршенням корпоративного іміджу.

Приймаючи стратегічні рішення, керівники орієнтуються на довгострокове збереження репутаційного капіталу. Це може означати ухилення від





короткострокових прибутків, які здатні погіршити імідж компанії серед громадськості чи партнерів. Прагнучи до стабільності та довготривалої цінності, керівники обирають шлях, що зміцнює репутацію компанії як надійного гравця на ринку, здатного витримати кризу з найменшими втратами для суспільства.

Отже, репутація у кризові часи є стратегічним орієнтиром, що спрямовує управлінські рішення та дає змогу зберегти позитивний імідж організації.

Перелічені чинники відіграють важливу роль у забезпеченні ефективності антикризового управління, оскільки в умовах кризи від керівника очікується не лише здатність ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення, а й забезпечувати стабільність та мотивацію в колективі.

Висновки. Психологічні та соціальні аспекти ухвалення управлінських рішень в умовах економічної кризи є складним процесом, що вимагає ґрунтовного розуміння як теоретичних, так і практичних підходів. Результати аналізу підкреслюють важливість оперативної психологічної адаптації керівників до змін і нестабільності, що забезпечує можливість прийняття ефективних рішень у кризових ситуаціях. Розуміння психологічних чинників управління кризами дає змогу керівникам коригувати стратегії ухвалення рішень відповідно до специфіки кризового середовища.

Література:

1. Савків У.С., Гавдей С.В. Управління персоналом в умовах соціальної та економічної нестабільності: психологічний аспект. *Наукові перспективи*. Випуск 10 (52). 2024. С. 694-704.
2. Потьомкіна О. В., Дзямулич М. І., Шубала І. В. Стимулювання праці як чинник забезпечення ефективності використання персоналу. *Економічний форум*. 2019. № 1. С. 184–187.
3. Карамушка Л. Обґрунтування управлінських рішень щодо забезпечення психологічного здоров'я персоналу організацій під час російсько-української війни. *Вчені записки Університету. «КРОК»*. 2024. 2(74). С. 250–264. URL : <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-74-250-264>
4. Бідюк П. І., Тимощук О. Л., Коваленко А. Є., Коршевнік Л. О. Системи і методи підтримки прийняття рішень : підручник. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 610 с.
5. Кравченко М., Голюк В. Прийняття управлінських рішень: сутність та сучасні тенденції розвитку. *Економіка та суспільство*. 2022. № 40. URL: <https://economyand society.in.ua/index.php/journal/article/view/1473/1419>
6. Васильченко О. Психологічні особливості ухвалення управлінських рішень в умовах соціальної та економічної кризи. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. 2024. 32(2), 7-15. URL : <https://doi.org/10.31108/2.2024.2.32.1>
7. Мрака, Н. М., Піцикевич, В. В., Гнатишин, Б. О., Кочін, І. С., Михайлов, Т. С., Ленко, Н. В., Беззубий, О. В. Психологічні фактори прийняття управлінських рішень в умовах стресу. *Академічні візії*. 2024. (30). URL : <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1221>
8. Савків У. С., Сидор Г. В. Управління людськими ресурсами в умовах ризиків, спричинених війною в Україні. *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу (Серія: Економіка та управління в нафтогазовій промисловості)*, 2023. 2(28). С. 77 – 84. DOI: 10.31471/2409-0948-2023-2(28)-77-84



References:

1. Savkiv U.S., Havdei S.V. (2024). Upravlinnia personalom v umovakh sotsialnoi ta ekonomichnoi nestabilnosti: psykholohichni aspekt. [Human resource management in the context of risks caused by the war in Ukraine]. *Naukovi perspektyvy. Vypusk 10 (52)*. S. 694-704. [in Ukrainian].
2. Potomkina O. V., Dziamulych M. I., Shubala I. V. (2019). Stymuliuвання прати як чинник забезпечення ефективності використання персоналу. [Labor incentives as a factor in ensuring the efficiency of personnel utilization]. *Ekonomichni forum*. No 1. S. 184–187. [in Ukrainian].
3. Karamushka L. (2024). Obgruntuvannya upravlinskykh rishen shchodo zabezpechennia psykholohichnoho zdorovia personalu orhanizatsii pid chas rosiisko-ukrainskoi viiny. [Substantiation of managerial decisions to ensure the psychological health of the staff of organizations during the Russian-Ukrainian war]. *Vcheni zapysky Universytetu. «KROK»*. 2(74), S. 250–264. URL : <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-74-250-264> [in Ukrainian].
4. Bidiuk P. I., Tymoshchuk O. L., Kovalenko A. Ye., Korshevniuk L. O. (2022). Systemy i metody pidtrymky pryiniattia rishen [Decision support systems and methods] : pidruchnyk. Kyiv: KPI im. Ihoria Sikorskoho. 610 s. [in Ukrainian].
5. Kravchenko M., Holiuk V. (2022). Pryiniattia upravlinskykh rishen: sutnist ta suchasni tendentsii rozvytku. [Making managerial decisions: essence and current trends]. *Ekonomika ta suspilstvo*. № 40. URL : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1473/1419> [in Ukrainian].
6. Vasylychenko O. (2024). Psykholohichni osoblyvosti ukhvalennia upravlinskykh rishen v umovakh sotsialnoi ta ekonomichnoi kryzy. [Psychological features of managerial decision-making in the context of social and economic crisis]. *Orhanizatsiina psykholohiia. Ekonomichna psykholohiia*. 32(2), 7-15. URL : <https://doi.org/10.31108/2.2024.2.32.1> [in Ukrainian].
7. Mraka, N. M., Pitsykevych, V. V., Hnatyshyn, B. O., Kochin, I. S., Mykhailov, T. S., Lenko, N. V., Bezzubyi, O. V. (2024). Psykholohichni faktory pryiniattia upravlinskykh rishen v umovakh stresu. [Psychological factors of managerial decision-making under stress]. *Akademichni vizii*. (30). URL : <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1221> [in Ukrainian].
8. Savkiv U. S., Sydor H. V. (2023). Upravlinnia liudskymy resursamy v umovakh ryzykiv, sprychynenykh viinoiu v Ukraini. [Human resource management in the context of risks caused by the war in Ukraine]. *Naukovyi visnyk Ivano-Frankivskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu nafty i hazu (Serii: Ekonomika ta upravlinnia v naftohazovii promyslovosti)*. 2(28). S. 77 – 84. [in Ukrainian].

