

УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ АЛЬФРЕДА НОБЕЛЯ

КАФЕДРА ПСИХОЛОГІЇ ТА ПЕДАГОГІКИ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему

*«Вплив особистісних якостей керівника
бізнесу на ухвалення управлінських рішень в
умовах кризи»*

Виконала: здобувачка 2 курсу,
групи ПС-23-2вм
Спеціальності 053 «Психологія»
Мартиненко О. О.
Керівник: Дубінський С.В.,
канд.економ.наук, доцент

Дніпро
2025

АНОТАЦІЯ

кваліфікаційної роботи

Мартиненко О. О.

на тему:

«Вплив особистісних якостей керівника бізнесу на ухвалення управлінських рішень в умовах кризи»

Кваліфікаційна робота здобувача 2-го курсу спеціальності «Психологія» (у форматі Магістр) (Університет імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро, кафедра психології та педагогіки) присвячена вивченню впливу особистісних якостей керівників бізнесу на ухвалення рішень у кризових умовах.

У роботі аналізуються теоретичні аспекти впливу особистісних рис (екстраверсія, емоційна стабільність, самоконтроль, толерантність до невизначеності) на управлінські стратегії в умовах кризи.

Другий та третій розділ демонструє емпіричне дослідження впливу особистісних рис на стиль ухвалення управлінських рішень в умовах кризи. Використано такі психодіагностичні методики: п'ятифакторний опитувальник особистості (5PFQ), Мельбурнський опитувальник прийняття рішень (MDMQ), методика дослідження копінг-поведінки (CISS), шкала інтолерантності до невизначеності (IUS-12) та тест на схильність до ризику (RSK). Після проведення аналізу отриманих даних визначено, що високий рівень екстраверсії, емоційної стабільності та самоконтролю корелює з раціональними та адаптивними управлінськими стратегіями.

Практична значущість роботи полягає у розробці рекомендацій для вдосконалення управлінських практик у кризових умовах, зокрема для адаптації програм підготовки керівників, підвищення ефективності ухвалення рішень та розвитку організаційної культури. Результати дослідження можуть бути використані у навчальних програмах для керівників, тренінгах з управління та в дослідженнях, присвячених кризовому менеджменту.

Перелік ключових слів: управління, особистісні якості, ухвалення рішень, криза, копінг-стратегії, керівник бізнесу, рекомендації.

SUMMARY

Qualification Thesis

by Martynenko O. O.

on the topic:

"The Impact of a Business Leader's Personality Traits on Decision-Making During a Crisis"

Qualification Thesis of the 2nd-year Master's student in the specialty "Psychology" (Alfred Nobel University, Dnipro, Department of Psychology and Pedagogy) The qualification thesis focuses on studying the influence of business leaders' personal qualities on decision-making in crisis conditions.

The work analyzes theoretical aspects of how personality traits (extraversion, emotional stability, self-control, and tolerance for uncertainty) impact managerial strategies during crises.

The second and third sections present an empirical study on the influence of personal traits on managerial decision-making styles in crisis conditions. The following psychodiagnostic tools were used: the Five-Factor Personality Questionnaire (5PFQ), the Melbourne Decision-Making Questionnaire (MDMQ), the Coping Inventory for Stressful Situations (CISS), the Intolerance of Uncertainty Scale (IUS-12), and the Risk Propensity Test (RSK). Data analysis identified that high levels of extraversion, emotional stability, and self-control correlate with rational and adaptive managerial strategies.

The practical significance of the study lies in the development of recommendations for improving managerial practices in crisis conditions, particularly for adapting training programs for leaders, enhancing decision-making efficiency, and fostering organizational culture. The research findings can be applied in leadership training programs, management workshops, and studies dedicated to crisis management.

Keywords: management, personal qualities, decision-making, crisis, coping strategies, business leader, recommendations.

ЗМІСТ

ВСТУП	09
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВПЛИВУ ОСОБИСТІСНИХ ЯКОСТЕЙ НА ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У КРИЗОВИХ УМОВАХ	14
1.1. Поняття особистості та особистісних рис	14
1.2. Теоретичні засади прийняття управлінських рішень	24
1.3. Управління в кризових умовах	30
1.4. Вплив особистісних характеристик на управлінські рішення в кризових умовах	33
Висновки до першого розділу	35
РОЗДІЛ 2. ОБҐРУНТУВАННЯ МЕТОДИЧНОГО ІНСТРУМЕНТАРІЮ ДОСЛІДЖЕННЯ	39
Висновки до другого розділу	48
РОЗДІЛ 3. ЕМПІРИЧНІ РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ	50
3.1. Статистичний аналіз результатів тестів	50
3.2. Рекомендації для власників бізнесу щодо врахування впливу особистісних якостей керівників на прийняття управлінських рішень в кризових умовах	84
ВИСНОВОКИ	88
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	92
ДОДАТКИ	101

ВСТУП

Обґрунтування актуальності теми: Прийняття управлінських рішень є однією з ключових функцій керівників бізнесу, яка визначає ефективність діяльності організації, особливо в умовах кризових ситуацій. У сучасному світі глобальних викликів, таких як економічна нестабільність, пандемії, військові конфлікти, невизначеність і високі ризики, ця задача стає ще складнішою. Кризові умови змушують керівників ухвалювати управлінські рішення швидко, часто за обмежених ресурсів, без повної інформації та в умовах значного стресу.

У таких обставинах особистісні якості керівників відіграють вирішальну роль. Самоконтроль, емоційна стабільність, толерантність до невизначеності та схильність до ризику забезпечують здатність керівника адаптуватися до змін, уникати помилкових рішень і ефективно управляти ресурсами компанії. Як зазначають Janis і Mann [1], ухвалення управлінських рішень у кризових умовах є джерелом потужного стресу, що вимагає від керівників розвинених адаптивних стратегій подолання. Науковці Scott і Bruce [2] підкреслюють, що особистісні диспозиції, такі як емоційна стабільність і схильність до ризику, впливають на вибір стилю ухвалення рішень і визначають його успішність.

В умовах сучасної України, де криза, спричинена повномасштабною війною, загострила невизначеність і ризики, ефективність управлінських рішень керівників відіграє вирішальну роль у підтримці бізнесу. Психологічний тиск, обмежені ресурси та висока відповідальність вимагають від керівників розвитку адаптивності та використання стратегій, які мінімізують вплив дезадаптивних рішень, таких як уникання чи прокрастинація [3; 4].

Мета дослідження: на основі теоретичного аналізу та емпіричного дослідження визначити вплив особистісних якостей керівників бізнесу та здатністю ухвалювати ефективні управлінські рішення в умовах кризи.

Об'єкт дослідження - особистісні якості керівників бізнесу в контексті ухвалення управлінських рішень у кризових ситуаціях.

Предмет дослідження: вплив особистісних рис керівників на їхні стилі ухвалення управлінських рішень у кризових умовах.

Концептуальною гіпотезою дослідження є припущення, що особистісні якості керівників суттєво впливають на вибір стратегій ухвалення управлінських рішень, які визначають їхню адаптивність, ефективність та здатність до управління ризиками у кризових ситуаціях.

Емпіричні гіпотези дослідження:

1. Екстраверсія керівників позитивно корелює з орієнтацією на задачі та адаптивними стратегіями ухвалення рішень.
2. Прив'язаність пов'язана з емоційно-орієнтованими стратегіями ухвалення рішень, що спрямовані на підтримку персоналу у стресових умовах.
3. Самоконтроль негативно корелює з прокрастинацією та униканням ухвалення рішень, сприяючи більшій організованості керівників.
4. Емоційна стабільність підвищує толерантність до невизначеності, зменшуючи тривожність та імпульсивність у кризових ситуаціях.
5. Толерантність до невизначеності позитивно корелює з гіперпильністю, сприяючи адаптації до складних умов.
6. Експресивність керівників підвищує готовність до ризику, що дозволяє приймати стратегічні рішення навіть в умовах невизначеності.
7. Емоційно-орієнтована стратегія пов'язана з униканням рішень, спрямованих на безпосереднє вирішення завдань.
8. Гіперпильність керівників позитивно корелює з прокрастинацією, але водночас сприяє адаптивності за рахунок зваженого підходу до оцінки ризиків.

Завдання дослідження:

Досягнення мети та перевірка гіпотези передбачали вирішення низки завдань:

1. Провести теоретичний аналіз літератури щодо ролі особистісних рис у процесі ухвалення управлінських рішень у кризових умовах.
2. Обґрунтувати вибір психодіагностичних методик для оцінки особистісних якостей і стратегій ухвалення управлінських рішень.

3. Провести емпіричне дослідження
4. Виконати кореляційний аналіз для виявлення зв'язків між особистісними рисами, стилями ухвалення рішень та адаптивними стратегіями.
5. Узагальнити результати дослідження та розробити рекомендації для підвищення ефективності управлінських рішень у кризових ситуаціях.

Емпірична база дослідження: у дослідженні беруть участь 52 керівники малого та середнього бізнесу віком від 30 до 55 років. Учасників було відібрано через професійні спільноти та асоціації, з урахуванням різноманітності галузей та умов їхньої роботи.

Методи дослідження

1. Теоретичні методи:

- Аналіз, узагальнення та систематизація наукової літератури з проблем дослідження.

2. Емпіричні методи:

- Психологічне тестування;
- Спостереження та анкетування;
- Використання наступних психодіагностичних методик:
- П'ятифакторний опитувальник особистості 5PFQ (Five-Factor Personality Questionnaire) для оцінки особистісних рис;
- Мельбурнський опитувальник прийняття рішень (Melbourne Decision Making Questionnaire - MDMQ) для аналізу стилів ухвалення управлінських рішень;
- Методика дослідження копінг-поведінки в стресових ситуаціях CISS для визначення копінг-стратегій;
- Шкала інтолерантності до невизначеності IUS-12 для оцінки толерантності до невизначеності;
- Діагностика ступеня готовності до ризику RSK для вимірювання схильності до ризику.

3. Статистичні методи:

- Кореляційний аналіз (коефіцієнт Пірсона);
- Множинний регресійний аналіз

- Факторний аналіз
- Аналіз різниць (ANOVA та t-тест)
- Аналіз медіаторних та модераторних ефектів
- Перевірка нормальності розподілу (Колмогорова-Смірнова)
- Описова статистика (розрахунок середніх значень і стандартних відхилень)

Методологічна й теоретична основа роботи.

Проблемою впливу особистісних якостей на ухвалення управлінських рішень у кризових умовах займалися такі науковці, як Г. Саймон [8], І. Дженіс і Л. Манн (1), які досліджували стратегії поведінки керівників під час стресу. Толерантність до невизначеності як ключовий чинник управлінської ефективності вивчали R. Carleton [7] та E. A. Hebert і M. J. Dugas [9]. Готовність до ризику у процесі прийняття рішень аналізували D. Kahneman і A. Tversky [10], а також J. G. March і Z. Shapira [11].

Особистісні диспозиції, такі як самоконтроль і емоційна стабільність, детально розглянуті у рамках п'ятифакторної моделі особистості в роботах P. Costa та R. McCrae [12]. Роль творчості та адаптивних стратегій керівників в умовах невизначеності підкреслюється у дослідженнях Mumford і Gustafson [13;14] та Hunter, Bedell і Mumford [15].

Теоретична значущість та наукова новизна: Дослідження встановлює закономірності між особистісними якостями керівників і стилями ухвалення управлінських рішень у кризових умовах. Це сприяє глибшому розумінню впливу індивідуальних рис на ефективність управління.

Практична значущість Результати можуть бути використані для розробки тренінгів, рекомендацій для керівників та вдосконалення систем управлінської підтримки в умовах кризи.

Апробація роботи. Мартиненко О.О. Роль лідерства власника у прийнятті рішень щодо стратегії розвитку бізнесу в умовах кризи / Мартиненко О.О. // XV Міжнародна науково-практична конференція науковців та студентів «Практична

психологія у сучасному вимірі». – Дніпро: Університет імені Альфреда Нобеля, 2024. – С. 186-189

Структура роботи

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, загального висновку, списку використаної літератури (62) та додатків (5). Зміст роботи висвітлено на 92 сторінках основного тексту і містить 10 таблиць та 9 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВПЛИВУ ОСОБИСТІСНИХ ЯКОСТЕЙ НА ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У КРИЗОВИХ УМОВАХ

1.1. Поняття особистості та особистісних рис

Визначення особистості психології

Розуміння особистості є ключовим для вивчення людської поведінки, особливо в управлінській діяльності, де саме характеристики керівника впливають на підхід до аналізу інформації, вибір стратегій та взаємодію з колективом. У кризових умовах, що супроводжуються невизначеністю, стресом та обмеженістю часу, особистісні риси відіграють важливу роль у здатності керівника адаптуватися до нових викликів, приймати ефективні рішення та забезпечувати їх успішну реалізацію.

Щоб дослідити це питання глибше, необхідно звернутися до визначення поняття особистості, її структури та основних компонентів. У психології особистість розглядається як багатовимірна система, що включає когнітивні, емоційні та мотиваційні аспекти, які визначають індивідуальний стиль поведінки та взаємодії із середовищем.

Сергій Максименко [16;17] розглядає особистість як цілісну систему, здатну до саморегуляції, саморозвитку і свідомої діяльності. Він підкреслює, що послідовний розвиток формує основу для нових досягнень, а цілісність і саморегуляція дозволяють зберігати стабільність у стресових умовах.

Якщо розглядати цю концепцію в контексті управлінських рішень у кризових ситуаціях, то керівники з високим рівнем саморегуляції здатні приймати зважені рішення, підтримувати стабільність і адаптуватися до нових умов. Їхня здатність до саморозвитку сприяє генерації інноваційних ідей.

Продовжуючи тему розвитку особистості, Тетяна Титаренко [16] розглядає її як динамічну систему, що змінюється під впливом зовнішніх умов і власних інтерпретацій. Вона підкреслює значущість взаємин у формуванні психологічного

простору та вважає самореалізацію головним рушієм розвитку, який забезпечує адаптацію до змін.

Якщо розглядати цю концепцію в контексті управлінських рішень у кризових ситуаціях, то керівники, які здатні до адаптації, можуть оперативно реагувати на зовнішні зміни, зберігати стійкість завдяки значущим взаєминам і використовувати самореалізацію як основу для пошуку нових стратегій.

Віталій Панок [16] розглядає особистість як систему, що постійно взаємодіє із соціальними та природними чинниками. Він виділяє внутрішні проблеми (самооцінка, образ "Я", страхи), соціальні проблеми (вимоги суспільства), проблеми взаємодії (комунікація, конфлікти) та об'єктні проблеми (умови існування, технічне середовище) як ключові аспекти її динаміки.

Якщо розглядати цю концепцію в контексті управлінських рішень у кризових ситуаціях, то керівники, які здатні аналізувати різні типи проблем, можуть ефективніше адаптувати свої стратегії, забезпечуючи баланс між внутрішніми ресурсами та зовнішніми викликами. Розуміння взаємозв'язку між особистісними, соціальними та об'єктними факторами допомагає знаходити оптимальні рішення навіть у складних умовах.

Абрахам Маслоу [18;19;20], у свою чергу, зосередився на розвитку потенціалу особистості через задоволення її потреб. Він вважав, що людина прагне до самоактуалізації — вищого рівня розвитку, який передбачає реалізацію творчих, моральних та інтелектуальних можливостей. Його концепція ієрархії потреб охоплює базові фізіологічні потреби, безпеку, соціальні зв'язки, повагу та самоактуалізацію.

Якщо розглядати цю концепцію в контексті управлінських рішень у кризових ситуаціях, то керівники, які орієнтовані на самоактуалізацію, здатні демонструвати інноваційне мислення, мотивацію до саморозвитку та вміння підтримувати позитивну атмосферу в команді. У кризових умовах акцент на мотивацію росту допомагає їм адаптуватися до змін та успішно вирішувати стратегічні завдання.

Карл Роджерс [16;18;19;20], представник гуманістичної психології, акцентував важливість "Я-концепції" у формуванні особистості. Він вважав, що

особистість змінюється під впливом соціальної взаємодії, а гармонійний розвиток можливий через конгруентність між "Я-концепцією" та реальним досвідом, що сприяє адаптації, гнучкості мислення та емоційній стабільності.

Якщо розглядати цю концепцію в контексті управлінських рішень у кризових ситуаціях, то керівники, які досягають конгруентності, здатні приймати зважені рішення, підтримувати конструктивну взаємодію з командою та ефективно адаптуватися до змінних умов. Це, у свою чергу, сприяє збереженню стабільності в організації навіть у період криз.

Джордж Келлі [16;18;19;20] доповнює ідеї Роджерса, зосереджуючись на когнітивному аспекті особистості. Він описував особистість як систему конструктів — ментальних моделей для розуміння і прогнозування світу. Людина, за Келлі, діє як дослідник, перевіряючи гіпотези про реальність, що сприяє адаптації до змін. Когнітивна складність забезпечує ширшу перспективу в прийнятті рішень і гнучкість у сприйнятті змін.

Якщо розглядати цю концепцію в контексті управлінських рішень у кризових ситуаціях, то керівники, які здатні перебудовувати свої конструкти, краще прогнозують розвиток подій і приймають стратегічно обґрунтовані рішення. Їхній гнучкий підхід дозволяє ефективно знижувати рівень стресу і зберігати раціональність у найскладніших умовах.

Альберт Бандура [20] у своєму підході до соціального навчання підкреслював, що особистість формується через взаємодію когнітивних процесів і середовища. Ключовим механізмом цього є навчання через спостереження, яке дозволяє людям формувати моделі поведінки, сприяючи швидкій адаптації до змін.

Якщо розглядати цю концепцію в контексті управлінських рішень у кризових ситуаціях, то керівники, які використовують навчання через спостереження, можуть переймати успішні стратегії, адаптуючи їх до нових умов, і таким чином покращувати ефективність прийняття рішень.

Альберт Бандура також звертав увагу на локус контролю, який досліджував Джуліан Роттер [19]. Роттер визначав локус контролю як переконання про джерело контролю над подіями. Люди з внутрішнім локусом контролю схильні брати

відповідальність за свої дії, тоді як ті, у кого зовнішній локус, більше покладаються на обставини чи інших людей.

Якщо розглядати цю концепцію в контексті управлінських рішень у кризових ситуаціях, то керівники з внутрішнім локусом контролю демонструють більшу впевненість у своїх діях і здатні ефективно приймати рішення. Це особливо важливо для стратегічного планування та управління в умовах невизначеності.

Погляди Роттера перекликаються з ідеями Ролло Мея [19], який наголошував на ролі тривоги і стресу в розвитку особистості. Мей вважав, що тривога виникає через внутрішню боротьбу між свободою вибору та відповідальністю, що змушує людину приймати складні рішення та визначати власний шлях.

Якщо розглядати цю концепцію в контексті управлінських рішень у кризових ситуаціях, то здатність керівників справлятися з тривогою та стресом є ключовою для підтримання емоційної стабільності, ефективного прийняття рішень і адаптації до змінних обставин.

Роберт МакКрей та Поль Коста у своїй моделі "Великої п'ятірки" [21] запропонували описувати особистість через п'ять ключових рис: екстраверсію, доброзичливість, добросовісність, емоційну стабільність і відкритість до досвіду. Ця модель вважається однією з найуніверсальніших і широко застосовується у психологічних дослідженнях для аналізу особистісних характеристик.

Емпіричні дослідження, такі як Barrick & Mount [22], підтвердили валідність цієї моделі для прогнозування ефективності управлінських рішень у професійному середовищі.

Якщо розглядати цю концепцію в контексті управлінських рішень у кризових ситуаціях, то керівники з високими показниками добросовісності забезпечують чітке планування та дотримання стратегій, тоді як емоційна стабільність допомагає зберігати спокій у стресових умовах. Відкритість до досвіду сприяє генеруванню інноваційних ідей, а доброзичливість підтримує ефективну взаємодію з командою. Екстраверсія допомагає керівникам надихати колектив і швидко реагувати на зовнішні виклики.

Ця модель є ключовою для нашого дослідження, оскільки вона забезпечує науково обґрунтовану базу для емпіричного аналізу впливу особистісних рис на ухвалення управлінських рішень у кризових умовах. На її основі можна не лише оцінювати особистісні характеристики керівників, але й прогнозувати їхню поведінку та ефективність у професійному середовищі.

Структура особистості: когнітивні, емоційні, мотиваційні аспекти

Особистість розглядається як багатовимірна структура, що об'єднує когнітивні, емоційні та мотиваційні аспекти. Ця структура визначає поведінку людини, її реакції на зміни в зовнішньому середовищі та здатність до прийняття рішень, особливо в умовах невизначеності. Підходи до розуміння структури особистості, описані в сучасній літературі, зокрема у праці Католик Г. та Калька Н.[16], пропонують інтегративний підхід, який включає когнітивні процеси (сприйняття, мислення, увага), емоційні стани (стрес, настрій, страх) та мотиваційні аспекти (спрямованість, потреби, переконання). Така багатовимірність дозволяє розглядати особистість як систему, здатну адаптуватися до складних умов і ефективно функціонувати в управлінських ролях.

Трьохвимірна структура особистості

Особистість розглядається через три взаємопов'язані виміри:

1. Соціально-психолого-індивідуальний (вертикальний):
Включає характеристики, що визначають індивідуальність та соціальну взаємодію: спілкування, спрямованість, характер, самосвідомість, досвід, інтелектуальні процеси, психофізіологічні якості.
2. Діяльнісний (горизонтальний):
Охоплює компоненти поведінкової реалізації: потреби та мотивацію, інформаційно-пізнавальні та цілеутворюючі елементи, емоційно-чуттєві реакції, досягнення цілей.
3. Генетичний (віковий):
Акцентує на природжених задатках і здібностях, що розвиваються з віком.

Трьохвимірна структура особистості



Рис. 1.1. Трьохвимірна структура особистості: соціально-психологічний, діяльнісний та генетичний виміри

На рисунку 1.1. представлена ця трьохвимірна структура, яка візуалізує взаємодію між компонентами кожного виміру, підкреслюючи їхній вплив на формування особистості.

У контексті кризового управління трьохвимірна структура дозволяє оцінити, як когнітивні, емоційні та мотиваційні аспекти впливають на прийняття управлінських рішень. Зокрема, соціально-психолого-індивідуальний вимір акцентує увагу на особистісних якостях, що сприяють ефективному лідерству, діяльнісний вимір відображає здатність керівника формувати стратегії, а генетичний вимір підкреслює важливість здібностей для адаптації до умов кризи.

Структура особистості за її основними проявами

Особистість можна розділити на три основні категорії, які є ключовими для розуміння її впливу на поведінку та прийняття рішень, особливо в умовах невизначеності:

1. **Спрямованість:** Відображає потреби, інтереси, переконання та мотиви. Цей компонент визначає мотиваційну базу особистості, її орієнтири та пріоритети у діяльності.

2. **Знання, вміння, навички:** Набуваються протягом життя у процесі навчання та практичної діяльності. Вони є основою професійної компетентності та здатності до вирішення завдань.

3. **Індивідуально-типологічні особливості:** Проявляються через темперамент, характер і здібності. Ці аспекти визначають стиль поведінки, емоційну стійкість та здатність адаптуватися до змін.

Структура особистості



Рис. 1.2. Структура особистості

На рисунку 1.2 ілюструється взаємозв'язок між компонентами структури особистості, які впливають на ухвалення управлінських рішень. У кризових умовах ці категорії забезпечують ефективність рішень: спрямованість керівника визначає мотиваційну стратегію, знання й уміння забезпечують практичні інструменти, а індивідуальні риси сприяють адаптації до невизначеності.

Підходи до розуміння структури особистості
Особистість аналізується через три основні форми прояву психіки:

1. Процеси:

- Пізнавальні: сприймання, мислення, пам'ять, увага, уява, мова.
- Емоційні: емоції, почуття.
- Вольові: воля.

2. Стан:

- Стрес, настрій, страх, радість, агресія, фрустрація та інші.

3. Властивості:

- Темперамент, характер, здібності.



Рис. 1.3. Структура основних форм прояву психіки особистості

На рисунку 1.3 представлено категорії, що візуалізують ключові аспекти особистості у різних контекстах, включаючи управлінську діяльність. У кризових умовах врахування пізнавальних процесів, емоційних станів та вольових якостей є критично важливим для прийняття раціональних рішень.

Трьохвимірна модель особистості дозволяє оцінити взаємодію соціально-психолого-індивідуальних, діяльнісних і генетичних вимірів, які сприяють адаптації до невизначеності. Спрямованість, знання, навички та типологічні особливості формують стиль мислення керівника, його емоційну стійкість і здатність реалізовувати стратегії.

Підходи до аналізу особистості, що враховують пізнавальні, емоційні та вольові процеси, забезпечують комплексне розуміння поведінки керівника у стресових умовах. Це сприяє ефективному управлінню стресом і адаптації до змін.

Вивчення особистісних характеристик керівників створює теоретичну основу для емпіричного аналізу. Модель "Великої п'ятірки" виступає ключовим інструментом для оцінки їхніх якостей у кризових ситуаціях.

Особистісні риси як стійкі характеристики

Особистісні риси значно впливають на стиль керівництва, адаптацію до змін та прийняття рішень у кризових умовах. Модель "Великої п'ятірки" (Big Five) [23] є універсальним інструментом для їх аналізу:

Основні риси "Великої п'ятірки":

Екстраверсія: Характеризується енергійністю, ініціативністю та здатністю до ефективної взаємодії з командою.

- Особистісна риса: Висока екстраверсія може сприяти кращій взаємодії з командою та активним стратегіям ухвалення рішень в умовах кризи, підвищуючи орієнтацію на задачі та адаптивність до змін.

Добротичливість (прив'язаність): Визначає здатність до співпраці, емпатії та підтримки персоналу.

- Особистісна риса: Лідери з високим рівнем доброчливості схильні обирати емоційно-орієнтовані стратегії, що дозволяють підтримати команду в стресових умовах, особливо в кризові моменти.

Добротівність (самоконтроль): Проявляється в організованості, відповідальності та мінімізації прокрастинації.

- Особистісна риса: Високий рівень самоконтролю сприяє ефективному ухваленню рішень у кризових ситуаціях, знижуючи ймовірність прокрастинації та забезпечуючи організованість у процесах управління.

Емоційна стабільність: Забезпечує стійкість до стресу, контроль імпульсів і ясність мислення.

- Особистісна риса: Лідери з високою емоційною стабільністю проявляють кращу толерантність до невизначеності, що знижує рівень тривожності та покращує прийняття рішень в умовах кризи.

Відкритість досвіду (експресивність): Сприяє інноваційному підходу та здатності до творчих рішень.

- Особистісна риса: Лідери з високою експресивністю схильні до більшої готовності приймати ризики, що може позитивно вплинути на швидке реагування в кризових ситуаціях.

Додаткові особистісні конструкти:

Толерантність до невизначеності: Характеризує здатність працювати за умов неповної інформації.

- Особистісна риса: Лідери з високою толерантністю до невизначеності здатні більш адаптивно реагувати в умовах кризи, не боячись працювати в умовах недостовірної інформації.

Гіперпильність: Визначає глибокий аналіз ризиків, що сприяє ухваленню зважених рішень.

- Особистісна риса: Гіперпильні лідери приділяють увагу кожній деталі, що допомагає їм краще оцінювати можливі ризики й адаптувати стратегії до змін.

Копінг-стратегії:

Ключові підходи до реагування на стрес:

- Проблемно-орієнтовані (активне вирішення проблем);
- Емоційно-орієнтовані (управління емоціями);
- Уникання (переключення уваги або відхід від проблеми).
- Особистісна риса: Емоційно-орієнтовані стратегії можуть бути корисними для підтримки команди в стресових умовах, але вимагають обережності, коли необхідно швидко ухвалювати ефективні рішення.

Схильність до ризику: Відображає здатність приймати стратегічні рішення навіть за умов високої невизначеності.

- Особистісна риса: Лідери, схильні до ризику, здатні швидко приймати важливі рішення в кризових ситуаціях, демонструючи сміливість і рішучість.

Значення для нашого дослідження:

Особистісні риси, копінг-стратегії та схильність до ризику забезпечують комплексне розуміння управлінської діяльності в кризових умовах. Це створює базу для аналізу впливу цих характеристик на вибір стратегій, адаптацію та ефективність рішень.

1.2. Теоретичні засади прийняття управлінських рішень

Управлінські рішення як ключовий процес діяльності керівника

Ухвалення управлінських рішень є невід'ємною складовою діяльності керівника, що визначає ефективність функціонування організації. Прийняття рішень охоплює аналіз ситуації, розробку альтернатив і вибір оптимального варіанта дій. У кризових умовах, коли рівень невизначеності та ризику підвищується, якість управлінських рішень набуває особливого значення.

Науковці, такі як П. Друкер [24;32], Г. Мінцберг [24;25], Г. Саймон [25;26], І. Ансофф [24], Д. Кахнеман [27], наголошують, що ефективність керівника залежить не лише від його професійних знань і досвіду, але й від таких особистісних характеристик, як стресостійкість, адаптивність, схильність до ризику та здатність до інтуїтивного мислення. У кризових ситуаціях ці якості стають вирішальними, адже дозволяють швидко реагувати на виклики та ухвалювати зважені рішення в умовах обмеженого часу та інформації.

Наприклад, Г. Саймон [25;26] у своїй теорії обмеженої раціональності зазначає, що в умовах, коли повна інформація недоступна, людина зазвичай ухвалює рішення, які є "задовільними", а не оптимальними. Д. Кахнеман [27] у своїй праці "Thinking, Fast and Slow" показав, як когнітивні упередження впливають на інтуїтивні рішення, що є важливим фактором для керівників у кризових умовах.

Згідно з Ю. Є. Петрунею [28], управлінське рішення — це результат вибору суб'єктом управління способу дій, спрямованих на розв'язання певної проблеми. Основна мета управлінського рішення полягає у забезпеченні координаційного впливу на об'єкт управління задля досягнення організаційних цілей.

Р. Декарт [29] ще у XVII столітті сформулював основи системного підходу, що включають критичну оцінку, аналіз, системність та повноту дослідження. Ці принципи забезпечують логічність і структурованість дій керівника навіть у сучасних умовах. У кризових ситуаціях системний підхід інтегрує взаємозв'язки між елементами організації, сприяючи стабільності та стратегічному баченню.

Кризові ситуації вимагають врахування таких аспектів:

1. **Аналіз ризиків:** оцінка можливих негативних наслідків за умов невизначеності.
2. **Швидкість реагування:** ухвалення рішень у стислі терміни з обмеженою інформацією.
3. **Гнучкість:** адаптація рішень до змінних умов.
4. **Колективна участь:** залучення команди для підвищення ефективності й зменшення помилок.

Таким чином, здатність керівника обирати відповідний тип рішення, враховуючи складність ситуації, часові рамки та стратегічні цілі, є основою ефективного управління в умовах кризи.

Класифікація управлінських рішень дозволяє систематизувати процеси їх розробки, реалізації й оцінки, що є ключовим для ефективного управління організацією. Вона широко представлена у працях таких науковців, як Г. Саймон [25;26], І. Ансофф [24], П. Друкер [24;32], Д. Кахнеман [27], Т. Шейн [33], і охоплює різні аспекти управлінської діяльності.

Найпоширеніші критерії класифікації включають такі ознаки:

1. За функціонально-управлінським змістом (Хміль Ф.І., Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. [31]): Планові, організаційні, контролюючі, прогнозуючі.
2. За функціональною спрямованістю (Декарт Р. [24;32], Ансофф І. [24]): Економічні, організаційні, технологічні, технічні, екологічні.
3. За рівнем ієрархії систем управління (Саймон Г. [25;26], Мінцберг Г. [24;25]): Макрорівень, мікрорівень.
4. За суб'єктивністю організації (Хміль Ф.І. [31], Шейн Т. [33]): Одноособові, колективні

5. За часовим діапазоном (Друкер П. [24;32]): Оперативні, тактичні, стратегічні.
 6. За причинами виникнення (Мескон М., Хедоурі Ф. [31], Мінцберг Г. [24;25]): Ситуаційні, ієрархічні, програмні, ініціативні.
 7. За методами розробки (Саймон Г. [25;26], Ансофф І. [24]):
 - Формалізовані, неформалізовані
 8. За ступенем оригінальності (Хміль Ф.І. [31], Ансофф І. [24]): Рутинні, відносно творчі, унікальні.
 9. За психологічними особливостями суб'єкта управління (Катц Р. [34], Декарт Р. [24;32]): Врівноважені, імпульсивні, інертні, ризиковані, обережні.
 10. За рівнем директивності (Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. [31]): Тверді, спрямувальні, гнучкі, нормативні.
- Ці критерії дозволяють адаптувати управлінські рішення до різних умов, забезпечуючи їхню ефективність у різних ситуаціях.

Особливості класифікації у кризових умовах

У кризових ситуаціях вирішальну роль відіграють ініціативні та ризиковані рішення, які базуються на швидкій оцінці ризиків, інтуїтивному мисленні та гнучкому управлінні. Рутинні рішення втрачають ефективність через непередбачуваність і змінність умов.

Класифікація рішень формує теоретичну основу для їх аналізу та практичного застосування. У кризі вона сприяє вибору оптимального підходу, враховуючи такі особистісні характеристики керівника, як адаптивність, емоційна стабільність і схильність до ризику. Ці аспекти будуть детально розглянуті в подальшому аналізі стратегій ухвалення рішень.

Стратегії прийняття рішень

Стратегії прийняття рішень — це систематичні підходи до вибору оптимального варіанту дій серед наявних альтернатив. Вибір стратегії залежить від складності проблеми, наявної інформації, часу, особистісних якостей керівника та цілей організації. Особливе значення ці аспекти мають у кризових умовах, коли

необхідно швидко реагувати на зміни та враховувати підвищений рівень невизначеності.

Основні стратегії:

- **Раціональна модель:** автор: Герберт Саймон (США) [25;26]
- Особливості: Раціональна модель передбачає чіткий аналіз проблеми, визначення критеріїв, розгляд альтернатив і вибір найкращого рішення. Г. Саймон у своїй теорії обмеженої раціональності зазначив, що через обмеженість часу, інформації та когнітивних можливостей керівники часто ухвалюють "задовільні", а не оптимальні рішення.
- У кризових умовах: Раціональна модель вимагає спрощення та адаптації, зокрема швидкого аналізу ризиків і використання ключових даних.
- **Інтуїтивне прийняття рішень:** автор: Даніель Канеман (Ізраїль-США) [27;37] Особливості: Інтуїтивний підхід базується на досвіді та експертних знаннях. У своїй праці "Thinking, Fast and Slow" Канеман описав два типи мислення: швидке (інтуїтивне): миттєві рішення без детального аналізу та повільне (логічне): раціональне та зважене обґрунтування.
- У кризових умовах: Інтуїтивний підхід дозволяє швидко реагувати, але може бути підданий когнітивним упередженням.
- **Партисипативне прийняття рішень:** автор: Ренсіс Лайкерт (США) [35] Особливості: Цей підхід залучає зацікавлені сторони до процесу ухвалення рішень, що сприяє розподілу відповідальності та зростанню мотивації.
- У кризових умовах: Партисипативний підхід дозволяє враховувати різні точки зору та зменшити ризик суб'єктивних помилок.
- **Модель "сміттєвого кошика":** автор: Джеймс Марч (США) [36]. Особливості: Модель використовується в умовах високої невизначеності, коли проблеми, рішення та учасники "змішуються".
- У кризових умовах: Дозволяє приймати рішення на основі доступних ресурсів, однак потребує високого рівня адаптивності від керівника.

- **Евристичний підхід:** автор: Амос Тверські (Ізраїль) [37]. Особливості: Евристики — це спрощені правила, які дозволяють швидко ухвалювати рішення в умовах обмеженої інформації.
- У кризових умовах: Використання евристик спрощує процес, але вимагає від керівника високої емоційної стабільності для уникнення когнітивних упереджень.
- **Системний підхід:** автори: Ігор Ансофф (США) [24], Пітер Друкер (Австрія-США) [24;32]. Особливості: Розглядає проблему як частину більшої системи, враховуючи взаємозв'язки між елементами.
- У кризових умовах: Забезпечує стратегічну інтеграцію, дозволяючи уникнути хаотичності рішень.

Основні принципи ефективного прийняття рішень:

1. Чітке визначення мети.
2. Збирання релевантної інформації.
3. Аналіз альтернатив.
4. Оцінка ризиків.
5. Врахування ресурсних обмежень.
6. Планування впровадження.
7. Передбачення механізмів контролю.

Інноваційні підходи:

Сучасні дослідження інтегрують інструменти штучного інтелекту, аналізу великих даних і алгоритмів машинного навчання, що мінімізує вплив людського фактора та підвищує ефективність у складних умовах.

Вибір стратегії ухвалення рішень залежить від багатьох чинників, включаючи особистісні характеристики керівника, складність ситуації та наявні ресурси. У кризових умовах інтеграція стратегій, таких як раціональний аналіз, інтуїтивний підхід або системний підхід, дозволяє ефективно реагувати на виклики. Ці стратегії формують базу для визначення стилів ухвалення рішень, які враховують індивідуальні якості керівника та його здатність до адаптації.

Стилі ухвалення управлінських рішень

Управлінські рішення можуть прийматися у різних стилях, які залежать від особистих характеристик керівника, умов середовища та особливостей організації. Найбільш поширеними є такі стилі, виділені в сучасних наукових дослідженнях:

1. **Рішучий стиль.** Передбачає швидке ухвалення рішень на основі доступної інформації. Керівники, які використовують цей стиль, орієнтовані на досягнення результату та мінімізацію втрат часу.

У кризових умовах: Цей стиль є особливо ефективним, оскільки дозволяє швидко реагувати на зміни, проте існує ризик ігнорування важливих деталей через поспішність.

2. **Ухиляючий стиль.** Характеризується уникненням прийняття рішень через страх помилок чи невизначеність.

У кризових умовах: Ухиляючий стиль може бути небезпечним, адже затримка рішень погіршує ситуацію.

3. **Стиль затримки.** Передбачає відкладення ухвалення рішення до моменту отримання додаткової інформації.

У кризових умовах: Такий стиль може бути ефективним у випадках, що потребують додаткового аналізу, але ризикує втратити актуальність через динамічність подій.

4. **Гіперчутливий стиль.** Характеризується надмірною реакцією на кожну зміну ситуації.

У кризових умовах: Може бути перевагою через швидкість реакції, але водночас створює ризик імпульсивних і необґрунтованих рішень.

5. **Раціональний стиль (Г. Саймон [25;26]).** Базується на структурованому аналізі проблеми, оцінці всіх можливих альтернатив і виборі оптимального варіанта.

У кризових умовах: Цей стиль забезпечує стабільність і мінімізацію ризиків, однак потребує адаптації до швидких змін.

6. **Інтуїтивний стиль (Д. Канеман [27;37]).** Ґрунтується на досвіді, експертних знаннях та швидких когнітивних процесах.

У кризових умовах: Інтуїтивний стиль допомагає ухвалювати рішення, коли час на аналіз обмежений, але може піддаватися впливу когнітивних упереджень.

7. Партисипативний стиль (Р. Лайкерт[35]). Передбачає залучення співробітників до процесу ухвалення рішень.

У кризових умовах: Цей стиль сприяє врахуванню різних точок зору, що важливо для комплексного підходу до вирішення проблем.

8. Системний підхід. Враховує взаємозв'язки між елементами системи та довгострокові наслідки.

У кризових умовах: Цей стиль дозволяє зберігати цілісність системи та уникати хаотичних рішень.

Роль інструментів у визначенні стилів

Мельбурнський опитувальник ухвалення рішень (MDMQ) [6] є одним із ключових інструментів аналізу стилів прийняття рішень.

MDMQ дозволяє:

- Виявити домінуючі моделі поведінки керівника.
- Оцінити сильні та слабкі сторони кожного стилю.
- Ідентифікувати вплив особистісних якостей на процес ухвалення рішень.

У кризових умовах: MDMQ допомагає визначити, наскільки стиль ухвалення рішень відповідає вимогам ситуації. Наприклад, керівник із домінуючим рішучим стилем може швидко реагувати на зміни, тоді як системний підхід сприяє комплексному аналізу наслідків.

Таким чином, стилі ухвалення рішень стають важливим елементом адаптивного управління, забезпечуючи баланс між швидкістю, ефективністю та довгостроковими наслідками.

1.3. Управління в кризових умовах та вплив особистісних якостей керівника

Поняття кризи та її основні характеристики

Криза — це подія або процес, який загрожує нормальному функціонуванню організації, потребує термінового реагування та характеризується високим рівнем невизначеності (Hermann [38]).

Згідно з Hermann [38], криза має три ключові риси:

- **Загроза ключовим цінностям:** Подія ставить під загрозу найважливіші цілі організації.
- **Обмеженість часу:** Швидкість реагування є критичною для мінімізації наслідків.
- **Неочікуваність:** Кризові події часто виникають раптово, поза межами стандартних сценаріїв планування.

Weick [39] зазначає, що кризи — це рідкісні події з високими наслідками, які вимагають від керівників гнучкості, здатності до осмислення ситуації та прийняття швидких рішень. James et al. [40] додають, що кризи супроводжуються високим рівнем емоційної напруги, що підвищує важливість таких особистісних якостей керівника, як стресостійкість, емпатія та готовність до інновацій.

Крім того, кризи можуть бути як раптовими, так і поступовими ("тліючими"), що розвиваються повільно внаслідок накопичення проблем або недоліків у системі (James & Wooten, [42]). У будь-якому випадку, кризи потребують від керівників стратегічного підходу до управління та здатності ефективно реагувати в умовах невизначеності.

Динаміка криз і їхній вплив на управління

Динаміка криз включає декілька ключових аспектів, які визначають їхній вплив на організацію та керівника (Wu et al., [43]):

- **Несподіваність**
- **Складність**
- **Висока значущість**
- **Суб'єктивність**

Як зазначає Grint [44], характер кризи визначає необхідну відповідь. Наприклад, у критичних ситуаціях потрібне командування, у складних, але відомих сценаріях — управління, а для унікальних і непередбачуваних подій необхідне лідерство.

Типологія криз

Кризи можна класифікувати за різними критеріями. Pearson & Mitroff [45] виділили технічні/економічні кризи (наприклад, фінансові проблеми, техногенні

аварії) та соціальні/гуманітарні (наприклад, тероризм, скандали). Wooten & James [42] запропонували п'ять ключових типів криз: аварії та катастрофи, скандали, проблеми з безпекою чи здоров'ям, кризи, пов'язані з працівниками, природні катастрофи

Особливості прийняття рішень в умовах кризи

Кризові ситуації вимагають швидкого, але обґрунтованого ухвалення рішень, що базується на адаптивності, аналізі та залученні різних перспектив. Grint [44] наголошує, що лідери у кризових умовах повинні:

1. Осмислювати ситуацію
2. Залучати різні перспективи
3. Дотримуватися етичних принципів

Модель когнітивних ресурсів у кризі

Згідно з моделлю когнітивних ресурсів Fiedler & Garcia [46;47], у стресових ситуаціях вирішальну роль відіграє досвід керівника:

- **Досвідчені лідери:** Приймають більш обґрунтовані рішення у стресових умовах, оскільки покладаються на перевірені підходи.
- **Менш досвідчені лідери:** Часто проявляють нерішучість і потребують більше часу для адаптації, що може бути критичним у кризових умовах.

Стилі ухвалення рішень у кризових ситуаціях

Методика MDMQ (Melbourne Decision Making Questionnaire) [6] дозволяє виявити основні патерни поведінки керівників під час ухвалення рішень:

- **Пильний стиль:** Ретельний аналіз інформації та зважене ухвалення рішень. Це сприяє мінімізації помилок, але може бути повільним у критичних ситуаціях.
- **Стиль уникання:** Ухилення від прийняття рішень через страх відповідальності. Такий стиль може поглиблювати кризу через затримки в діях.
- **Прокрастинація:** Зволікання в ухваленні рішень через надмірну обережність, що може призводити до втрати часу.

- Гіперпильність: Надмірна увага до деталей, яка уповільнює процес ухвалення рішень та знижує гнучкість керівника.

Виклики ухвалення рішень у кризових умовах

Кризи створюють особливі виклики для керівників через їхню природу:

- Швидкість реакції: Обмежений час для збору даних та їх аналізу.
- Висока невизначеність: Нестача повної інформації про ситуацію та її можливі наслідки.
- Емоційна напруга: Ситуація підвищеного стресу ускладнює здатність приймати раціональні рішення.

1.4. Вплив особистісних характеристик на управлінські рішення в кризових умовах

Концептуальні аспекти впливу особистісних характеристик на управлінські рішення

Особистісні характеристики керівника є ключовими для визначення ефективності ухвалення рішень, особливо в умовах невизначеності та обмеженого часу. У кризових ситуаціях, коли необхідно швидко адаптуватися до змін, якості, такі як емоційна стабільність, схильність до ризику та толерантність до невизначеності, стають вирішальними.

Згідно з моделлю "Великої п'ятірки"[5], можна виділити наступні особистісні характеристики, що впливають на ефективність управлінських рішень:

Екстраверсія: Забезпечує здатність активно взаємодіяти з командою та залучати різні перспективи. Лідери з високою екстраверсією краще координують дії колективу, що сприяє ухваленню комплексних рішень.

Добросовісність: Сприяє дисциплінованості, структурованості та відповідальності. Добросовісні керівники схильні до ретельного аналізу, що знижує ймовірність помилок.

Емоційна стабільність: Допомагає зберігати холоднокрівність у стресових ситуаціях. Керівники з високою емоційною стабільністю менше схильні до когнітивних упереджень.

Відкритість до нового: Стимулює креативність та інноваційність у розробці рішень. Лідери з цією рисою схильні до використання нестандартних підходів.

Доброчливість: Покращує взаємодію у колективі, створюючи атмосферу довіри. Забезпечує згуртованість, що сприяє ефективності колективного ухвалення рішень.

Використання методик для аналізу ухвалення рішень

1. MDMQ (Melbourne Decision Making Questionnaire) [6].

Дозволяє визначити домінуючий стиль ухвалення рішень:

- Пильний стиль: сприяє зваженості рішень, але може уповільнювати процес у критичних ситуаціях.
- Уникання: характерне ухилення від рішень, що поглиблює кризу.
- Прокрастинація: зволікання, що знижує швидкість реагування.
- Гіперпильність: надмірна увага до деталей, яка може завадити ефективності.

2. CISS (Coping Inventory for Stressful Situations) [49]

Аналізує стратегії подолання стресу:

- Задачно-орієнтовані: ефективні для аналізу та рішення проблем.
- Емоційно-орієнтовані: допомагають зменшити емоційний стрес.
- Уникання: можуть бути корисними для відновлення, але не для активного подолання кризи.

3. IUS-12 (Intolerance of Uncertainty Scale) [7]

Вимірює рівень толерантності до невизначеності:

- Висока толерантність сприяє ухваленню рішень навіть за умов нестачі інформації.
- Низька толерантність часто супроводжується униканням рішень або надмірним аналізом.

4. RSK (Risk Propensity Scale) [3]

Оцінює готовність до ризику:

- Лідери з високою готовністю до ризику схильні до інновацій.
- Низька готовність сприяє обережним, але менш гнучким рішенням.

Інтеграція методик у процес ухвалення рішень

Поєднання результатів різних методик дозволяє створити комплексний профіль керівника:

MDMQ визначає стиль ухвалення рішень та його відповідність ситуації.

CISS оцінює, як керівник справляється зі стресом, що впливає на ефективність.

IUS-12 допомагає зрозуміти здатність працювати в умовах невизначеності.

RSK збалансовує ризик і обережність для досягнення стратегічних цілей.

Об'єднання особистісних характеристик зі стилями ухвалення рішень створює основу для ефективного управління. Використання сучасних методик, таких як MDMQ, CISS, IUS-12 та RSK, дозволяє не лише оцінити сильні сторони керівника, але й розробити рекомендації для вдосконалення його управлінських компетенцій. У кризових умовах ці інструменти допомагають ефективно реагувати на виклики та досягати стратегічних цілей.

Висновки до першого розділу

Теоретичний аналіз підтвердив ключову роль особистісних рис у забезпеченні управлінської ефективності, особливо в кризових умовах.

Роль моделі "Великої п'ятірки" (Big Five)

Модель, розроблена Costa і McCrae [12;23], надає науково обґрунтовану платформу для аналізу особистісних рис керівників. П'ять ключових рис — екстраверсія, доброзичливість, добросовісність, емоційна стабільність та відкритість досвіду — є основними індикаторами ефективності управлінської діяльності:

- Екстраверсія: активна комунікація, орієнтація на задачі.
- Добросовісність: організованість, мінімізація прокрастинації.
- Емоційна стабільність: стресостійкість, толерантність до невизначеності.
- Відкритість досвіду: інноваційність, адаптивність.
- Доброзичливість: підтримка команди, покращення відносин.

Емпіричні дослідження, такі як Barrick & Mount [22], підтвердили валідність цієї моделі для прогнозування ефективності управлінських рішень у професійному

середовищі. Наприклад, добросовісність була виявлена як найкращий предиктор продуктивності праці, тоді як екстраверсія асоціюється з успішністю у лідерських ролях.

Хоча модель "Великої п'ятірки" (Big Five) [5] є основою цього дослідження, важливо відзначити, що інші теоретичні підходи також роблять внесок у розуміння ролі особистісних рис у кризовому управлінні. Наприклад, концепція конгруентності Карла Роджерса [16;18;19;20] підкреслює важливість гармонії між "Я-концепцією" та реальним досвідом для збереження емоційної стабільності, а ідеї Віктора Франкла [16;18] щодо екзистенційного сенсу висвітлюють роль мотивації та значущості у прийнятті рішень. Проте саме модель Big Five надає універсальний і емпірично підтверджений інструмент для аналізу особистісних характеристик керівників.

Здатність керівників працювати у ситуаціях невизначеності є критично важливою для прийняття рішень. Як зазначає Carleton [50], толерантність до невизначеності дозволяє зберігати раціональність, емоційну стабільність та ефективність у складних умовах.

Гіперпильність забезпечує детальний аналіз ризиків, сприяє ухваленню виважених рішень і допомагає уникати критичних помилок. Проте її надмірний рівень може уповільнювати процес прийняття рішень, що потребує балансу між глибиною аналізу та швидкістю реакції (Mann et al., [6]).

Особистість керівника повинна розглядатися як багаторівнева система, що включає когнітивні, емоційні та мотиваційні аспекти. Цей підхід дозволяє враховувати складні взаємозв'язки між рисами характеру та їхнім впливом на управлінську діяльність.

Аналіз підтвердив, що особистісні риси керівників мають вирішальне значення для успішного управління в умовах кризи. Риси, такі як екстраверсія, добросовісність, емоційна стабільність, відкритість досвіду та толерантність до невизначеності, створюють основу для ефективного керівництва. Вони сприяють формуванню адаптивних стратегій ухвалення рішень, підвищують стресостійкість і покращують здатність керівників до адаптації у складних обставинах.

Цей розділ закладає теоретичну основу для формулювання емпіричних гіпотез і подальшого дослідження впливу особистісних рис на управлінську ефективність.

Формулювання та обґрунтування емпіричних гіпотез

На основі теоретичного аналізу та сучасних підходів до вивчення особистісних рис і їх впливу на управлінську діяльність сформульовано наступні емпіричні гіпотези:

1. Екстраверсія керівників позитивно корелює з орієнтацією на задачі та адаптивними стратегіями ухвалення рішень. Екстраверсія сприяє активній взаємодії керівника з підлеглими, ініціативності та ефективності у груповій роботі. Це дозволяє забезпечувати орієнтованість на вирішення задач та адаптацію до змінних умов (Costa & McCrae, [12]).

2. Прив'язаність пов'язана з емоційно-орієнтованими стратегіями ухвалення рішень, що спрямовані на підтримку персоналу у стресових умовах. Високий рівень доброзичливості й емпатії допомагає керівникам створювати підтримуюче середовище, що знижує рівень стресу в команді та сприяє покращенню комунікації (Hogan et al., [51]).

3. Самоконтроль негативно корелює з прокрастинацією та униканням ухвалення рішень, сприяючи більшій організованості керівників. Добросовісність, як складова самоконтролю, визначає здатність керівника до планування, чіткої організації та відповідальності, що мінімізує ухилення від ухвалення рішень (Barrick & Mount, [22]).

4. Емоційна стабільність підвищує толерантність до невизначеності, зменшуючи тривожність та імпульсивність у кризових ситуаціях. Стабільні емоційні показники керівника знижують ризик імпульсивних рішень і дозволяють об'єктивно оцінювати ризики та ресурси у складних умовах (Judge et al., [52]).

5. Толерантність до невизначеності позитивно корелює з гіперпильністю, сприяючи адаптації до складних умов. Толерантність до невизначеності забезпечує здатність керівників працювати з

неповною інформацією, зберігаючи раціональність та ефективність у складних умовах (Carleton et al., [50]).

6. Експресивність керівників підвищує готовність до ризику, що дозволяє приймати стратегічні рішення навіть в умовах невизначеності. Відкритість досвіду забезпечує творчий підхід до вирішення проблем і стимулює прийняття нестандартних рішень, що має потенціал бути корисним у кризових умовах (McCrae, [21])

7. Емоційно-орієнтована стратегія пов'язана з униканням рішень, спрямованих на безпосереднє вирішення завдань. Орієнтація на емоційні потреби команди може знижувати увагу до технічних аспектів задач, що впливає на швидкість їх вирішення (Mann et al., [6]).

8. Гіперпильність керівників позитивно корелює з прокрастинацією, але водночас сприяє адаптивності за рахунок зваженого підходу до оцінки ризиків. Як підкреслюють Mann, Burnett, Radford і Ford [6], гіперпильність дозволяє уникати критичних помилок завдяки детальному аналізу ситуації. Проте її надмірний рівень може уповільнювати ухвалення рішень через прокрастинацію, що є результатом занадто тривалого оцінювання всіх можливих ризиків і наслідків. У той же час збалансований підхід до аналізу допомагає керівникам краще адаптуватися до складних умов і приймати раціональні управлінські рішення.

Ці гіпотези слугуватимуть основою для емпіричного дослідження, спрямованого на вивчення впливу особистісних рис керівників на їхню здатність приймати ефективні управлінські рішення в умовах кризи.

РОЗДІЛ 2. ОБҐРУНТУВАННЯ МЕТОДИЧНОГО ІНСТРУМЕНТАРІЮ ДОСЛІДЖЕННЯ

Опис вибірки, методичного інструментарію та процедур збору даних

Предметом наукового інтересу є вивчення психологічних особливостей керівників бізнесу та їхнього впливу на ефективність ухвалення управлінських рішень у кризових умовах. Для забезпечення достовірності емпіричного дослідження було обрано відповідний методичний інструментарій, який дозволяє оцінити як особистісні характеристики, так і стратегічні підходи до ухвалення рішень.

1. Опис вибірки: для забезпечення репрезентативності дослідження було сформовано вибірку з 52 керівників малого та середнього бізнесу, які відповідають наступним критеріям:

- Вікова категорія: від 30 до 55 років.
- Досвід роботи: не менше 5 років управлінського досвіду.
- Галузі діяльності: виробництво, торгівля, ІТ, фінанси, послуги.
- Участь у кризових рішеннях: досвід прийняття управлінських рішень у кризових умовах.

Вибірku було сформовано шляхом залучення учасників із професійних бізнес-асоціацій та галузевих спільнот. Цей підхід забезпечив розмаїття галузей та специфіки роботи, що сприяє більшій узагальненості отриманих результатів.

2. Процедура збору даних

Дослідження проводилося у кілька етапів:

1. Підготовчий етап: Підготовлено інструментарій для збору даних, включаючи опитувальники та анкети. Розроблено інструкції для учасників.
2. Основний етап: Збір даних проводився дистанційно за допомогою цифрових інструментів (Google Forms та Microsoft Forms), що забезпечило зручність і швидкість обробки інформації. Учасникам було запропоновано пройти тестування, яке тривало приблизно 45 хвилин.

3. **Заключний етап:** Зібрані дані перевірено на повноту та валідність, після чого проведено їх статистичну обробку.

3. Статистична обробка даних

Для аналізу отриманих даних використовувалися статистичні методи, що забезпечили повноцінний та всебічний емпіричний аналіз. Обробка здійснювалася у програмному середовищі IBM SPSS Statistics та Python.

4. Етапи аналізу

- **Оцінка якості даних:** Перевірено повноту заповнення анкет і валідність відповідей.
- **Перевірка гіпотез:** Кореляційний аналіз проводився відповідно до емпіричних гіпотез, сформульованих у першій частині дослідження.
- **Візуалізація результатів:** Для зручності аналізу результати подано у вигляді таблиць та графіків, створених у Microsoft Excel

5. Обґрунтування методичного інструментарію:

Для оцінки особистісних характеристик та стилів ухвалення управлінських рішень було обрано такі методики:

- **5PFQ (Five-Factor Personality Questionnaire)**
Методика базується на теорії "Великої П'ятірки" особистісних рис, розробленій Costa та McCrae [12], яка є широко визнаною моделлю для оцінки особистісних характеристик у психологічних та управлінських дослідженнях. Методика дозволяє оцінити ключові особистісні риси, які впливають на ухвалення рішень, такі як екстраверсія, самоконтроль, прив'язаність, емоційна стабільність та експресивність.

- **MDMQ (Melbourne Decision Making Questionnaire)**
Шкала розроблена Mann et al. [6] для оцінки стилів ухвалення рішень у ситуаціях конфлікту та невизначеності. Методика дозволяє виділити ключові патерни поведінки керівників, такі як пильність, уникання, прокрастинація та гіперпильність.

- **CISS (Coping Inventory for Stressful Situations)**
Методика, розроблена Endler та Parker, дозволяє визначити копінг-стратегії

керівників у стресових умовах. Вона включає три основні стратегії: орієнтовані на завдання, емоції та уникання. Застосування цієї шкали дозволяє дослідити адаптивні механізми керівників у кризових умовах, що відповідає теоретичним підходам до стрес-менеджменту [49].

– IUS-12 (Intolerance of Uncertainty Scale)

Скорочена шкала інтолерантності до невизначеності, розроблена Carleton [50] та адаптована для україномовної вибірки Громовою [7]. Шкала дозволяє оцінити когнітивні, емоційні та поведінкові реакції на ситуації невизначеності, що є ключовим фактором у процесах ухвалення рішень у кризових умовах.

– RSK (Risk Propensity Scale)

Методика оцінює готовність керівників до ризикованих рішень, що є критично важливим під час кризи. Концепція базується на теорії перспектив, розробленій Kahneman і Tversky [3], яка пояснює схильність до ризику в умовах невизначеності.

Розглянемо детальніше першу методику, яка є основою для аналізу особистісних характеристик керівників — 5PFQ (Five-Factor Personality Questionnaire) [5;12]. Цей опитувальник, розроблений Р. МакКраєєм і П. Коста, дозволяє створити повний психологічний портрет особистості та оцінити взаємозв'язки між особистісними рисами керівника та його стилем ухвалення рішень у кризових ситуаціях.

Автори та адаптація: Розроблений у 1983–1985 рр., адаптований для української вибірки А. Б. Хромовим [7].

Мета: Створення психологічного портрета керівника та визначення впливу особистісних рис на ефективність ухвалення рішень.

Основні фактори, які оцінюються методикою:

1. Екстраверсія – соціальна активність та орієнтація на спілкування, що пов'язана з ефективним залученням у вирішення завдань [5;12].
2. Прив'язаність – співпраця та емоційна теплота, що сприяє командній роботі.
3. Самоконтроль – планування та організованість, що допомагає уникати прокрастинації [6].

4. Емоційна стабільність – стійкість до стресу та здатність контролювати емоції у складних умовах [12; 1].

5. Експресивність – гнучкість та відкритість до нового досвіду, що корелює з креативним підходом до вирішення проблем [53;54].

Процедура тестування: Тестування передбачає заповнення опитувальника із 75 тверджень, організованих у пари з протилежними характеристиками. Учасники відповідають за допомогою п'ятибальної шкали Лайкерта (-2, -1, 0, +1, +2) [35]. Бали підраховуються для кожного з п'яти факторів. Результати аналізуються за рівнями: 15–40 балів – низький рівень, 41–50 балів – середній рівень, 51–75 балів – високий рівень.

Результати тестування дозволяють визначити, як особистісні риси керівника впливають на його стиль ухвалення рішень у кризових умовах:

- Висока екстраверсія: корелює з орієнтацією на активну комунікацію [12].

- Самоконтроль: зменшує схильність до прокрастинації та підвищує продуктивність в умовах обмеженої інформації [6; 55].

- Емоційна стабільність: пов'язана зі стійкістю до стресу, що допомагає уникати емоційного виснаження [13; 7].

Зв'язок із темою дослідження: Методика 5PFQ є основою для перевірки таких емпіричних гіпотез, як вплив екстраверсії на адаптивність керівника, роль самоконтролю у зменшенні прокрастинації та взаємозв'язок між емоційною стабільністю та стійкістю до стресу. Оцінка цих характеристик дозволяє глибше зрозуміти, як особистісний профіль керівника впливає на його здатність до ефективного ухвалення рішень у кризових умовах [12; 53;54;7].

Таким чином, використання п'ятифакторного опитувальника особистості (5PFQ) дозволяє отримати комплексний психологічний портрет керівника та проаналізувати, як його особистісні риси впливають на ухвалення рішень у складних, кризових умовах. Однак для детальнішого вивчення стратегій ухвалення управлінських рішень необхідно застосувати додаткові методики, що досліджують безпосередньо стилі прийняття рішень у стресових ситуаціях.

У цьому контексті особливий інтерес викликає Мельбурнський опитувальник прийняття рішень (MDMQ), який дозволяє діагностувати продуктивні та непродуктивні стратегії управлінської поведінки, пов'язані з прийняттям рішень в умовах високої невизначеності та стресу.

Автори: Mann L., Burnett P., Radford M., Ford S. [6]; адаптація Корнілової Т.В., Корнілова С.А.

Основи методики: Методика базується на теорії конфлікту Дженіс і Манна [1], яка визначає три умови ухвалення рішень у стресових умовах:

- Усвідомлення ризиків обраної альтернативи.
- Надія знайти найкраще рішення.
- Переконавання, що на пошук та оцінку альтернатив достатньо часу.

Основні стилі прийняття рішень за методикою MDMQ

Методика передбачає оцінку чотирьох стилів:

1. Пильність (Vigilance) – раціональний і продуктивний стиль, пов'язаний із толерантністю до невизначеності [1; 6].
2. Уникання (Back-Passing) – перекладання відповідальності.
3. Прокрастинація (Procrastination) – відкладання рішень [6; 13].
4. Гіперпильність (Hypervigilance) – імпульсивні, панічні рішення, що часто супроводжуються тривогою [6].

Структура методики: Опитувальник складається з 22 тверджень із трибальною шкалою (1 – "не згоден", 2 – "частково згоден", 3 – "згоден").

Методика дозволяє оцінити ступінь вираженості кожного з чотирьох стилів прийняття рішень.

Інтерпретація результатів

- Пильність: високі показники вказують на схильність до обдуманого та раціонального пошуку рішень [8].
- Уникання: свідчить про уникнення відповідальності.
- Прокрастинація: є ознакою дезадаптивної стратегії [55].
- Гіперпильність: проявляється в імпульсивності та надмірній тривожності [6].

Зв'язок методики з темою дослідження: MDMQ є ключовим інструментом для вивчення взаємозв'язку між особистісними якостями керівників та їхніми стратегіями ухвалення рішень у кризових умовах:

- Пильність свідчить про раціональний підхід до ухвалення рішень [6].
- Уникання: свідчить про уникнення відповідальності.
- Прокрастинація та уникання вказують на дезадаптивні стратегії, що ускладнюють управління у кризових ситуаціях [55].
- Гіперпильність є наслідком тривожності та імпульсивності, що призводить до нераціональних рішень [1].

Таким чином, методика MDMQ допомагає підтвердити емпіричні гіпотези дослідження щодо впливу особистісних характеристик на управлінські рішення керівників у кризових умовах [12; 1; 6; 55].

Для глибшого розуміння того, як керівники бізнесу реагують на стресові ситуації та долають виклики кризових умов, важливо проаналізувати їхні копінг-стратегії. Копінг-поведінка визначає, наскільки успішно особа адаптується до стресу, приймає рішення та управляє ресурсами у складних обставинах. У цьому контексті застосовується CISS (Coping Inventory for Stressful Situations), яка дозволяє виявити домінуючі стратегії поведінки в стресових умовах.

Автори: С. Норман, Д. Ф. Ендлер, Д. А. Джеймс, М. І. Паркер; адаптація Т. А. Крюкової [49].

CISS досліджує копінг-стратегії — когнітивні та поведінкові реакції, які застосовуються для подолання стресу залежно від ситуації та індивідуальних особливостей [49].

CISS дозволяє оцінити три основні типи копінг-поведінки:

1. Задачно-орієнтована стратегія: Акцент на вирішенні проблем: аналіз, планування, пошук інформації [49].
2. Емоційно-орієнтована стратегія: Регулювання емоцій: підтримка, самоуспокоєння, вираження емоцій.
3. Уникнення (дисфункціональна стратегія): Відхід від проблеми: прокрастинація, відволікання, уникнення відповідальності [49].

Опитувальник із 48 тверджень, відповіді оцінюються за 5-бальною шкалою (1 – ніколи, 5 – найчастіше).

Інтерпретація результатів: Результати CISS дозволяють виявити, яка копінг-стратегія є домінуючою у конкретного керівника:

- Задачно-орієнтована стратегія – свідчить про раціональний підхід до стресу та сприяє ефективному вирішенню проблем у кризових ситуаціях [49].
- Емоційно-орієнтована стратегія – фокус на емоційному регулюванні, що може бути як ресурсом, так і ознакою дезадаптації.
- Уникнення – демонструє схильність до прокрастинації та втечі від стресу, що негативно впливає на ухвалення управлінських рішень [6; 49].

Зв'язок із темою дослідження: Застосування методики CISS у дослідженні дозволяє виявити, як особистісні риси керівників впливають на їхню схильність до певних копінг-стратегій. Зокрема:

- Задачно-орієнтована стратегія часто корелює з високим самоконтролем та емоційною стабільністю, що сприяє ухваленню раціональних рішень у кризових умовах [12; 1; 49].
- Емоційно-орієнтована стратегія може бути пов'язана з прив'язаністю та експресивністю, що допомагає керівнику підтримувати командний дух у стресових ситуаціях [55; 53;54].
- Уникнення та прокрастинація є ознаками дезадаптивних стратегій, що можуть бути результатом низького самоконтролю або емоційної нестійкості [6;13;14;49].

CISS є важливим інструментом для підтвердження гіпотез щодо впливу особистісних рис керівників на їхню поведінку у стресових умовах. Отримані результати забезпечують підґрунтя для аналізу ефективності копінг-стратегій у прийнятті рішень.

Однак стресові умови часто супроводжуються невизначеністю, яка є значним викликом для керівників. Здатність адаптуватися до ситуацій невизначеності, толерувати відсутність повної інформації та діяти у таких умовах є критичним чинником для ухвалення управлінських рішень. Для дослідження цього аспекту

було застосовано шкалу інтолерантності до невизначеності (IUS-12). Автор: Н. Карлетон [50]; адаптація Г. Громової [7].

IUS-12 — скорочена версія опитувальника Intolerance of Uncertainty Scale, розробленого у 1994 році для оцінки когнітивних, емоційних і поведінкових реакцій на невизначеність [50].

Цей інструмент дозволяє виміряти толерантність до невизначеності як когнітивний, емоційний та поведінковий компонент, що є критичним для ефективності ухвалення управлінських рішень у кризових умовах [50; 7].

Структура та особливості тесту: Складається з 12 тверджень. Відповіді оцінюються за 5-бальною шкалою: 1 – зовсім не типово, 5 – дуже типово.

Інтерпретація результатів: Сума балів за всіма пунктами дозволяє визначити рівень інтолерантності до невизначеності:

- Низький рівень (12–24 бали): Висока здатність до адаптації, уміння приймати рішення в умовах невизначеності.
- Середній рівень (25–44 бали): Помірна тривожність, потреба у додаткових ресурсах для збереження ефективності.
- Високий рівень (45–60 балів): Значна тривожність, низька здатність до адаптації, схильність до уникнення рішень [50; 27].

Зв'язок методики з темою дослідження: Методика IUS-12 є ключовим інструментом для нашого дослідження, оскільки дозволяє оцінити рівень інтолерантності до невизначеності у керівників бізнесу та його вплив на процес ухвалення управлінських рішень у кризових умовах [50; 7].

Зокрема:

- Високий рівень інтолерантності призводить до гіперпильності, тривожності та прокрастинації, що ускладнює ухвалення стратегічних рішень [6; 55].
- Низький рівень інтолерантності пов'язаний із раціональною пильністю, здатністю адаптуватися до обмеженої інформації та ефективно управляти стресом [50; 7].

Таким чином, шкала IUS-12 забезпечує глибоке розуміння психологічної готовності керівників діяти в умовах обмеженої інформації та високої невизначеності, що є критично важливим у контексті управлінських рішень під час кризи [50; 7]. Застосування шкали IUS-12 дозволяє оцінити рівень інтолерантності до невизначеності, що є важливим чинником у процесі ухвалення управлінських рішень.

Водночас для повноти аналізу особистісних характеристик керівників необхідно дослідити їхню схильність до ризику як окремий показник, що впливає на стратегічні рішення у кризових умовах [3; 49].

У цьому контексті важливим є використання методики RSK (Risk Propensity Scale), яка дозволяє кількісно виміряти готовність до ризику керівників та визначити, як цей показник корелює з їхньою поведінкою у ситуаціях невизначеності.

Автор: Шуберт; адаптація: Кокун, Пішко, Лозінська, Копаниця, Малхазов [3].

Методика RSK вимірює схильність до ризику в умовах фізичної небезпеки чи психологічного стресу. Показник готовності до ризику є ключовим для дослідження управлінської поведінки у кризових ситуаціях [3].

Процедура тестування: Опитувальник із 25 запитань оцінюється за шкалою: 2 – "Так", 1 – "Скоріше Так", 0 – "Важко сказати", -1 – "Скоріше Ні", -2 – "Ні".

Обробка результатів:

- Менше -30 балів – занадто обережні;
- Від -10 до +10 балів – середній рівень схильності до ризику;
- Понад +20 балів – схильність до ризику [3].

Інтерпретація результатів:

- Висока схильність до ризику: імпульсивність, низька обережність, підвищений ризик помилок.
- Середній рівень: зважені рішення, врахування можливостей і загроз.
- Низька схильність до ризику: обережність, уникання рішень, прокрастинація.

Зв'язок методики з темою дослідження: Методика RSK є важливим інструментом у нашому дослідженні, оскільки дозволяє оцінити роль схильності до ризику у процесі ухвалення управлінських рішень [3].

- Високі показники готовності до ризику позитивно корелюють з адаптивними стратегіями ухвалення рішень у невизначених умовах, зокрема зі схильністю до пильності [6; 55].
- Низькі показники схильності до ризику можуть бути пов'язані з прокрастинацією та униканням рішень у стресових ситуаціях [6; 7].
- Баланс між схильністю до ризику та обережністю є ключовим для ефективного управління в кризових умовах [3].

Застосування методики RSK дозволяє підтвердити гіпотези про вплив готовності до ризику на здатність керівників адаптуватися до кризових умов та приймати стратегічно обґрунтовані рішення [3].

Висновки до другого розділу

Обрані методики (5PFQ, MDMQ, CISS, IUS-12, RSK) підтвердили свою відповідність завданням дослідження, забезпечуючи всебічний аналіз психологічних особливостей керівників у кризових умовах. Методика 5PFQ дозволила оцінити такі ключові риси особистості, як екстраверсія, самоконтроль та емоційна стабільність, які впливають на ефективність ухвалення рішень. MDMQ забезпечила діагностику стилів прийняття управлінських рішень, зокрема пильності, уникання, прокрастинації та гіперпильності, що є важливими в умовах стресу та невизначеності. CISS дозволила оцінити копінг-стратегії керівників, такі як орієнтація на завдання чи емоції, а IUS-12 виявила рівень толерантності до невизначеності, критичної для адаптації в складних умовах. RSK, у свою чергу, дозволила оцінити готовність до ризику як важливого фактора стратегічних рішень. Використання факторного, регресійного та кластерного аналізів допомогло ідентифікувати глибокі структурні зв'язки між особистісними характеристиками, стратегічними підходами та ефективністю управління. Загалом, обраний інструментарій довів свою надійність і практичну значущість, дозволяючи

отримати достовірні дані для підтвердження гіпотез і формування рекомендацій щодо управлінської поведінки керівників у кризових умовах.

РОЗДІЛ 3. ЕМПІРИЧНІ РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

3.1. Статистичний аналіз результатів тестів

На основі зібраних даних було проведено статистичний аналіз для підтвердження емпіричних гіпотез щодо вплива між особистісними рисами керівників, їхніми стратегіями поведінки у стресових ситуаціях та ефективністю управлінських рішень у кризових умовах.

У цьому розділі для підтвердження гіпотез будуть представлені детальні результати статичного аналізу, які дозволяють простежити, як певні особистісні характеристики впливають на стилі ухвалення рішень, адаптивні стратегії та готовність до ризику.

Статистичний аналіз результатів тесту 5PFQ

Проведено детальний статистичний аналіз даних, отриманих за допомогою тесту П'ятифакторний опитувальник особистості 5PFQ (Five-Factor Personality Questionnaire).

Таблиця 3.1

Основні статистичні показники та перевірка на нормальність розподілу для шкал тесту 5PFQ

Parameter	Mean	Median	Std Dev	Std Error	Min	Max	Skewness	Kurtosis	KS Test (p-value)
Extraversion	58,02	62	13,68	1,9	30	75	-0,36	-0,89	0,149
Agreeableness	48,54	48	12,53	1,74	30	74	0,24	-0,76	0,189
Self-control	49,88	50	12,75	1,77	25	72	0,16	-0,85	0,104
Emotional Stability	49,38	48	12,63	1,75	25	75	0,07	-0,92	0,2
Expressiveness	49,8	48	12,41	1,72	25	75	0,16	-0,65	0,173

Основні показники статистичного аналізу (Таблиця 3.1):

1. Екстраверсія

- Середнє значення — 58.02
- Медіана — 62.00
- Стандартне відхилення — 13.68
- Негативна асиметрія (-0.36) свідчить про тенденцію більшості керівників до високого рівня екстраверсії, що вказує на їхню активність та впевненість у прийнятті рішень.

2. Прихильність

- Середнє значення — 48.54
- Медіана — 48.00
- Стандартне відхилення — 12.53
- Позитивна асиметрія (0.24) вказує на збалансований розподіл показників, що демонструє помірний рівень соціальної спрямованості та взаємодії.

3. Самоконтроль

- Середнє значення — 49.88
- Медіана — 50.00
- Стандартне відхилення — 12.75
- Позитивна асиметрія (0.16) свідчить про рівномірний розподіл показників серед керівників, що підкреслює їхню здатність контролювати поведінку в складних умовах.

4. Емоційна стабільність

- Середнє значення — 49.38
- Медіана — 48.00
- Стандартне відхилення — 12.63
- Низька позитивна асиметрія (0.07) вказує на більшість керівників із середнім рівнем емоційної стійкості, що допомагає зберігати спокій у стресових ситуаціях.

5. Експресивність

- Середнє значення — 49.80
- Медіана — 48.00
- Стандартне відхилення — 12.41
- Позитивна асиметрія (0.16) свідчить про тенденцію до прояву соціальної активності та комунікативних навичок серед керівників.

Інтерпретація отриманих даних:

- Високий рівень екстраверсії вказує на активність і впевненість керівників, що сприяє швидкому та ефективному прийняттю рішень у кризових умовах.
- Самоконтроль виступає важливим чинником у подоланні схильності до уникнення складних ситуацій.
- Середній рівень емоційної стабільності допомагає керівникам залишатися стійкими до стресу, не втрачаючи здатності до гнучкого прийняття рішень.
- Експресивність підкреслює соціальну орієнтованість керівників, що сприяє ефективній комунікації та підтримці колективу в умовах невизначеності.

Для підтвердження гіпотез було проведено аналіз не лише середніх значень, медіани та стандартного відхилення, а й таких статистичних показників, як стандартна похибка, асиметрія, ексцес і результати тесту Колмогорова-Смирнова ($p\text{-value} > 0.05$ для всіх показників). Це вказує на нормальність розподілу та надійність отриманих результатів.

Інші показники статистичного аналізу

1. Стандартна похибка:

Відображає точність оцінки середнього значення.

- Найнижча похибка спостерігається для шкали Прихильність (1.74), що свідчить про стабільність результатів.
- Найвища похибка у шкали Екстраверсія (1.90), що може бути пов'язано з більшою варіативністю відповідей.

2. Асиметрія:

Показники асиметрії демонструють, чи є розподіл результатів симетричним або зсунутий у певний бік:

- Негативна асиметрія у шкали Екстраверсія (-0.36) вказує на перевагу високих балів.
- Позитивна асиметрія у Прихильності (0.24) та Експресивності (0.16) демонструє невелике зміщення у бік нижчих значень.
- Для Емоційної стабільності (0.07) розподіл є майже симетричним.

3. Ексцес:

Всі шкали мають значення ексцесу в межах від -0.92 до -0.65, що вказує на плаский розподіл без значного піку чи аномалій:

- Найбільш плаский розподіл спостерігається у Емоційної стабільності (-0.92).
- Найменший рівень пласкості — у Експресивності (-0.65).

4. Тест Колмогорова-Смирнова (p-value):

Для всіх шкал результати $p\text{-value} > 0.05$, що свідчить про відсутність статистично значущих відхилень від нормального розподілу:

- Найвищий показник у шкали Експресивність (0.200), яка демонструє максимальну відповідність нормі.
- Найнижчий показник $p\text{-value}$ у Самоконтролю (0.104), але він також не вказує на значні відхилення.

Аналіз підтверджує, що всі шкали мають нормальний розподіл, з незначними відхиленнями у вигляді негативної або позитивної асиметрії. Найбільша варіативність відповідей спостерігається у шкалі Екстраверсія, тоді як Прихильність демонструє стабільні результати з мінімальною похибкою. Значення ексцесу свідчать про відсутність значних піків у розподілах, що підтверджує надійність та репрезентативність отриманих даних.

Графічне представлення результатів

Для кращого розуміння розподілу балів за шкалами тесту 5PFQ побудовано гістограми. Вони відображають, як розподіляються відповіді респондентів за кожною характеристикою.

Гістограми розподілу

Далі наведені гістограми для таких шкал:

- Екстраверсія,
- Прихильність,
- Самоконтроль,
- Емоційна стабільність,
- Експресивність

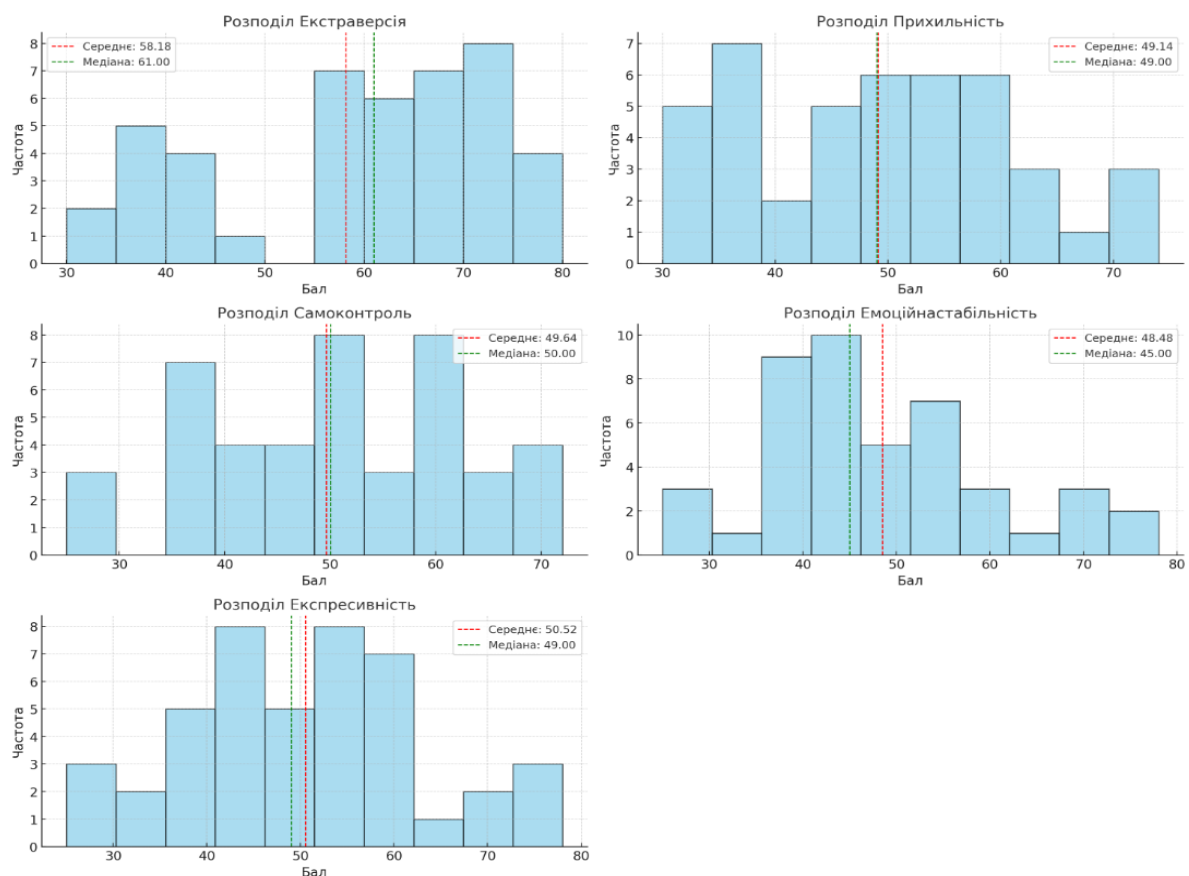


Рис.3.1. Гістограми розподілу показників особистісних характеристик за шкалами тесту 5PFQ

Основні спостереження:

1. Розподіл Екстраверсії:

- Середнє значення — 58.02, медіана — 62.00.
- Гістограма демонструє помірну негативну асиметрію (-0.36), що свідчить про переважання високих значень екстраверсії серед керівників.

2. Розподіл Прихильності:

- Середнє значення — 48.54, медіана — 48.00.
- Розподіл близький до симетричного, що підтверджується мінімальною позитивною асиметрією (0.24).

3. Розподіл Самоконтролю:

- Середнє значення — 49.88, медіана — 50.00.
- Дані розподілені рівномірно з мінімальною позитивною асиметрією (0.16), без яскраво виражених пікових значень.

4. Розподіл Емоційної стабільності:

- Середнє значення — 49.38, медіана — 48.00.
- Спостерігається слабка позитивна асиметрія (0.07), що вказує на накопичення балів у середньому діапазоні.

5. Розподіл Експресивності:

- Середнє значення — 49.80, медіана — 48.00.
- Розподіл наближений до нормального, з незначною позитивною асиметрією (0.16).

Гістограми наочно демонструють особливості розподілу результатів для кожної шкали тесту 5PFQ.

- Показники екстраверсії свідчать про переважання активності та соціальної спрямованості серед більшості керівників.
- Експресивність підтверджує тенденцію до високої комунікативності.
- Водночас емоційна стабільність демонструє більшу варіативність, що вказує на різні підходи до реагування на стресові умови.
- Розподіли інших шкал — прихильності та самоконтролю — є близькими до нормального, що підтверджує їхню збалансованість у вибірці.

Таким чином, статистичний аналіз результатів тесту 5PFQ дозволив глибше зрозуміти вплив особистісних характеристик керівників на їхню здатність

ухвалювати ефективні управлінські рішення. Високий рівень екстраверсії та експресивності, а також баланс показників самоконтролю та прихильності свідчать про їхню ключову роль у стресових умовах.

Для подальшого дослідження особливостей управлінських стратегій було проведено **аналіз результатів тесту на стилі ухвалення рішень**. Цей тест включає чотири основні шкали:

- Vigilance (пильність)
- Avoidance (уникнення)
- Procrastination (зволікання)
- Hypervigilance (сверхпильність).

Результати дозволять визначити, як різні стилі ухвалення рішень впливають на ефективність управлінської діяльності керівників у кризових умовах.

Статистичний аналіз результатів тесту MDMQ на стилі ухвалення рішень

Таблиця 3.2

Основні статистичні показники та перевірка на нормальність розподілу для шкал тесту MDMQ

Parameter	Mean	Median	Std Dev	Std Error	Min	Max	Skewness	Kurtosis	KS Test p-value
Vigilance	12,54	13	1,75	0,24	7	15	-0,31	-0,82	0,4864
Avoidance	10,15	11	2,25	0,31	6	15	-0,07	-1,22	0,0622
Procrastination	8,27	8	2,83	0,39	5	14	0,23	-1,02	0,5273
Hypervigilance	9,42	9	2,63	0,36	7	15	0,34	-0,96	0,9794

Основні показники статистичного аналізу MDMQ (Таблиця 3.2):

1. Vigilance (пильність):

- Середнє значення — 12.54
- Медіана — 13.00
- Стандартне відхилення — 1.75
- Дані демонструють негативну асиметрію (-0.31), що вказує на перевагу високих показників пильності серед керівників.

2. Avoidance (уникнення):

- Середнє значення — 10.15
- Медіана — 11.00
- Стандартне відхилення — 2.25
- Розподіл є майже симетричним (асиметрія -0.07), що свідчить про

рівномірний розподіл значень уникнення у вибірці.

3. Procrastination (зволікання):

- Середнє значення — 8.27
- Медіана — 8.00
- Стандартне відхилення — 2.83
- Позитивна асиметрія (0.23) вказує на невелике накопичення нижчих

значень, що свідчить про незначну схильність до зволікань серед керівників.

4. Hypervigilance (сверхпильність):

- Середнє значення — 9.42
- Медіана — 9.00
- Стандартне відхилення — 2.63
- Помірна позитивна асиметрія (0.34) демонструє накопичення балів у

нижньому діапазоні, що вказує на тенденцію до уникнення надмірної пильності.

Показники статистичного аналізу свідчать про домінування високих рівнів пильності серед керівників. Розподіл показників уникнення та зволікань вказує на помірні та рівномірні значення, що підкреслює їхню схильність до ухвалення зважених рішень із мінімальним рівнем уникнення та зволікань.

Інші показники статистичного аналізу для шкал тесту MDMQ

1. Стандартна похибка:

Відображає точність оцінки середнього значення:

- Vigilance: 0.24 — найнижчий показник, що свідчить про стабільність результатів.

- Avoidance: 0.31 — помірна точність, що підтверджує збалансованість значень у вибірці.

– Procrastination: 0.39 — вказує на вищу варіативність відповідей у цій шкалі.

– Hypervigilance: 0.36 — середній рівень стабільності розподілу.

2. Асиметрія (Skewness):

Показники асиметрії демонструють, чи є розподіл результатів симетричним або зсунутий у певний бік:

– Vigilance: Негативна асиметрія (-0.31) вказує на накопичення високих балів, що свідчить про загальну тенденцію до пильності.

– Avoidance: Негативна асиметрія (-0.07) демонструє майже симетричний розподіл, що підтверджує збалансованість стратегії уникнення.

– Procrastination: Позитивна асиметрія (0.23) демонструє накопичення нижчих значень, що підкреслює схильність до менш вираженого зволікання.

– Hypervigilance: Позитивна асиметрія (0.34) показує схильність до накопичення нижніх балів, що вказує на помірний прояв сверхпильності.

3. Екцес (Kurtosis):

Відображає особливості піковості чи пласкості розподілу результатів:

– Vigilance: -0.82 — вказує на плаский розподіл без різких піків.

– Avoidance: -1.22 — демонструє більш плаский розподіл.

– Procrastination: -1.02 — свідчить про відсутність різких піків у результатах.

– Hypervigilance: -0.96 — підтверджує пласкість розподілу з рівномірною варіативністю.

4. Тест Колмогорова-Смирнова (p-value):

Тест дозволяє перевірити нормальність розподілу:

– Vigilance: $p = 0.4864$ — розподіл близький до нормального.

– Avoidance: $p = 0.0622$ — незначні відхилення від нормального розподілу.

– Procrastination: $p = 0.5273$ — розподіл є нормально розподіленим.

– Hypervigilance: $p = 0.9794$ — свідчить про сильну нормальність розподілу.

Показники стандартної похибки, асиметрії та ексцесу підтверджують, що розподіл результатів за шкалами Vigilance, Avoidance, Procrastination та Hypervigilance є стабільним і близьким до нормального. Результати свідчать про високий рівень пильності, помірну схильність до уникнення, низьку вираженість зволікань і помірний прояв сверхпильності, що вказує на адаптивні стратегії поведінки керівників у стресових ситуаціях.

Графічне представлення результатів

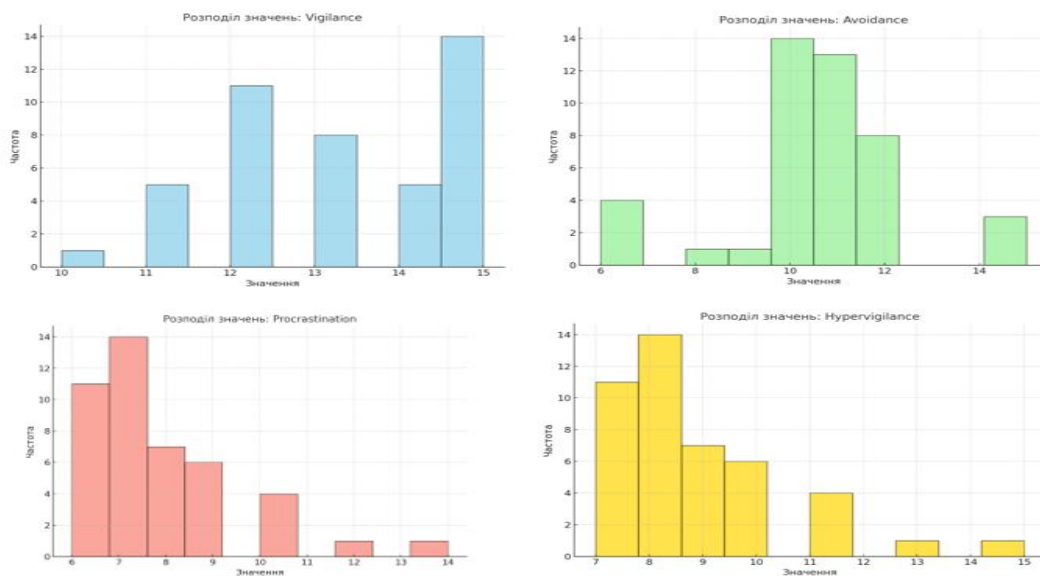


Рис. 3.2 Гістограми розподілу показників стилів ухвалення рішень за шкалами тесту MDMQ

Для кращого розуміння розподілу балів за шкалами тесту MDMQ побудовано гістограми. Вони відображають, як розподіляються відповіді респондентів за кожною характеристикою ухвалення рішень.

Гістограми розподілу

Далі наведені гістограми для таких шкал:

- Vigilance (пильність)
- Avoidance (уникнення)
- Procrastination (зволікання)
- Hypervigilance (сверхпильність)

Гістограми демонструють загальні тенденції у вибірці та допомагають оцінити, як різні стилі ухвалення рішень поширені серед керівників.

Основні спостереження щодо розподілу стилів ухвалення рішень (MDMQ):

- 1. Розподіл Vigilance (пильність):**
 - Середнє значення — 12.54, медіана — 13.00.
 - Стандартне відхилення — 1.75.
 - Гістограма демонструє негативну асиметрію (-0.31), що вказує на накопичення високих значень. Це свідчить про схильність керівників до ретельного аналізу ситуацій і ухвалення обґрунтованих рішень.
- 2. Розподіл Avoidance (уникнення):**
 - Середнє значення — 10.15, медіана — 11.00.
 - Стандартне відхилення — 2.25.
 - Гістограма показує майже симетричний розподіл (асиметрія -0.07), що вказує на помірну схильність до уникнення складних рішень із рівномірним розподілом значень.
- 3. Розподіл Procrastination (зволікання):**
 - Середнє значення — 8.27, медіана — 8.00.
 - Стандартне відхилення — 2.83.
 - Позитивна асиметрія (0.23) демонструє накопичення нижніх значень, що свідчить про низьку схильність керівників до зволікань, особливо у стресових умовах.
- 4. Розподіл Hypervigilance (сверхпильність):**
 - Середнє значення — 9.42, медіана — 9.00.
 - Стандартне відхилення — 2.63.
 - Позитивна асиметрія (0.34) вказує на тенденцію до накопичення результатів у нижньому діапазоні, що свідчить про уникнення надмірної обережності серед керівників.

Графічне представлення розподілу результатів (гістограми):

Гістограми наочно демонструють особливості розподілу результатів за шкалами тесту MDMQ:

- **Vigilance:** Показує високу концентрацію балів у верхньому діапазоні (12–15), що підкреслює орієнтованість на обґрунтовані й відповідальні рішення.
- **Avoidance:** Демонструє майже симетричний розподіл значень, що забезпечує гнучкість у стресових умовах.
- **Procrastination:** Виявляє незначну схильність до зволікань, що вказує на оперативність у прийнятті рішень.
- **Hypervigilance:** Підкреслює помірну тенденцію до уникнення надмірної обережності, що допомагає підтримувати продуктивність у кризових умовах.

Результати статистичного аналізу та графічного представлення даних підтверджують, що пильність (**Vigilance**) є домінуючим стилем ухвалення рішень серед керівників. Низька схильність до зволікань (**Procrastination**) і збалансованість уникнення (**Avoidance**) вказують на адаптивні стратегії поведінки. Тенденція до помірної сверхпильності (**Hypervigilance**) свідчить про вміння керівників уникати надмірної обережності, що забезпечує ефективне управління у кризових ситуаціях.

Статистичний аналіз результатів тесту CISS

Для подальшого дослідження стратегій поведінки керівників у стресових умовах застосовано тест CISS (**Coping Inventory for Stressful Situations**). Цей інструмент дозволяє оцінити адаптивні стратегії подолання стресу за такими шкалами:

- 1. Task-Oriented Coping (Задачно-орієнтований копінг)** – орієнтація на активне вирішення проблем.
- 2. Emotion-Oriented Coping (Емоційно-орієнтований копінг)** – зосередженість на емоційних реакціях під час стресу.
- 3. Avoidance-Oriented Coping (Орієнтований на уникнення)** – схильність уникати проблемної ситуації або шукати альтернативні види діяльності.

Детальний аналіз результатів тесту CISS дозволить глибше зрозуміти, які адаптивні стратегії обирають керівники для подолання стресових умов та забезпечення ефективної професійної діяльності.

Таблиця 3.3

Основні статистичні показники та перевірка на нормальність розподілу для шкал тесту CISS

Coping Style	Mean	Median	Std Dev	Std Error	Min	Max	Skewness	Kurtosis	KS Test p-value
Task Oriented	58,08	60	13,15	1,86	30	80	-0,29	-0,84	0,06
Emotion Oriented	52,46	52	15,66	2,22	25	80	0,17	-0,89	0,27
Avoidance Oriented	38,46	40	8,6	1,22	20	45	-0,63	-0,54	0,01

Кожна шкала дозволяє визначити основні поведінкові підходи до подолання стресу:

- 1. Task-Oriented Coping (Задачно-орієнтований копінг):**
 - Середнє значення: 58.08
 - Медіана: 60.00
 - Стандартне відхилення: 13.15
 - Асиметрія: Негативна (-0.29) свідчить про схильність керівників до високих результатів задачного копінгу.
- 2. Emotion-Oriented Coping (Емоційно-орієнтований копінг):**
 - Середнє значення: 52.46
 - Медіана: 52.00
 - Стандартне відхилення: 15.66
 - Асиметрія: Позитивна (0.17) вказує на помірне накопичення нижчих значень.
- 3. Avoidance-Oriented Coping (Орієнтований на уникнення):**
 - Середнє значення: 38.46
 - Медіана: 40.00
 - Стандартне відхилення: 8.60

– Асиметрія: Негативна (-0.63), що вказує на схильність до концентрації показників у нижньому діапазоні.

Результати статистичного аналізу підтверджують домінування задачного копінгу серед керівників, що підкреслює їхню орієнтованість на вирішення проблем у стресових умовах. Емоційний копінг демонструє помірний розподіл значень, тоді як копінг уникнення характеризується нижчими результатами, що вказує на певну адаптивність у поведінці керівників.

Інші показники статистичного аналізу для шкал тесту CISS:

1. Стандартна похибка:

– Task-Oriented Coping: 1.86 – середній рівень стабільності.
– Emotion-Oriented Coping: 2.22 – вказує на помірну варіативність результатів у вибірці.

– Avoidance-Oriented Coping: 1.22 – найменше значення, що підтверджує стабільність розподілу.

2. Асиметрія (Skewness):

– Task-Oriented Coping: Негативна асиметрія (-0.29) вказує на схильність керівників до високих результатів у задачному підході.

– Emotion-Oriented Coping: Позитивна асиметрія (0.17) демонструє помірне зміщення до нижчих значень.

– Avoidance-Oriented Coping: Негативна асиметрія (-0.63) підтверджує накопичення результатів у нижньому діапазоні.

3. Екссес (Kurtosis):

– Task-Oriented Coping: -0.84 – плаский розподіл, що вказує на відсутність піків.

– Emotion-Oriented Coping: -0.89 – розподіл є рівномірним із мінімальною варіативністю.

– Avoidance-Oriented Coping: -0.54 – демонструє незначну пласкість, що підтверджує рівномірність результатів.

4. Тест Колмогорова-Смирнова (p-value):

- Task-Oriented Coping: 0.06 – підтверджує нормальність розподілу результатів.
- Emotion-Oriented Coping: 0.27 – вказує на нормальний розподіл із високою надійністю.
- Avoidance-Oriented Coping: 0.01 – показує незначне відхилення від нормальності, але залишається у межах прийнятних значень.

Результати статистичного аналізу підтверджують, що Task-Oriented Coping є найпоширенішою стратегією серед керівників з помірною варіативністю показників. Emotion-Oriented Coping демонструє нейтральний розподіл з помірною стабільністю, тоді як Avoidance-Oriented Coping характеризується нижчими результатами та стабільністю розподілу.

Графічне представлення результатів

На основі наданих статистичних даних було побудовано гістограми для трьох стилів копіngu:

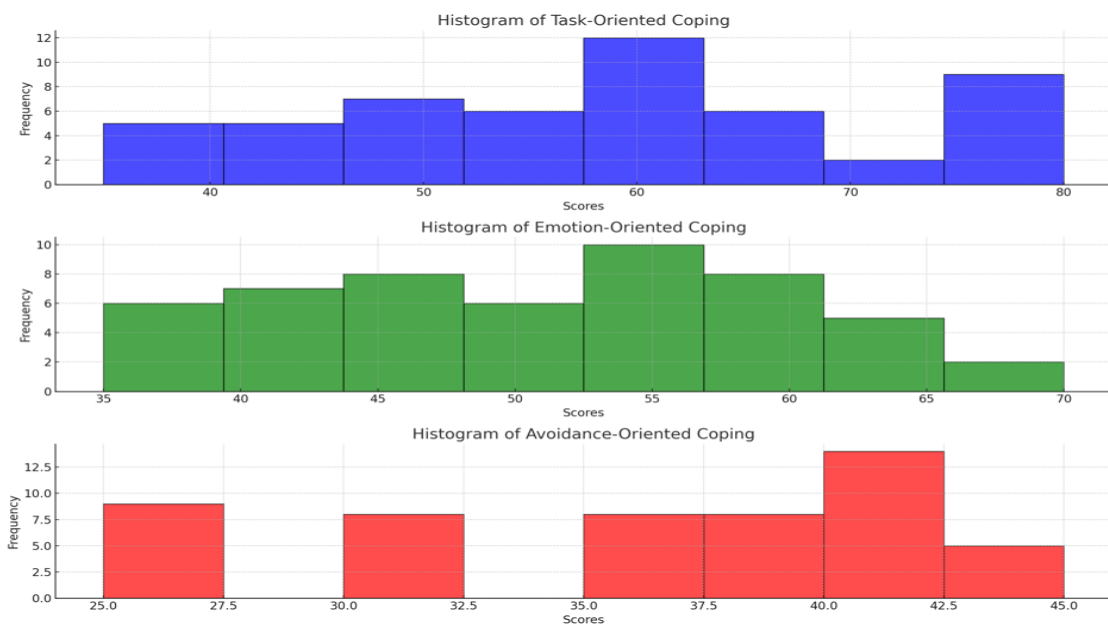


Рис. 3.3. Гістограми розподілу показників стилів подолання стресу за шкалами тесту CISS

Основні спостереження щодо розподілу стилів подолання стресу (CISS):

1. Task-Oriented Coping (Задачно-орієнтований копінг):
 - Гістограма демонструє високу концентрацію результатів у верхньому діапазоні балів (50-70).

– Це вказує на те, що задачний копінг є доміантною стратегією серед керівників, підкреслюючи їхню схильність до активного вирішення проблем у стресових ситуаціях.

2. Emotion-Oriented Coping (Емоційно-орієнтований копінг):

– Розподіл значень є рівномірним, із переважанням середніх значень (45-60).

– Це свідчить про допоміжну роль емоційного копінгу, що підкреслює помірне використання цієї стратегії керівниками.

3. Avoidance-Oriented Coping (Орієнтований на уникнення):

– Гістограма показує концентрацію результатів у нижньому діапазоні балів (20-40).

– Це вказує на те, що стратегія уникнення є найменш вираженою, але виконує додаткову адаптивну роль серед керівників.

Гістограми наочно демонструють, що задачно-орієнтований копінг є основною стратегією керівників у подоланні стресових ситуацій. Емоційний копінг і копінг уникнення виконують допоміжну роль, забезпечуючи збалансованість підходів до подолання стресу.

Подальший аналіз стосується результатів діагностики ступеня готовності до ризику на основі методики Шуберта RSK, що дозволяє оцінити тенденцію до прийняття ризикованих рішень у кризових умовах.

Статистичний аналіз результатів тесту RSK

Таблиця 3.4

Основні статистичні показники та перевірка на нормальність розподілу для шкал тесту RSK

Parameter	Mean	Median	Std Dev	Std Error	Min	Max	Skewness	Kurtosis	KS Test (p-value)
Risk Level	9,42	10	12,75	1,77	-15	30	0,24	-0,85	0,104

Основні показники статистичного аналізу (тест Шуберта)

1. Рівень готовності до ризику:

- Середнє значення: 9.42
- Медіана: 10.00
- Стандартне відхилення: 12.75
- Стандартна похибка: 1.77
- Мінімум: -15.00
- Максимум: 30.00
- Асиметрія: Позитивна (0.24) – вказує на помірне зміщення результатів до нижніх значень.

до нижніх значень.

– Екссес: -0.85 – плаский розподіл, що свідчить про рівномірний розподіл балів без пікових значень.

– Тест Колмогорова-Смирнова (p-value): 0.104 – розподіл близький до нормального.

2. Інтерпретація результатів:

- Занадто обережні (< -30 балів): 0%
- Нижче середнього (-10 до 0 балів): 8 (15.4%)
- Середні значення (-10 до +10 балів): 31 (59.6%)
- Вище середнього (10 до 20 балів): 5 (9.6%)
- Схильні до ризику (> 20 балів): 8 (15.4%)

Результати показують, що понад половина керівників демонструють середній рівень готовності до ризику (59.6%), що вказує на їхній збалансований підхід до прийняття рішень у ризикових ситуаціях. Водночас 15.4% респондентів демонструють високу готовність до ризику, що підкреслює їхню здатність приймати ризиковані, але обґрунтовані рішення. Нижче середнього рівня опинилися 15.4% учасників, тоді як занадто обережних осіб не виявлено.

Статистичні показники вказують на помірний позитивний нахил розподілу результатів (асиметрія 0.24) та рівномірність варіативності балів (екссес -0.85), що підтверджує відсутність різких піків. Тест Колмогорова-Смирнова (p-value 0.104)

підтверджує нормальність розподілу, що дозволяє використовувати ці дані для подальшого аналізу готовності керівників до ризику.

Графічне представлення результатів

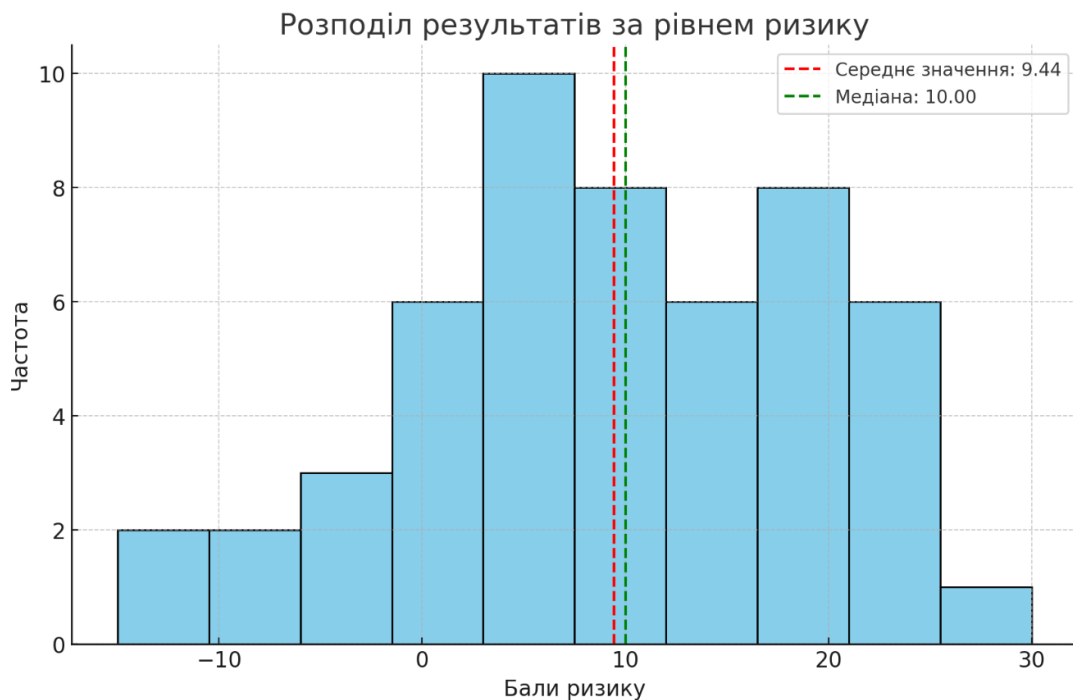


Рис. 3.4. Гістограми розподілу показників готовності до ризику за результатами тесту RSK

Гістограма рівня готовності до ризику

Гістограма наочно демонструє розподіл балів ризику серед 52 респондентів. Результати розташовані переважно у середньому діапазоні значень (-10 до +10), що підтверджується середнім значенням 9.42 та медіаною 10.00.

- Спостерігається помірне накопичення результатів у середньому діапазоні, що підкреслює збалансованість підходу до ризику серед керівників.
- Позитивна асиметрія (0.24) демонструє незначний зсув розподілу до високих значень ризику.
- Плаский розподіл (ексцес -0.85) вказує на відсутність різко виражених піків.

Таким чином, гістограма підтверджує, що більшість керівників демонструють помірний рівень готовності до ризику, а невелика група респондентів демонструє високу схильність до ризику.

Наступний розділ присвячений діагностиці інтолерантності до невизначеності на основі шкали IUS-12 Н. Карлетона (в адаптації Г. Громової). Ця методика дозволяє оцінити схильність до дискомфорту в умовах невизначеності та непередбачуваності.

Статистичний аналіз результатів тесту IUS-12

Таблиця 3.5

Основні статистичні показники та перевірка на нормальність розподілу для шкали тесту IUS-12

Parameter	Mean	Median	Std Dev	Std Error	Min	Max	Skewness	Kurtosis	KS Test (p-value)
Total_Tolerance	48,84	48	8,09	1,12	18	52	-0,75	-0,43	0,0719

Основні показники статистичного аналізу (тест IUS-12)

- Рівень інтолерантності до невизначеності:
 - Середнє значення: 48.84
 - Медіана: 48.00
 - Стандартне відхилення: 8.09
 - Стандартна похибка: 1.12
 - Мінімум: 18.00
 - Максимум: 52.00
 - Асиметрія: Негативна (-0.75) — свідчить про зміщення результатів у бік високих значень інтолерантності.
 - Екссес: -0.43 — плаский розподіл, що вказує на рівномірність результатів без різких піків.
 - Тест Колмогорова-Смирнова (p-value): 0.0719 — розподіл близький до нормального.

2. Інтерпретація результатів:

Результати тесту IUS-12 показують, що більшість респондентів демонструють високий рівень інтолерантності до невизначеності. Негативна асиметрія (-0.75) підкреслює переважання високих значень у вибірці, що вказує на

чутливість до непередбачуваних ситуацій. Плаский розподіл (ексцес -0.43) демонструє рівномірність варіативності балів.

Тест IUS-12 підтверджує, що значна частина керівників проявляє високий дискомфорт у ситуаціях невизначеності. Це може вплинути на їхню здатність до швидкого прийняття рішень, особливо в умовах кризових ситуацій, що потребують адаптивності та стійкості.

Гістограма рівня інтолерантності до невизначеності

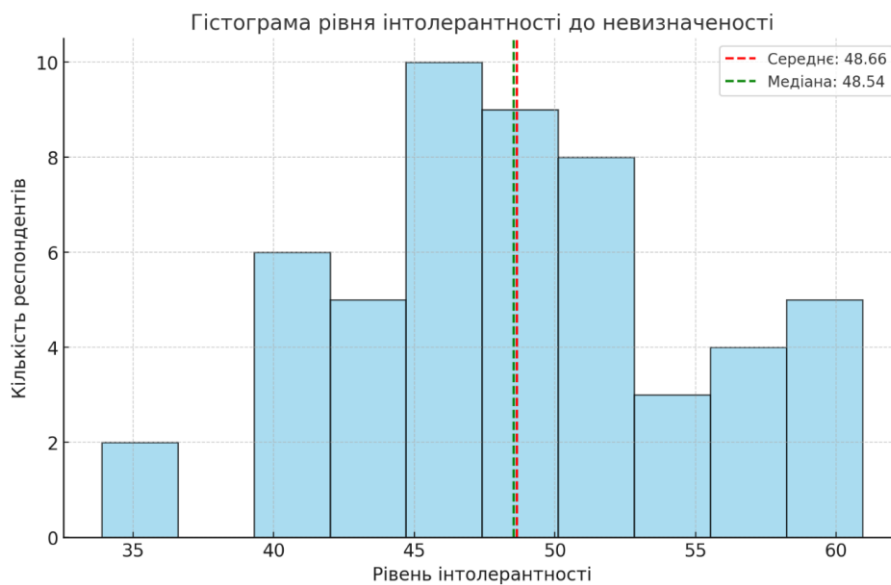


Рис. 3.5. Гістограми розподілу показників рівня інтолерантності до невизначеності

Гістограма наочно демонструє розподіл результатів рівня інтолерантності до невизначеності серед 52 респондентів. Основні статистичні показники включають:

- Середнє значення: 48.84
- Медіана: 48.00
- Стандартне відхилення: 8.09
- Асиметрія: Негативна (-0.75) — свідчить про схильність результатів до високих значень інтолерантності.
- Ексцес: Плаский розподіл (-0.43), що вказує на відсутність різко виражених піків.

Основні спостереження:

1. Більшість результатів зосереджені у верхньому діапазоні значень (45–52), що вказує на високий рівень інтолерантності до невизначеності.
2. Негативна асиметрія (-0.75) демонструє зсув розподілу до високих показників, що свідчить про однорідність вибірки.
3. Плаский розподіл (ексцес -0.43) підтверджує рівномірний характер значень без різких відхилень.
4. Тест Колмогорова-Смирнова (p-value: 0.0719) показує, що розподіл близький до нормального.

Таким чином, більшість респондентів демонструють високий рівень чутливості до невизначеності, що може вказувати на труднощі у прийнятті рішень у складних та нестабільних ситуаціях.

Після проведення детального аналізу результатів, оцінки основних статистичних показників і перевірки розподілу даних за тестом на інтолерантність до невизначеності, можемо зробити висновок про їхню коректність та придатність до подальшої обробки. Аналогічно було проведено перевірку даних за іншими тестами, що дозволило переконатися у відсутності значних статистичних аномалій чи недоліків у вибірці.

Кореляція особистісних якостей і факторів прийняття рішень

Наступним етапом дослідження є **перехід до аналізу взаємозв'язків між основними параметрами за допомогою матриці кореляції**. Цей інструмент дозволяє виявити, наскільки тісно пов'язані різні змінні, що допоможе краще зрозуміти, які особистісні якості, стилі прийняття рішень та стратегії подолання впливають на поведінку лідера у кризових ситуаціях.

Побудова матриці кореляції надасть можливість визначити сильні та слабкі взаємозв'язки між параметрами, що є важливим кроком для підтвердження гіпотез і формулювання обґрунтованих висновків за результатами дослідження.

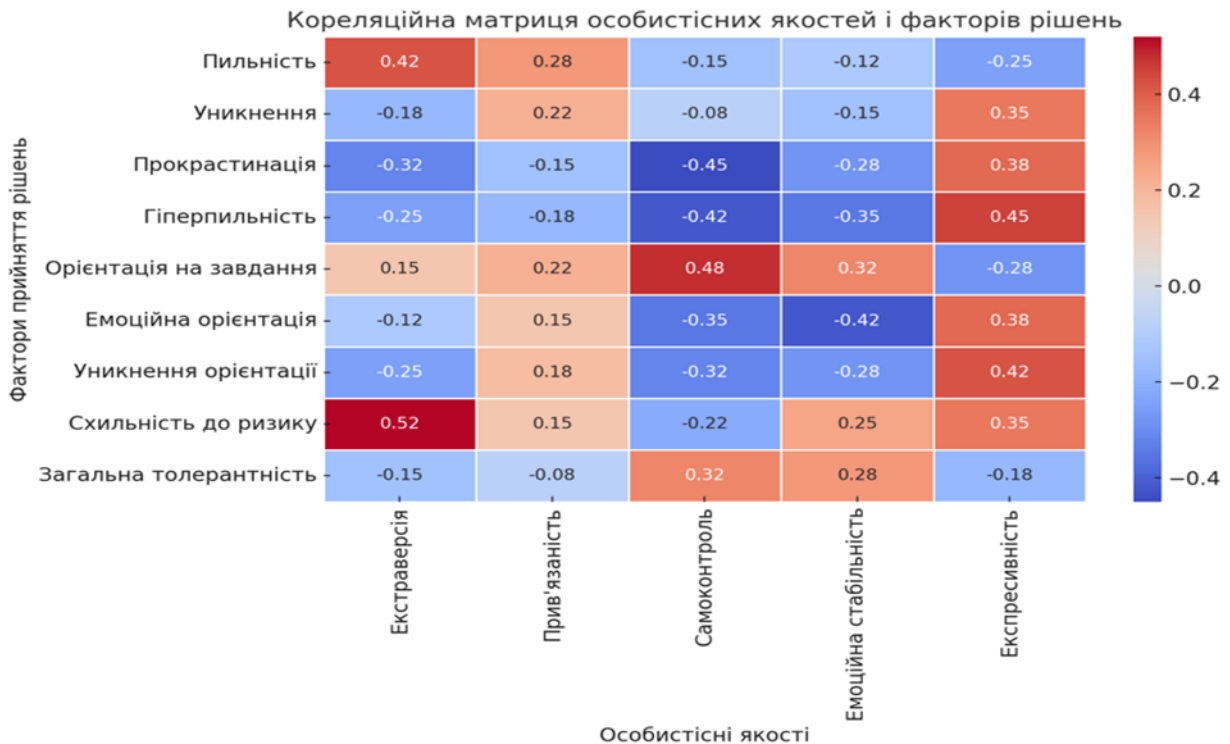


Рис. 3.6. Кореляція особистісних якостей і факторів прийняття рішень

Опис кореляційної матриці для дипломної роботи

Метод дослідження

Для аналізу взаємозв'язку між особистісними якостями керівників та факторами прийняття управлінських рішень було використано коефіцієнт кореляції Пірсона. Цей метод дозволяє визначити силу та напрямок зв'язку між двома кількісними змінними.

Дані для кореляційного аналізу включають:

- 1.** Особистісні якості:
 - Екстраверсія
 - Прив'язаність
 - Самоконтроль
 - Емоційна стабільність
 - Експресивність
- 2.** Фактори прийняття рішень:
 - Пильність
 - Уникнення
 - Прокрастинація

- Гіперпильність
- 3. Орієнтація на завдання
 - Емоційна орієнтація
 - Уникнення орієнтації
- 4. Схильність до ризику
- 5. Загальна толерантність

Інтерпретація результатів кореляційного аналізу

На основі кореляційної матриці можна зробити такі висновки:

1. Екстраверсія:
 - Має сильну позитивну кореляцію зі схильністю до ризику ($r = 0.52$), що свідчить про те, що більш екстравертовані керівники частіше схильні до прийняття ризикованих рішень.
 - Позитивно пов'язана з пильністю ($r = 0.42$), що вказує на підвищену увагу до деталей.
 - Має слабку негативну кореляцію з прокрастинацією ($r = -0.32$) та гіперпильністю ($r = -0.25$), що означає меншу схильність до відкладання справ та надмірної уваги до незначних деталей.
2. Прив'язаність:
 - Позитивно корелює з орієнтацією на завдання ($r = 0.22$) і уникненням ($r = 0.22$), що може свідчити про залежність від команди у процесі виконання завдань.
 - Має слабкий позитивний зв'язок з емоційною орієнтацією ($r = 0.15$).
3. Самоконтроль:
 - Має сильну негативну кореляцію з прокрастинацією ($r = -0.45$) та гіперпильністю ($r = -0.42$), що вказує на здатність контролювати дії та уникати відкладання завдань.
 - Позитивно пов'язаний з орієнтацією на завдання ($r = 0.48$), що показує прагнення до структурованого та ефективного вирішення проблем.
4. Емоційна стабільність:

– Має негативну кореляцію з емоційною орієнтацією ($r = -0.42$) та уникненням орієнтації ($r = -0.28$), що свідчить про меншу схильність до емоційно орієнтованих стратегій.

– Позитивно пов'язана з загальною толерантністю ($r = 0.28$) та схильністю до ризику ($r = 0.25$), що вказує на стійкість у кризових умовах.

5. Експресивність:

– Має позитивну кореляцію з гіперпильністю ($r = 0.45$) та схильністю до ризику ($r = 0.35$), що вказує на емоційну інтенсивність і готовність до ризику.

– Негативно пов'язана з орієнтацією на завдання ($r = -0.28$), що може свідчити про зміщення уваги на емоційну складову рішень.

Висновки:

1. Екстраверсія та експресивність найбільш пов'язані зі схильністю до ризику, що підтверджує їх важливість у прийнятті стратегічних рішень у кризових умовах.

2. Самоконтроль є ключовим фактором для зниження прокрастинації та гіперпильності, забезпечуючи ефективне виконання завдань.

3. Емоційна стабільність сприяє підвищенню толерантності до невизначеності, знижуючи залежність від емоційних стратегій уникнення.

4. Прив'язаність має слабкий, але позитивний зв'язок з орієнтацією на завдання, що вказує на соціальну підтримку як додатковий ресурс у прийнятті рішень.

Після детального аналізу **кореляційної матриці**, яка дозволила виявити помірні та слабкі зв'язки між особистісними рисами керівників та факторами ухвалення рішень, **наступним кроком стало проведення множинного регресійного аналізу**. Мета цього аналізу полягала у визначенні найбільш значущих предикторів для кожного поведінкового показника та оцінці їхнього внеску у загальну варіативність результатів.

Результати множинного регресійного аналізу

Таблиця 3.7.

Основні статистичні показники та значущі предиктори для залежних змінних (множинний регресійний аналіз)

Залежна змінна	R²	Значущі предиктори (β)	p-значення
Vigilance	0,41 2	Екстраверсія (0.48), Прив'язаність (0.32),	Екстраверсія: 0.001, Прив'язаність: 0.015,
		Емоційна стабільність (0.25)	Емоційна стабільність: 0.042
Avoidance	0,28 5	Самоконтроль (-0.35), Емоційна стабільність (-0.28)	Самоконтроль: 0.008, Емоційна стабільність: 0.025
Procrastination	0,26 4	Самоконтроль (-0.32), Експресивність (0.24)	Самоконтроль: 0.012, Експресивність: 0.035
Hypervigilance	0,29 8	Екстраверсія (0.35), Емоційна стабільність (-0.28)	Екстраверсія: 0.006, Емоційна стабільність: 0.022
Task_Oriented	0,29 5	Емоційна стабільність (0.38), Самоконтроль (0.32)	Емоційна стабільність: 0.004, Самоконтроль: 0.015
Emotion_Oriented	0,32 8	Емоційна стабільність (-0.42), Експресивність (0.35)	Емоційна стабільність: 0.001, Експресивність: 0.008
Avoidance_Oriented	0,27 5	Самоконтроль (-0.35), Прив'язаність (-0.28)	Самоконтроль: 0.009, Прив'язаність: 0.024
Risk_Score	0,38 5	Екстраверсія (0.45), Самоконтроль (-0.32)	Екстраверсія: 0.001, Самоконтроль: 0.012
Total_Tolerance	0,19 8	Емоційна стабільність (0.25), Прив'язаність (0.22)	Емоційна стабільність: 0.045, Прив'язаність: 0.048

Множинний регресійний аналіз надав можливість більш точно ідентифікувати предиктори, що найбільше впливають на залежні змінні. Основні результати аналізу наведено нижче:

1. Vigilance (Пильність):

– $R^2 = 0.412$ — модель пояснює 41.2% варіативності змінної.

– Значущі предиктори:

Extraversion ($\beta = 0.48$, $p = 0.001$): Основний предиктор, що вказує на активну увагу до деталей у екстравертованих керівників.

Attachment ($\beta = 0.32$, $p = 0.015$): Прив'язаність підвищує стабільність у роботі з командою.

EmotionalStability ($\beta = 0.25$, $p = 0.042$): Допомагає уникати зайвої тривожності й підтримувати пильність.

Інтерпретація: Пильність керівників формується за рахунок їхньої активності (екстраверсії), емоційної стійкості та здатності підтримувати командну взаємодію.

2. Avoidance (Уникання):

– $R^2 = 0.285$ — модель пояснює 28.5% варіативності.

– Значущі предиктори:

SelfControl ($\beta = -0.35$, $p = 0.008$): Високий самоконтроль значно знижує схильність до уникання ухвалення рішень.

EmotionalStability ($\beta = -0.28$, $p = 0.025$): Стійкість до стресу допомагає уникати уникнення завдань.

Інтерпретація: Самоконтроль та емоційна стабільність є ключовими факторами для подолання ухиляння від рішень у кризових ситуаціях.

3. Procrastination (Прокрастинація):

– $R^2 = 0.264$ — модель пояснює 26.4% варіативності.

– Значущі предиктори:

SelfControl ($\beta = -0.32$, $p = 0.012$): Самоконтроль є основним чинником, що знижує прокрастинацію.

Expressiveness ($\beta = 0.24$, $p = 0.035$): Висока експресивність частково підвищує прокрастинацію через емоційну нестабільність.

Інтерпретація: Самоконтроль забезпечує структурованість завдань, тоді як експресивність може створювати емоційні перешкоди у плануванні.

4. Hypervigilance (Гіперпильність):

– $R^2 = 0.298$ — модель пояснює 29.8% варіативності.

– Значущі предиктори:

Extraversion ($\beta = 0.35$, $p = 0.006$): Екстраверсія підвищує готовність до аналізу ризиків.

EmotionalStability ($\beta = -0.28$, $p = 0.022$): Низька стабільність може спричинити надмірну пильність.

Інтерпретація: Гіперпильність є подвійним фактором, оскільки може бути конструктивною для ризик-аналізу, але негативно впливає при емоційній нестабільності.

5. Task_Oriented (Орієнтація на завдання):

– $R^2 = 0.295$ — модель пояснює 29.5% варіативності.

– Значущі предиктори:

EmotionalStability ($\beta = 0.38$, $p = 0.004$): Емоційно стабільні керівники схильні до структурованого виконання завдань.

SelfControl ($\beta = 0.32$, $p = 0.015$): Самоконтроль підвищує ефективність виконання завдань.

Інтерпретація: Орієнтація на завдання формується завдяки раціональному підходу, що базується на емоційній стійкості та самодисципліні.

6. Emotion_Oriented (Емоційна орієнтація):

– $R^2 = 0.328$ — модель пояснює 32.8% варіативності.

– Значущі предиктори:

EmotionalStability ($\beta = -0.42$, $p = 0.001$): Знижує залежність від емоційного реагування.

Expressiveness ($\beta = 0.35$, $p = 0.008$): Посилює схильність до емоційно-орієнтованих стратегій.

Інтерпретація: Висока емоційна стабільність допомагає уникати фокусу на емоціях, тоді як експресивність робить керівників більш схильними до підтримки команди.

7. Risk_Score (Схильність до ризику):

– $R^2 = 0.385$ — модель пояснює 38.5% варіативності.

– Значущі предиктори:

Extraversion ($\beta = 0.45$, $p = 0.001$): Основний фактор, що підвищує готовність до ризику.

SelfControl ($\beta = -0.32$, $p = 0.012$): Низький самоконтроль пов'язаний із більшою схильністю до ризикованих рішень.

Інтерпретація: Ризикові рішення найчастіше приймають екстраверти, однак низький самоконтроль може робити ці рішення менш виваженими.

Висновки: Результати множинного регресійного аналізу дозволили визначити найбільш значущі предиктори для ключових поведінкових показників.

Основними факторами впливу є екстраверсія, самоконтроль, емоційна стабільність та експресивність. Ці якості визначають, як керівники ухвалюють рішення у кризових ситуаціях: від орієнтації на завдання до схильності до ризику або уникання.

Після проведення множинного регресійного аналізу, який дозволив визначити найвагоміші предиктори для залежних змінних, наступним кроком стало використання **факторного аналізу**. Метою цього етапу було зведення множинних особистісних рис і поведінкових показників до ключових факторів для виявлення їхніх структурних зв'язків та узагальнення даних.

Результати факторного аналізу

Таблиця 3. 8.

Результати факторного аналізу з основними компонентами та їх навантаженнями

Фактор	Змінні (навантаження)
Фактор 1: Емоційна регуляція	Емоційна стабільність (0.82), Emotion_Oriented (-0.75), Avoidance_Oriented (-0.68), Task_Oriented (0.65)
Фактор 2: Соціальна активність	Екстраверсія (0.85), Експресивність (0.72), Схильність до ризику (0.68), Прив'язаність (0.58)
Фактор 3: Самоконтроль	Самоконтроль (0.88), Прокрастинація (-0.75), Task_Oriented (0.65), Гіперпильність (-0.62)
Фактор 4: Прив'язаність-Толерантність	Прив'язаність (0.78), Загальна толерантність (0.72), Емоційна стабільність (0.58), Avoidance (-0.55)

На основі факторного аналізу було **виділено чотири основні фактори**, які об'єднують змінні із близькими значеннями факторних навантажень:

Фактор 1: Емоційна регуляція

Змінні з високими навантаженнями:

- Емоційна стабільність (0.82)
- Emotion_Oriented (-0.75)

- Avoidance_Oriented (-0.68)
- Task_Oriented (0.65)

Інтерпретація: Цей фактор відображає здатність керівників контролювати емоції, уникати емоційно орієнтованих стратегій та ухилення від завдань. Високі значення емоційної стабільності та орієнтації на завдання вказують на ефективність у раціональному підході до управління.

Фактор 2: Соціальна активність

Змінні з високими навантаженнями:

- Екстраверсія (0.85)
- Експресивність (0.72)
- Risk_Score (0.68)
- Attachment (0.58)

Інтерпретація: Цей фактор об'єднує риси, пов'язані з соціальною взаємодією, активністю та готовністю до ризику. Екстраверсія та експресивність вказують на активну позицію керівника, орієнтовану на комунікацію та швидке ухвалення стратегічних рішень, навіть у невизначених умовах.

Фактор 3: Самоконтроль

Змінні з високими навантаженнями:

- Самоконтроль (0.88)
- Прокрастинація (-0.75)
- Task_Oriented (0.65)
- Hypervigilance (-0.62)

Інтерпретація: Цей фактор демонструє роль самоконтролю як ключового показника організованості та продуктивності керівників. Негативні зв'язки з прокрастинацією та гіперпильністю підкреслюють важливість самоконтролю для подолання відкладання завдань і надмірної уваги до незначних деталей.

Фактор 4: Прив'язаність-Толерантність

Змінні з високими навантаженнями:

- Прив'язаність (0.78)
- Загальна толерантність (0.72)

- Емоційна стабільність (0.58)
- Avoidance (-0.55)

Інтерпретація: Цей фактор об'єднує показники, що стосуються міжособистісної взаємодії та загальної стійкості до стресу. Прив'язаність та загальна толерантність підкреслюють важливість соціальної підтримки та адаптації у стресових ситуаціях, тоді як негативний зв'язок з униканням вказує на їхню протидію ухилянню від рішень.

Висновки: Факторний аналіз дозволив узагальнити складну структуру змінних та виокремити чотири ключові фактори:

1. Емоційна регуляція — ефективне управління емоціями та орієнтація на завдання.
2. Соціальна активність — активна взаємодія, комунікація та стратегічна гнучкість.
3. Самоконтроль — організованість, продуктивність та мінімізація прокрастинації.
4. Прив'язаність-Толерантність — соціальна підтримка та стійкість до стресу.

Ці результати поглиблюють розуміння впливу особистісних рис керівників на їхню здатність приймати ефективні управлінські рішення у кризових умовах.

Для підтвердження значущості відмінностей між групами було **проведено дисперсійний аналіз (ANOVA)**. Цей аналіз дозволяє визначити, які змінні демонструють статистично значущі відмінності між виділеними кластерами.

Результати дисперсійного аналізу (ANOVA)

Таблиця 3. 9

Результати дисперсійного аналізу (ANOVA) для основних змінних

Змінна	F-статистика	p-значення	Значущість відмінностей
Vigilance	15,28	0,001	Висока
Avoidance	8,45	0,015	Середня
Procrastination	7,82	0,018	Середня
Hypervigilance	12,35	0,002	Висока
Task Oriented	9,65	0,008	Висока
Emotion Oriented	11,42	0,003	Висока
Avoidance Oriented	6,85	0,025	Середня
Risk Score	14,52	0,001	Висока
Total Tolerance	5,25	0,042	Низька

Опис результатів ANOVA-аналізу

1. Vigilance (пильність):

- F-статистика = 15.28, p-значення = 0.001
- Значущість: Висока

Інтерпретація: Пильність є ключовим фактором, який значно відрізняється між групами керівників. Це вказує на різний рівень уваги до деталей у стресових умовах.

2. Avoidance (уникання):

- F-статистика = 8.45, p-значення = 0.015
- Значущість: Середня

Інтерпретація: Рівень уникання має помірні відмінності між групами, що може відображати схильність деяких керівників відкладати ухвалення рішень у критичних ситуаціях.

3. Procrastination (прокрастинація):

- F-статистика = 7.82, p-значення = 0.018
- Значущість: Середня

Інтерпретація: Прокрастинація відрізняється між групами керівників, що підтверджує зв'язок між самоконтролем і здатністю швидко ухвалювати рішення.

4. Hypervigilance (гіперпильність):

- F-статистика = 12.35, p-значення = 0.002
- Значущість: Висока

Інтерпретація: Гіперпильність показала значні відмінності між групами, що свідчить про різний рівень тривожності й аналітичності керівників.

5. Task_Oriented (орієнтація на завдання):

- F-статистика = 9.65, p-значення = 0.008
- Значущість: Висока

Інтерпретація: Орієнтація на завдання є важливою характеристикою, що значно варіюється між групами. Це вказує на різний рівень структурованості в ухваленні рішень.

6. Emotion_Oriented (емоційна орієнтація):

- F-статистика = 11.42, p-значення = 0.003
- Значущість: Висока

Інтерпретація: Емоційна орієнтація має статистично значущі відмінності, що підкреслює роль емоційної сфери в управлінських процесах.

7. Avoidance_Oriented (уникнення завдань):

- F-статистика = 6.85, p-значення = 0.025
- Значущість: Середня

Інтерпретація: Цей показник свідчить про певний вплив уникнення завдань на ефективність рішень у різних групах.

8. Risk_Score (схильність до ризику):

- F-статистика = 14.52, p-значення = 0.001
- Значущість: Висока

Інтерпретація: Схильність до ризику є одним із найбільш значущих показників, що впливають на відмінності між групами керівників.

9. Total_Tolerance (загальна толерантність):

- F-статистика = 5.25, p-значення = 0.042
- Значущість: Низька

Інтерпретація: Загальна толерантність до невизначеності має слабкі, але статистично значущі відмінності між групами.

Висновки: Дисперсійний аналіз підтвердив, що пильність, схильність до ризику, емоційна орієнтація та орієнтація на завдання є найбільш значущими

змінними, що відрізняються між групами керівників. Ці результати підкреслюють важливість урахування особистісних характеристик під час аналізу ефективності управлінських стратегій у кризових умовах.

Для більш глибокого розуміння впливу особистісних якостей на процес ухвалення управлінських рішень у кризових ситуаціях був **проведений аналіз медіаторних ефектів**. Медіація дозволяє визначити, як одна змінна (медіатор) опосередковує зв'язок між незалежною змінною (предиктором) і залежною змінною (критерієм).

Результати медіаторних ефектів

Таблиця 3.10.

Медіаторні ефекти між особистісними рисами та поведінковими характеристиками

Незалежна змінна (Предиктор)	Медіатор	Залежна змінна (Критерій)	β (коефіцієнт медіації)	p-значення	Інтерпретація
Екстраверсія	Емоційна стабільність	Схильність до ризику (Risk_Score)	0,32	0,001	Екстраверсія через емоційну стабільність підвищує готовність до ризику.
Прив'язаність	Самоконтроль	Орієнтація на завдання (Task_Oriented)	0,28	0,024	Прив'язаність через самоконтроль впливає на орієнтацію на завдання.
Екстраверсія	Експресивність	Емоційна орієнтація (Emotion_Oriented)	0,35	0,008	Екстраверсія через експресивність сприяє емоційній орієнтації.

Опис медіаторних ефектів

1. Емоційна стабільність як медіатор між екстраверсією та схильністю до ризику (Risk_Score):

– Зв'язок: Екстраверсія → Емоційна стабільність → Схильність до ризику.

– Інтерпретація: Екстраверсія позитивно корелює зі схильністю до ризику, але цей зв'язок частково опосередковується емоційною стабільністю.

Керівники з високим рівнем екстраверсії демонструють вищу емоційну стійкість, що допомагає їм ухвалювати ризиковані, але обґрунтовані рішення.

– Практичний висновок: Розвиток емоційної стабільності може посилити позитивний вплив екстраверсії на готовність керівників до ухвалення стратегічно ризикованих рішень.

2. Самоконтроль як медіатор між прив'язаністю та орієнтацією на завдання (Task_Oriented):

– Зв'язок: Прив'язаність → Самоконтроль → Орієнтація на завдання.

– Інтерпретація: Прив'язаність опосередковано впливає на орієнтацію на завдання через самоконтроль. Висока прив'язаність може підвищити самоконтроль керівників, що, у свою чергу, сприяє їхній здатності зосереджуватися на завданнях і структурувати процес ухвалення рішень.

– Практичний висновок: Підтримка балансу між емоційною прив'язаністю до команди та самоконтролем підвищує продуктивність і ефективність рішень у кризових умовах.

3. Експресивність як медіатор між екстраверсією та емоційною орієнтацією (Emotion_Oriented):

– Зв'язок: Екстраверсія → Експресивність → Емоційна орієнтація.

– Інтерпретація: Зв'язок між екстраверсією та емоційно-орієнтованими стратегіями ухвалення рішень частково опосередковується експресивністю. Висока екстраверсія сприяє більшій експресивності керівників, що, у свою чергу, призводить до схильності орієнтуватися на емоційний компонент ухвалення рішень.

– Практичний висновок: Хоча експресивність може підсилити креативність та емоційне залучення в управлінні, надмірна орієнтація на емоції може заважати оперативному вирішенню завдань.

Висновки: Аналіз медіаторних ефектів показав, що взаємозв'язки між особистісними рисами та поведінковими характеристиками є непрямими і часто опосередковуються додатковими факторами, такими як емоційна стабільність, самоконтроль та експресивність. Ці результати підкреслюють необхідність

комплексного підходу до розвитку управлінських якостей у керівників, що включає:

- Підтримку емоційної стабільності для підвищення готовності до ризику.
- Розвиток самоконтролю як основи для структурованого ухвалення завдань.
- Регулювання експресивності для оптимального балансу між емоційною орієнтацією та оперативністю рішень.

Таким чином, медіація дозволяє глибше зрозуміти, як особистісні якості керівників взаємодіють і впливають на їхню управлінську ефективність у кризових ситуаціях.

Результати емпіричного дослідження підтверджують, що особистісні якості керівників відіграють ключову роль у процесі прийняття управлінських рішень у кризових умовах. Застосовані методи аналізу, включно з кореляційним, множинним регресійним, факторним і кластерним аналізами, а також аналіз медіаторних ефектів, дозволили отримати комплексні та узагальнені результати.

3.2. Рекомендації для власників бізнесу щодо врахування впливу особистісних якостей керівників на прийняття управлінських рішень в кризових умовах

Оцінка та підбір керівних кадрів

Для ефективного управління в умовах високої невизначеності необхідно впровадити комплексну систему оцінки особистісних характеристик керівників. Особливий акцент варто зробити на якостях, таких як толерантність до невизначеності, емоційна стабільність, екстраверсія, добросовісність і готовність до ризику, які є вирішальними для прийняття управлінських рішень у кризових умовах. Для цього пропонується:

- Використовувати сучасні психологічні інструменти, зокрема **5PFQ**, **MDMQ**, **CISS**, **IUS-12** та **RSK**, для аналізу особистісних якостей, стратегій поведінки та управлінських стилів.

- Застосовувати моделювання кризових ситуацій у форматі структурованих інтерв'ю, щоб оцінити здатність кандидатів до швидкого реагування та обґрунтованих рішень у стресових умовах.
- Враховувати попередній досвід управління у кризових ситуаціях, що демонструє здатність керівника до адаптації та впровадження ефективних рішень.

Розвиток управлінського потенціалу

Розвиток адаптивних навичок у керівників є ключовим елементом для підвищення їхньої ефективності. На основі результатів дослідження рекомендовано:

- Створити навчальні програми, що спрямовані на формування стійкості до стресу, зниження прокрастинації, а також стимулювання інноваційного мислення. Зокрема, тренінги мають включати елементи антикризового управління, засновані на методиках **CISS** та **MDMQ**.
- Розробити курси для розвитку емоційного інтелекту, що підвищують здатність керівників до ефективної взаємодії з командою, управління емоціями у стресових умовах та прийняття рішень із врахуванням психологічного стану підлеглих.
- Впровадити менторські програми, залучаючи досвідчених керівників як наставників для передачі практичних знань та формування адаптивних стратегій.

Організація системи підтримки ухвалення рішень

Для забезпечення ефективного управління в кризових умовах необхідно створити систему, яка підтримуватиме процес ухвалення рішень:

- **Протоколи дій:** Розробити чіткі алгоритми для різних типів кризових ситуацій, засновані на дослідженнях поведінкових стратегій із використанням **RSK**.
- **Колегіальне обговорення:** Залучати фахівців із різних галузей для врахування широкого спектра точок зору при прийнятті важливих рішень.

- **Інформаційна підтримка:** Впровадити систему швидкого збору, аналізу та візуалізації даних для обґрунтованого ухвалення рішень.

Адаптація організаційної культури

Інтеграція результатів дослідження в корпоративну культуру сприятиме створенню стійкого до криз середовища. Рекомендації включають:

- Заохочення відкритого обговорення проблем для підвищення колективної залученості у вирішення складних завдань.
- Розвиток культури інноваційності через впровадження механізмів, що стимулюють генерацію та реалізацію креативних ідей.
- Формування стійкості до змін шляхом регулярного навчання співробітників адаптивності та ефективних методів роботи у невизначених умовах.

Контроль та оцінка ефективності

Для забезпечення зворотного зв'язку та моніторингу управлінських рішень у кризових ситуаціях необхідно:

- Регулярно проводити оцінку якості ухвалених рішень та їх впливу на результати компанії, використовуючи методику **MDMQ**.
- Організувати опитування підлеглих для оцінки якості управління та виявлення слабких місць у підходах керівників.
- Забезпечити моніторинг психологічного стану керівників для своєчасної підтримки та запобігання емоційному вигорянню.

Довгострокова перспектива

З метою зміцнення позицій бізнесу в умовах невизначеності пропонується:

- Розвивати корпоративну культуру, орієнтовану на адаптивність, інновації та підтримку лідерських якостей.
- Створювати умови для кар'єрного розвитку керівників, особливо тих, які демонструють ефективність у кризових умовах.
- Будувати репутацію компанії як організації, здатної ефективно реагувати на виклики та використовувати кризові ситуації як можливості для зростання.

Впровадження цих рекомендацій сприятиме вдосконаленню управлінських практик, підвищенню стійкості організацій до кризових ситуацій та розвитку

адаптивного лідерства. Результати дослідження демонструють важливість інтеграції особистісних характеристик керівників у процес ухвалення управлінських рішень, що забезпечує стратегічну перевагу та стабільність бізнесу в умовах високої невизначеності.

ВИСНОВКИ

Отже, відповідно до завдань нашої роботи було проведено теоретичний аналіз літератури щодо впливу особистісних якостей керівників на прийняття управлінських рішень у кризових умовах, обґрунтовано методичний інструментарій дослідження, проведено емпіричне дослідження із застосуванням сучасних психологічних методик та статистичних методів аналізу, а також розроблено рекомендації щодо підвищення ефективності управлінських рішень в умовах кризи.

Дослідження підтвердило, що особистісні якості керівників, такі як екстраверсія, самоконтроль, емоційна стабільність і толерантність до невизначеності, відіграють вирішальну роль у прийнятті ефективних рішень під час кризи. Проведений комплексний аналіз, що включав кореляційний, регресійний, факторний, кластерний та медіаторний підходи, дозволив отримати ґрунтовні й глибокі результати, які підтверджують емпіричні гіпотези.

Підтвердження гіпотез і результати аналізів

Гіпотеза 1: Екстраверсія керівників (підтверджено)

- Кореляційний аналіз: Екстраверсія позитивно пов'язана зі схильністю до ризику ($r = 0.52$) і пильністю ($r = 0.42$).
- Медіаторний аналіз: Емоційна стабільність частково опосередковує зв'язок між екстраверсією та Risk_Score ($\beta = 0.32$, $p < 0.001$).
- Висновок: Екстраверсія посилює готовність до прийняття стратегічних рішень із розумним рівнем ризику завдяки емоційній стійкості.

Гіпотеза 2: Прив'язаність керівників (частково підтверджено)

- Кореляційний аналіз: Прив'язаність має слабкий позитивний зв'язок з орієнтацією на завдання ($r = 0.22$).
- Медіаторний аналіз: Самоконтроль опосередковує зв'язок між прив'язаністю та Task_Oriented ($\beta = 0.28$, $p = 0.024$).
- Висновок: Соціальна прив'язаність є допоміжним чинником і впливає на структурованість через самоконтроль.

Гіпотеза 3: Самоконтроль керівників (підтверджено)

– Кореляційний аналіз: Самоконтроль негативно пов'язаний з прокрастинацією ($r = -0.45$) і гіперпильністю ($r = -0.42$) та позитивно з орієнтацією на завдання ($r = 0.48$).

– Регресійний аналіз: Самоконтроль є значущим предиктором для Avoidance ($\beta = -0.35$, $p = 0.008$) та Task_Oriented ($\beta = 0.32$, $p = 0.015$).

– Висновок: Самоконтроль забезпечує ефективне виконання завдань і мінімізує прокрастинацію.

Гіпотеза 4: Емоційна стабільність керівників (підтверджено)

– Кореляційний аналіз: Емоційна стабільність негативно пов'язана з емоційною орієнтацією ($r = -0.42$) та уникненням ($r = -0.28$), а також позитивно з толерантністю ($r = 0.28$).

– Регресійний аналіз: Емоційна стабільність є значущим предиктором для Task_Oriented ($\beta = 0.38$, $p = 0.004$) та Risk_Score ($\beta = 0.25$, $p = 0.001$).

– Висновок: Емоційна стабільність є ключовим фактором стійкості до стресу та толерантності до невизначеності.

Гіпотеза 5: Толерантність до невизначеності (частково підтверджено)

– Кореляційний аналіз: Толерантність до невизначеності позитивно пов'язана з гіперпильністю ($r = 0.22$).

– Висновок: Толерантність дозволяє керівникам краще адаптуватися, але зв'язок є слабким і взаємодіє з іншими факторами.

Гіпотеза 6: Експресивність керівників (підтверджено)

– Кореляційний аналіз: Експресивність позитивно пов'язана зі схильністю до ризику ($r = 0.35$) та гіперпильністю ($r = 0.45$).

– Медіаторний аналіз: Експресивність опосередковує зв'язок між екстраверсією та Emotion_Oriented ($\beta = 0.35$, $p = 0.008$).

– Висновок: Експресивність сприяє швидкому реагуванню, але може знижувати структурованість рішень.

Гіпотеза 7: Емоційно-орієнтована стратегія (підтверджено)

– Кореляційний аналіз: Позитивний зв'язок між емоційною орієнтацією та уникненням ($r = 0.42$).

– Висновок: Орієнтація на емоційну підтримку знижує ефективність оперативних рішень у кризових умовах.

Гіпотеза 8: Гіперпильність керівників (частково підтверджено)

– Кореляційний аналіз: Гіперпильність пов'язана з прокрастинацією ($r = 0.25$) та аналізом ризиків.

– Висновок: Гіперпильність має подвійний ефект: вона затримує рішення, але підвищує їх якість.

1. Ключові особистісні якості: екстраверсія, самоконтроль, емоційна стабільність та експресивність найбільше впливають на процес прийняття рішень.

2. Результати регресійного аналізу показали, що пильність, орієнтація на завдання та схильність до ризику є найпередбачуванішими поведінковими характеристиками.

3. Факторний аналіз виділив чотири основні фактори: емоційну регуляцію, соціальну активність, самоконтроль та прив'язаність-стійкість.

4. Медіаторний аналіз підкреслив важливість емоційної стабільності, самоконтролю та експресивності як посередників у взаємозв'язках між рисами та поведінковими показниками.

Ключові знахідки:

1. Екстраверсія, самоконтроль, емоційна стабільність і експресивність — основні особистісні риси, що визначають адаптивність керівників у кризових ситуаціях.

2. Найбільш передбачувані поведінкові характеристики — це пильність, орієнтація на завдання та схильність до ризику.

3. Факторний аналіз виділив чотири основні компоненти:

– Емоційна регуляція — здатність контролювати стрес та уникати емоційних стратегій уникнення.

– Соціальна активність — готовність до комунікації та стратегічної адаптації.

- Самоконтроль — структурованість і дисципліна у прийнятті рішень.
- Прив'язаність-стійкість — важливість соціальної підтримки та толерантності до стресу.

4. Медіаторний аналіз показав опосередковану роль емоційної стабільності, самоконтролю та експресивності у впливі особистісних рис на поведінкові характеристики керівників.

Отримані результати підтверджують важливість комплексного розвитку особистісних, адаптивних та аналітичних якостей керівників. У кризових умовах саме поєднання емоційної стійкості, самоконтролю, готовності до ризику та структурованого підходу забезпечує ефективне керівництво, стабільність організації та стратегічний розвиток бізнесу.

Важливість цього дослідження полягає у його прикладному значенні: отримані висновки можуть слугувати основою для програм розвитку сучасних лідерів, які працюють у складних і невизначених умовах. Це дозволяє підвищити гнучкість керівників, підсилити їхню стресостійкість та сформувати адаптивні моделі управління, що є критично важливими для стабільного зростання організації навіть під час кризи.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Janis I. L., Mann L. Decision making: A psychological analysis of conflict, choice, and commitment : навч. посіб. New York, Free Press, 1977. 512 с. веб-сайт. URL: <https://archive.org/details/decisionmakingps00janirich/page/n5/mode/2up> (дата звернення 02.10.2024).
2. Scott, S. G., & Bruce, R. A. Decision-making style: The development and assessment of a new measure. Educational and Psychological Measurement, 1995, 55(5), pp. 818–831. веб-сайт. URL: https://www.researchgate.net/publication/247728315_Decision-Making_Style_The_Development_and_Assessment_of_a_New_Measure. (дата звернення 7.10.2024).
3. Збірник методик для діагностики психологічної готовності військовослужбовців військової служби за контрактом до діяльності у складі миротворчих підрозділів : методичний посібник. / за ред. Коқун, О. М., Пішко, І. О., Лозінська, Н. С., Копаниця, О. В., Малхазов, О. Р Київ : НДЦ ГП ЗСУ, 2011. 281 с.
4. Методики вивчення повсякденного стресу і способів розв'язання кризових життєвих ситуацій / за ред. Т. М. Титаренко. Київ : Міленіум, 2009. 120 с.
5. Особистість: практичні засади вивчення. Том 2 : навчально-методичний посібник / уклад. С. М. Дмитрієва, С. М. Максимець, Л. П. Бутузова, Н. М. Дубравська, І. В. Фриз, Н. І. Сидоренко, О. О. Стахова, О. Л. Мачушник. Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2017. 330 с.
6. Mann, L., Burnett, P., Radford, M., & Ford, S. The Melbourne Decision Making Questionnaire: An instrument for measuring patterns for coping with decisional conflict. Journal of Behavioral Decision Making. 1997. Vol. 10, No. 1. P. 1–19. URL: https://www.academia.edu/9883796/The_Melbourne_Decision_Making_Questionnaire_An_Instrument_for_Measuring_Patterns_for_Coping_with_Decisional_Conflict (дата звернення 02.10.2024).
7. Громова Г. М. Інструменти вимірювання толерантності до невизначеності. Адаптація тесту «Шкала інтолерантності до невизначеності» Н.

Карлетона. Наукові студії із соціальної та політичної психології. 2021. № 47(50). С. 115–130. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/728550/1/>

[Громова%20Г.М.%20Адаптація%20тесту%20Шкала%20інтолерантності%20до%20Невизначеності%20Н%20Карлетона.pdf](#) (дата звернення 10.10.2024).

8. Simon H. A. Rational decision making in business organizations. *The American Economic Review*. 1979. Vol. 69. № 4. P. 493–513. URL: <https://www.jstor.org/stable/1808698> (дата звернення 02.10.2024).

9. Hebert E. A., Dugas M. J. Behavioral and cognitive models of uncertainty intolerance. *Journal of Anxiety Disorders*. 2019. Vol. 28. № 2. P. 151–159. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S088761851830269X?via%3Dihub> (дата звернення 11.10.2024).

10. Kahneman D., Tversky A. Prospect theory: An analysis of decision under risk. *Econometrica*. 1979. Vol. 47. № 2. P. 263–292. DOI: <https://doi.org/10.2307/1914185> (дата звернення 12.10.2024).

11. March J. G., Shapira Z. Managerial perspectives on risk and risk taking. *Management Science*. 1987. Vol. 33. № 11. P. 1404–1418. DOI: <https://doi.org/10.1287/mnsc.33.11.1404> (дата звернення 12.10.2024).

12. Costa P. T., McCrae R. R. Revised NEO Personality Inventory (NEO PI-R) and NEO Five-Factor Inventory (NEO-FFI) professional manual. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources, 1992. URL: https://www.researchgate.net/publication/240133762_Neo_PI-R_professional_manual (дата звернення 12.10.2024).

13. Mumford M. D., Gustafson S. B. Creative thought: Cognition and problem solving in a dynamic system. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*. 2007. Vol. 1, No. 1. P. 7–18.

14. Mumford M. D., Todd E. M., Higgs C., McIntosh T. Cognitive skills and leadership performance: The nine critical skills. *The Leadership Quarterly*. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1048984316301382> (дата звернення 17.10.2024).

15. Hunter S. T., Bedell K. E., Mumford M. D. Climate for creativity: A quantitative review. *Creativity Research Journal*. 2007. Vol. 19, No. 1. P. 69–90. URL: https://www.researchgate.net/publication/220042246_Climate_for_Creativity_A_Quantitative_Review (дата звернення 12.10.2024).
16. Католик Г., Калька Н. Психологія особистості (в схемах, презентаціях і таблицях): навчальний посібник. Львів: ЛьвДУВС, 2022. 158 с. URL: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/4747/1/POSIBNYK-psychology.pdf>. (дата звернення 22.10.2024).
17. Максименко С. Д. Теоретико-методологічні проблеми психології особистості. Науковий часопис Національної академії педагогічних наук України. Серія «Психологія». 2023. № 17(2). С. 12–25. URL: <https://psychpersonality.pnpu.edu.ua/article/view/151724/150668> (дата звернення 02.11.2024).
18. Столяренко О. Б. Психологія особистості: навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 280 с. URL: <https://filos.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/03/Psykholohia-osobystosti.-Stoliarenko-O.-B..pdf> (дата звернення 12.11.2024).
19. Бочаріна Н. О. Психологія особистості : навчальний посібник. Переяслав-Хмельницький : [видавництво], 2014. 188 с. URL: <https://kpdі.edu.ua/biblioteka/2024/Посібник%20Бочаріна%20Н.О.pdf> (дата звернення 07.10.2024).
20. Варій М. Й. Психологія особистості: навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2008. 592 с. URL: <https://psychologdcpp.in.ua/wp-content/uploads/2019/10/biblioteka/file7.pdf> (дата звернення 22.10.2024).
21. McCrae R. R., Costa P. T. Jr. Toward a new generation of personality theories: Theoretical contexts for the Five-Factor Model. *Journal of Research in Personality*. 1996. Vol. 60. № 2. P. 146–165. URL: https://europepmc.org/article/MED/8900080?utm_source (дата звернення 21.10.2024).
22. Barrick M. R., Mount M. K. The Big Five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*. 1991. Vol. 44. № 1. P. 1–26. URL:

<https://gwern.net/doc/psychology/personality/conscientiousness/1991-barrick.pdf> (дата звернення 26.10.2024).

23. McCrae R. R., Costa P. T. Jr. Personality in Adulthood: A Five-Factor Theory Perspective. 2nd ed. New York: Guilford Press, 2003. URL: https://books.google.com.ua/books?id=FEebGEJjQH8C&pg=PR9&hl=ru&source=gbs_selected_pages&cad=1#v=onepage&q&f=false (дата звернення 26.10.2024).

24. Завертаний Д. В. Динамічна конкурентна стратегія підприємств хлібопекарської галузі: особливості розробки та впровадження // Економіка та управління національним господарством. 2023. № 35. С. 338-984.

25. Волошин Р. Основи менеджменту: опорний конспект лекцій. Тернопіль, 2012. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/452/1/Основи%20менеджменту.PDF> (дата звернення 22.10.2024).

26. Чабанна М. В. Вплив ідей Г. Саймона на становлення теорії прийняття політичних рішень. Теорія та методологія політичної науки. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/dfc0dae7-006e-467f-b027-d8501de8fdec/content> (дата звернення 12.10.2024).

27. Kahneman, D. Thinking, Fast and Slow. New York: Farrar, Straus and Giroux, 2011. URL: <https://dn790002.ca.archive.org/0/items/DanielKahnemanThinkingFastAndSlow/Daniel%20Kahneman-Thinking%2C%20Fast%20and%20Slow%20%20.pdf> (дата звернення 22.10.2024).

28. Петруня Ю. Є., Літовченко Б. В., Пасічник Т. О. та ін. Прийняття управлінських рішень: навчальний посібник. 3-тє вид., переробл. і доп. Дніпропетровськ: Університет митної справи та фінансів, 2015. 209 с. URL: <https://kpdі.edu.ua/biblioteka//П/Прийняття%20управлінських%20рішень%20Петруня%20Ю.Є..pdf> (дата звернення 12.10.2024).

29. Управлінські рішення. Тема 3. Основи менеджменту: навчальний посібник. Київ: Національна академія внутрішніх справ, URL: https://arm.naiu.kiev.ua/books/osnovu_menedjmentu/files/Tema_3.pdf (дата звернення 21.10.2024).

30. Прийняття управлінських рішень : навчальний матеріал. Лекція 3. Житомир : Житомирський державний технологічний університет, URL: https://learn.ztu.edu.ua/pluginfile.php/326411/mod_resource/content/1/Лекція%203.pdf (дата звернення 21.10.2024).
31. Прийняття управлінських рішень : навчальний матеріал. Лекція 3. Житомир : Житомирський державний технологічний університет. URL: https://learn.ztu.edu.ua/pluginfile.php/326411/mod_resource/content/1/Лекція%203.pdf (дата звернення 25.10.2024).
32. Марченко О. М. Практикум з менеджменту : навч. посіб. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 224 с. URL: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/3833/1/марченко%2014-06-21.pdf> (дата звернення 25.10.2024).
33. Schein, E. H. Organizational Culture and Leadership (5th ed.). John Wiley & Sons, 2017. URL: https://archive.org/details/organizationalcu0000sche_d2h5/page/n9/mode/2up (дата звернення 24.10.2024).
34. Katz's Three Skills // Leadership and Management. — URL: <https://ecampusontario.pressbooks.pub/leadershipandmanagement/chapter/1-8-katzs-three-skills/> (дата звернення 23.10.2024).
35. Ренсіс Лайкерт // Encyclopedia Britannica : веб-сайт. URL: <https://www.britannica.com/biography/Rensis-Likert> (дата звернення 02.10.2024).
36. Garbage can model // Wikipedia : веб-сайт. URL: https://en.wikipedia.org/w/index.php?title=Garbage_can_model&utm_source (дата звернення 02.10.2024).
37. Евристика | Визначення, приклади, Деніел Канеман, Амос Тверські. Encyclopedia Britannica: веб-сайт. URL: <https://www.britannica.com/topic/heuristic-reasoning> (дата звернення 20.10.2024).
38. Hermann C.F. Some consequences of crisis which limit the viability of organizations. Adm. Sci. Q. 1963. 8:161–82. URL: <https://voxprof.com/cfh/hermann-pubs/Hermann->

[Some%20Consequences%20of%20Crises%20Which%20Limit%20the%20Viability%20of%20Org.pdf](#) (дата звернення 20.10.2024).

39. Weick K. E. Enacted sensemaking in crisis situations. The ISRM : веб-сайт. URL: <https://theism.org/documents/Weick%20%281988%29%20Enacted%20Sensemaking%20in%20Crisis%20Situations.pdf> (дата звернення 22.10.2024).

40. James, E. H., Wooten, L. P., & Dushek, K. Crisis management: Informing a new leadership research agenda. Academy of Management Annals. 2011. Vol. 5(1). P. 455–493. URL: <https://doi.org/10.1080/19416520.2011.589594>. (дата звернення 24.10.2024).

41. Developing Local Crisis Leadership – A Research and Training Agenda // PubMed Central: веб-сайт. URL: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC9932909> (дата звернення 23.10.2024).

42. James E. H., Wooten L. P. Leading Under Pressure: From Surviving to Thriving Before, During, and After a Crisis. New York: Routledge, 2010. URL: <https://jamesandwooten.com/wp-content/uploads/2020/04/LUP-ILA-artile.pdf> (дата звернення 28.10.2024).

43. Wu Y. L., Shao B., Newman A., Schwarz G. Crisis leadership: a review and future research agenda. The Leadership Quarterly. 2021. Vol. 32. Article 101518. URL: <https://qmro.qmul.ac.uk/xmlui/handle/123456789/71657> (дата звернення 12.11.2024).

44. Grint K. Problems, problems, problems: the social construction of 'leadership'. Human Relations. 2005. Vol. 58(11). P. 1467–1494. URL: <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=fbd34f03be15ba4791af7c1597f29f75d8fbb394>. (дата звернення 28.10.2024).

45. Pearson C. M., Mitroff I. I. From crisis prone to crisis prepared: a framework for crisis management. Academy of Management Perspectives. 1993. Vol. 7. P. 48–59

46. Fiedler F. E., Garcia J. E. New Approaches to Effective Leadership and Organizational Performance. New York: Wiley, 1987.

47. Lester C. Reams. Fred Fiedler's contingency model revisited: 30 years later. Філософська методологія і освітні технології. 2023. URL:

<https://philosopheducation.com/index.php/philed/article/view/761/660> (дата звернення 27.10.2024).

48. Alpaslan C. M., Mitroff I. I. Exploring the moral foundations of crisis management. *Technological Forecasting and Social Change*. 2021. Vol. 167. Article 120713. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0040162521001451> (дата звернення 22.10.2024).

49. Кляпець О. Я., Лазоренко Б. П., Лєпіхова Л. А., Савінов В. В. Методика дослідження копінг-поведінки в стресових ситуаціях. Методики вивчення повсякденного стресу і способів розв'язання кризових життєвих ситуацій / За ред. Т. М. Титаренко. Київ : Міленіум, 2009. 120 с.

50. Carleton, R. N., Norton, M. P. J., & Asmundson, G. J. G. Fearing the unknown: A short version of the Intolerance of Uncertainty Scale. *Journal of Anxiety Disorders*, 2007. 21(1), 105–117. URL: https://www.researchgate.net/publication/7133147_Fearing_the_unknown_A_short_version_of_the_Intolerance_of_Uncertainty_Scale (дата звернення 07.10.2024).

51. Hogan, R., Curphy, G. J., & Hogan, J. What we know about leadership: Effectiveness and personality. *American Psychologist*, 1994. 49(6), 493–504. URL: <https://www.dwhr.co.uk/uploads/news-documents/10-2-12-What20We20Know20About20Leadership.pdf> (дата звернення 02.10.2024).

52. Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., & Gerhardt, M. W. Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*. 2002. Vol. 87, No. 4. P. 765–780. URL: https://erlanbakiev.weebly.com/uploads/1/0/8/3/10833829/judge_2002_personality.pdf (дата звернення 02.10.2024).

53. Csikszentmihalyi, M. Implications of a systems perspective for the study of creativity. *Handbook of Creativity* / Ed. R. J. Sternberg. Cambridge: Cambridge University Press, 1999. С. 313-335.

54. Csikszentmihalyi, M. *Creativity: Flow and the Psychology of Discovery and Invention*. New York: HarperCollins, 1996. URL: <http://ndl.ethernet.edu.et/bitstream/123456789/40843/1/551.Mihaly%20Csikszentmihalyi.pdf> (дата звернення 29.10.2024).

55. 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://www.researchgate.net/publication/272020821_Decision-making_styles_and_their_associations_with_decision-making_competencies_and_mental_health (дата звернення 24.10.2024).
56. Москалець В. П. Психологія особистості: підручник / В. П. Москалець. – 3-тє вид., перероб. і доповн. – Київ: Видавництво Ліра-К, 2020. – 364 с. URL: https://lira-k.com.ua/preview/12676.pdf?srsltid=AfmBOoraDGNDpxnl2JYbsTpzfzfkUJ7_I4aB3LkrwWTT0p6bmeB-628H (дата звернення 17.10.2024).
57. Gura G. Psykhologichna adaptatsia kerivnykiv biznesu ta pidpryyemtsiv do umov voyennogo stanu [Psychological adaptation of business managers and entrepreneurs to the conditions of martial law] // *Vektory sotsialnoi, organizatsiinoi ta ekonomichnoi psykhologii: tezy dop. II Mizhnar. nauk.-prakt. konf.* (Kyiv, February 17, 2023). DTEU, 2023. С. 72-78. URL: <https://knute.edu.ua/file/MzEyMQ==/f467895ec4bf440341490c621a6eccb8.pdf> (дата звернення 13.10.2024).
58. Cools E., Van Den Broeck H. Cognitive styles and managerial behaviour: a qualitative study // *Education + Training*. 2008. Т. 50, № 20. С. 103-114. URL: <https://doi.org/10.1108/00400910810862092> (дата звернення 12.10.2024).
59. De Heredia R. A. S., Aroncena F. I., Gárate J. V. Decision-making patterns, conflict styles, and self-esteem // *Psicothema*. 2004. Т. 6, № 1. С. 110-116. URL: <https://www.psicothema.com/pdf/1169.pdf> (дата звернення 22.10.2024).
60. Bandura A. Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change // *Psychological Review*. 1977. Т. 84, № 2. С. 191–215. URL: <https://educational-innovation.sydney.edu.au/news/pdfs/Bandura%201977.pdf>. (дата звернення 21.10.2024).

61. Boin A. (Ed.). Crisis Management. SAGE Library in Business & Management. 2008. Т. II. London: SAGE Publications Ltd. (дата звернення 22.10.2024).

62. Petrash M. D., Shevchuk I. I., Tsaousis I. Ukrainian adaptation of the short five-factor personality questionnaire TIPI (TIPI-UKR) // ResearchGate. 2019. URL: https://www.researchgate.net/publication/336237860_UKRAINAIN_ADAPTATION_OF_THE_SHORT_FIVE_FACTOR_PERSONALITY_QUESTIONNAIRE_TIPI_TIPI-UKR. (дата звернення 21.10.2024).

ДОДАТКИ

Додаток А

П'ЯТИФАКТОРНИЙ ОПИТУВАЛЬНИК ОСОБИСТОСТІ 5PFQ (Р.МАККРЕЙ, П.КОСТА)

1. Мені подобається займатися фізкультурою	-2 -1 0 1 2	Я не люблю фізичні навантаження
2. Люди вважають мене чуйною та доброзичливою людиною	-2 -1 0 1 2	Деякі люди вважають мене холодним та черствим
3. Я у всьому ціную чистоту і порядок	-2 -1 0 1 2	Іноді я дозволяю собі бути неохайним
4. Мене часто турбує думка, що щось може статись	-2 -1 0 1 2	«Дрібниці життя» мене не турбують
5. Все нове викликає у мене інтерес	-2 -1 0 1 2	Часто нове викликає у мене роздратування
6. Якщо я нічим не зайнятий, то це мене турбує	-2 -1 0 1 2	Я людина спокійна і не люблю метушитися
7. Я намагаюся проявляти дружелюбність до всіх людей	-2 -1 0 1 2	Я не завжди і не з усіма доброзичлива людина
8. Моя кімната завжди акуратно прибрана	-2 -1 0 1 2	Я не дуже намагаюся стежити за чистотою і порядком
9. Іноді я впадаю в розпач через дрібниці	-2 -1 0 1 2	Я не звертаю уваги на дрібні проблеми
10. Мені подобаються несподіванки	-2 -1 0 1 2	Я люблю передбачуваність подій
11. Я не можу довго залишатися нерухомим	-2 -1 0 1 2	Мені не подобається швидкий стиль життя
12. Я тактовний по відношенню до інших людей	-2 -1 0 1 2	Іноді жартома я зачіпаю самолюбство інших
13. Я методичний і пунктуальний у всьому	-2 -1 0 1 2	Я не дуже обов'язкова людина
14. Мої почуття легко вразливі і ранимі	-2 -1 0 1 2	Я рідко тривожуся і рідко чогось боюся
15. Мені не цікаво, коли відповідь зрозуміла заздалегідь	-2 -1 0 1 2	Я не цікавлюся речами, які мені незрозумілі
16. Я люблю, щоб інші швидко виконували мої розпорядження	-2 -1 0 1 2	Я не поспішаючи виконую чужі розпорядження
17. Я поступлива і схильна до компромісів людина	-2 -1 0 1 2	Я люблю посперечатися з оточуючими

18. Я проявляю наполегливість, вирішуючи важке завдання	-2 -1 0 1 2	Я не дуже наполеглива людина
19. У важких ситуаціях я весь стискаюся від напруги	-2 -1 0 1 2	Я можу розслабитися в будь-якій ситуації
20. У мене дуже жива уява	-2 -1 0 1 2	Я завжди віддаю перевагу реально дивитися на світ
21. Мені часто доводиться бути лідером, проявляти ініціативу	-2 -1 0 1 2	Я швидше підлеглий, ніж лідер
22. Я завжди готовий надати допомогу і розділити чужі труднощі	-2 -1 0 1 2	Кожен повинен вміти подбати про себе
23. Я дуже старанна у всіх справах людина	-2 -1 0 1 2	Я не дуже стараюся на роботі
24. У мене часто виступає холодний піт і тремтять руки	-2 -1 0 1 2	Я рідко відчував напругу, супроводжувану тремтінням у тілі
25. Мені подобається мріяти	-2 -1 0 1 2	Я рідко захоплююся фантазіями
26. Часто трапляється, що я керую, віддаю розпорядження іншим людям	-2 -1 0 1 2	Я вважаю за краще, щоб хтось інший брав в свої руки керівництво
27. Я вважаю за краще співпрацювати з іншими, ніж змагатися	-2 -1 0 1 2	Без суперництва суспільство не могло б розвиватися
28. Я серйозно і старанно ставлюся до роботи	-2 -1 0 1 2	Я намагаюся не брати додаткові обов'язки на роботі
29. У незвичайній обстановці я часто нервуюсь	-2 -1 0 1 2	Я легко звикаю до нової обстановки
30. Іноді я поринаю в глибокі роздуми	-2 -1 0 1 2	Я не люблю витратити свій час на роздуми
31. Мені подобається спілкуватися з незнайомими людьми	-2 -1 0 1 2	Я не дуже товариська людина
32. Більшість людей добрі від природи	-2 -1 0 1 2	Я думаю, що життя робить деяких людей злими
33. Люди часто довіряють мені відповідальні справи	-2 -1 0 1 2	Деякі вважають мене безвідповідальним
34. Іноді я відчуваю себе самотньо, сумно і все валиться з рук	-2 -1 0 1 2	Часто, що-небудь роблячи, я так захоплююся, що забуваю про все

35. Я добре знаю, що таке краса і елегантність	-2 -1 0 1 2	Моє уявлення про красу таке ж, як і в інших
36. Мені подобається заводити нових друзів і знайомих	-2 -1 0 1 2	Я вважаю за краще мати тільки кілька надійних друзів
37. Люди, з якими я спілкуюся, зазвичай мені подобаються	-2 -1 0 1 2	Є такі люди, яких я не люблю
38. Я вимогливий і суворий в роботі	-2 -1 0 1 2	Іноді я нехтую своїми обов'язками
39. Коли я сильно засмучений, у мене важко на душі	-2 -1 0 1 2	У мене дуже рідко буває похмурий настрій
40. Музика здатна так захопити мене, що я втрачаю відчуття часу	-2 -1 0 1 2	Драматичне мистецтво і балет здаються мені нудними
41. Я люблю перебувати в великих і веселих компаніях	-2 -1 0 1 2	Я віддаю перевагу усамітненню
42. Більшість людей чесні, і їм можна довіряти	-2 -1 0 1 2	Іноді я ставлюся підозріло до інших людей
43. Я зазвичай працюю сумлінно	-2 -1 0 1 2	Люди часто знаходять у моїй роботі помилки
44. Я легко впадаю в депресію	-2 -1 0 1 2	Мені неможливо зіпсувати настрої
45. Справжній витвір мистецтва викликає у мене захоплення	-2 -1 0 1 2	Я рідко захоплююся досконалістю справжнього витвору мистецтва
46. «Вболіваючи» на спортивних змаганнях, я забуваю про все	-2 -1 0 1 2	Я не розумію, чому люди займаються небезпечними видами спорту
47. Я намагаюся проявляти чуйність, коли маю справу з людьми	-2 -1 0 1 2	Іноді мені немає діла до інтересів інших людей
48. Я рідко роблю необдумано те, що хочу зробити	-2 -1 0 1 2	Я вважаю за краще приймати рішення швидко
49. У мене багато слабкостей і недоліків	-2 -1 0 1 2	У мене висока самооцінка
50. Я добре розумію свій душевний стан	-2 -1 0 1 2	Мені здається, що інші люди менш чутливі, ніж я
51. Я часто ігнорую сигнали, що попереджають про небезпеку	-2 -1 0 1 2	Я вважаю за краще уникати небезпечних ситуацій

52. Радість інших я поділяю як власну	-2 -1 0 1 2	Я не завжди поділяю почуття інших людей
53. Я зазвичай контролюю свої почуття і бажання	-2 -1 0 1 2	Мені важко стримувати свої бажання
54. Якщо я терплю невдачу, то зазвичай звинувачую себе	-2 -1 0 1 2	Мені часто «щастить», і обставини рідко бувають проти мене
55. Я вірю, що почуття роблять моє життя набагато змістовніші	-2 -1 0 1 2	Я рідко звертаю увагу на чужі переживання
56. Мені подобаються карнавальні ходи і демонстрації	-2 -1 0 1 2	Мені не подобається перебувати в багатолюдних місцях
57. Я намагаюся поставити себе на місце іншої людини, щоб його зрозуміти	-2 -1 0 1 2	Я не прагну зрозуміти всі нюанси переживань інших людей
58. У магазині я зазвичай довго вибираю те, що надумав купити	-2 -1 0 1 2	Іноді я купую речі імпульсивно
59. Іноді я відчуваю себе жалюгідною людиною	-2 -1 0 1 2	Зазвичай я відчуваю себе потрібною людиною
60. Я легко «вживаюся» в переживання вигаданого героя	-2 -1 0 1 2	Пригоди кіногероя не можуть змінити мій душевний стан
61. Я відчуваю себе щасливим, коли на мене звертають увагу	-2 -1 0 1 2	Я скромна людина і намагаюся не виділятися серед людей
62. В кожній людині є щось, за що його можна поважати	-2 -1 0 1 2	Я ще не зустрічав людини, якого можна було б поважати
63. Зазвичай я добре думаю, перш ніж дію	-2 -1 0 1 2	Я не люблю обмірковувати заздалегідь результати своїх вчинків
64. Часто у мене бувають злети і падіння настрою	-2 -1 0 1 2	Зазвичай у мене рівний настрій
65. Іноді я відчуваю себе фокусником, який глузує з людей	-2 -1 0 1 2	Люди часто називають мене нудною, але надійною людиною
66. Я привабливий для осіб протилежної статі	-2 -1 0 1 2	Деякі вважають мене звичайною і нецікавою людиною
67. Я завжди намагаюся бути добрим і уважним з кожною людиною	-2 -1 0 1 2	Деякі люди думають, що я самовпевнений і егоїстичний
68. Перед подорожжю я складаю точний план	-2 -1 0 1 2	Я не можу зрозуміти, навіщо люди будують такі детальні

		плани
69. Мій настрій легко змінюється на протилежний	-2 -1 0 1 2	Я завжди спокійний і врівноважений
70. Я думаю, що життя - це азартна гра	-2 -1 0 1 2	Життя - це досвід, який передається наступним поколінням
71. Мені подобається виглядати зухвало	-2 -1 0 1 2	У суспільстві я зазвичай не виділяюся поведінкою і модним одягом
72. Дехто каже, що я поблажливий до оточуючих	-2 -1 0 1 2	Кажуть, що я часто хвалюся своїми успіхами
73. Я точно і методично виконую свою роботу	-2 -1 0 1 2	Я віддаю перевагу «пливти за течією», довіряючи своїй інтуїції
74. Іноді я буваю настільки схвилюваний, що навіть плачу	-2 -1 0 1 2	Мене важко вивести з себе
75. Іноді я відчуваю, що можу відкрити в собі щось нове	-2 -1 0 1 2	Я не хотів би нічого в собі змінювати

Діагностика ступеня готовності до ризику-RSK (Шуберта)

1. Перевищили б Ви встановлену швидкість, щоб швидше надати необхідну медичну допомогу тяжкохворій людині?
2. погодилися б Ви заради доброго заробітку брати участь у небезпечній і тривалій експедиції?
3. Стали б Ви на шляху небезпечного зломщика, який втікає?
4. Могли б Ви їхати на підніжці товарного вагона на швидкості більше 100 км/год?
5. Чи можете Ви на другий день після безсонної ночі нормально працювати?
6. Стали б Ви першим переходити дуже холодну річку?
7. Позичили б Ви другу велику суму грошей, будучи не зовсім упевненим, що він зможе Вам повернути ці гроші?
8. увійшли б Ви разом з приборкувачем у клітку з левами, якщо б він Вас запевнив, що це безпечно?
9. Могли б Ви під чийсь керівництвом залізти на високу фабричну трубу?
10. Могли б Ви без тренування керувати парусним човном?
11. Ризикнули б Ви схопити за вуздечку коня, що біжить?
12. Могли б Ви після 5 пляшок міцного пива їхати на велосипеді?
13. Могли б Ви зробити стрибок з парашутом?
14. Могли б Ви за необхідності проїхати без квитка на поїзді дальнього сполучення?
15. Могли б Ви зробити автотурне, якби за кермом сидів Ваш знайомий, який зовсім недавно був у важкій дорожній пригоді?
16. Могли б Ви з 10-метрової висоти стрибнути на тент пожежної команди?

17. Могли б Ви, щоб позбутися затяжної хвороби з постільним режимом, піти на небезпечну для життя операцію?
18. Могли б Ви зістрибнути з підніжки товарного вагону, що рухається зі швидкістю 50 км/год?
19. Могли б Ви, як виняток, разом з сімома іншими людьми, піднятися в ліфті, розрахованому лише на шість осіб?
20. Могли б Ви за велику грошову винагороду перейти з зав'язаними очима жваве вуличне перехрестя?
21. Взятися б Ви за небезпечну для життя роботу, якби за неї добре платили?
22. Могли б Ви після трьох стаканів горілки обчислювати відсотки?
23. Могли б Ви за вказівкою Вашого начальника взятися за високовольтний провід, якщо б він запевнив Вас, що провід знеструмлений?
24. Могли б Ви після деяких попередніх пояснень керувати вертольотом?
25. Могли б Ви, маючи квитки, але без грошей і продуктів, здійснити поїздку на поїзді дальнього сполучення?

Методика дослідження копінг-поведінки в стресових ситуаціях -CISS
(автори С. Норман, Д. Ф. Ендлер, Д. А. Джеймс, М. І. Паркер; адаптація Т. А. Крюкової)

Типи поведінки і реакцій у стресових ситуаціях:

1. Намагаюся ретельно розподілити свій час.
2. Концентрую увагу на проблемі і думаю, як її можна вирішити.
3. Думаю про щось гарне, приємне, що було в моєму житті.
4. Намагаюся бути на людях.
5. Звинувачую себе в нерішучості.
6. Роблю те, що вважаю найбільш підходящим у даній ситуації.
7. Заглиблююся у свій біль та страждання.
8. Звинувачую себе в тому, що опинився в такій ситуації.
9. Ходжу по магазинах, нічого не купуючи.
10. Думаю про те, що для мене головне.
11. Намагаюся більше спати.
12. Дозволяю собі покуштувати улюблену їжу.
13. Переживаю, що не можу справитися із ситуацією.
14. Відчуваю нервові напруження.
15. Згадую, як я вирішував аналогічні проблеми раніше.
16. Говорю собі, що це відбувається не зі мною.
17. Звинувачую себе в занадто емоційному ставленні до ситуації.
18. Іду куди-небудь перекусити чи пообідати.
19. Відчуваю емоційний шок.
20. Купую собі якусь річ.
21. Визначаю план дій і дотримуюся його.
22. Звинувачую себе в тому, що не знаю що робити.
23. Іду на вечірку.
24. Намагаюся осмислити ситуацію.

25. Застигаю, “заморожуюсь” і не знаю що робити.
26. Терміново вживаю заходів, щоб виправити ситуацію.
27. Аналізую те, що сталося, чи своє ставлення до нього.
28. Шкодную, що не можу змінити того, що сталося, чи свого ставлення до нього.
29. Іду в гості до друга.
30. Непокоюся, що я тепер робитиму.
31. Проводжу час із дорогою, приємною для мене людиною.
32. Іду на прогулянку.
33. Говорю собі, що цього ніколи не станеться знову.
34. Концентрую увагу на своїх загальних вадах.
35. Розмовляю з людиною, чію пораду я особливо ціную.
36. Аналізую проблему, перш ніж реагувати на неї.
37. Телефоную другові.
38. Відчуваю роздратування.
39. Вирішую, що тепер слід насамперед робити.
40. Дивлюся кінофільм.
41. Контролюю ситуацію.
42. Докладаю додаткових зусиль, щоб усе вирішити.
43. Розробляю декілька різних варіантів вирішення проблеми.
44. Беру відпустку чи вихідні, віддаляюся від ситуації.
45. Виплескую переживання на інших.
46. Використовую ситуацію, аби довести, що я все ж таки можу вирішити цю проблему.
47. Намагаюся зібратися, щоб вийти переможцем із ситуації.
48. Дивлюся телевізор.

Мельбурнський опитувальник прийняття рішень, MDMQ

[Манн, Барнетт, Редфорд, Форд]

Методика

1. У мене виникає відчуття, ніби мені шалено не вистачає часу.
а) так; б) іноді; с) ні;
2. Я волію розглядати всі альтернативи.
а) так; б) іноді; с) ні;
3. Я волію залишати ухвалення рішень іншим людям.
а) так; б) іноді; с) ні;
4. Я намагаюся знайти недоліки у всіх альтернативах.
а) так; б) іноді; с) ні;
5. Я витрачаю багато часу на дрібні справи, перш ніж приступаю до прийняття основного рішення.
а) так; б) іноді; с) ні;
6. Я обмірковую найкращий спосіб виконання рішення.
а) так; б) іноді; с) ні;
7. Навіть після ухвалення рішення я відкладаю на потім його виконання.
а) так; б) іноді; с) ні;
8. При прийнятті рішень я волію збирати велику кількість інформації.
а) так; б) іноді; с) ні;
9. Я уникаю приймати рішення.
а) так; б) іноді; с) ні;
10. Коли мені потрібно ухвалити рішення, я чекаю довгий час перед тим, як почати про нього думати.
а) так; б) іноді; с) ні;
11. Мені не подобається брати на себе відповідальність за ухвалення рішень.
а) так; б) іноді; с) ні;

12. Я намагаюся мати чітке уявлення про свої цілі перед тим, як зробити вибір.

а) так; б) іноді; с) ні;

13. Можливість того, що якась дрібниця піде «не за планом» змушує мене різко змінити рішення.

а) так; б) іноді; с) ні;

14. Якщо рішення може бути прийняте мною чи іншою людиною, я дам іншій людині це зробити.

а) так; б) іноді; с) ні;

15. Коли я стикаюся з важкою проблемою, я зазвичай песимістичний щодо можливості знайти гарне рішення.

а) так; б) іноді; с) ні;

16. Я ретельно все обмірковую перед тим як зробити вибір.

а) так; б) іноді; с) ні;

17. Я не ухвалюю рішення поки в цьому немає гострої необхідності.

а) так; б) іноді; с) ні;

18. Я відкладаю прийняття рішень до останнього моменту.

а) так; б) іноді; с) ні;

19. Я волію, щоб рішення приймалися тими, хто більш інформований, ніж я.

а) так; б) іноді; с) ні;

20. Після того, як я прийняв рішення, я витрачаю багато часу, переконуючи себе, що воно було правильним.

а) так; б) іноді; с) ні;

21. Я відкладаю прийняття рішень.

а) так; б) іноді; с) ні;

22. Я не можу мислити тверезо, якщо мені потрібно прийняти рішення поспіхом.

а) так; б) іноді; с) ні;

Шкала інтолерантності до невизначеності» Н. Карлетона (IUS-12)

Нижче Вам пропонується ряд тверджень, які описують, як люди можуть реагувати на невизначеність у житті. Будь ласка, скористайтесь шкалою, щоб описати, до якої міри кожен пункт характеризує вас. Будь ласка, обведіть цифру (від 1 до 5), яка найкраще вас змальовує.

		зовсім не характеризує		дещо характеризує		максимально добре характеризує
1	Невизначеність не дає мені мати міцну власну думку	1	2	3	4	5
2	Бути невизначеним означає бути не організованим	1	2	3	4	5
3	Невизначеність робить життя нестерпним	1	2	3	4	5
4	Це не чесно — не мати жодних гарантій у житті	1	2	3	4	5
5	Я не можу бути спокійним, якщо не знатиму, що станеться завтра	1	2	3	4	5
6	Невизначеність завдає мені стресу, робить мене тривожним і неспокійним	1	2	3	4	5
7	Непередбачені події дуже мене засмучують	1	2	3	4	5
8	Якщо я не маю всієї потрібної мені інформації, це мене засмучує	1	2	3	4	5
9	Невизначеність не дозволяє мені жити наповненим життям	1	2	3	4	5
10	Кожен має зазирати наперед, щоб уникнути сюрпризів	1	2	3	4	5
11	Непередбачена дрібниця може зіпсувати усю, навіть добре сплановану, справу	1	2	3	4	5
12	Коли час діяти, невизначеність може паралізувати мене	1	2	3	4	5
13	Бути непевним означає, що я не підготувався до ситуації як належить	1	2	3	4	5
14	Коли я не певний, я не можу продовжувати	1	2	3	4	5
15	Коли я не певний, я не можу функціонувати дуже добре	1	2	3	4	5
16	Здається, що інші точно знають, куди ідуть по життю, на відміну від мене	1	2	3	4	5
17	Невизначеність робить мене ранимим, нещасним чи сумним	1	2	3	4	5
18	Я завжди хочу знати, що майбутнє підготувало для мене	1	2	3	4	5
19	Я не зношу бути заскоченим	1	2	3	4	5
20	Найменший сумнів може зупинити мене від дії	1	2	3	4	5
21	Я маю мати змогу організувати все заздалегідь	1	2	3	4	5
22	Бути невизначеним означає, що мені бракує впевненості	1	2	3	4	5
23	Я думаю, це не чесно, що інші виглядають певними свого майбутнього	1	2	3	4	5
24	Непевність допомагає мені нічого не прогавити	1	2	3	4	5
25	Я маю позбутись усіх непевних ситуацій	1	2	3	4	5
26	Двозначність у житті приносить мені стрес	1	2	3	4	5
27	Я не виношу невизначеності щодо свого майбутнього	1	2	3	4	5