

Ольга БАНІТ,
д-р пед. наук, старший дослідник, професорка кафедри менеджменту,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана, Україна
ORCID 0000-0001-9002-6439
banit.olga@kneu.edu.ua

Вікторія ГІНЧУК,
перший (бакалаврський) рівень вищої освіти,
освітня програма «Менеджмент бізнес-організацій»,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана, Україна
vika160120077@gmail.com

ОБҐРУНТУВАННЯ ВПЛИВУ ЕМОЦІЙ НА ПРОЦЕС ВИРОБЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Ключові слова: емоції, управлінські рішення, емоційний інтелект, воєнний стан, управління, інтуїція, стрес.

Актуальність. У сучасних умовах трансформації соціально-економічного середовища процес прийняття управлінських рішень набуває особливої складності та багатовимірності. Традиційно в управлінні акцент робився на раціональності, логічному аналізі та обґрунтованості вибору, проте сучасні дослідження доводять, що емоційний фактор відіграє не менш важливу роль у формуванні управлінських рішень. Емоції впливають на оцінку ситуації, швидкість реагування, рівень ризику, а також на здатність керівника адаптуватися до змін.

Особливої значущості ця проблема набуває в умовах воєнного стану в Україні, коли управлінські рішення часто приймаються в ситуаціях невизначеності, стресу, інформаційного перевантаження та психологічного тиску. Війна суттєво трансформує емоційний стан як окремих осіб, так і колективів, що безпосередньо впливає на ефективність управління. Постійна загроза безпеці, нестабільність економічного середовища, високий рівень відповідальності та необхідність оперативного реагування формують нові виклики для управлінців, де емоційна складова стає визначальним чинником прийняття рішень.

Актуальність теми зумовлена необхідністю глибшого розуміння ролі емоцій у процесі управління в кризових умовах, зокрема в контексті воєнного стану. Вивчення цього аспекту дозволяє не лише підвищити ефективність управлінських рішень, але й сформулювати нові підходи до управління персоналом, мінімізації ризиків та забезпечення стійкості організацій у складних умовах функціонування.

Результати. Проблема прийняття управлінських рішень є однією з ключових у сучасній теорії менеджменту, що зумовлено її безпосереднім впливом на ефективність функціонування організацій. У наукових джерелах цей процес традиційно розглядається як складна багаторівнева діяльність, що поєднує аналітичні, організаційні та поведінкові аспекти. Зокрема, у праці Ю. Петруні та співавторів акцентується увага на тому, що управлінське рішення є результатом

системного аналізу інформації, оцінки альтернатив і вибору оптимального варіанту дій, проте водночас підкреслюється залежність цього процесу від людського чинника [1]. Подальший розвиток наукових підходів до дослідження якості управлінських рішень представлений у монографії М. Новікової та ін., де обґрунтовується необхідність урахування не лише економічних і організаційних параметрів, але й соціально-психологічних факторів. Автори наголошують, що в умовах європейської інтеграції та глобалізаційних змін особливого значення набуває здатність управлінців адаптуватися до нових викликів, що неможливо без урахування емоційної складової процесу прийняття рішень [2].

Важливий внесок у дослідження ролі емоцій зроблено у роботі С. Редька, Ю. Гомана та О. Лютка, де доведено, що в умовах кризових ситуацій емоції та стрес значно впливають на якість і швидкість прийняття рішень. Автори підкреслюють, що під впливом сильних емоцій змінюється когнітивна оцінка ситуації, що може як підвищувати оперативність реагування, так і призводити до помилкових управлінських дій [3]. У контексті особистісних ресурсів управлінця заслуговує на увагу дослідження Л. Ніколаєва та О. Войтенка, в якому асертивність розглядається як важливий фактор ефективної поведінки в умовах соціальної кризи. Автори доводять, що здатність контролювати власні емоції та конструктивно їх виражати є необхідною умовою прийняття зважених управлінських рішень [4]. Психологічний аспект прийняття рішень також розкривається у праці Н. Марчишин, де досліджується вплив облікової інформації на формування управлінських рішень. Автор підкреслює, що навіть об'єктивні дані інтерпретуються через призму емоційного стану керівника, що впливає на кінцевий вибір альтернативи [5].

Сутність і сучасні тенденції розвитку процесу прийняття управлінських рішень проаналізовано у праці М. Кравченка, де акцент зроблено на переході від виключно раціональних моделей до поведінкових, які враховують людський фактор. Автор зазначає, що в сучасних умовах невизначеності зростає роль інтуїції, досвіду та емоційного інтелекту управлінців [6]. Поглиблює це положення дослідження Г. Гури, у якому розглядається дилема між раціональністю та інтуїцією у процесі прийняття управлінських рішень. Автор доводить, що ефективне рішення формується на перетині логічного аналізу та емоційно-інтуїтивного сприйняття, особливо в умовах обмеженого часу та інформації [7]. Особливої актуальності набувають дослідження, присвячені прийняттю управлінських рішень в умовах воєнного стану. Зокрема, Н. Гординя аналізує психологічні особливості діяльності державних службовців в Україні та зазначає, що в умовах війни емоційний фактор значно посилюється. Підвищений рівень стресу, відповідальності та невизначеності змушує управлінців діяти швидко, часто спираючись на інтуїцію та емоційний досвід, що суттєво змінює традиційні підходи до прийняття рішень [8].

Отже, проведений аналіз наукових джерел свідчить про поступову еволюцію підходів до розуміння процесу прийняття управлінських рішень: від суто раціональних моделей до комплексних, що враховують психологічні та емоційні чинники. Водночас недостатньо дослідженим залишається питання впливу емоцій саме в умовах воєнного стану, що й обумовлює необхідність подальшого

наукового осмислення цієї проблематики. В умовах сучасних трансформацій, зокрема воєнного стану в Україні, процес прийняття управлінських рішень зазнає суттєвих змін, що виходять за межі класичних раціональних моделей. Якщо раніше управління розглядалося як логічно впорядкований процес аналізу інформації та вибору оптимальної альтернативи, то сьогодні на перший план виходить емоційна складова, яка визначає не лише характер рішень, але й їх своєчасність та ефективність.

Емоції в управлінні не можна трактувати виключно як деструктивний чинник. Навпаки, в умовах підвищеної невизначеності вони виконують адаптивну функцію, допомагаючи людині швидко реагувати на загрози, приймати рішення в умовах дефіциту часу та інформації. Воєнний стан формує специфічний емоційний фон, який включає тривожність, напруження, відповідальність за наслідки рішень, а іноді – страх і виснаження. У таких умовах управлінець змушений діяти не лише як раціональний аналітик, але й як психологічно стійка особистість, здатна контролювати власний емоційний стан. Особливістю управлінських рішень у період війни є їхня високоризикованість та обмежений час на ухвалення. Це призводить до посилення ролі інтуїції, яка тісно пов'язана з емоційним досвідом. Інтуїтивні рішення часто базуються на попередньому досвіді, але активізуються саме під впливом емоційних станів. Таким чином, емоції виступають своєрідним каталізатором управлінського мислення.

Водночас негативні емоційні стани можуть призводити до когнітивних викривлень: переоцінки загроз, імпульсивності, уникнення відповідальності або, навпаки, надмірного контролю. У цьому контексті важливого значення набуває емоційний інтелект управлінця – здатність усвідомлювати, регулювати власні емоції та розуміти емоційний стан інших. Отже, емоції мають подвійний характер впливу на управлінські рішення: з одного боку, вони можуть спричиняти помилки та викривлення, з іншого – забезпечують адаптивність і швидкість реагування. Умови воєнного стану підсилюють як позитивні, так і негативні прояви емоцій, що вимагає від управлінців високого рівня саморегуляції та розвитку емоційного інтелекту.

Висновки. Проведений аналіз дає підстави стверджувати, що вплив емоцій на процес прийняття управлінських рішень в умовах воєнного стану має системний і багатовимірний характер. Емоційний фактор у сучасних реаліях виступає не лише як супровідний елемент управлінської діяльності, а як один із визначальних чинників, що формує зміст і якість управлінських рішень. Війна як екстремальне соціальне явище суттєво підсилює інтенсивність емоційних переживань, що, у свою чергу, трансформує традиційні підходи до управління та змінює роль особистості керівника. Отже, в сучасних умовах воєнного стану емоції слід розглядати не як перешкоду для раціонального управління, а як невід'ємний ресурс, який за умови правильного використання може суттєво підвищити ефективність управлінської діяльності. Подальші дослідження в цьому напрямі мають бути спрямовані на розробку практичних інструментів управління емоційними процесами, що дозволить адаптувати управлінські системи до викликів сучасного середовища.

Список використаних джерел

1. Прийняття управлінських рішень : навчальний посібник / [Ю. Є. Петруня, Б. В. Літовченко, Т. О. Пасічник та ін.] ; за ред. Ю. Є. Петруні. – [4-те вид., переробл. і доп.]. Дніпро: Університет митної справи та фінансів. 2020. 276 с. URL: <https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi73/0053907.pdf> (дата звернення: 04.03.2026)
2. Теоретичні основи забезпечення якості прийняття управлінських рішень в умовах європейської інтеграції : монографія / [М. М. Новікова, Н. О. Кондратенко, М. В. Боровик та ін.] ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків: Друкарня Мадрид. 2020. 335 с. URL: <https://mmgh.kname.edu.ua/images/NAUKA/2020.pdf> (дата звернення: 05.03.2026)
3. Гоман Ю.О., Редько С.І., Лютко О.М. Вплив емоцій та стресових ситуацій на прийняття рішень під час криз. *Наукові перспективи*. 2025. № 1 (55). С. 1737–1746. [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-1\(55\)-1737-1746](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-1(55)-1737-1746) (дата звернення: 01.03.2026)
4. Ніколаєв Л.О., Войтенко О.В. Асертивність як особистісний ресурс дорослого в умовах соціальної кризи. *Габітус*. 2024. Вип. 59. С. 166–171. <https://doi.org/10.32782/2663-5208.2024.59.28> (дата звернення: 04.03.2026)
5. Марчишин Н.Я. Облікова інформація та її вплив на психологію прийняття управлінських рішень. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу* 2025. № 1 (60). С. 31–36. [https://doi.org/10.26642/pbo-2025-1\(60\)-31-36](https://doi.org/10.26642/pbo-2025-1(60)-31-36) (дата звернення: 04.03.2026)
6. Кравченко М.О. Прийняття управлінських рішень: сутність та сучасні тенденції розвитку. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 40. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-37> (дата звернення: 03.03.2026)
7. Гура Г. Психологічні механізми прийняття управлінських рішень: раціональність чи інтуїція. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2022. № 4 (68). С. 123–131. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-68-123-131> (дата звернення: 05.03.2026)
8. Гордіня Н. Психологічні особливості прийняття ефективних управлінських рішень державними службовцями в умовах воєнного стану в Україні. *Вісник Національного університету оборони України*. 2023. № 1 (71). С. 48–58. <https://doi.org/10.33099/2617-6858-2023-71-1-48-58> (дата звернення: 06.03.2026)

Olga BANIT,

Doctor of Pedagogical Sciences, Senior Researcher,

Professor of the Department of Management,

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine

Viktoriia HINKHUK,

Bachelor's Student,

Educational program “Management of Business Organizations”,

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine

JUSTIFICATION OF THE INFLUENCE OF EMOTIONS ON THE PROCESS OF MANAGERIAL DECISION-MAKING

Abstract. The paper examines the impact of emotions on the process of managerial decision-making in the context of modern socio-economic transformations, particularly under martial law in Ukraine. The relationship between rational and emotional components of management activity is revealed. The main approaches to understanding the role of emotions in decision-making are analyzed, as well as their influence on the speed, quality, and effectiveness of managerial actions. Special attention is paid to the importance of emotional intelligence, intuition, and psychological resilience of managers under conditions of uncertainty, stress, and risk. It is substantiated that

emotions can act both as a source of managerial errors and as an important adaptive resource that enhances decision-making efficiency.

Keywords: emotions, managerial decisions, emotional intelligence, martial law, management, intuition, stress.

References

1. Petrunia, Yu. Ye., Litovchenko, B. V., Pasichnyk, T. O., et al. (2020). *Pryiniattia upravlinyskykh rishen* [Management decision making] (Yu. Ye. Petrunia, Ed.; 4th ed.). University of Customs and Finance. Available at: <https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi73/0053907.pdf> (accessed March 4, 2026). (in Ukrainian)
2. Novikova, M. M., Kondratenko, N. O., Borovyk, M. V., et al. (2020). *Teoretychni osnovy zabezpechennia yakosti pryiniattia upravlinyskykh rishen v umovakh yevropeiskoi intehtratsii* [Theoretical foundations of ensuring the quality of management decision-making in the conditions of European integration] (Monograph). O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv; Madrid Printing House. Available at: https://mmgh.kname.edu.ua/images/NAUKA/2020_.pdf (accessed March 5, 2026). (in Ukrainian)
3. Homan, Yu. O., Redko, S. I., & Liutko, O. M. (2025). Vplyv emotsii ta stresovykh sytuatsii na pryiniattia rishen pid chas kryz [The influence of emotions and stressful situations on decision-making during crises]. *Naukovi perspektyvy – Scientific Perspectives*, 1(55), 1737–1746. [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-1\(55\)-1737-1746](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-1(55)-1737-1746) (accessed March 1, 2026). (in Ukrainian)
4. Nikolaiev, L. O., & Voitenko, O. V. (2024). Asertyvnist yak osobystisnyi resurs dorosloho v umovakh sotsialnoi kryzy [Assertiveness as a personal resource of an adult in conditions of social crisis]. *Habitus*, (59), 166–171. <https://doi.org/10.32782/2663-5208.2024.59.28> (accessed March 4, 2026). (in Ukrainian)
5. Marchyshyn, N. Ya. (2025). Oblikova informatsiia ta yii vplyv na psykholohiiu pryiniattia upravlinyskykh rishen [Accounting information and its impact on the psychology of management decision-making]. *Problemy teorii ta metodolohii bukhhalterskoho obliku, kontroliu i analizu – Problems of Theory and Methodology of Accounting, Control and Analysis*, 1(60), 31–36. [https://doi.org/10.26642/pbo-2025-1\(60\)-31-36](https://doi.org/10.26642/pbo-2025-1(60)-31-36) (accessed March 4, 2026). (in Ukrainian)
6. Kravchenko, M. O. (2022). Pryiniattia upravlinyskykh rishen: sutnist ta suchasni tendentsii rozvytku [Management decision making: Essence and modern development trends]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (40). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-37> (accessed March 3, 2026). (in Ukrainian)
7. Hura, H. (2022). Psykholohichni mekhanizmy pryiniattia upravlinyskykh rishen: ratsionalnist chy intuitsiia [Psychological mechanisms of management decision-making: Rationality or intuition]. *Vcheni zapysky Universytetu «KROK» - Scientific Notes of KROK University*, 4(68), 123–131. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-68-123-131> (accessed March 5, 2026). (in Ukrainian)
8. Hordynia, N. (2023). Psykholohichni osoblyvosti pryiniattia efektyvnykh upravlinyskykh rishen derzhavnymy sluzhbovtsiamy v umovakh voiennoho stanu v Ukraini [Psychological features of effective management decision-making by civil servants under martial law in Ukraine]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu oborony Ukrainy – Journal of the National Defense University of Ukraine*, 1(71), 48–58. <https://doi.org/10.33099/2617-6858-2023-71-1-48-58> (accessed March 6, 2026). (in Ukrainian)