

<https://doi.org/10.31108/2.2023.2.29.9>

УДК 159.923: 658.3

**Ірина Сингаївська  
Геннадій Гура**

## **ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ УХВАЛЕННЯ РІШЕНЬ КЕРІВНИКАМИ БІЗНЕСУ В СИТУАЦІЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ**

*Сингаївська Ірина, Гура Геннадій. Психологічні особливості ухвалення рішень керівниками бізнесу в ситуації невизначеності.*

**Вступ.** Тривале існування суспільства в умовах глобальних потрясінь (економічних криз, пандемії, війни) вимагає перегляду стратегій прийняття рішень в управлінні бізнес організаціями.

**Мета дослідження** – виявити провідні стратегії ухвалення рішень керівниками малого та середнього бізнесу в контексті реагування на стрес, визначити їх вплив на успішність професійної адаптації в умовах війни.

**Методи.** Опитано 109 керівників бізнесу і підприємців. Вивчення особливостей ухвалення рішень керівниками бізнесу здійснювалось за допомогою опитувальників «Мельбурнський опитувальник прийняття рішень» та методики «Загальний стиль прийняття рішень». Для вивчення індивідуально-психологічних характеристик керівників бізнесу та рівнів адаптації використовувались такі методики: «Шкала сприйнятого стресу» (PSS-10) Ш. Коена, адаптація О. О. Вельдбрехт та Н. І. Тавровецької; «Шкала інтолерантності до невизначеності» (IUS-12) Н. Карлетона (адаптація Г. М. Громової); «Шкала загальної самоефективності», адаптація І. І. Галецької; «Тест життєвої орієнтації (диспозиційного оптимізму)» (LOT-R), адаптація С. В. Лукової; авторська анкета.

**Результати.** Виявлено характерні особливості прийняття рішень керівниками бізнесу в перший рік повномасштабної війни: перевага раціонального, інтуїтивного та спонтанного стилів. Доведено, що формування управлінської компетентності супроводжується готовністю до прийняття важливих рішень, яка проявляється в неохайності до захисних реакцій: уникнення, відкладання, перекладання відповідальності, імпульсивності. Неадаптивні стратегії ухвалення утворюють єдиний симптомокомплекс, що має в основі не когнітивні, а особистісні риси та схильності. Порівняльний аналіз груп з різним рівнем адаптивності (успішна, проблемна та над-успішна) демонструє вплив різних стратегій прийняття рішень на успішність професійної адаптації. З'ясовано, що в ситуації невизначеності традиційно-успішна стратегія ухвалення рішень, основана на зваженому інтелектуальному аналізі інформації, втрачає адаптивне значення.

**Висновки.** Отримані результати корисні для ефективного протистояння викликам задля стійкого функціонування підприємств в сфері бізнесу в кризових умовах.

**Ключові слова:** керівники бізнесу, ситуації невизначеності, адаптивні стратегії ухвалення рішень, неадаптивні стратегії ухвалення рішень, рівні адаптивності.

**Synhaivska, Iryna, Gura, Gennadiy. Psychological features of business managers' decision-making in a situation of uncertainty.**

**Introduction.** The long-term global upheavals (economic crises, pandemics, wars) require a review of decision-making strategies by the management of business organizations.

**Aim.** To identify the leading decision-making styles used by managers of small and medium-sized business in stressful situations and the styles' impact on managers' job adaptation in war conditions.

**Methods.** The study was conducted on a sample of 109 business managers and entrepreneurs using the Melbourne Decision-Making Questionnaire and the General Decision-Making Style Questionnaire. The individual psychological characteristics of business managers and levels of their adaptation were explored using S. Cohen's Perceived Stress Scale (PSS-10) (adapted by O. Veldbrecht and N. I. Tavrovetska), N. Carleton Intolerance to Uncertainty Scale (IUS-12) (adapted by G. Gromova), General Self-Efficacy Scale (adapted by I. Galetska), Life Orientation Test (dispositional optimism) (LOT-R) (adapted by S. Lukova), and a specially designed questionnaire (I. Syngayivska, H. Gura).

**Results.** The leading business managers' decision-making styles during the first year of a full-scale war included mainly the rational, intuitive and spontaneous styles. The formation of managerial competence was accompanied by managers' readiness to make important decisions, which is manifested in

*managers' reluctance to use defensive reactions: avoidance, postponement, transfer of responsibility, and impulsivity. Maladaptive styles formed a symptom complex based on personal traits and tendencies rather than on cognitive characteristics. A comparative analysis of groups with different levels of adaptability (successful, problematic and super-successful) demonstrated the impact of different decision-making styles on job adaptation. In situations of uncertainty, the traditionally successful decision-making style, which was based on a thorough analysis of information, lost its adaptive value.*

**Conclusions.** *The obtained results may be helpful for effective responding to challenges and sustainable functioning of business in crisis conditions.*

**Key words:** *business managers, situations of uncertainty, adaptive decision-making styles, non-adaptive decision-making styles, levels of adaptability.*

**Вступ.** Ухвалення рішень є однією з головних професійних функцій керівників бізнесу, в процесі реалізації якої вони стикаються з різноманітними викликами та труднощами. Особливо гостро ця проблема постала під час повномасштабної війни рф проти України – невизначеність, ризики й нестабільність зовнішнього середовища суттєво впливають як на стратегічне, так і на операційне управління підприємствами. Крім того, психологічний стан керівників, їх емоційна стійкість, стилі мислення, життєві орієнтації й інші внутрішні чинники також значною мірою впливають на ефективність ухвалення рішень та здатність адаптуватися до нових умов.

Вивчення психологічних особливостей ухвалення рішень в управлінні організаціями важливе як в теоретичному, так і в практичному плані. Але реалізація таких досліджень ускладнена через відсутність чіткої концептуально-методологічної основи та загально визнаної типології стилів прийняття рішень. Прийняття рішень, за усталеною традицією, асоціюється з поняттям «когнітивний стиль» і розглядається як атрибут мислення (Epstein, 2013; Cools & Van den Broeck, 2007; 2008). Інший підхід розглядає ситуацію прийняття важливих рішень як джерело потужного стресу, фокусуючись на адаптивних та дезадаптивних стратегіях його подолання (Janis & Mann, 1977; Mann, et al., 1997). Найбільш цікавим та практично-орієнтованим, на нашу думку, є погляд на процес прийняття рішень в контексті особистісних диспозицій та звичних поведінкових моделей подолання труднощів (Scott & Bruce, 1995; Артемов & Сингаївська, 2022). Усі ці моделі корисні для пояснення особливостей ухвалення управлінських рішень в умовах невизначеності. У цій публікації ми зосередимося на останніх двох підходах.

**Мета дослідження** – виявити провідні стратегії ухвалення рішень керівниками малого та середнього бізнесу в контексті реагування на стрес, визначити їх вплив на успішність професійної адаптації в умовах війни. Поглиблення знань про психологічні механізми прийняття рішень допоможе оптимізувати стратегії кризового менеджменту, забезпечити ефективне протистояння викликам задля стійкого функціонування підприємств у складних умовах військового конфлікту.

#### **Методи та організація дослідження.**

В основу дослідження лягло уявлення про війну як екстраординарну ситуацію, що характеризується високим рівнем невизначеності та ризику, викликаючи широкий спектр адаптивних (або дезадаптивних) реакцій. Основною метою адаптації людини в умовах війни є самозбереження, тобто уникнення вітальних, матеріальних, соціальних й інших втрат. Для керівників бізнесу це також виклик, пов'язаний зі збереженням професійної діяльності: матеріальних активів, соціального капіталу, джерел прибутку тощо. Виживання бізнесу в умовах воєнного стану можна до певної міри розглядати як природний експеримент, в якому чинники впливу виникли з незалежних від експериментатора причин. Неможливо контролювати чинники, які ускладнили життя людей та діяльність підприємств, але можливо зафіксувати викликані ними ефекти. У цій ситуації представляють науковий та практичний інтерес стратегії прийняття рішень, які впливають на адаптацію керівників бізнесу до нових умов діяльності.

**Вибірку** склали 109 осіб віком від 27 до 61 років (43,4±8,4) з досвідом управління бізнесом не менше трьох років; серед них 49 чоловіків та 60 жінок. Респонденти

представляють різні рівні управління: 18 індивідуальних підприємців, що не мали в керівництві інших людей; 45 фізичних осіб-підприємців, власників мікро- і малого бізнесу (в керівництві знаходиться від 2 до 50 осіб); 31 найманих менеджерів комерційних або виробничих організацій, керівників середньої та низової ланки; 16 керівників і власників середнього бізнесу (в управлінні до 250 осіб). Більше половини респондентів під час дослідження перебували у вимушеній міграції: 34 особи переїхали в інші міста України, 25 осіб виїхали за кордон. При цьому 77 осіб продовжували займатися тією самою професійною діяльністю, що й до війни, 22 особи змінили роботу, 10 учасників втратили роботу або зупинили бізнес.

Опитування розпочалося на восьмому місяці повномасштабної війни (жовтень-листопад 2022 р.) та відбувалось за допомогою онлайн-розсилки. Респонденти самостійно заповнювали бланки методик згідно з отриманими від експериментатора інструкціями.

Психометричні інструменти були спрямовані насамперед на виявлення особливостей ухвалення рішень керівниками бізнесу. Було використано два опитувальники, в основі яких лежать теорії стресу та його подолання: «Мельбурнський опитувальник прийняття рішень» («Melbourne Decision Making Questionnaire», MDMQ) (Mann, Burnett, Radford & Ford, 1997) вимірює когнітивно-поведінкові моделі подолання стресу, викликаного необхідністю ухвалення важливих рішень; методика «Загальний стиль прийняття рішень» («General Decision-Making Style», GDMS) (Scott & Bruce, 1995) вимірює звичний спосіб поведінкового реагування в ситуаціях ухвалення рішень.

В якості допоміжних змінних були виміряні індивідуально-психологічні властивості керівників, що впливають на процес ухвалення рішень: «Шкала сприйнятого стресу» (PSS-10) Ш. Коена, адаптація О. О. Вельдбрехт та Н. І. Тавровецькою (Вельдбрехт & Тавровецька, 2022); «Шкала інтолерантності до невизначеності» (IUS-12) Н. Карлетона (адаптація Г.М. Громової) (Громова, 2021); «Шкала загальної самоефективності», адаптація І.І. Галецької (Галецька, 2003); «Тест життєвої орієнтації (диспозиційного оптимізму)» (LOT-R), адаптація С. В. Лукової (Лукова, 2023).

За результатами діагностики було розраховано описові статистики вибірки; для якісних даних проведено частотний аналіз. Для оцінки внутрішньої узгодженості шкал розраховано коефіцієнт альфа Кронбаха. Розподіл змінних визначався за допомогою показників ексцесу та асиметрії, критерію Колмогорова-Смирнова. Для перевірки зв'язків між змінними використано коефіцієнт рангової кореляції Спірмена.

#### **Виділення експериментальних груп.**

Попередній аналіз отриманих даних показав, що процес та результат адаптації керівників бізнесу під час воєнного стану визначається не тільки діапазоном поганого-гарного пристосування до нових умов (деадаптація або самозбереження в кризовій ситуації), але містить можливість «стрибка вгору» – прогресивного розвитку, поліпшення життєвої ситуації та професійного зростання. Зупинимось на цьому аспекті більш детально.

На початку діагностичної процедури респонденти відповіли на ряд запитань анкети стосовно власних життєвих обставин та професійних справ під час війни. Загалом 68,8 % опитаних вказали, що зазнали потрясінь, які стосуються зміни професійної діяльності та життєвого середовища. За отриманими даними було сформовано три дослідницькі групи, що відрізнялися успішністю адаптації керівників до воєнного стану:

1) нормальна або успішна адаптація була встановлена у 59 осіб, які вказали на відсутність значущих життєвих змін та відносну стабільність стану професійних справ;

2) значні проблеми та порушення адаптації виявлені у 25 осіб, які вказали на суттєве погіршення якості життя та стану професійних справ;

3) над-успішна адаптація: 25 осіб, які використали кризу як можливість розвитку, вказали на покращення життєвої ситуації, поживлення бізнесу.

Результати та процедура розподілу на групи детально описана у попередніх публікаціях (Гура, 2023).

При диференціації груп ми виходили з того, що відповіді про відсутність втрат, стабільність професійних та життєвих показників є свідченням успішної (нормальної) адаптації. Самозбереження в умовах війни є основною метою, досягнення якої зазвичай вимагає чималих внутрішніх та зовнішніх ресурсів. Окремо виділяються індивіди, котрі не тільки успішно пристосувалися, але й поліпшили свої справи, тобто використали кризову ситуацію як поштовх для розвитку та росту. Це важливий маркер, який інформує про якісну відмінність реагування керівників на кризу.

Виділені групи не різнилися за віком та гендерним складом, але значуще відрізнялись одна від одної за показником стану професійних справ, зокрема оцінками можливостей планування та розвитку бізнесу ( $p=0,000$ ). Виявлені значущі відмінності за рівнем сприйнятого стресу (величиною, протилежною успішній адаптації) та іншими психологічними змінними (табл. 1).

Таблиця 1

**Порівняння вихідних характеристик досліджуваних груп**

Характеристики	Вся вибірка		Група 1 Нормальна адаптація		Група 2 Проблемна адаптація		Група 3 Розвиток в кризі		ANOVA	
	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Ступінь життєвих змін (анкета)	3,32	1,25	2,92	0,81	4,72	1,37	2,88	0,93	32,28	0,00
Стан професійних справ (анкета)	23,55	6,41	24,51	2,69	13,88	2,79	30,96	1,59	299,4	0,00
- можливість планування і розвитку	3,44	1,34	3,76	1,02	1,72	0,61	4,40	0,96	59,60	0,00
Сприйнятий стрес (опитувальник PSS-10)	13,26	5,58	12,29	4,21	19,40	5,69	9,40	2,75	36,54	0,00
Інтолерантність до невизначеності, (опитувальник IUS-12)	32,44	8,27	31,93	6,83	40,04	8,25	26,04	4,81	26,88	0,00
Загальна само-ефективність (Шкала загальної самоефективності)	30,83	2,70	31,78	2,55	28,44	2,66	31,00	1,35	17,66	0,00
Диспозиційний оптимізм (опитувальник LOT-R)	20,62	2,72	21,0	2,36	17,84	2,28	22,52	1,58	30,37	0,00

Проведений аналіз показав, що виділені експериментальні групи суттєво відрізняються одна від одної не тільки кількістю професійних втрат та придбань під час війни, але й психологічними характеристиками адаптації: рівнем сприйнятого стресу, здатністю до прийняття невизначеності, переконанням у власній можливості досягати поставлених цілей при докладанні зусиль, життєвою орієнтацією. Виявлені відмінності дуже сильні (на рівні  $p=0,000$ ), отже групи достовірно відрізняються успішністю адаптації під час воєнного стану. Це дозволяє нам провести квазі-експериментальне дослідження, спрямоване на вивчення того, які особливості ухвалення рішень характерні для керівників

з нормальною (успішною), проблемною та над-успішною адаптацією. Щоб вивчити цей вплив, було проведено порівняльний аналіз даних в групах з різною адаптивністю; використано однофакторний дисперсійний аналіз ANOVA з апостеріорним множинним порівнянням за допомогою критерію Бонферроні; як додатковий метод (при відхиленні розподілу змінних від нормального) – Н-критерій Краскела-Волліса. Розрахунки проведені в програмі SPSS Statistics.

### **Результати дослідження та їх обговорення.**

#### **1. Прийняття рішень як стрес, стратегії його подолання.**

«Мельбурнський опитувальник прийняття рішень» (MDMQ) (Mann, et al., 1997) базується на теорії конфлікту Janis & Mann, що розглядає прийняття рішень, важливих для майбутнього людини або пов'язаних з певними ризиками, як джерело потужного психічного напруження – стресу (Janis & Mann, 1977). Шляхи його подолання визначають три умови: обізнаність про ризики, пов'язані із різними варіантами вирішення, надія знайти найкращу альтернативу, впевненість у наявності достатнього часу для пошуку інформації та обдумування ймовірних наслідків. Комбінації цих складових обумовлюють різні способи ухвалення рішень (Janis & Mann, 1977).

Моделі поведінки, пов'язані з прийняттям рішень та їхньою якістю, класифікуються як адаптивні або неадаптивні. Стратегія *пильності* виникає при дотриманні всіх трьох умов, описаних вище. Це вдумлива й обережна стратегія, яка передбачає готовність до вирішення на основі інтелектуального пошуку: уточнення власних цілей, збір додаткової інформації, ретельний та неупереджений розгляд альтернатив, аналіз ризиків тощо. У цьому випадку прийняття рішень викликає помірний стрес, який знижується в процесі успішної реалізації прийнятого рішення.

Але людям зазвичай нелегко дійти правильного рішення, вони охоплені сумнівами, тривогами, боротьбою несумісних бажань – тому шукають полегшення у відкладанні рішення, перекиданні відповідальності на інших людей та інших захисних моделях поведінки. Неадаптивні стратегії характеризуються високим рівнем стресу і часто призводять до помилкових рішень. У цих випадках людина уникає напруження, пов'язаного з необхідністю прийняття складного рішення, але не помічає віддалених загроз, втрат та інших серйозних наслідків (Janis & Mann, 1977).

Емпіричні дослідження підтвердили існування різних поведінкових патернів при ухваленні рішень. За результатами багатонаціональної вибірки з більш ніж 2 тис. студентів Mann et al. з колегами сформували факторну модель з чотирьох компонентів: пильність (адаптивна зважена, раціональна поведінка), гіперпильність (надмірна стривоженість або імпульсивний необдуманий вибір), прокрастинація (відкладання ухвалення рішення та його виконання) та перекидання відповідальності за власний вибір на інших людей (Mann et al., 1997; 1998). Ця структура лягла в основу «Мельбурнського опитувальника прийняття рішень» («The Melbourne Decision Making Questionnaire»). Методика містить 22 твердження, які дозволяють визначити рівень стресу при ухваленні рішень і способи реагування на нього. При обробці підраховуються оцінки чотирьох субшкал:

1. *Пильність* (Vigilance) – єдиний адаптивний копінг, що дозволяє приймати раціональні, зважені рішення.

Ще три підходи пов'язані з високим рівнем стресу, спричиненого необхідністю ухвалення рішень, та спробами так чи інакше втекти від нього:

2. *Гіперпильність* (Hypervigilance) виникає, коли людина відчуває сильний стрес і тривогу через великі ризики втрат, нестачу часу та/або песимізм стосовно пошуку рішення. Вона може занадто пильно збирати й перевіряти інформацію, метушитись між різними альтернативами або ж приймати рішення імпульсивно, без інтелектуального аналізу.

3. *Перекидання відповідальності* (Buck Passing): уникнення та ухилення від самостійного прийняття рішень, що передбачає передачу повноважень та відповідальності іншим людям.

4. *Прокрастинація* (Procrastination): відкладання остаточного ухвалення рішення або тривала затримка його виконання (Mann et al., 1997).

Отриманий діагностичний профіль дозволяє визначити звичний шлях подолання стресу, зрозуміти зв'язки між способами прийняття рішень та проблемами адаптації. Дані вибірки відображені у таблиці 2.

Таблиця 2

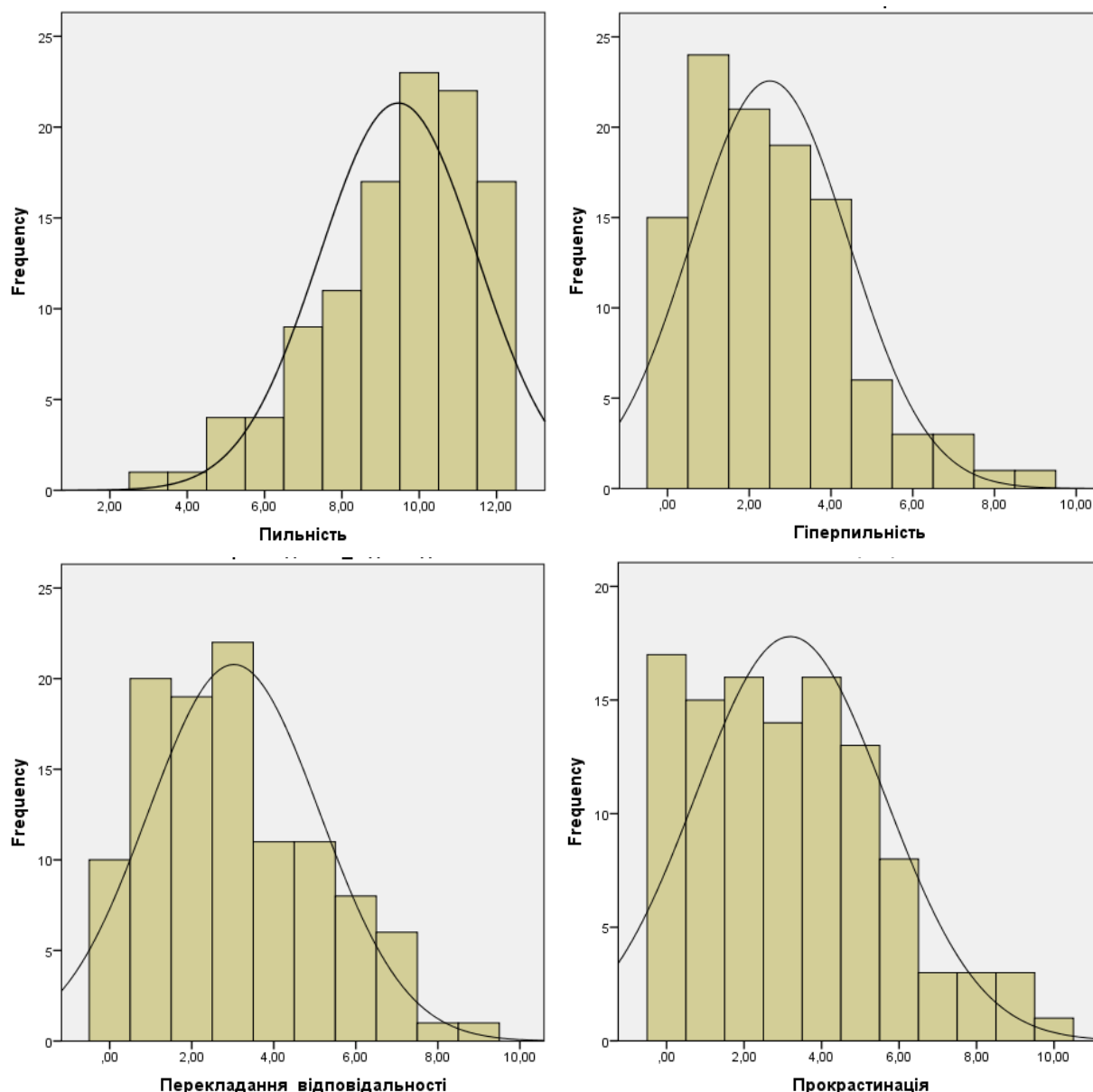
**Статистики «Мельбурнського опитувальника прийняття рішень» (MDMQ) у вибірці керівників бізнесу (N=109)**

	<b>Пильність</b>	<b>Гіпер-пильність</b>	<b>Перекладання відповідальності</b>	<b>Прокрастинація</b>
<i>Перевірка шкал:</i>				
Кількість пунктів	6	5	6	5
Альфа Кронбаха	0,798	0,683	0,769	0,830
<i>Описові статистики:</i>				
Середнє	9,46	2,50	3,03	3,19
Медіана	10,00	2,00	3,00	3,00
Станд. похибка	0,20	0,18	0,20	0,23
Станд. відхилення	2,04	1,93	2,09	2,44
Мінімум	3,00	0,00	0,00	0,00
Максимум	12,00	9,00	9,00	10,00
<i>Характеристики розподілу:</i>				
Асиметрія	-0,844	0,882	0,568	0,598
Екссес	0,309	0,740	-0,340	-0,181
Kolmogorov-Smirnov Z	1,811	1,605	1,635	1,332
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,003	0,012	0,010	0,057

Прим.: стандартна помилка асиметрії у вибірці = 0,231, станд. помилка екссесу = 0,459.

Субшкали MDMQ мають альфа Кронбаха на рівні 0,68-0,83, що свідчить про достатній рівень внутрішньої узгодженості. Розподіл трьох показників, що відображують неадаптивні стилі подолання, суттєво відрізняється від нормального – див. таблицю 2 та рис. 1. Більшість спостережень у вибірці керівників зосереджені в зоні низьких значень. Це цілком природна ситуація, адже дисфункціональні прояви не можуть бути широко розповсюджені у здоровій популяції. Розподіл показника пильності асиметричний – зміщений праворуч та має виражений «хвіст» ліворуч. Отже, керівники бізнесу загалом тяжіють до високої пильності при прийнятті рішень, хоча зустрічаються окремі випадки низьких результатів.

Згідно з отриманими даними, основним стилем реагування керівників бізнесу є пильність, що передбачає зважений раціональний розгляд життєвих та професійних питань. Серед опитаних 35,78 % мають максимально високі показники пильності – 11-12 балів. Перш ніж ухвалити рішення, вони завжди намагаються чітко визначити свої цілі, зібрати достатньо інформації, ретельно обмірковувати всі альтернативи, з'ясувати недоліки та переваги різних варіантів, зрозуміти, яким чином найкраще реалізувати прийняте рішення. Цей результат цілком очікуваний – він підтверджує припущення про досвідченість і компетентність в ухваленні рішень, що є однією з основних професійних функцій керівників бізнесу.



**Рис. 1. Гістограма розподілу шкал «Мельбурнського опитувальника прийняття рішень» (MDMQ) у вибірці керівників бізнесу (109 осіб)**

Серед неадаптивних стратегій у вибірці більше за інші представлена *прокрастинація* (10 осіб мають рівень вище середнього). Вона має якісну своєрідність і проявляється, насамперед, в уважному розгляді другорядних деталей перед остаточним вибором та у зволіканні перед виконанням прийнятого рішення. Отже, в контексті управління бізнесом прокрастинація проявляється у заміні високо-пріоритетних дій завданнями нижчого рівня.

Кореляційний аналіз показав, що між проявами неадаптивних стратегій прийняття рішень у вибірці керівників існують значущі взаємозв'язки. Люди, які часто використовують гіперпильність, також схильні до прокрастинації та перенесення відповідальності ( $p=0,000$ ). До того ж рівень пильності не пов'язаний з вираженістю дезадаптивних моделей поведінки.

Порівняно з іншими вибірками, результати яких опубліковані в наукових джерелах, рівень пильності керівників суттєво не відрізняється, разом з тим середні показники шкал гіперпильності та перекладання відповідальності помітно менші (табл. 3). Відомо, що соціокультурні чинники впливають на частоту використання певних моделей ухвалення рішень. Так, представники азіатських країн більше схильні до прокрастинації та перекладання відповідальності, ніж носії західної індивідуалістичної культури. Це

пояснюється тим, що важливі рішення найчастіше не приймаються персонально, а залежать від родини й інших соціальних груп (Mann et al., 1998; de Heredia et al., 2004). Професійний досвід прийняття рішень також позначається на результатах опитування.

Таблиця 3

**Середні показники та стандартне відхилення шкал «Мельбурнського опитувальника прийняття рішень» (MDMQ) в різних вибірках**

Характеристики вибірок	Пильність	Гіперпильність	Перекладання відповідальності	Прокрастинація
Західна вибірка: 975 студентів зі США, Австралії, Нової Зеландії (Mann et al., 1998)	9,42±2,24	4,30±2,32	4,33±3,04	3,25±2,23
Східно-азіатська вибірка: 1091 студентів з Японії, Тайваню, Гонконгу (Mann et al., 1998)	9,39±2,20	4,92±2,14	5,36±2,72	4,49±2,36
Іспанська вибірка: 609 студентів (de Heredia et al., 2004)	10,28±1,76	5,08±1,79	4,70±2,40	3,67±2,05
Португальська вибірка: 523 дорослих старше 18 років (Filipe et al., 2020)	9,85±2,14	3,99±2,56	3,78±3,09	3,20±2,56
Словацька вибірка: 143 менеджери приватної та державної сфери (Halama, 2017)	10,30±2,15	3,01±2,09	3,10±2,34	1,79±2,15
<i>Керівники бізнесу і підприємці в умовах війни (109 осіб)</i>	9,46±2,04	2,50±1,93	3,03±2,09	3,19±2,44

Як видно із середніх показників у табл. 3, вибірки менеджерів в різних країнах мають загальну тенденцію *зниження рівня стресу при ухваленні рішень та несхильності до неадаптивних стратегій його подолання*. Проведений аналіз дозволяє дійти висновку, що компетентність в прийнятті рішень є складовою управлінської майстерності (або просто дорослішання особистості), що розвивається за рахунок корекції дезадаптивних когнітивно-поведінкових моделей реагування.

**2. Прийняття рішень як звична тенденція поведінкового реагування.**

Опитувальник «Загальний стиль прийняття рішень» (GDMS) розроблений Scott & Bruce (1995) для визначення особистісних особливостей, які впливають на рішення про кар'єрні зміни та інші важливі рішення. Стиль прийняття рішень (далі СПР) визначається як типовий спосіб поведінкового реагування, що проявляється людиною при зіткненні з ситуацією ухвалення рішення. Це заснована на звичці, навчена схильність реагувати певним чином у конкретному контексті прийняття рішень (Scott & Bruce, 1995). Пізніше Thunholm (2004) зауважив, що стилі прийняття рішень відображають не тільки звичні методи мислення, але також включають самооцінку, саморегуляцію (здатність ініціювати й



підтримувати наміри), орієнтацію на соціальну бажаність, тобто характеризують особистість в цілому (Thunholm, 2004).

На основі результатів масштабного дослідницького проєкту в чотирьох популяціях автори виділили п'ять стилів прийняття рішень, які склали субшкали опитувальника «Загальний стиль прийняття рішень» (GDMS): *раціональний* – характеризується ретельним пошуком і перевіркою інформації, логічною оцінкою альтернатив; *інтуїтивний* – характеризується використанням внутрішніх почуттів, інстинктів і здогадок; *уникаючий* – характеризується спробами відтермінувати чи уникнути вибору, наскільки це можливо; *залежний* – характеризується опорою на поради інших людей та вказівки соціальних груп; *спонтанний* – близький до інтуїтивного, але додатково характеризується почуттям невідкладності, бажанням завершити процес ухвалення рішення якнайшвидше (Scott & Bruce, 1995).

Опитувальник містить 25 тверджень стосовно того, як респондент зазвичай підходить до ситуації прийняття важливих рішень. Отримані бали порівну розподіляються між п'ятьма субшкалами, описаними вище; можливі сумарні оцінки в діапазоні від 5 до 25 балів. Високі оцінки за певною шкалою означають, що цей стиль використовується частіше. Описові статистики вибірки представлено в таблиці 4.

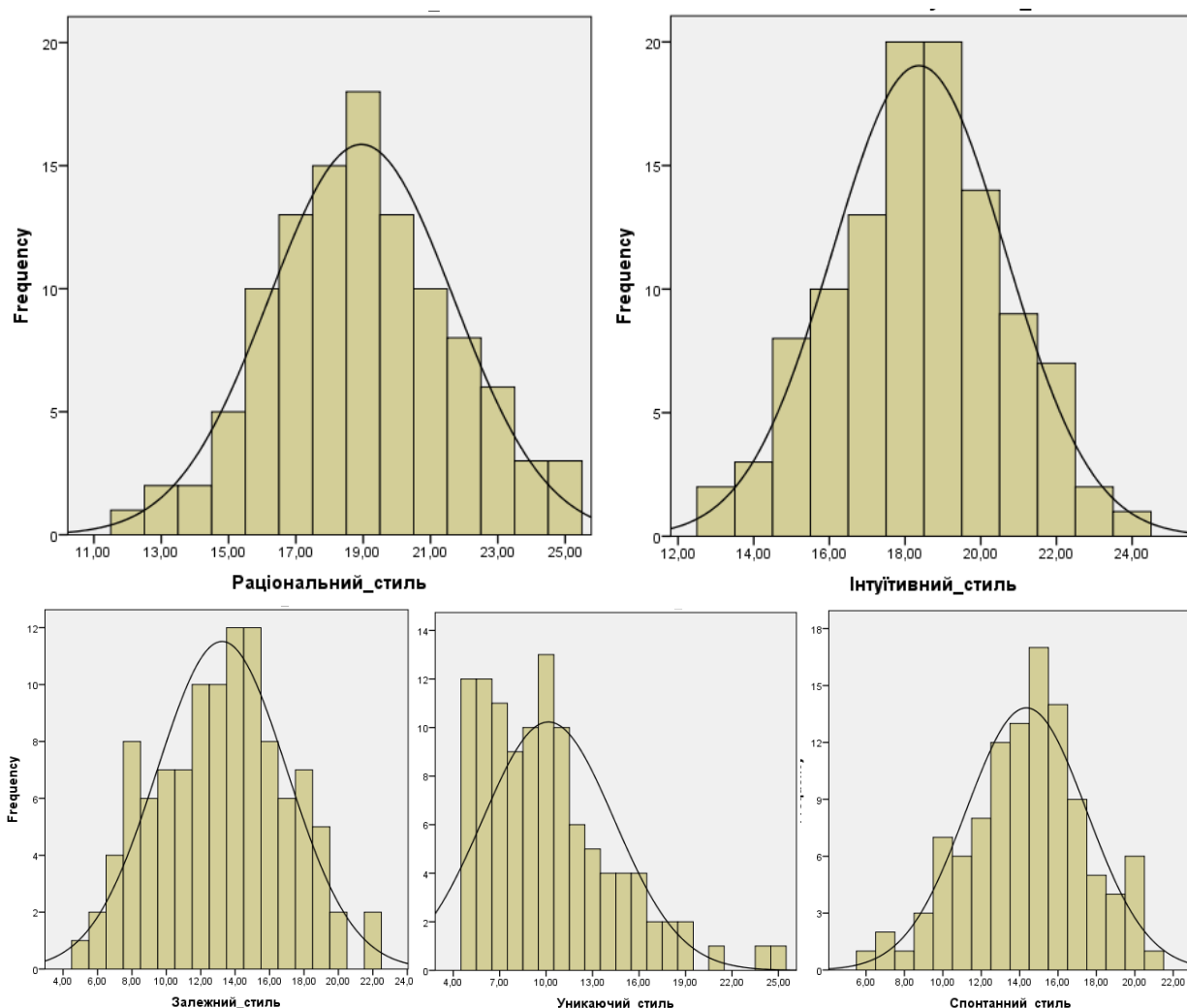
Таблиця 4

**Статистика шкал методики «Загальний стиль прийняття рішень» у вибірці керівників бізнесу (GDMS) (N=109)**

	Раціональний стиль	Інтуїтивний стиль	Залежний стиль	Уникаючий стиль	Спонтанний стиль
<i>Перевірка шкал:</i>					
Альфа Кронбаха	0,792	0,734	0,891	0,920	0,744
<i>Описові статистики:</i>					
Середнє	18,94	18,37	13,24	10,15	14,35
Станд. похибка	0,26	0,22	0,36	0,41	0,30
Медіана	19,00	18,00	13,00	10,00	15,00
Станд. відхилення	2,74	2,28	3,78	4,25	3,15
Мінімум	12,00	13,00	5,00	5,00	6,00
Максимум	25,00	24,00	22,00	25,00	21,00
<i>Характеристики розподілу:</i>					
Асиметрія	0,053	-0,069	0,000	1,096	-0,232
Екссес	-0,193	-0,271	-0,584	1,265	-0,116
Kolmogorov-Smirnov Z	1,018	1,106	0,786	1,341	1,000
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,251	0,173	0,566	0,055	0,270

Стандартна помилка асиметрії у вибірці = 0,231, стандартна помилка екссесу = 0,459.

Як видно з рис. 2, показники уникаючого СПР зміщені в зону низьких значень, що пояснюється дисфункціональністю цієї поведінкової моделі. Цей стиль виражений у вибірці найменшою мірою, тобто керівники при прийнятті важливих рішень в останню чергу звертаються до стратегії уникнення. З попередніх досліджень відомо, що уникання прийняття рішень пов'язане з високим рівнем стресу, тривожністю (Thunholm, 2008), депресією (Bavolár & Orosová, 2015) та іншими негативними проявами, що погіршують психічне та фізичне здоров'я людини.



**Рис. 2. Гістограми розподілу шкал опитувальника «Загальний стиль прийняття рішень» (GDMS) у вибірці керівників бізнесу (109 осіб)**

Відповідно до отриманих середніх показників (табл. 4) у вибірці керівників переважають раціональний та інтуїтивний СПР. Цей результат цілком очікуваний, адже саме ці стилі асоціюються з психологічним здоров'ям та загальною здатністю до прийняття рішень. Рівень цих показників приблизно рівний, отже керівники в процесі ухвалення рішень рівною мірою звертаються як до раціональних аргументів, так і до внутрішніх відчуттів, інтуїції. Залежний та спонтанний СПР представлені в середньому ступені, керівники звертаються до них досить часто.

Аналіз окремих тверджень опитувальника «Загальний стиль прийняття рішень» (GDMS) показав найвищі бали за пунктами 1 – «Я ретельно перевіряю джерела інформації та переконуюсь у достовірності фактів, перш ніж прийняти рішення» (середня оцінка у вибірці 4,12) та 12 – «Зазвичай я приймаю рішення, покладаючись на своє відчуття того, що воно правильне» (4,08). Найнижчі оцінки мають пункти 4 – «Я уникаю прийняття важливих рішень, доки на мене не натиснуть» (1,82) та 24 – «Я відтягую прийняття багатьох рішень, тому що думки про них мене бентежать» (1,95). Це уточнює характерні особливості прийняття рішень керівниками бізнесу.

Кореляційний аналіз показав ряд сильних внутрішніх зв'язків між субшкалами GDMS як позитивних, так і негативних. Найтісніше пов'язані між собою унікаючий та залежний стилі ( $p=0,000$ ); обидва характеризують малоадаптивні стратегії поведінки. Залежний СПР також прямо корелює з раціональним стилем ( $p=0,003$ ). На перший погляд цей зв'язок виглядає парадоксальним, але його можна пояснити тим, що поради інших людей є нормальною частиною раціонального процесу пошуку інформації. Звертає на себе увагу

сильна негативна кореляція між раціональним та інтуїтивним стилями: чим більше виражений один із них, тим менше – інший ( $p=0,000$ ). Тобто керівники обирають один з цих стилів на протиположний іншому. Схожа структура кореляцій була отримана також попередніми дослідниками (Scott & Bruce, 1995; Bavořar & Orosová, 2015; Berisha, Pula & Krasniqi, 2018). Scott & Bruce (1995) вважають, що окремі СПР не виключають один одного, адже при прийнятті рішень люди не покладаються лише на один спосіб і зазвичай використовують комбінацію стилів. Це обумовлює внутрішні кореляції між субшкалами (Scott & Bruce, 1995).

Оскільки методика GDMS широко використовується в організаційних дослідженнях, ми маємо змогу зіставити отримані результати з показниками різних професійних груп, у тому числі керівників бізнесу – таблиця 5. Проведений огляд показує, що середні показники раціонального та інтуїтивного СПР у вибірці керівників відповідають аналогічним даним попередніх досліджень.

Таблиця 5

**Середні показники та стандартне відхилення шкал GDMS в різних вибірках**

Характеристики досліджених груп:	Раціональний стиль	Інтуїтивний стиль	Залежний стиль	Унікаючий стиль	Спонтанний стиль
229 студентів старших курсів школи бізнесу, США (Scott & Bruce, 1995)	4,03±0,57	3,43±0,78	3,23±0,74	2,10±0,87	2,56±0,79
84 студенти MBA (Scott & Bruce, 1995)	3,92±0,57	3,49±0,70	3,23±0,73	2,56±0,97	2,46±0,90
102 менеджери середн. ланки, Нідерланди (Curşeu & Schruijer, 2012)	3,52±0,63	3,63±0,57	3,03±0,71	2,28±0,82	2,56±0,54
152 студенти бізнес-шкіл, Косово (Berisha et al., 2018)	21,5±2,59	17,6±3,62	19,7±3,62	11,4±3,81	13,4±3,96
427 старшокласників і студентів, Словаччина (Bavořar & Orosová, 2015)	18,9±3,08	17,9±3,06	15,7±3,81	14,9±4,64	13,7±4,21
361 студентів різних спец-тей, Іспанія (Alacreu-Crespo et al., 2019)	4,01±0,57	3,63±0,81	3,53±0,81	2,49±1,04	2,57±0,92
109 керівників бізнесу та підприємців в умовах війни (індексовані показники)	18,94 (3,79)	18,37 (3,67)	13,24 (2,65)	10,15 (2,03)	14,35 (2,87)

Серед українських респондентів вираженість залежного та унікаючого стилю порівняно нижча, а спонтанного – порівняно вища, ніж у вибірках менеджерів з країн Західної Європи чи Америки. Найбільш помітні відмінності стосуються залежного стилю – за цієї шкалою середні показники найменші серед усіх розглянутих популяцій. Отже, українська вибірка відрізняється незалежністю (автономністю) у прийнятті рішень – здатністю вирішувати важливі життєві та професійні питання, не звертаючись за порадами або підтримкою до інших людей. Керівникам бізнесу не потрібно, щоб хтось «скеровував їх в правильному напрямку» при ухваленні рішень.

Вибірки менеджерів і студентів бізнес-шкіл відрізняються від загальних популяцій низькими показниками унікаючого СПР. Ці результати очікувані, адже прийняття рішень є однією з професійних функцій управлінців. Оскільки показники раціонального та інтуїтивного (адаптивних) стилів суттєво не відрізняються в різних професійних групах, це підтверджує висновок про те, що ріст компетенцій в прийнятті управлінських рішень відбувається саме за рахунок усунення дезадаптивних стратегій.

**3. Порівняльний аналіз груп з різною адаптивністю.**

Розглянемо стратегії прийняття рішень в групах з різною успішністю адаптації (табл. 6). Середній показник *пильності* MDMQ має майже однакову виразність в трьох групах (значущі відмінності відсутні,  $p=0,509$ ). Отже, зважений підхід до прийняття рішень є універсальною характеристикою, що визначає загальну здатність особистості до саморегуляції. Натомість надійним маркером управлінської компетентності керівників є несхильність до захисного уникнення та/або панічно-імпульсивного прийняття рішень.

Таблиця 6

**Порівняльний аналіз показників прийняття рішень в групах керівників з різним рівнем адаптивності**

Стратегії прийняття рішень	Вся вибірка		Група 1 Нормальна адаптація		Група 2 Проблемна адаптація		Група 3 Розвиток в кризі		Kruskal Wallis Test	
	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	Chi-Square	Asym p. Sig.
<b>«Мельбурнський опитувальник прийняття рішень» (MDMQ)</b>										
Пильність	9,46	2,04	9,59	2,09	9,56	1,63	9,04	2,28	1,35	0,509
Гіперпильність	2,50	1,93	1,83	1,28	4,84	1,84	1,76	1,39	39,98	0,000
Перекладання відповідальності	3,03	2,09	2,44	1,52	5,48	1,78	1,96	1,62	38,71	0,000
Прокрастинація	3,19	2,44	2,67	1,79	5,80	2,48	1,80	1,78	32,73	0,000
<b>«Загальний стиль прийняття рішень» (GDMS)</b>										
Раціональний	18,94	2,74	19,31	2,94	18,68	2,75	18,36	2,16	2,20	0,333
Інтуїтивний	18,37	2,28	18,58	2,56	18,00	2,12	18,24	1,69	1,17	0,557
Залежний	13,24	3,78	12,24	3,81	15,40	2,27	13,44	4,06	14,31	0,001
Унікаючий	10,15	4,25	9,07	2,89	15,28	4,53	7,56	1,83	39,97	0,000
Спонтанний	14,35	3,15	13,85	3,12	14,24	2,26	15,64	3,68	7,23	0,027

За показниками трьох неадаптивних стратегій MDMQ група 2 суттєво відрізняється від груп з успішною адаптацією (в усіх випадках  $p=0,000$ ); до того ж групи 1 і 3 мають схожі розподіли. Отже, для учасників з проблемною адаптацією характерна висока схильність до відкладання або уникання прийняття рішень (прокрастинації, перекладання відповідальності), а також до тривожної нерациональної імпульсивності (гіперпильності). Такі керівники можуть некритично приймати доступні альтернативи, ігнорувати важливу інформацію про потенційні ризики чи взагалі уникати прийняття рішення, відкладаючи або передаючи відповідальність іншим людям. У спробі втекти від стресу вони можуть занадто пильно збирати й перевіряти інформацію. Відчуваючи тиск часу, керівники можуть приймати рішення імпульсивно, що усуває необхідність інтелектуальних зусиль, спрямованих на зважений відповідальний вибір.

Описані відмінності дуже сильні, середні показники дисфункціональних стратегій в «проблемній» групі в 2-3 рази перевищують відповідні параметри груп з успішною адаптацією (рис. 3).

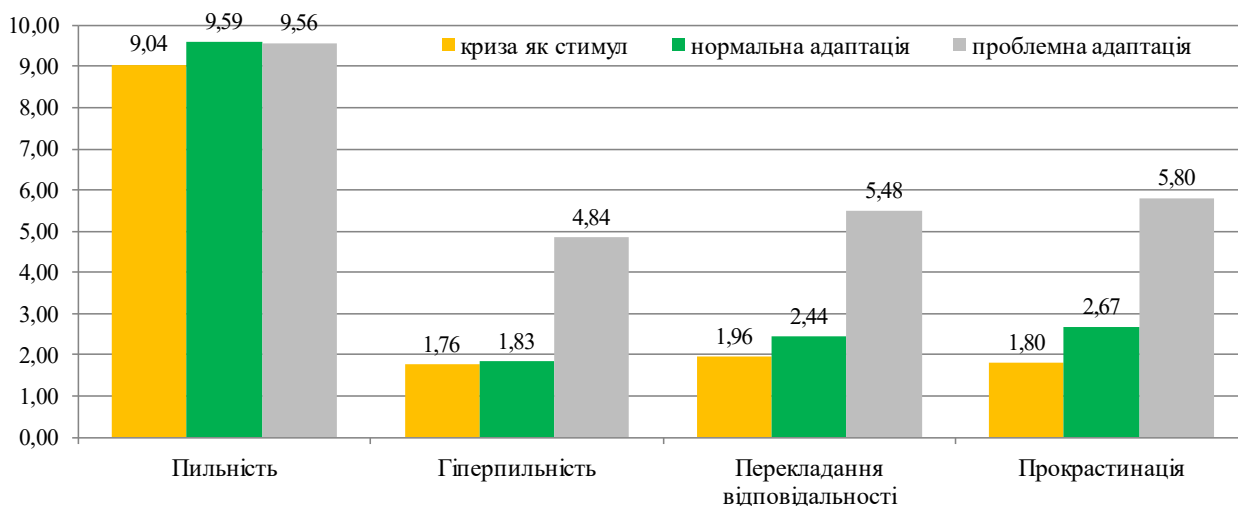


Рис. 3. Середні показники шкал «Мельбурнського опитувальника прийняття рішень» (MDMQ) в групах керівників з різною успішністю адаптації

Отримані результати дозволяють дійти висновку, що саме невдалий підхід до прийняття рішень визначає результат адаптації в ситуації невизначеності. Це підтверджує правильність теоретичного підходу, що лежить в основі «Мельбурнського опитувальника прийняття рішень» (MDMQ) і розглядає прийняття рішень як джерело стресу. Різноманітні захисні стратегії подолання стресу, спричиненого необхідністю ухвалення важливих рішень, тісно пов'язані з порушеннями професійної адаптації підприємців та керівників бізнесу в умовах воєнного стану. У більш широкому контексті – неадаптивні способи прийняття рішень обумовлюють психологічне неблагополуччя особистості. До того ж пильність (зважена адаптивна стратегія прийняття рішень) значуще не впливає на успішність адаптації керівників бізнесу в умовах війни.

Порівняння оцінок, отриманих за опитувальником «Загальний стиль прийняття рішень» (GDMS), в групах підтверджує висновки, зроблені при аналізі даних, які отримані за «Мельбурнським опитувальником прийняття рішень» (MDMQ). Показники раціонального та інтуїтивного СПР суттєво не відрізняються в групах керівників з різною адаптивністю. Отже, на результат адаптації впливає не рівень розвитку «здорових» моделей поведінки (раціонального та інтуїтивного СПР), а виразність дезадаптивних – залежного та унікаючого стилів. У групі з проблемною адаптацією середній показник схильності до уникнення в разі перевищує параметри інших груп (рис. 4), тобто вплив цієї змінної дуже сильний, визначальний.

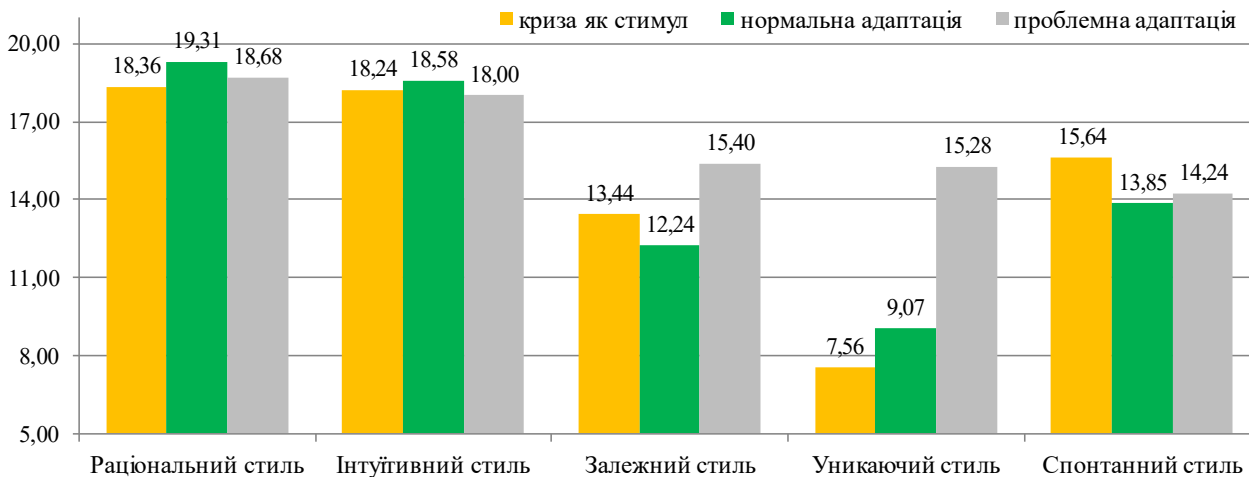


Рис. 4. Середні показники опитувальника «Загальний стиль прийняття рішень» в групах керівників з різною успішністю адаптації

Апостеріорний множинний аналіз показав, що групи з успішною адаптацією не відрізняються між собою за вираженістю раціонального, інтуїтивного, уникаючого та залежного стилів прийняття рішень. Водночас для групи 3, яка використовує кризу як можливість розвитку, більшою мірою характерний *спонтанний СІР*, що характеризується швидкістю, невідкладністю і безпосередністю (відмінність від групи 1 з нормальною адаптацією при  $p=0,050$ ). Цю особливість можна вважати адаптивною перевагою в ситуаціях невизначеності, коли зважений аналіз альтернатив неможливий або ускладнений.

#### **Висновки.**

У кризових умовах можливі різні типи реагування і стратегії подолання. Опитування керівників бізнесу показало, що життєдіяльність в ситуації повномасштабної війни відбувається не тільки адаптивним чи дезадаптивним шляхом (збереження стабільності або суттєві втрати), але й містить можливість професійного зростання. Усі ці варіанти значною мірою обумовлені особливостями прийняття рішень.

При ухваленні важливих рішень керівники використовують два основні способи прийняття рішень: раціональний, на основі інтелектуального аналізу інформації, або інтуїтивний, на основі минулого досвіду. У вибірці вони виражені на однаковому рівні, але негативно корелюють між собою, тобто кожен індивід тяжіє до одного з полюсів на протиположному.

Вираженість цих стилів суттєво не відрізняється в різних професійних популяціях та не впливає на результат кризової адаптації керівників бізнесу. Отже, розвинена здатність до зважених, обміркованих або швидких, інтуїтивних рішень сама по собі не визначає формування управлінської компетентності. Надійним маркером компетентності управлінця є низький рівень стресу в ситуації ухвалення важливих рішень, несхильність до захисного уникнення, перекладання відповідальності та панічно-імпульсивних реакцій. Керівники бізнесу приймають відповідальність за прийняття важливих рішень, роблять це незалежно, швидко та впевнено.

Неадаптивні стратегії ухвалення рішень (перекладання відповідальності, відкладання, уникнення, тривожна гіперпильність чи імпульсивність) утворюють єдиний симптомокомплекс, що заважає успішній життєвій та професійній адаптації. Використання керівниками неадаптивних стратегій ухвалення рішень супроводжується не тільки значними професійними втратами, але й психологічним неблагополуччям: високим рівнем сприйнятого стресу, інтолерантністю до невизначеності, зниженням відчуття самоефективності, песимістичними життєвими орієнтаціями. Це дозволяє дійти висновку, що в основі схильності до залежного та уникаючого стилів прийняття рішень лежать не когнітивні, а особистісні чинники.

Здатність до зваженого прийняття рішень відіграє важливу роль в успішності організаційної діяльності в стабільних умовах, але в ситуації війни втрачає адаптивну значущість, адже невизначеність майбутніх перспектив, дефіцит часу, високий ризик втрат тощо не дають можливостей для ретельного пошуку інформації та аналізу альтернатив. Серед керівників досить поширений *спонтанний* стиль, пов'язаний з інтуїтивним, швидким ухваленням рішень. В умовах невизначеності саме він має адаптивні переваги та обумовлює можливість професійного розвитку.

**Перспективи подальших досліджень.** Складні та неоднозначні зв'язки між окремими стратегіями ухвалення рішень потребують уточнення теоретичних моделей, які пояснюють ці процеси. Керівників можна диференціювати за перевагою та комбінацією певних стилів прийняття рішень, що визначають їхні управлінські здібності. Складання такої класифікації – цікава перспектива подальших досліджень.

## Література

1. Артемов, В., & Сингаївська, І. (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. Вельдбрехт, О. О., & Тавровецька, Н. І. (2022). Шкала сприйнятого стресу (PSS-10): адаптація та апробація в умовах війни. *Проблеми сучасної психології*, 2(25), 16-27. DOI: 10.26661/2310-4368/2022-2-2
3. Галецька, І.І. (2003). Самоефективність у структурі соціальної адаптації. *Вісник Львівського університету. Серія: Філософські науки*, 5, 138-149.
4. Громова, Г.М. (2021). Інструменти вимірювання толерантності до невизначеності. Адаптація тесту «Шкала інтолерантності до невизначеності» Н. Карлетона. *Наукові студії із соціальної та політичної психології*, 47(50), 115-130. DOI: 10.33120/ssj.vi47(50).217
5. Гура, Г. Н. (2023). Психологічна адаптація керівників бізнесу та підприємців до умов воєнного стану. *Вектори соціальної, організаційної та економічної психології: тези доп. II Міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 17 лют. 2023 р.) / відп. ред. С. М. Миронець. Київ: ДТЕУ, 72-78. <https://knute.edu.ua/file/MzEyMQ==/f467895ec4bf440341490c621a6eccb8.pdf>*
6. Лукова, С.В. (2023). Валідизація української версії Методики диспозиційного оптимізму (Life Orientation Test-Revised – LOT-R). *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Психологічні науки*, 1, 47-55. DOI: 10.32999/ksu2312-3206/2023-1-6
7. Alacreu-Crespo, A., Fuentes, M. C., Abad-Tortosa, D., Cano-Lopez, I., González, E., & Serrano, M. Á. (2019). Spanish validation of General Decision-Making Style scale: Sex invariance, sex differences and relationships with personality and coping styles. *Judgment and Decision Making*, 14(6), 739–751. URL: <https://journal.sjdm.org/19/190621a/jdm190621a.pdf>
8. Bavořár, J., & Orosová, O. (2015). Decision-making styles and their associations with decision-making competencies and mental health. *Judgment and Decision Making*, 10(1), 115–122. URL: <https://journal.sjdm.org/14/141103/jdm141103.html>
9. Berisha, G., Pula, J. S., & Krasniqi, B. (2018). Convergent validity of two decision making style measures. *Journal of Dynamic Decision Making*, 4. Article 1. DOI: 10.11588/jddm.2018.1.43102
10. Cools, E., & Van Den Broeck, H. (2008). Cognitive styles and managerial behaviour: a qualitative study. *Education + Training*, 50(20), 103-114. DOI: <https://doi.org/10.1108/00400910810862092>
11. Cools, E., & Van den Broeck, H. (2007). Development and Validation of the Cognitive Style Indicator. *The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 141(4), 359-387. DOI: 10.3200/JRLP.141.4.359-388
12. Curşeu, P. L., & Schruijer, S. (2012). Decision Styles and Rationality: An Analysis of the Predictive Validity of the General Decision-Making Style Inventory. *Educational and Psychological Measurement*, 72(6), 1053–1062. DOI: <https://doi.org/10.1177/001316441244806>
13. De Heredia, R. A. S., Aroncena, F. I., & Gárate, J. V. (2004). Decision-making patterns, conflict styles, and self-esteem. *Psicothema*, 6(1), 110-116. <https://www.psicothema.com/pdf/1169.pdf>
14. Epstein, S. (2013). Cognitive-experiential self-theory: An integrative theory of personality. In H. Tennen, J. Suls, & I. B. Weiner (Eds.), *Handbook of psychology: Personality and social psychology* (pp. 93–118). NJ: John Wiley & Sons, Inc. DOI: 10.1002/9781118133880.hop205005
15. Filipe, L., Alvarez, M.-J., Roberto, M. S., & Ferreira J. A. (2020). Validation and invariance across age and gender for the Melbourne Decision-Making Questionnaire in a sample of Portuguese adults. *Judgment and Decision Making*, 15(1), 135-148.
16. Halama, P. (2017). Self-Regulation Capacity and Decision Making of Slovak Managers in Routine Situations and in Situations with Possible Negative Outcomes. *Studia Psychologica*, 59(2), 156-168. DOI: 10.21909/sp.2017.02.737
17. Janis, I. L., & Mann, L. (1977). Decision making: A psychological analysis of conflict, choice, and commitment. New York: Free Press, 488 p.
18. Mann, L., Burnett, P., Radford, M., & Ford, S. (1997). The Melbourne Decision Making Questionnaire: An instrument for measuring patterns for coping with decisional conflict. *Journal of Behavioral Decision Making*, 10(1), 1–19.
19. Mann, L., Radford, M., Burnett, P., Ford, S., Bond, M., Leung, K., H. Nakamura, Vaughan G., & Yang, K.-S. (1998). Cross-cultural Differences in Self-reported Decision-making Style and Confidence. *International Journal of Psychology*, 33(5), 325-335. DOI: 10.1080/002075998400213
20. Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1995). Decision-making style: The development and assessment of a new measure. *Educational and Psychological Measurement*, 55(5), 818–831. DOI: 10.1177/0013164495055005017
21. Thunholm, P. (2004). Decision-making style: habit, style or both? *Personality and Individual Differences*, 36(4), 931–944. DOI: 10.1016/S0191-8869(03)00162-4
22. Thunholm, P. (2008). Decision-making styles and physiological correlates of negative stress: Is there a relation? *Scandinavian Journal of Psychology*, 49(3), 213–219. DOI: 10.1111/j.1467-9450.2008.00640.x

## References

1. Artemov, V., & Syngayivska, I. (2022). Osoblyvosti protsesiv pryinyattya rishen v umovakh nevyznachenosti [Peculiarities of decision-making processes 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. Veldbrekht, O., & Tavrovetska, N. (2022). Shkala spryinyatogo stresu (PSS-10): adaptatsia ta aprobatsia v umovakh viiny [Perceived Stress Scale (PSS-10): Adaptation and Validation in war conditions]. *Problemy suchasnoi psykholohii*, 2(25), 16-27. <https://doi.org/10.26661/2310-4368/2022-2-2> [In Ukrainian]
3. Galetska, I. (2003). Samoefektyvnist u strukturi sotsialnoi adaptatsii [Self-efficacy in the structure of social adaptation]. *Visnyk Lvivskogo universytetu. Seria: Filosofski nauky*, 5, 138-149. [In Ukrainian]
4. Gromova, G. (2021). Instrumenty vymiryuvannya tolerantnosti do nevyznachenosti Adaptatsia testu «Shkala intolerantnosti do nevyznachenosti» N. Karletona [Uncertainty tolerance measuring tools. The adaptation of N. Carlton Intolerance to Uncertainty Scale]. *Naukovi studii iz sotsialnoi ta politychnoi psykholohii*, 47(50), 115-130. [https://doi.org/10.33120/ssj.vi47\(50\).217](https://doi.org/10.33120/ssj.vi47(50).217) [In Ukrainian]
5. Gura, G. (2023). Psykholohichna adaptatsia kerivnykiv biznesu ta pidpryyemstiv do umov voyennogo stanu [Psychological adaptation of business managers and entrepreneurs to the conditions of martial law]. *Vektory sotsialnoi, organizatsiinoi ta ekonomichnoi psykholohii: tezy dop. II Mizhnar. nauk.-prakt. konf. (Kyiv, February 17, 2023) DTEU*, 72-78. <https://knute.edu.ua/file/MzEyMQ==/f467895ec4bf440341490c621a6eccb8.pdf> [In Ukrainian]
6. Lukova, S. (2023). Validization of the Ukrainian version of Life Orientation Test-Revised – LOT-R. *Naukovyi visnyk Khersonskogo derzhavnogo universytetu. Seria Psykholohichni nauky*, 1, 47-55. <https://doi.org/10.32999/ksu2312-3206/2023-1-6> [In Ukrainian]
7. Alacreu-Crespo, A., Fuentes, M. C., Abad-Tortosa, D., Cano-Lopez, I., González, E., & Serrano, M. Á. (2019). Spanish validation of General Decision-Making Style scale: Sex invariance, sex differences and relationships with personality and coping styles. *Judgment and Decision Making*, 14(6), 739-751. <https://journal.sjdm.org/19/190621a/jdm190621a.pdf>
8. Bavořár, J., & Orosová, O. (2015). Decision-making styles and their associations with decision-making competencies and mental health. *Judgment and Decision Making*, 10(1), 115-122. <https://journal.sjdm.org/14/141103/jdm141103.html>
9. Berisha, G., Pula, J. S., & Krasniqi, B. (2018). Convergent validity of two decision making style measures. *Journal of Dynamic Decision Making*, 4. Article 1. <https://doi.org/10.11588/jddm.2018.1.43102>
10. Cools, E., & Van Den Broeck, H. (2008). Cognitive styles and managerial behaviour: a qualitative study. *Education + Training*, 50(20), 103-114. <https://doi.org/10.1108/00400910810862092>
11. Cools, E., & Van den Broeck, H. (2007). Development and Validation of the Cognitive Style Indicator. *The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 141(4), 359-387. <https://doi.org/10.3200/JRLP.141.4.359-388>
12. Curşeu, P. L., & Schruijer, S. (2012). Decision Styles and Rationality: An Analysis of the Predictive Validity of the General Decision-Making Style Inventory. *Educational and Psychological Measurement*, 72(6), 1053-1062. <https://doi.org/10.1177/001316441244806>
13. De Heredia, R. A. S., Aroncena, F. I., & Gárate, J. V. (2004). Decision-making patterns, conflict styles, and self-esteem. *Psicothema*, 6(1), 110-116. <https://www.psicothema.com/pdf/1169.pdf>
14. Epstein, S. (2013). Cognitive-experiential self-theory: An integrative theory of personality. In H. Tennen, J. Suls, & I. B. Weiner (Eds.), *Handbook of psychology: Personality and social psychology* (pp. 93–118). John Wiley & Sons, Inc. <https://doi.org/10.1002/9781118133880.hop205005>
15. Filipe, L., Alvarez, M.-J., Roberto, M. S., & Ferreira J. A. (2020). Validation and invariance across age and gender for the Melbourne Decision-Making Questionnaire in a sample of Portuguese adults. *Judgment and Decision Making*, 15(1), 135-148.
16. Halama, P. (2017). Self-Regulation Capacity and Decision Making of Slovak Managers in Routine Situations and in Situations with Possible Negative Outcomes. *Studia Psychologica*, 59(2), 156-168. <https://doi.org/10.21909/sp.2017.02.737>
17. Janis, I. L., & Mann, L. (1977). *Decision making: A psychological analysis of conflict, choice, and commitment*. Free Press.
18. Mann, L., Burnett, P., Radford, M., & Ford, S. (1997). The Melbourne Decision Making Questionnaire: An instrument for measuring patterns for coping with decisional conflict. *Journal of Behavioral Decision Making*, 10(1), 1-19.
19. Mann, L., Radford, M., Burnett, P., Ford, S., Bond, M., Leung, K., H. Nakamura, Vaughan G., & Yang, K.-S. (1998). Cross-cultural Differences in Self-reported Decision-making Style and Confidence. *International Journal of Psychology*, 33(5), 325-335. <https://doi.org/10.1080/002075998400213>
20. Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1995). Decision-making style: The development and assessment of a new measure. *Educational and Psychological Measurement*, 55(5), 818-831. <https://doi.org/10.1177/0013164495055005017>
21. Thunholm, P. (2004). Decision-making style: habit, style or both? *Personality and Individual Differences*, 36(4), 931-944. [https://doi.org/10.1016/S0191-8869\(03\)00162-4](https://doi.org/10.1016/S0191-8869(03)00162-4)
22. Thunholm, P. (2008). Decision-making styles and physiological correlates of negative stress: Is there a relation? *Scandinavian Journal of Psychology*, 49(3), 213-219. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9450.2008.00640.x>



**Відомості про авторів**

**Сингаївська Ірина Валентинівна**, кандидатка психологічних наук, професорка, директорка Навчально-наукового інституту психології ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», Київ, Україна

**Synhaivska, Iryna**, PhD (Psychology), Associate Professor, Director of the Academic and Scientific Institute of Psychology, «KROK» University, Kyiv, Ukraine,

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6802-0081>

E-mail: [irinas@krok.edu.ua](mailto:irinas@krok.edu.ua)

**Гура Геннадій Никифорович**, аспірант ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», Київ, Україна

**Gura, Gennadiy**, postgraduate student, University of Economics and Law "KROK", Kyiv, Ukraine.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1991-4545>

E-mail: [gennadiy\\_gura@ukr.net](mailto:gennadiy_gura@ukr.net)

Отримано 15 травня 2023 р.

Рецензовано 5 червня 2023 р.

Прийнято 16 червня 2023 р.