



УДК 005.32:005.95/.96:159.9(477)

## PSYCHOLOGICAL FACTORS AND DECISION-MAKING STYLES IN THE TRAINING OF FUTURE MANAGERS: AN EDUCATIONAL-PRACTICAL APPROACH

### ПСИХОЛОГІЧНІ ЧИННИКИ ТА СТИЛІ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ У ПІДГОТОВЦІ МАЙБУТНІХ УПРАВЛІНЦІВ: ОСВІТНЬО-ПРАКТИЧНИЙ ПІДХІД

Akilina O.V. / Акіліна О.В.

PhD in Economics, Associate Professor / кандидат економічних наук, доцент

ORCID: 0000-0001-9968-4921

Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University,

18/2 Bulvarno-Kudriavska Str, Kyiv, Ukraine, 04053

Київський столичний університет імені Бориса Грінченка,

вул. Бульварно-Кудрявська 18/2, Київ, Україна, 04053

**Анотація.** Стаття досліджує психологічні чинники та стилі прийняття рішень у підготовці майбутніх управлінців, акцентуючи на їхньому впливі на якість управлінського вибору. На основі аналізу сучасної літератури та багаторічного педагогічного досвіду показано, що поєднання когнітивних, емоційних, мотиваційних і соціокультурних факторів визначає ефективність рішень і формує гнучкість у використанні стилів. Освітньо-практичний підхід, який включає кейс-аналіз, симуляції, цифрові інструменти та саморефлексію, довів свою результативність у зменшенні когнітивних упереджень і розвитку аналітичного мислення. Інтегративним результатом підготовки визначено формування метакомпетентності як здатності адаптувати стиль до контексту, підтримувати емоційну стійкість і забезпечувати етичність управлінських рішень.

**Ключові слова:** стилі прийняття рішень, когнітивні ресурси, емоційний інтелект, мотиваційні орієнтації, метакомпетентність

### Вступ.

Управлінська діяльність передбачає ухвалення рішень у складних і динамічних умовах, де значну роль відіграють не лише економічні та правові чинники, а й психологічні особливості особистості. Для сучасних управлінців ключовим стає вміння діяти в умовах невизначеності, конфлікту цінностей і високого рівня ризику. Саме тому у підготовці майбутніх керівників необхідно враховувати вплив когнітивних, емоційних і соціально-психологічних факторів, а також навчати їх адаптувати різні стилі прийняття рішень до конкретних ситуацій.

Мета дослідження полягає в аналізі психологічних чинників і стилів прийняття рішень у підготовці майбутніх управлінців та обґрунтуванні освітньо-практичного підходу до їхнього формування.



### Основний текст.

Сучасні дослідження підтверджують, що стилі прийняття рішень визначають не лише якість управлінських виборів, а й професійну успішність керівників. Hossny та Alotaibi [1] довели, що раціональний стиль позитивно корелює з креативністю, тоді як залежний та унікальний обмежують її прояви. Це підкреслює важливість формування аналітичного мислення у майбутніх управлінців. Особистісні характеристики виступають додатковим фактором, що впливає на ефективність вибору. Raturi, Jena та Sharma [2] показали, що нейротизм через сугестивність зумовлює схильність до залежного й унікального стилів, тоді як Bayram і Aydemir [3] виявили зв'язок раціонального стилю з відкритістю та сумлінністю. Це свідчить, що особистісні риси є важливою змінною в освітньому процесі підготовки управлінців. У роботі Bavalcar та ін. [4] наголошено, що раціональний і інтуїтивний стилі підтримують цілеспрямованість і прогрес, тоді як унікальний стиль асоціюється з кризами та негативними емоціями. Подібні висновки отримані й у Phillips та ін. [5], які показали, що рефлексивність підвищує якість рішень, а інтуїція частіше впливає на суб'єктивне відчуття задоволеності, ніж на точність. Для освітніх програм це означає необхідність формувати у студентів гнучке поєднання аналізу та інтуїції.

В українському науковому полі увага зосереджена на контексті воєнного стану, що значно ускладнює процеси ухвалення рішень. Гординя [6] показала, що державні службовці в умовах війни змушені активізувати самосвідомість, самоконтроль, професійну мотивацію та готовність брати відповідальність. Це свідчить про ключове значення психологічної стійкості та адаптивності у кризових умовах. Подібні висновки поділяють і Гура [7], який підкреслює потребу в інтеграції раціональних та інтуїтивних механізмів у процесі управлінського вибору, а також Хромушина [8], що виділяє психологічну стійкість як критичний чинник ефективного менеджменту.

Особливу увагу в сучасній літературі приділяють питанню підготовки керівників. Ще класичні роботи Mintzberg [9] підкреслювали, що формування менеджерів не може зводитися до засвоєння технократичних знань: воно має



включати розвиток критичного мислення, практичної мудрості та «м'яких» навичок, які забезпечують ефективність управлінських рішень у реальних, динамічних умовах. Ця ідея знаходить підтвердження у сучасних українських дослідженнях. Зокрема, Гура [10] представив кейс впровадження тренінгової програми для керівників малого та середнього бізнесу, спрямованої на розвиток стратегій прийняття рішень у стресових ситуаціях та умовах невизначеності. Результати експерименту показали, що цілеспрямоване навчання допомагає не лише уникати дисфункціональних стратегій, а й посилює використання раціонального, інтуїтивного й креативного стилів. Такий підхід є показовим прикладом того, як класичні теоретичні засади поєднуються з сучасними освітньо-практичними інноваціями в Україні.

Аналіз сучасної наукової літератури у поєднанні з багаторічним досвідом викладання дисципліни «Прийняття управлінських рішень» на освітній програмі Менеджмент організацій (бакалаврський рівень, з 2014 року) дозволив автору виокремити комплекс психологічних чинників, що визначають якість управлінського вибору та їхнє значення в освітньо-практичному процесі підготовки менеджерів. Передусім визначальними виявилися когнітивні ресурси – здатність до аналітичного мислення, логічного порівняння альтернатив та використання пам'яті для прогнозування наслідків. У студентів, які демонструють високий рівень когнітивної гнучкості, домінує раціональний стиль, що забезпечує найбільш передбачувані результати у структурованих завданнях. Однак викладацька практика свідчить: когнітивні навички втрачають ефективність у кризових і невизначених ситуаціях без належної емоційної підтримки. Ключову роль у таких ситуаціях починають відігравати емоційні чинники. Розвинений емоційний інтелект дозволяє уникати імпульсивних рішень, підтримувати об'єктивність і водночас зберігати чутливість до командної динаміки. В зазначеній освітній програмі ці компетентності цілеспрямовано формуються не лише в межах курсу «Прийняття управлінських рішень», а й у дисципліні «Емпатійне лідерство та робота в команді», де окремий модуль присвячено розвитку емоційного інтелекту. Така інтеграція забезпечує



сталі результати й створює міждисциплінарну основу для підготовки управлінців до роботи у високостресових контекстах.

Значний вплив на вибір стилю рішень мають особистісні характеристики, описані в моделі Big Five. Узагальнення сучасних досліджень [2;3] у поєднанні з результатами освітньої практики показало: сумлінність найтісніше пов'язана з раціональним стилем, відкритість до нового стимулює інтуїтивні та креативні рішення, тоді як високий нейротизм зумовлює схильність до залежних і унікальних стратегій. На основі цього зроблено висновок, що модель Big Five може використовуватись не лише для діагностики, а й для розробки навчальних модулів із компенсації «слабких» рис, наприклад, розвитку впевненості у студентів із високою тривожністю чи формування креативності в тих, хто характеризується низьким рівнем відкритості.

Мотиваційні аспекти також виявилися суттєвими. Орієнтація на успіх у студентів підсилює проактивність, готовність брати ризики й пропонувати новаторські ідеї. Натомість націленість на уникнення невдач часто призводить до надмірної обережності та відкладання рішень. Авторський досвід довів ефективність включення у навчальний процес кейс-завдань, де «безпечна невдача» розглядається як навчальний ресурс, що формує толерантність до помилок і здатність трансформувати їх у досвід. Водночас вирішальний вплив справляє соціально-культурний контекст. В українських умовах воєнного стану простежується унікальне поєднання колективістських цінностей підтримки й індивідуальної відповідальності за результат. У студентських групах це виявляється у готовності до взаємодопомоги при водночас високій персональній залученості у прийняття рішень. Саме ця взаємодія культурних орієнтацій формує нову якість управлінського вибору та підсилює роль психологічної стійкості як обов'язкової компетентності майбутнього менеджера.

Стилі рішень проявляють різну ефективність: раціональний забезпечує стабільність, інтуїтивний – креативність, залежний – колегіальність, унікальний – стратегічну паузу, спонтанний – швидкість у кризі. Важливішим є не сам стиль, а гнучкість у його адаптації до контексту. Із позиції освітньо-практичної



парадигми підготовка майбутніх менеджерів розглядається як конструювання «екосистеми рішень», у якій психологічні механізми (когнітивні, емоційні, мотиваційні) відразу «заземлюються» в інструментарій аналізу альтернатив і дій під невизначеністю. Навчальний дизайн інтегрує психологію рішень у ядро програми через модулі, що поєднують короткі теоретичні блоки з практикою: побудову діаграм Парето та Ішікави, використання критеріїв Ваальда, Севіджа, Гурвіца та Байєса для вибору за ризику, симуляції ігор з пошуком рівноваги Неша, моделі запасів і транспортних задач, а також групові процедури експертного узгодження (Дельфі) для багатокритеріальних кейсів.

Окремий акцент робиться на цифрових практиках. Після опанування базових можливостей Excel («Пошук рішень» як DSS-мінімум) студенти аналізують сучасні приклади цифрових моделей ухвалення рішень: рекомендаційні системи в онлайн-торгівлі та чат-боти для автоматизованої підтримки клієнтів. Це дозволяє критично оцінити переваги (швидкість обробки даних, доступність без спеціальної підготовки) та обмеження (ризик помилкових прогнозів, залежність від якості даних).

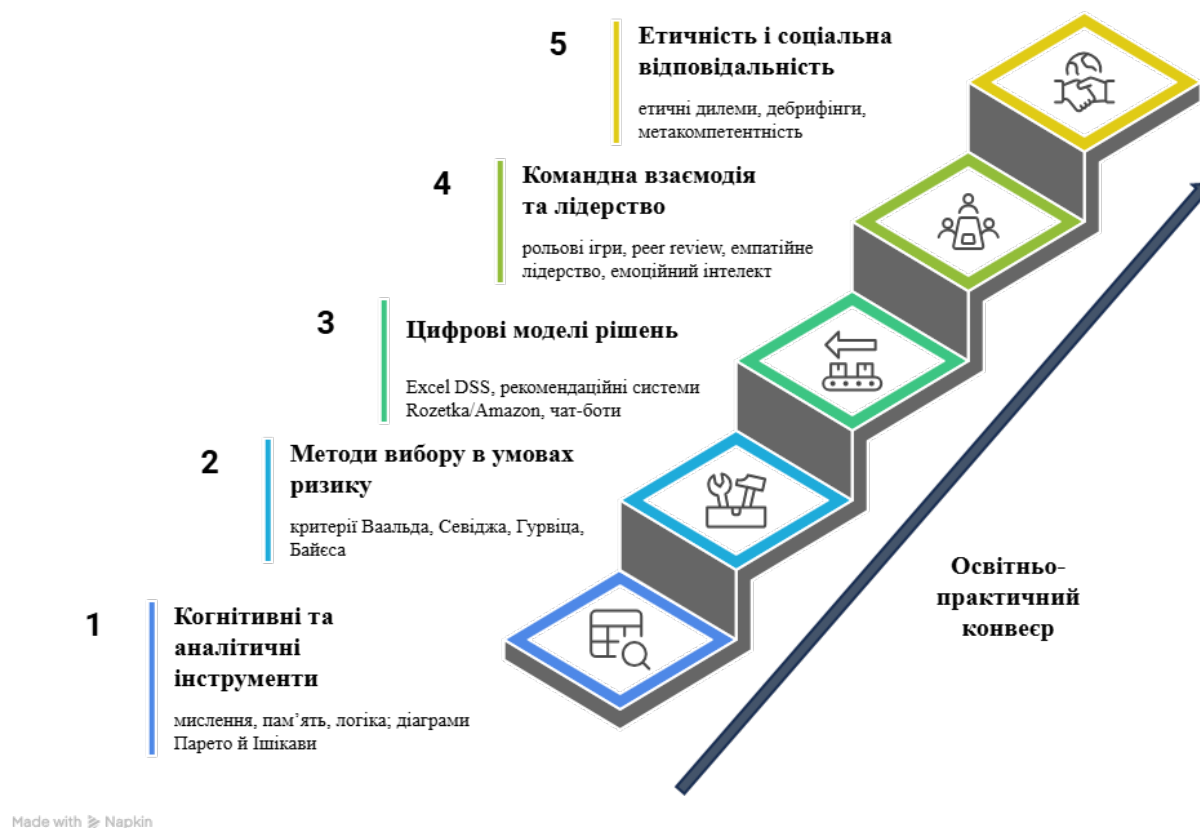
У практичному вимірі фіксуються три сталі ефекти:

- перехід від інтуїтивно-спонтанного старту до структурованого входу з картування причин і наслідків;
- свідоме «перемикання» між різними правилами вибору (максимін, байєсівське правило, швидкі евристики) залежно від контексту;
- зниження впливу когнітивних упереджень завдяки дебрифінгам і повторним вправам.

Додатково, практики саморефлексії (методика 80/20) і групові проекти зі стратегування (місія–візія–цілі, дерево цілей) закріплюють етичний вимір управлінського вибору. Узагальнено це формує «освітньо-практичний конвеєр»: від аналізу сутності рішення й людського фактора – до інструментального розбору альтернатив і стратегічних ігор, від логістичних оптимізацій – до інвестиційних практикумів, від індивідуальних стилів – до групового узгодження за методом Дельфі. Така конфігурація забезпечує не лише



підвищення точності управлінських рішень, а й формування у студентів метакомпетентності: здатності розпізнавати контур задачі, добирати відповідний стиль і метод, зберігати емоційну стійкість та підтримувати етичність наслідків.



**Рис. 1. Екосистема рішень у підготовці майбутніх менеджерів**

*Джерело: згенеровано за авторським текстом на платформі Napkin*

Візуалізація узагальнює результати дослідження, демонструючи поступову інтеграцію психологічних чинників з інструментальними методами ухвалення рішень у процесі освітньо-практичної підготовки. На рисунку показано, як послідовний рух від когнітивних ресурсів до емоційної стійкості та етичності підсилює здатність студентів до метакомпетентності – інтегративної якості, що лежить в основі управлінського лідерства.

## Висновки.

Проведене дослідження підтвердило, що процес прийняття управлінських рішень у підготовці майбутніх менеджерів не може розглядатися лише як технічна чи когнітивна процедура. Його якість визначається взаємодією психологічних чинників – когнітивних, емоційних, особистісних, мотиваційних



та соціокультурних. Інтеграція цих вимірів у навчальний процес забезпечує формування гнучких стилів ухвалення рішень, здатних адаптуватися до різних контекстів, зокрема умов високої невизначеності. Результати освітньо-практичної апробації продемонстрували три стабільні ефекти: перехід студентів від інтуїтивно-спонтанних до більш структурованих стратегій; свідоме перемикавання між різними правилами вибору залежно від контексту; зниження впливу когнітивних упереджень через дебрифінги й повторні вправи. Ці результати свідчать про доцільність використання комплексних методик навчання, що поєднують кейс-аналіз, симуляції, цифрові інструменти та практики саморефлексії.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що ключовим інтегративним результатом підготовки майбутніх управлінців є формування метакомпетентності. Вона полягає у здатності розпізнавати контури задачі, добирати відповідний стиль і метод прийняття рішення, підтримувати емоційну стійкість та забезпечувати етичність наслідків. Саме ця метакомпетентність підвищує стійкість організацій до викликів та формує основу для відповідального управлінського лідерства в умовах сучасної турбулентності.

#### Література:

1. Hossny, E. K., & Alotaibi, H. S. (2024). Relationship between dominant decision-making style and creativity of nursing managers: A cross-sectional study. *BMC Nursing*, 23, 829. <https://doi.org/10.1186/s12912-024-02397-8>
2. Raturi, A. K., Jena, S. P. K., & Sharma, N. (2025). Anxious decisions: Suggestibility mediates neuroticism's impact on decision-making styles. *Imagination, Cognition and Personality*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1177/02762366251362795>
3. Bayram, N., & Aydemir, M. (2017). Decision-making styles and personality traits. *International Journal of Recent Advances in Organizational Behaviour and Decision Sciences*, 3(1), 905–918. Retrieved from <https://surl.li/nibcde>
4. Bavolar, J., Kacmar, P., Lovas, L., & Durbisova, S. (2024). Decision-making



styles and goal striving. *Journal of Behavioral Decision Making*, 37(1), e2349.  
<https://doi.org/10.1002/bdm.2349>

5. Phillips, W. J., Fletcher, J. M., Marks, A. D. G., & Hine, D. W. (2016). Thinking styles and decision making: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 142(3), 260–290.  
<https://doi.org/10.1037/bul0000027>

6. Гординя, Н. (2023). Психологічні особливості прийняття ефективних управлінських рішень державними службовцями в умовах воєнного стану в Україні. *Вісник Національного університету оборони України*, 71(1), 48–58.  
<https://doi.org/10.33099/2617-6858-2023-71-1-48-58>

7. Гура, Г. (2022). Психологічні механізми прийняття управлінських рішень: раціональність чи інтуїція. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 4(68), 123–131.  
<https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-68-123-131>

8. Хромушина, Л. А. (2024). Ключові психологічні аспекти прийняття управлінських рішень в менеджменті. *Стратегія розвитку України: фінансово-економічний та гуманітарний аспекти (Матеріали XI Міжнародної науково-практичної конференції, Ч. 2, с. 500–906)*. Київ: Інтерсервіс. Retrieved from <https://ir.nasoa.edu.ua/items/f41e5ff3-8d59-475a-81ee-616abdebc5c4/full>

9. Mintzberg, H. (2004). *Managers not MBAs: A hard look at the soft practice of managing and management development*. Berrett-Koehler.

10. Гура, Г. (2023). Впровадження тренінгу «Прийняття рішень в умовах невизначеності» для керівників бізнесу та підприємців. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 4(72), 212–221. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2023-72-212-221>

## References.

1. Hossny, E.K. & Alotaibi, H.S. (2024) 'Relationship between dominant decision-making style and creativity of nursing managers: A cross-sectional study', *BMC Nursing*, 23, 829. Available at: <https://doi.org/10.1186/s12912-024-02397-8> (Accessed: 26 September 2025).

2. Raturi, A.K., Jena, S.P.K. & Sharma, N. (2025) 'Anxious decisions: Suggestibility mediates neuroticism's impact on decision-making styles', *Imagination, Cognition and Personality*. Advance online publication. Available at: <https://doi.org/10.1177/02762366251362795> (Accessed: 26 September 2025).

3. Bayram, N. & Aydemir, M. (2017) 'Decision-making styles and personality traits',



*International Journal of Recent Advances in Organizational Behaviour and Decision Sciences*, 3(1), pp. 905–918. Available at: <https://surl.li/nibcde> (Accessed: 26 September 2025).

4. Bavolar, J., Kacmar, P., Lovas, L. & Durbisova, S. (2024) 'Decision-making styles and goal striving', *Journal of Behavioral Decision Making*, 37(1), e2349. Available at: <https://doi.org/10.1002/bdm.2349> (Accessed: 26 September 2025).

5. Phillips, W.J., Fletcher, J.M., Marks, A.D.G. & Hine, D.W. (2016) 'Thinking styles and decision making: A meta-analysis', *Psychological Bulletin*, 142(3), pp. 260–290. Available at: <https://doi.org/10.1037/bul0000027> (Accessed: 26 September 2025).

6. Hordynia, N. (2023) 'Psychological features of effective managerial decision-making of civil servants under martial law in Ukraine', *Bulletin of the National Defence University of Ukraine*, 71(1), pp. 48–58. Available at: <https://doi.org/10.33099/2617-6858-2023-71-1-48-58> (Accessed: 26 September 2025) [in Ukrainian].

7. Hura, H. (2022) 'Psychological mechanisms of managerial decision-making: Rationality or intuition', *Scientific Notes of KROK University*, 4(68), pp. 123–131. Available at: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-68-123-131> (Accessed: 26 September 2025) [in Ukrainian].

8. Khromushyna, L.A. (2024) 'Key psychological aspects of managerial decision-making in management', *Strategy of Ukraine's Development: Financial, Economic and Humanitarian Aspects* (Proceedings of the XI International Scientific and Practical Conference, Part 2, pp. 500–906). Kyiv: Interservis. Available at: <https://ir.nasoa.edu.ua/items/f41e5ff3-8d59-475a-81ee-616abdebc5c4/full> (Accessed: 26 September 2025) [in Ukrainian].

9. Mintzberg, H. (2004) *Managers not MBAs: A hard look at the soft practice of managing and management development*. San Francisco: Berrett-Koehler.

10. Hura, H. (2023) 'Implementation of the training "Decision-making under uncertainty" for business leaders and entrepreneurs', *Scientific Notes of KROK University*, 4(72), pp. 212–221. Available at: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2023-72-212-221> (Accessed: 26 September 2025) [in Ukrainian].

**Abstract.** The article examines managerial activity as a process of decision-making under complex and dynamic conditions, where not only economic and legal aspects but also cognitive, emotional, and socio-psychological factors play a decisive role. In the modern environment, managers are increasingly expected to act effectively in situations of uncertainty, value conflicts, and high levels of risk. This makes the ability to select and flexibly adapt decision-making styles to specific circumstances a core competence for future leaders. The article therefore addresses the psychological dimensions of managerial decision-making, emphasizing their importance in the professional training of managers.

The purpose of the study is to analyze the influence of psychological factors on decision-making styles and to substantiate an educational and practical framework for their integration into management training. A review of international and Ukrainian scholarly works highlights the main typologies of decision-making styles and identifies links between personality traits, thinking patterns, and managerial effectiveness. Empirical studies considered in the article demonstrate that managers' dominant decision-making styles significantly affect creativity, resilience, and performance in organizational contexts.

The discussion focuses on how cognitive biases, emotional regulation, and social interaction strategies shape managerial choices. Particular attention is paid to the balance between rational and intuitive approaches, the role of neuroticism and suggestibility, and the conditions under which participative or directive styles prove most effective. These findings are linked to the practical requirements of preparing managers for work in volatile and uncertain environments, especially under conditions of organizational instability.



*The author's contribution lies in proposing a model for embedding decision-making style awareness into the curriculum for future managers. This approach suggests combining theoretical analysis with applied training, including simulations, case studies, and decision-making under uncertainty workshops. Such integration is expected to enhance managers' adaptability, foster critical and creative thinking, and ultimately improve the quality of managerial decisions in both public administration and business.*

*The study concludes that incorporating psychological dimensions of decision-making into management education not only strengthens professional competencies but also supports the development of leaders capable of guiding organizations through complexity and change.*

**Key words:** *decision-making styles, cognitive resources, emotional intelligence, motivational orientations, metacompetence.*