МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ І.І. МЕЧНИКОВА

Кваліфікаційна наукова праця
на правах рукопису

ТЕЛІПКО НАТАЛІЯ ОЛЕКСАНДРІВНА

УДК 159.956:159.947.2(043.5)

ДИСЕРТАЦІЯ

ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ІНТУЇЦІЇ У ПРОЦЕСІ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ

053 Психологія
05 Соціальні та поведінкові науки

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело. _____ **Н.О. Теліпко**

Науковий керівник: **Чернявська Тетяна Павлівна**, доктор психологічних наук, професор

Одеса – 2025

АНОТАЦІЯ

Теліпко Н.О. Психологічні особливості інтуїції у процесі прийняття рішень. Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії у галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки», спеціальність 053 «Психологія», Одеський національний університет імені І.І. Мечникова», Одеса, 2025.

Дисертація присвячено актуальній психологічній проблемі вивчення та обґрунтування ролі інтуїції у процесі прийнятті рішень. Дослідження фокусується на психологічних особливостях цього феномену та його значенні для підвищення ефективності управлінської діяльності вітчизняних менеджерів в умовах невизначеності та ризику на різних ієрархічних рівнях.

Сучасне бізнес-середовище, що відзначається динамізмом та непередбачуваністю, висуває підвищені вимоги до здатності керівників приймати ефективні рішення для забезпечення організаційної стійкості. За умов браку інформації та високих ризиків, традиційні раціонально-аналітичні моделі управління виявляють свою обмеженість. Відтак зростає вага інтуїції як когнітивного ресурсу менеджера, що уможливлює швидку орієнтацію та прийняття рішень на основі інтегрованого досвіду, внутрішніх відчуттів та несвідомої обробки даних, пропонуючи альтернативний шлях реагування на виклики.

Було здійснено теоретико-методологічний аналіз різноманітних підходів, концепцій і поглядів на інтуїцію, охоплюючи її природу як форми пізнання, співвідношення з інтелектом, зв'язок зі свідомим і несвідомим досвідом, афективні аспекти, роль у креативності та науковому пошуку, а також значення у прийнятті рішень в умовах невизначеності та ризику. Цей аналіз психологічної літератури дозволив теоретично узагальнити роль інтуїції у розширенні можливостей прийняття рішень у багатьох професійних галузях, включно з управлінською сферою та бізнесом. Це є особливо важливим,

оскільки сучасне середовище управлінської діяльності вимагає від менеджерів здатності аналізувати конкурентне оточення, використовувати креативний потенціал особистості та приймати інтуїтивні рішення, що відповідають умовам, які постійно змінюються.

На основі аналізу наукових джерел установлено, що досліджувана проблематика є недостатньо розробленою у психологічній науці загалом (бракує відповідних систематичних і практичних напрацювань) та у психології менеджменту зокрема (відсутнє чітке визначення інтуїтивних процесів в управлінні).

Огляд наукової літератури показав, що проблема, яка розглядається, на сьогодні вивчена не повною мірою. Це проявляється як у загальнопсихологічному контексті, де спостерігається нестача системних досліджень та практичних розробок з даної теми, так і в галузі психології менеджменту. Зокрема, у цій сфері досі не запропоновано чіткого визначення сутності інтуїтивних процесів у контексті управлінської діяльності. Цей стан речей знижує ефективність психологічного консультування, коучингу та професійного навчання менеджерів у частині діагностики й розвитку ключових складових їхнього ресурсного стану, таких як інтуїтивне вирішення проблем, адаптивність, стратегічне та критичне мислення, толерантність до невизначеності, готовність до ризику, емоційна саморегуляція, когнітивна та поведінкова гнучкість, комунікативна компетентність, емпатія та лідерський потенціал.

У роботі висвітлено сучасні тенденції у розумінні інтуїції: хоча поняття інтуїції поки що не набуло строгого наукового визначення, визнається її важлива роль у відкритті нового, невідомого, ірраціонального та наданні пізнанню нового імпульсу. Інтуїтивність розглядається через поєднання когнітивного, емоційного, мотиваційного, емпіричного та імпліцитного (несвідомого, неявного) компонентів особистості, що формуються під впливом професійної діяльності та індивідуальних психологічних характеристик. Відмічається також зростання суспільного інтересу до тем,

пов'язаних з інтуїцією, передчуттями, творчими осяяннями, несвідомим, «шостим чуттям», «бізнес-чуйкою», але водночас і до можливих когнітивних спотворень та помилкових тлумачень психічних реакцій.

Розуміння суті феномену інтуїції у психології охоплює широкий спектр підходів, де інтуїція розглядається як одна з основних когніцій, як інтуїтивний розум, або як здатність швидко обробляти інформацію без помітних когнітивних зусиль. Важливо, що у кризових умовах невизначеності та ризику використання інтуїтивних процесів для прийняття рішень може бути корисною та адаптивною стратегією, коли бракує часу на тривалі роздуми. Щодо механізмів інтуїтивного прийняття рішень, зазначається, що за допомогою інтуїції інформація обробляється цілісно. Інтуїтивний підхід збільшує ймовірність розпізнавання прогалин і тенденцій, а також встановлення нових зв’язків між віддаленими елементами, що сприяє генерації інноваційних ідей.

Взаємодія інтуїції та креативності створює сприятливі умови для появи новаторських рішень, де інтуїція може виступати каталізатором творчого процесу. Інтуїція може підказувати неочевидні зв'язки між ідеями, сприяючи емпатії, уяві та креативному мисленню. Аналізуючи сильні та слабкі сторони інтуїтивного пізнання, можна стверджувати, що досвідчені люди довіряють своїй інтуїції при формулюванні гіпотез та висновків, але усвідомлюють необхідність застосування раціонального критичного мислення для підвищення точності рішень. Тому важливо розвивати вміння поєднувати інтуїцію з наявними доказами для покращення якості мислення. Використання інтуїції у процесі прийняття стратегічних рішень дозволяє менеджерам заощаджувати час, підтримувати цілісне бачення завдань організації та формувати внутрішній інтуїтивний «компас» для динамічного організаційного розвитку.

У дисертації запропоновано концепцію розвитку інтуїції у процесі прийняття рішень в умовах невизначеності та ризику. Її теоретико-методологічними засадами виступили особистісно-діяльнісний, системний та

суб'єктний підходи, концепції інтуїтивного прийняття рішень (зокрема, у менеджменті та бізнесі), а також положення про психологічні особливості особистості та діяльності підприємців, менеджерів і лідерів бізнесу.

Концепція спрямована на обґрунтування необхідності модернізації системи управлінської освіти у двох напрямках: 1) формування та розвиток управлінських компетенцій загалом та здатності до інтуїтивного прийняття рішень зокрема; 2) інтеграція інтуїтивного аспекту прийняття рішень у практики психологічного консультування, коучингу та внутрішньо-корпоративного навчання управлінського персоналу.

В роботі здійснено аналіз та уточнення 10-ти ключових понять дослідження, необхідних для опису контексту управлінської діяльності, зокрема тих, що стосуються сутності бізнесу, менеджменту, характеристик підприємця та лідера.

Виокремлено та теоретично обґрунтовано ключові особистісні ресурси, що є критично важливими для різних ролей у бізнесі, особливо в умовах сучасного непередбачуваного та ризикованого ділового середовища. Так, підприємців вирізняють самостійність, схильність до ризику, інноваційність та сильна мотивація досягнень. Для менеджерів характерні орієнтація на прийняття рішень та їх реалізацію, розвинені міжособистісні навички (включаючи емпатію та комунікацію), лідерські якості для мотивації персоналу, організаційні здібності (тайм-менеджмент, управління командою та конфліктами) та вміння створювати позитивну робочу атмосферу. Водночас лідерам бізнесу необхідні високий рівень саморегуляції та стійкості (стресо- та життєстійкість), розвинений емоційний інтелект, стратегічне й критичне мислення, а також здатність ефективно управляти змінами.

Концептуалізовано поняття «інтуїція у процесі прийняття управлінських рішень» як специфічна управлінська компетентність.

Представлено робоче визначення поняття «інтуїція у процесі прийняття рішень» як когнітивна здатність особистості до швидкого, переважно несвідомого осягнення сутності проблеми або ситуації, що ґрунтується на

інтегрованому досвіді, емоційному сприйнятті та розпізнаванні тонких, неявно сприйнятих сигналів і зв'язків. Цей процес забезпечує формування безпосереднього розуміння або знання, що виникає без необхідності свідомих міркувань, та спрямовує вибір рішення.

Представлено також робоче визначення поняття «інтуїція у процесі прийняття управлінських рішень» як специфічної управлінської компетентності, що полягає у здатності менеджера інтегрувати власний досвід, результати несвідомої обробки інформації та внутрішні відчуття («gut feeling») для формування прогнозів та ухвалення рішень. Ця компетентність особливо актуалізується в умовах дефіциту інформації, високого рівня невизначеності та значного ризику, причому інтуїтивне рішення часто потребує подальшого аналітичного обґрунтування.

Для емпіричного дослідження було підібрано й випробувано набір діагностичних інструментів, до складу якого увійшли: методика діагностики типів інтуїції TIntS (Types of Intuition Scale) (J. Pretz та ін.) (адаптація М.В. Ярощук); методика дослідження критичного мислення (L. Starkey) (адаптація О.Л. Луценко); Фрайбурзький особистісний опитувальник FPI-B (Freiburg Personality Inventory) (J. Fahrenberg, R. Hampel, H. Selg) (адаптація О.Л. Луценко); тест «Цикл управлінських умінь» (C.L. Wilson) (Н.В. Нестеренко); тест «Шкала інтолерантності до невизначеності» (R. Carleton) (адаптація Г.М. Громової); інструментарій для діагностики типу організаційної культури за (Ch. Handy) та методика оцінки організаційної культури (OCAI), яка розроблена K. Cameron та R. Quinn, в адаптації Л.М. Карамушки.

Для аналізу зібраних даних та підтвердження достовірності зроблених висновків було застосовано комплекс методів математичної статистики. Цей комплекс включав: методи варіаційної (описової) статистики, перевірку гіпотез щодо рівності середніх значень (зокрема, за допомогою F-критерію), множинний регресійний аналіз, кореляційний аналіз, кластерний аналіз (з використанням ієрархічного методу). Для реалізації цих статистичних

розрахунків застосовувався програмний пакет SPSS (версія 28), що дозволило забезпечити високий рівень вірогідності та надійності одержаних результатів дослідження.

Використання зазначених діагностичних методик дозволило встановити, що на прояв інтуїції керівника під час ухвалення рішень впливає комплекс умов: характерні риси прояву типів інтуїції (холістичної, інферентної та афективної), рівень розвитку критичного мислення, ступень толерантності до невизначеності, розвиток управлінських умінь, особистісні характеристики (пов'язані із соціальною адаптацією, емоційною стабільністю, міжособистісною взаємодією, стилями прийняття рішень), а також тип організаційної культури та її вплив на розвиток інтуїції менеджерів різного управлінського досвіду та рівня управління.

Узагальнено основні тенденції щодо проявів типів інтуїції (холістичної, інферентної та афективної). Встановлено, що з набуттям управлінського досвіду спостерігається поступове зростання рівня холістичної та інферентної інтуїції, тоді як афективна інтуїція демонструє менш передбачувану динаміку, значною мірою залежну від контексту та особистісних характеристик досліджуваних. Щодо критичного мислення доведено, що його рівень істотно зростає на етапі переходу до стратегічного управління. Особливо значущі відмінності виявлено між студентами-магістрами та топ-менеджерами, що свідчить про кумулятивний вплив досвіду складного прийняття рішень та професійної діяльності на розвиток когнітивних аналітичних навичок. Щодо толерантності до невизначеності встановлено, що вона не є суто функцією досвіду. Хоча окремі її компоненти (наприклад, здатність до дій у невизначених умовах) зростають з часом, інші (такі як схильність до тривожності або дезорганізації) залишаються відносно стабільними та залежать від особистісних особливостей. Щодо управлінських умінь підтверджено, що із зростанням управлінського рівня розвиваються стратегічне мислення, делегування повноважень, орієнтація на команду, планування та інші компетентності, які відіграють ключову роль у формуванні

управлінської ефективності. Щодо характеристик особистості, що мають відношення до соціальної адаптації, емоційної стабільності, міжособистісної взаємодії та стилів прийняття рішень, виявлено тенденцію до підвищення емоційної стійкості, зниження реактивної агресивності та формування гармонійного стилю взаємодії з підлеглими у міру накопичення управлінського досвіду. Щодо організаційної культури та її впливу на розвиток інтуїції менеджерів різного управлінського досвіду та рівня управління, то встановлено, що культури, орієнтовані на згуртованість, гнучкість та інноваційність, сприяють розвитку всіх форм інтуїції. Натомість культури з надмірною ієрархічністю або індивідуалізмом стримують інтуїтивне управління.

Доведено, що управлінський досвід виступає предиктором розвитку не лише інтуїції, а й комплексу когнітивних і поведінкових характеристик, необхідних для ефективного прийняття рішень в умовах невизначеності. Встановлено, що взаємозв’язок між критичним мисленням, типами інтуїції, рівнем толерантності до невизначеності та організаційною культурою утворює єдину систему, яка детермінує ефективність управлінських рішень.

Представлено моделі уточнення системи зв’язків різних типів інтуїції (холістичної, інферентної та афективної) студентів-магістрів, менеджерів середнього рівня та топ-менеджерів. Так, у студентів-магістрів інтуїція виявляється переважно у формі афективної, що значною мірою обумовлено впливом факторів емоційної нестабільності та сприйняття невизначеності як дестабілізуючого чинника ($\beta = –0,30$), а також важливістю побудови міжособистісної довіри ($\beta = 0,34$), що позитивно корелює із кризовим прийняттям рішень ($\beta = 0,45$) і командною орієнтацією ($\beta = 0,32$). Керівникам середньої ланки притаманна більш збалансована структура інтуїції: холістична, інферентна та афективна інтуїції демонструють різні рушійні сили (наприклад, критичне мислення і тип організаційної культури) та модератори (емоційна стабільність, стрес невизначеності). Кожен тип інтуїції вносить специфічний внесок у прийняття стратегічних і кризових рішень, що свідчить

про інтеграцію практичного досвіду в інтуїтивні процеси. У топ-менеджерів моделі демонструють найвищу інтеграцію інтуїтивних процесів у стратегічне лідерство. Зокрема, холістична інтуїція значною мірою залежить від критичного мислення (β = 0,42) та адхократичного типу організаційної культури (β = 0,40). Топ-менеджери використовують інтуїцію як інструмент лідерства, інтегруючи її з емоційним інтелектом, здатністю до делегування повноважень та емоційною стабільністю.

Виявлено обумовленість розвитку інтуїції сукупністю чинників, зокрема рівнем критичного мислення, толерантністю до невизначеності, особистісними характеристиками (емоційна стабільність, соціальна адаптованість), а також контекстуальними параметрами організаційної культури. Це підтверджує складну систему взаємозв’язків між когнітивними, емоційними та організаційними аспектами, що формують інтуїтивну компетентність на різних рівнях управлінського розвитку.

Прикладна цінність отриманих висновків визначається тим, що вони уточнюють розуміння уточнюють розуміння особливостей прояву інтуїції під час прийняття управлінських рішень, та ддослідження деталізує, як специфіка інтуїції залежить від згаданих раніше психологічних, індивідуальних та організаційних факторів на різних щаблях управлінської ієрархії.

Ключові теоретичні висновки та емпіричні дані роботи допомагають менеджерам краще зрозуміти, що об'єктивна інформація про людську інтуїцію, її функціонування в ухваленні рішень та значення для розв'язання управлінських завдань може стати корисною для опанування практичних методів удосконалення власної інтуїції. Розвиток інтуїтивних здібностей, у свою чергу, здатен підвищити як професійну продуктивність, так і персональний успіх керівників. Окрім того, моделі, розроблені в ході дослідження, можуть слугувати фундаментом для створення програм у сфері психологічної підтримки, коучингу та професійного розвитку менеджерів.

Систематизовані результати теоретичного аналізу та емпіричної частини дослідження знайшли своє застосування під час проведення занять з таких

навчальних дисциплін: «Актуальна психологія менеджменту», «Розвиток особистісного потенціалу в менеджменті і бізнесі», «Психологічне консультування».

Ключові слова: інтуїція, прийняття рішень, особистість, управління, толерантність до невизначеності, готовність до ризику, емоційний інтелект, лідерство, самореалізація, життєстійкість, психологічне благополуччя, розвиток, адаптація, професійне самовизначення, бізнес-успіх.

ANNOTATION

Telipko N.O. Psychological Features of Intuition in the Decision-Making Process. Qualification research paper manuscript rights reserved.

Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy in the field of knowledge 05 «Social and Behavioral Sciences», specialty 053 «Psychology», Odesa I.I. Mechnikov National University, Odesa, 2025.

The dissertation is dedicated to the relevant psychological problem of studying and substantiating the role of intuition in the decision-making process. The research focuses on the psychological characteristics of this phenomenon and its significance for improving the effectiveness of managerial activities of domestic managers under conditions of uncertainty and risk at various hierarchical levels.

The modern business environment, characterized by dynamism and unpredictability, places increased demands on managers' ability to make effective decisions to ensure organizational stability. In conditions of information scarcity and high risks, traditional rational-analytical management models reveal their limitations. Consequently, the importance of intuition as a manager's cognitive resource grows, enabling rapid orientation and decision-making based on integrated experience, internal feelings, and unconscious data processing, offering an alternative way to respond to challenges.

A theoretical-methodological analysis of various approaches, concepts, and views on intuition was carried out, covering its nature as a form of cognition, its relationship with intellect, its connection with conscious and unconscious experience, affective aspects, its role in creativity and scientific inquiry, as well as its significance in decision-making under conditions of uncertainty and risk. This analysis of psychological literature allowed for the theoretical generalization of the role of intuition in expanding decision-making capabilities in many professional fields, including the managerial sphere and business. This is particularly important as the modern environment of managerial activity requires managers to be able to

analyze the competitive landscape, utilize personal creative potential, and make intuitive decisions that correspond to constantly changing conditions.

Based on the analysis of scientific sources, it was established that the researched topic is insufficiently developed in psychological science in general (lacking relevant systematic and practical works) and in management psychology in particular (lacking a clear definition of intuitive processes in management).

The review of scientific literature showed that the problem under consideration is currently not fully studied. This is evident both in the general psychological context, where there is a shortage of systematic research and practical developments on this topic, and in the field of management psychology. Specifically, in this area, a clear definition of the essence of intuitive processes in the context of managerial activity has not yet been proposed. This state of affairs reduces the effectiveness of psychological counseling, coaching, and professional training for managers regarding the diagnosis and development of key components of their resource state, such as intuitive problem-solving, adaptability, strategic and critical thinking, tolerance for uncertainty, risk readiness, emotional self-regulation, cognitive and behavioral flexibility, communicative competence, empathy, and leadership potential.

The work highlights current trends in understanding intuition: although the concept of intuition has not yet acquired a strict scientific definition, its important role in discovering the new, unknown, irrational, and giving cognition a new impetus is recognized. Intuitiveness is viewed through the combination of cognitive, emotional, motivational, empirical, and implicit (unconscious, tacit) components of personality, formed under the influence of professional activity and individual psychological characteristics. An increase in public interest in topics related to intuition, premonitions, creative insights, the unconscious, the «sixth sense», and «business acumen» is also noted, but simultaneously, interest extends to possible cognitive biases and misinterpretations of mental reactions.

Understanding the essence of the phenomenon of intuition in psychology encompasses a wide range of approaches, where intuition is considered as one of the

basic cognitions, as an intuitive mind, or as the ability to quickly process information without noticeable cognitive effort. Importantly, in crisis conditions of uncertainty and risk, using intuitive processes for decision-making can be a useful and adaptive strategy when there is insufficient time for lengthy deliberation. Regarding the mechanisms of intuitive decision-making, it is noted that information is processed holistically with the help of intuition. The intuitive approach increases the likelihood of recognizing gaps and trends, as well as establishing new connections between distant elements, which contributes to the generation of innovative ideas.

The interaction of intuition and creativity creates favorable conditions for the emergence of innovative solutions, where intuition can act as a catalyst for the creative process. Intuition can suggest non-obvious connections between ideas, promoting empathy, imagination, and creative thinking. Analyzing the strengths and weaknesses of intuitive cognition, it can be argued that experienced individuals trust their intuition when formulating hypotheses and conclusions but recognize the need to apply rational critical thinking to increase the accuracy of decisions. Therefore, it is important to develop the ability to combine intuition with available evidence to improve the quality of thinking. Using intuition in the process of making strategic decisions allows managers to save time, maintain a holistic vision of the organization's tasks, and form an internal intuitive "compass" for dynamic organizational development.

The dissertation proposes a concept for the development of intuition in the decision-making process under conditions of uncertainty and risk. Its theoretical and methodological foundations were the personality-activity, systems, and subject (agentic) approaches, concepts of intuitive decision-making (particularly in management and business), as well as provisions on the psychological characteristics of the personality and activities of entrepreneurs, managers, and business leaders.

The concept aims to substantiate the need to modernize the management education system in two directions: 1) formation and development of managerial competencies in general and the ability for intuitive decision-making in particular;

2) integration of the intuitive aspect of decision-making into the practices of psychological counseling, coaching, and internal corporate training of management personnel.

The work analyzes and clarifies 10 key research concepts necessary to describe the context of managerial activity, particularly those related to the essence of business, management, and the characteristics of entrepreneurs and leaders.

Key personal resources that are critically important for various roles in business, especially in the conditions of the modern unpredictable and risky business environment, have been identified and theoretically substantiated. Thus, entrepreneurs are distinguished by independence, risk propensity, innovativeness, and strong achievement motivation. Managers are characterized by an orientation towards decision-making and implementation, developed interpersonal skills (including empathy and communication), leadership qualities for motivating personnel, organizational abilities (time management, team and conflict management), and the ability to create a positive work atmosphere. At the same time, business leaders require a high level of self-regulation and resilience (stress resistance and hardiness), developed emotional intelligence, strategic and critical thinking, as well as the ability to effectively manage change.

The concept of «intuition in the process of managerial decision-making» is conceptualized as a specific managerial competence.

A working definition of the concept «intuition in the decision-making process» is presented as a cognitive ability of an individual for rapid, predominantly unconscious grasping of the essence of a problem or situation, based on integrated experience, emotional perception, and recognition of subtle, implicitly perceived signals and connections. This process ensures the formation of direct understanding or knowledge that arises without the need for conscious reasoning and guides the choice of a solution.

A working definition of the concept «intuition in the process of managerial decision-making» is also presented as a specific managerial competence, consisting of the manager's ability to integrate their own experience, the results of unconscious

information processing, and internal feelings («gut feeling») to form forecasts and make decisions. This competence becomes particularly relevant in conditions of information deficit, high levels of uncertainty, and significant risk, with the intuitive decision often requiring subsequent analytical justification.

For the empirical research, a set of diagnostic instruments was selected and tested, which included: the Types of Intuition Scale (TIntS) methodology (J. Pretz et al.) (adapted by M.V. Yaroshchuk); the Critical Thinking Assessment methodology (L. Starkey) (adapted by O.L. Lutsenko); the Freiburg Personality Inventory (FPI-B) (J. Fahrenberg, R. Hampel, H. Selg) (adapted by O.L. Lutsenko); the "Management Skills Cycle" test (C.L. Wilson) (N.V. Nesterenko); the "Intolerance of Uncertainty Scale" test (R. Carleton) (adapted by G.M. Gromova); instruments for diagnosing the type of organizational culture according to Ch. Handy, and the Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) methodology developed by K. Cameron and R. Quinn, adapted by L.M. Karamushka.

To analyze the collected data and confirm the validity of the conclusions drawn, a complex of mathematical statistics methods was applied. This complex included: methods of descriptive statistics, hypothesis testing for equality of means (specifically, using the F-test), multiple regression analysis, factor analysis, correlation analysis, and cluster analysis (using the hierarchical method). The SPSS software package (version 28) was used for these statistical calculations, which ensured a high level of validity and reliability of the obtained research results.

The use of the specified diagnostic methodologies allowed establishing that the manifestation of a manager's intuition during decision-making is influenced by a complex of conditions: characteristic features of the manifestation of intuition types (holistic, inferential, and affective), the level of critical thinking development, the degree of tolerance for uncertainty, the development of managerial skills, personality characteristics (related to social adaptation, emotional stability, interpersonal interaction, decision-making styles), as well as the type of

organizational culture and its impact on the development of intuition in managers with different managerial experience and management levels.

The main trends regarding the manifestations of intuition types (holistic, inferential, and affective) were summarized. It was established that with the acquisition of managerial experience, there is a gradual increase in the level of holistic and inferential intuition, while affective intuition shows less predictable dynamics, largely dependent on the context and personal characteristics of the subjects. Regarding critical thinking, it was proven that its level significantly increases at the stage of transition to strategic management. Particularly significant differences were found between master's students and top managers, indicating the cumulative impact of complex decision-making experience and professional activity on the development of cognitive analytical skills. Regarding tolerance for uncertainty, it was established that it is not purely a function of experience. Although some of its components (e.g., the ability to act in uncertain conditions) increase over time, others (such as proneness to anxiety or disorganization) remain relatively stable and depend on personality traits. Regarding managerial skills, it was confirmed that with the increase in managerial level, strategic thinking, delegation of authority, team orientation, planning, and other competencies develop, playing a key role in shaping managerial effectiveness. Regarding personality characteristics related to social adaptation, emotional stability, interpersonal interaction, and decision-making styles, a tendency towards increased emotional stability, decreased reactive aggression, and the formation of a harmonious interaction style with subordinates was identified as managerial experience accumulates. Regarding organizational culture and its influence on the development of intuition in managers with different managerial experience and levels of management, it was found that cultures focused on cohesion, flexibility, and innovativeness contribute to the development of all forms of intuition. Conversely, cultures with excessive hierarchy or individualism hinder intuitive management.

It was proven that managerial experience acts as a predictor for the development not only of intuition but also of a complex of cognitive and behavioral

characteristics necessary for effective decision-making under uncertainty. It was established that the relationship between critical thinking, types of intuition, level of tolerance for uncertainty, and organizational culture forms a unified system that determines the effectiveness of managerial decisions.

Models clarifying the system of connections between different types of intuition (holistic, inferential, and affective) for master's students, middle-level managers, and top managers were presented. Thus, in master's students, intuition manifests mainly in the affective form, largely due to the influence of emotional instability factors and the perception of uncertainty as a destabilizing factor ($\beta = -0.30$), as well as the importance of building interpersonal trust ($\beta = 0.34$), which positively correlates with crisis decision-making ($\beta = 0.45$) and team orientation ($\beta = 0.32$). Middle-level managers exhibit a more balanced structure of intuition: holistic, inferential, and affective intuitions show different driving forces (e.g., critical thinking and organizational culture type) and moderators (emotional stability, stress of uncertainty). Each type of intuition makes a specific contribution to strategic and crisis decision-making, indicating the integration of practical experience into intuitive processes. In top managers, the models demonstrate the highest integration of intuitive processes into strategic leadership. In particular, holistic intuition largely depends on critical thinking ($\beta = 0.42$) and the adhocracy type of organizational culture ($\beta = 0.40$). Top managers use intuition as a leadership tool, integrating it with emotional intelligence, the ability to delegate authority, and emotional stability.

The development of intuition was found to be conditioned by a set of factors, including the level of critical thinking, tolerance for uncertainty, personality characteristics (emotional stability, social adaptability), as well as contextual parameters of organizational culture. This confirms the complex system of interrelations between cognitive, emotional, and organizational aspects that shape intuitive competence at different levels of managerial development.

The practical value of the obtained conclusions is determined by the fact that they clarify the understanding of the specific features of intuition manifestation

during managerial decision-making, and the research details how the specifics of intuition depend on the aforementioned psychological, individual, and organizational factors at different levels of the managerial hierarchy.

The key theoretical conclusions and empirical data of the work help managers better understand that objective information about human intuition, its functioning in decision-making, and its significance for solving managerial tasks can be useful for mastering practical methods of improving their own intuition. The development of intuitive abilities, in turn, can enhance both professional productivity and the personal success of managers. Furthermore, the models developed during the research can serve as a foundation for creating programs in the field of psychological support, coaching, and professional development for managers.

The systematized results of the theoretical analysis and the empirical part of the research have been applied during the teaching of the following academic disciplines: «Contemporary Management Psychology», «Development of Personal Potential in Management and Business», and «Psychological Counseling».

Keywords: intuition, decision-making, personality, management, tolerance for uncertainty, risk readiness, emotional intelligence, leadership, self-actualization, resilience, psychological well-being, development, adaptation, career self-determination, business success.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Публікації у періодичних наукових виданнях, включених до переліку наукових фахових видань України з присвоєнням категорії «Б»:

1. Теліпко Н.О. Психологічний аспект дослідження інтуїції в процесі прийняття рішень. *Психологія та соціальна робота*. *Одеський національний університет імені І.І. Мечникова*. Вип. 1. Одеса. 2024. С. 284-292. http://liber.onu.edu.ua/pdf/vp1_2024.pdf

2. Теліпко Н.О. Професійна інтуїція психолога у дистанційній роботі з клієнтами. *Габітус*. Випуск 61. 2024. С. 87-91. URL: http://habitus.od.ua/journals/2024/61-2024/16.pdf

3. Теліпко Н.О. Аналіз інтуїтивного прийняття рішень у різних групах менеджерів: емпіричне дослідження. *Наукові записки. Серія: Психологія*. Випуск 1(7). 2025. С. 152-158. URL: https://journals.cusu.in.ua/index.php/psychology/article/view/661/630

Публікації, які додатково висвітлюють результати дослідження:

4. Теліпко Н.О. Нейробіологічний аспект дослідження інтуїтивного пізнання. *Actual problems of science, education and technology in modern conditions*: International scientific-practical conference (Aarhus, Denmark, August 15, 2023). Aarhus, Denmark, 2023. С. 35-37. URL: http://repositsc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/18176/1/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA_08_23.pdf

5. Теліпко Н.О. Неявні знання і успішність діяльності у військовій сфері. *Особистість у кризових умовах сучасності: психологічні виклики*: матеріали ІІІ міжнар. наук.-практ. конф., м. Івано-Франківськ, 03 березня 2023 р., Івано-Франківськ, 2023. С. 341-344. URL: https://ksp.pnu.edu.ua/wp-content/uploads/sites/68/2023/06/zbirnyk-tez-konferentsii-2023.docx.pdf

6. Теліпко Н.О. Професійна інтуїція при прийнятті управлінських рішень. *Topical Issues of Science, Education and* Technology: materials of the International scientific-practical conference (May 10, 2024). Tampere, Finland: Scholarly Publisher ICSSH, 2024. С. 51-53. URL: file:///C:/Users/tatya/Downloads/%D0%97%D0%91%D0%86%D0%A0%D0%9D%D0%98%D0%9A%20%D0%9D%D0%90%20%D0%A1%D0%90%D0%99%D0%A2.pdf

7. Теліпко Н. Теліпко Н.О. Стратегія прийняття рішень в умовах невизначеності: матеріали 79-ої наук. конф. професорсько-викладацького складу і наукових працівників ОНУ імені І.І. Мечникова. Секція факультету психології та соціальної роботи. 27-29 листопада 2024 р. Одеса: видавництво ОНУ, 2024. С. 89-93. URL: https://onu.edu.ua/pub/bank/userfiles/files/science/programa_79-i_naukovoi_konferentsii_profesorsko-vykladatskogo_skladu_i_naukovykh_pratsivnykiv.pdf

8. Чернявська Т.П., Теліпко Н.О. Неявні знання у військових керівників. *Психологічне благополуччя та ментальне здоров'я в умовах невизначеності*: зб. матеріалів наук.-практ. конф., присвячена 160-річчю Одеського національного університету імені І.І. Мечникова. Одеса. 2025. С. 200-203. URL: http://catalog.liha-pres.eu/index.php/liha-pres/catalog/view/385/12240/27604-1

ЗМІСТ

АНОТАЦІЯ……2
ANNOTATION……..11
СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ.....19
ЗМІСТ……21
ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ……...…..23
ВСТУП 24
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ІНТУЇЦІЇ У ПРОЦЕСІ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ
1.1. Міждисциплінарний аналіз феномену інтуїції (філософський, біологічний, нейробіологічний, психологічний аспекти)……..…..…….34
1.2. Психологічні підходи до вивчення інтуїції у контексті прийняття рішень…….....76
1.3. Психологічні аспекти інтуїції у процесі прийняття управлінських рішень…….91
Висновки до першого розділу ……...…….……...108
РОЗДІЛ 2. МЕТОДОЛОГІЯ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ ЕМПІРИЧНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ ІНТУЇЦІЇ
2.1. Концепція розвитку інтуїції у процесі прийняття рішень за умов невизначеності……...……..…….……...…112
2.2. Програма, методи та методики емпіричного дослідження……..126
Висновки до другого розділу…….……...…….134
РОЗДІЛ 3. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ ІНТУЇЦІЇ У ПРОЦЕСІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ
3.1. Аналіз проявів холістичної, інферентної та афективної інтуїції у вибірці дослідження…… ……..……..……136
3.2. Оцінка рівня розвитку критичного мислення у досліджуваних...……..139
3.3. Аналіз особистісних характеристик досліджуваних…….142
3.4. Аналіз сформованості управлінських умінь у досліджуваних…….148

3.5. Аналіз рівня толерантності до невизначеності у досліджуваних…….152
3.6. Оцінка сприйняття організаційної культури досліджуваними…….156
3.7. Моделювання взаємозв'язків інтуїції з психологічними чинниками
на різних управлінських рівнях …….164
3.8. Роль інтуїції у процесі прийняття рішень менеджерами різних рівнів...186
3.9. Рекомендації щодо розвитку інтуїтивної компетентності
менеджерів на різних етапах кар'єри……..…195
Висновки до третього розділу…….……...……206
ВИСНОВКИ…….…….....……...…..212
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ……..….215
ДОДАТКИ…….…….…….....238

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

МАГ- студенти-магістри

МЕН – менеджери середньої ланки

ТОП – топ-менеджери

ШІ – штучний інтелект

MAG_Mean – середнє значення (Mean) показників студентів-магістрів (MAG – магістри)

MAG_SD – стандартне відхилення (Standard Deviation) показників студентів-магістрів

MEN_mean – середнє значення показників менеджерів середньої ланки (MEN – менеджери)

MEN_SD – стандартне відхилення показників менеджерів середньої ланки

ANOVA_F – значення F-критерію (результат дисперсійного аналізу ANOVA)

p_value – рівень статистичної значущості (p-значення)

Шкала TIntS – шкала діагностики типів інтуїції (Types of Intuition Scale, TIntS) (J. Pretz та ін.)

FPI-B - Фрайбурзький особистісний опитувальник (Freiburg Personality Inventory, FPI-B) (J. Fahrenberg, R. Hampel, H. Selg)

Тест IUS - Тест «Шкала інтолерантності до невизначеності» (Uncertainty Intolerance Scale, IUS) (R. Carleton)

OCAI - методика «Інструмент оцінки організаційної культури» (Organizational Culture Assessment Instrument, OCAI) (K. Cameron, R. Quinn)

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В умовах стрімких соціокультурних, економічних та технологічних трансформацій, що характеризують сучасний світ, здатність приймати своєчасні, обґрунтовані та ефективні рішення набуває критичного значення для успішної діяльності як окремої особистості, так і організацій та суспільства в цілому. Особливої ваги цей процес набуває у сфері управління, де від рішень керівників залежить стратегічний розвиток, конкурентоспроможність та стійкість бізнес-структур, державних установ та громадських об'єднань.

Динамізм зовнішнього середовища, високий рівень невизначеності, інформаційна перевантаженість, дефіцит часу та значні ризики створюють умови, в яких класичні раціонально-аналітичні моделі прийняття рішень часто виявляються недостатньо ефективними або занадто повільними. Вони не завжди здатні охопити всю складність ситуації та врахувати приховані фактори чи нові тенденції. Саме за таких обставин зростає увага до інтуїції як важливого когнітивного та особистісного ресурсу, що доповнює логічний аналіз. Інтуїція дозволяє швидко осягати сутність проблеми, інтегрувати великі обсяги інформації (включно з імпліцитним досвідом та невербальними сигналами), генерувати нестандартні ідеї та робити вибір в умовах, коли вичерпний аналіз неможливий.

Дослідження проблеми інтуїції у процесі прийняття рішень докладно висвітлена як у зарубіжних, так і у вітчизняних наукових працях. Дослідження ведуться у різних напрямках, серед яких важливе місце посідає філософський аспект (Аристотель, А. Августин, Р. Декарт, Ґ. Ляйбніц, Дж. Локк, Б. Паскаль, Платон, Плутарх, Г. Сковорода, Сократ, Б. Спіноза, D. Chalmers, D. Dennett, T. Seung); біологічному та нейробіологічному (Д. Іглмен, A. Damasio, Ch. Darwin, M. Lieberman, K. Pribram, R. Sapolsky); загально психологічному (Л.С. Виготський; Д. Канеман; В.О. Татенко; Е. Фромм; З. Фрейд; К.Г. Юнг; R. Cattell; E. Dane, M. Pratt; V. Frankl; W. James; A. Maslow; D. Myers;

M. Sinclair; R. Sternberg; A. Tversky); в аспекті прийняття рішень у менеджменті і бізнесі (Ю.О. Асєєва; О.Г. Бабчук; М.К. Кременчуцька; В.Є. Луньов; Т.П. Чернявська; W. Agor; K. Barrafrem, J. Hausfeld; P. Khandelwal, A. Taneja; G. Klein; A. Lank, E. Lank; M. Sinclair, N. Ashkanasy).

У контексті вивчення проблеми інтуїції важливе значення має дослідження її різноманітних аспектів, зокрема: когнітивного (Д. Канеман; О.П. Поліщук; М.Л. Смульсон; М.В. Ярощук; T. Bastic; A. Baylor; O. Behling, N. Eckel; J. Guilford; K. Hammond, R. Hamm; G. Mattheews, V. Schwean; E. Sadler-Smith; R. Sternberg); емоційного (Д. Канеман; В.Д. Потапова; З. Фрейд; Т.П. Чернявська; М.В. Ярощук; A. Adler; L. Barrett; A. Damasio; P. Ekman; N. Frijda; W. James; C. Jung; J. Pretz, K. Totz); пов'язаного зі свідомим і несвідомим досвідом (В.О. Татенко; Т.Г. Тюріна; А.А. Хачатрян; L. Cozolino; E. Dane, M. Pratt; A. Dijksterhuis; G. Gigerenzer; C. Jung; L. Osbeck; E. Sadler-Smith; M. Sinclair, N. Ashkanasy), а також її взаємозв'язку із критичним мисленням (Е.Л. Луценко; G. Klein).

Не менш суттєвим є аналіз ролі інтуїції на її використання та розвиток у творчому (А.В. Губенко, І.С. Курок; Л.А. Мойсеєнко; В.О. Моляко; D. Kahneman) та науковому (І. Курок, С.І. Мудра) пошуку, її значення у прийнятті рішень в умовах невизначеності та ризику (В.Ю. Артемов, І.В. Сингаївська; Г.М. Громова; О.П. Саннікова; D. Kahneman, P. Slovic, A. Tversky), а також впливу організаційної культури (Л. Карамушка; K. Cameron, R. Quinn; Ch. Handy).

Незважаючи на зростаюче визнання ролі інтуїції у практиці управління та інших сферах діяльності, її психологічна природа, механізми функціонування, чинники розвитку та специфіка прояву у процесі прийняття рішень залишаються недостатньо вивченими. Існуючі дослідження часто мають фрагментарний характер, а у вітчизняній психології менеджменту бракує системних емпіричних робіт, які б розкривали психологічні особливості інтуїції саме в управлінському контексті, враховуючи різні рівні ієрархії та професійний досвід. Відсутність глибокого наукового розуміння цього

феномену та валідних інструментів для його діагностики й розвитку обмежує можливості цілеспрямованого формування інтуїтивної компетентності у менеджерів.

Особливою гостротою проблеми в українському контексті**,** де безпрецедентні виклики сьогодення (пов'язані з війною, економічною нестабільністю та потребою у швидкій адаптації та інноваціях) вимагають від фахівців, особливо управлінців, максимальної мобілізації всіх ресурсів, зокрема й інтуїцію, для ухвалення критично важливих рішень в ситуаціях високої непевності та значного стресу.

Вивчення психологічних аспектів інтуїції під час ухвалення рішень не лише допоможе ліквідувати наявні пробіли в наукових знаннях, а й стане основою для розробки практичних порад, спрямованих на покращення якості управлінських рішень та підвищення результативності менеджерів у непростих сучасних умовах.

Отже, актуальність теми, її соціальна вага та обмеженість наявних досліджень зумовили фокус дисертаційної роботи на тему «Психологічні особливості інтуїції у процесі прийняття рішень».

Зв'язок роботи з науковими планами: дослідження проведено згідно з планом кафедри диференціальної і спеціальної психології Одеського національного університету імені І.І. Мечникова і в контексті комплексної державної теми «Дослідження психологічного здоров’я особистості: саноцентричний підхід» (номер реєстрації 0122U000260).

Тема дисертації отримала офіційне затвердження Вченою радою Одеського національного університету імені І.І. Мечникова (протокол № 4, 15 листопада 2022 р.).

Об’єктом дослідження виступає інтуїція як складова процесу прийняття рішень.

Предмет дослідження охоплює психологічну специфіку, типи, чинники та динаміку розвитку інтуїції під час прийняття управлінських рішень.

Мета дослідження – це теоретичне осмислення та емпірична ідентифікація психологічної специфіки, типології та детермінант інтуїції у процесі ухвалення управлінських рішень, а також встановлення закономірностей її розвитку і розроблення відповідних практичних рекомендацій.

Досягнення визначеної мети вимагає виконання наступних дослідницьких **завдань**:

1. Опрацювати теоретичні та методологічні принципи дослідження інтуїції у прийнятті рішень і схарактеризувати основні підходи до її вивчення та психологічні риси.

2. Розробити та обґрунтувати концепцію розвитку інтуїції у процесі схвалення рішень в обставинах невизначеності та розробити і обґрунтувати комплекс психодіагностичних методик.

3. Виявити обумовленість інтуїції чинниками особистісних якостей, критичного мислення, управлінських умінь, толерантності до невизначеності, організаційної культури з урахуванням управлінського рівня.

4. Визначити системи зв’язків різних типів інтуїції (холістичної, інферентної та афективної) на різних управлінських рівнях.

5. Розробити рекомендації щодо розвитку інтуїтивного прийняття рішень у менеджерів по мірі здобуття їх управлінського досвіду.

Теоретичну та методологічну базу дослідження сформували ключові концепції та наукові положення, запропоновані українськими та іноземними психологами: особистісно-діяльнісний (Л.С. Виготський, С.Д. Максименко, Т.М. Титаренко, G. Allport), системний (О.М. Леонтьєв, Б.Ф. Ломов, Н.В. Родіна, А.І. Уйомов) та суб’єктний (Л.С. Виготський, В.О. Татенко) підходи; концепції прийняття рішень на основі інтуїції (О.В. Губенко; Д. Канеман; В.Є. Луньов; О.П. Поліщук; В.Д. Потапова; В.О. Татенко; Т.Г. Тюріна; К.Г. Юнг; М.В. Ярощук, T. Bastic; E. Dane, M. Pratt; P. Goldberg; D. Kahneman; D. Myers; J. Pretz, K. Totz; M. Sinclair) зокрема у менеджменті та бізнесі (Т.П. Чернявська; W. Agor; S. Harper; G. Klein; A. Lank, E. Lank;

E. Sadler-Smith; H. Simon); положення про психологічні особливості особистості та діяльності підприємців, менеджерів та лідерів бізнесу (Д. Гоулман, Д. Канеман, П. Друкер, Л.М. Карамушка, Т.П. Чернявська, Ю.М. Швалб, W. Cascio, A. Dubrin, D. Goleman).

Комплекс методів та психодіагностичних методик, обраних відповідно до мети і завдань дослідження.

Теоретичні методи: включали аналіз і синтез наукових джерел, порівняльний аналіз, а також узагальнення та систематизацію теоретичних концепцій і положень щодо проблеми інтуїції в процесі прийняття рішень та її впливу на ефективність управлінської та бізнес-діяльності.

Емпіричні методи: застосовувалися спостереження, бесіда (інтерв'ю), опитувальні методи та специфічні методики.

Методи математичної статистики: для обробки емпіричних даних використовувалися методи варіаційної статистики, перевірка гіпотез про рівність середніх (зокрема, F-критерій), множинне регресійне моделювання, кореляційний аналіз, ієрархічний кластерний аналіз (за методом міжгрупових зв’язків).

Здійснено обробку емпіричних даних з використанням статистичного пакету SPSS-28, що гарантує достовірність та надійність результатів дослідження.

В емпіричному дослідженні використано адекватний концепції комплекс психодіагностичних інструментів: методика TIntS (діагностика типів інтуїції, J. Pretz та ін.) (адаптація М.В. Ярощук), методика дослідження критичного мислення (L. Starkey) (адаптація О.Л. Луценко); Фрайбурзький особистісний опитувальник FPI-B (J. Fahrenberg, R. Hampel, H. Selg) (адаптація О.Л. Луценко); тест «Цикл управлінських умінь» (C.L. Wilson) (Н.В. Нестеренко); тест «Шкала інтолерантності до невизначеності» (R. Carleton) (адаптація Г.М. Громової); методика визначення типу оргкультури (Ch. Handy) та OCAI (оцінка оргкультури, K. Cameron, R. Quinn) (Л.М. Карамушка).

Наукова новизна дослідження:

- *вперше визначено* сутнісні психологічні особливості інтуїції у процесі прийняття рішень як багатоаспектного когнітивно-афективного феномену, що відзначається швидкістю, цілісністю, переважно несвідомою обробкою інформації та опорою на інтегрований досвід; *запропоновано* концепцію розвитку інтуїції саме у процесі прийняття управлінських рішень, в рамках якої інтуїція концептуалізована як динамічна управлінська компетентність, що інтегрує холістичний, інферентний та афективний типи інтуїтивних процесів та розвивається під впливом досвіду, особистісних ресурсів та організаційного контексту; *виявлено* та *обґрунтовано* комплекс психологічних детермінант розвитку інтуїції менеджерів, до якого входять особистісні якості (зокрема, емоційна стійкість, відкритість досвіду), рівень розвитку критичного мислення, управлінські уміння, толерантність до невизначеності та тип організаційної культури; *визначено* специфіку впливу цих чинників залежно від рівня управлінської ієрархії (студенти-магістри, менеджери середньої ланки, топ-менеджери); *розроблено* структурно-функціональні моделі (9 моделей), що візуалізують систему взаємозв'язків між різними типами інтуїції (холістична, інферентна, афективна), їх предикторами (особистісні риси, критичне мислення, толерантність до невизначеності), модераторами (організаційна культура, досвід) та результатами управлінської діяльності на кожному з трьох досліджуваних рівнів управлінського досвіду;

- *поглиблено* наукові уявлення про динаміку розвитку різних типів інтуїції у менеджерів: доведено тенденцію до зростання холістичної та інферентної інтуїції з набуттям управлінського досвіду, тоді як розвиток афективної інтуїції визначено як менш лінійний та більш залежний від контекстуальних та особистісних чинників; дизайн емпіричного дослідження інтуїції в управлінській діяльності шляхом інтеграції вимірювання різних типів інтуїції, когнітивних стилів (критичне мислення), особистісних рис та організаційно-культурних параметрів;

- *уточнено* зміст поняття «інтуїція у процесі прийняття управлінських рішень» як специфічної управлінської компетентності, що інтегрує досвід, несвідому обробку інформації та внутрішні відчуття для формування прогнозів та ухвалення рішень в умовах невизначеності; зміст 10-ти концептуальних понять, які розкривають управлінський контекст проблеми інтуїтивного прийняття рішень менеджерами: 1) бізнес як діло (заняття), робота, діяльність, професія; 2) бізнес як комерційне діло, починання, підприємство; 3) сфера відповідальності, обов'язок; 4) бізнесмен, 5) підприємець, психологічні особливості підприємців; 6) менеджмент; 7) менеджер бізнес-організації; 8) управлінська діяльність; 9) лідер бізнесу; 10) успішний лідер бізнесу;

- *дістали подальшого розвитку*: положення психології менеджменту про роль інтуїції як важливого когнітивно-афективного ресурсу та фактору ефективності діяльності керівників в умовах змін, невизначеності та ризику; розуміння взаємозв'язку інтуїції з іншими психологічними характеристиками менеджерів, такими як критичне мислення, толерантність до невизначеності, емоційна стійкість та управлінські навички, та їх спільний внесок в успішність прийняття рішень.

Практична цінність дослідження полягає у тому, що його результати можуть застосовуватися менеджерами та організаційними психологами для вдосконалення психологічного консультування, коучингу та професійного навчання керівників. Також результати можуть слугувати підґрунтям для створення процедури дослідження психологічних характеристик, таких як типи інтуїції (холістична, інферентна, афективна), рівень критичного мислення та баланс інтуїтивного й аналітичного стилів у прийнятті рішень менеджерами; особистісні детермінанти інтуїції (толерантності до невизначеності, емоційної стійкості та ін.), релевантні управлінські уміння та відповідність інтуїтивного стилю організаційної культурі.

На основі отриманих теоретико-емпіричних даних рекомендується створювати цільові програми для професійного відбору, адаптації та психологічного супроводу професійно-особистісного зростання менеджерів.

Також результати дослідження (теоретичні й практичні) можуть знайти застосування у викладанні дисциплін «Актуальна психологія менеджменту», «Розвиток особистісного потенціалу в менеджменті та бізнесі», «Психологія успішності особистості в бізнесі», «Психологічне консультування» у ВНЗ та центрах підвищення кваліфікації управлінських кадрів.

Практичне застосування результатів дослідження відбулося у навчальному та науково-дослідницькому процесах двох кафедр диференціальної і спеціальної психології і кафедри менеджменту і інновацій, це підтверджено довідкою № 01-01-1005 від 05.05.2025 р.

Крім того, результати було впроваджено в систему корпоративного навчання та практичну діяльність менеджерів низки підприємств та організацій: ТОВ «Інформалл-Груп» (консалтингова компанія) акт впровадження № 00126032025 від 26.03. 2025 р., ТОВ «Джи Си Си Марин Сервисез» акт впровадження № 1-20 від 24.04. 2025 р., ФОП Теліпко М.О. акт впровадження № 09 від 20.04.2025 р., ГО «Шлях трансформації людини та суспільства», про що свідчить акт впровадження № 5 від 29.04.2025 р.

Організація та база дослідження. Дослідження тривало у період 2022-2025 рр. на базі наступних установ, саме – двох кафедр диференціальної і спеціальної психології (факультет психології і соціальної роботи): учасники – магістри заочної форми навчання, серед яких були підприємці (власники або учасники діючого бізнесу); кафедри менеджменту та інновацій (економіко-правовий факультет): учасники – студенти-магістри, у тому числі підприємці та менеджери (власники або учасники діючого бізнесу), а також Одеський бізнес клуб; ТОВ «Інформалл-Груп», ТОВ «Джи Си Си Марин Сервисез», ФОП Теліпко М.О., Громадська Організація «Шлях трансформації людини та суспільства».

Загальний обсяг вибіркової сукупності становив 156 менеджерів (116 чоловіків, 40 жінок) віком 21–45 років. За критеріями рівня управлінської ієрархії та стажу управлінської діяльності було сформовано три групи: 66 магістрів-менеджерів (стаж < 1 року), 54 менеджери середнього рівня (стаж 3-8 років) та 36 топ-менеджерів (стаж > 8 років).

Процес дисертаційного дослідження включав чотири етапи, які були послідовними.

Етап 1 (Теоретико-концептуальний): Визначення основних параметрів дослідження; аналіз наукової літератури з проблеми інтуїції у прийнятті рішень; розробка концепції розвитку інтуїції в умовах невизначеності; відбір психодіагностичних методик.

Етап 2 (Пілотажний): Проведення пілотного дослідження для апробації обраних методик.

Етап 3 (Емпіричний): Визначення бази дослідження; формування вибірки (магістри спеціальності «Менеджмент», менеджери середнього та вищого рівнів); проведення основного емпіричного дослідження, яке фокусувалося на виявленні психологічних особливостей типів інтуїції (холістична, інферентна, афективна), критичного мислення, особистісних рис, управлінських умінь, толерантності до невизначеності та впливу організаційної культури на інтуїцію менеджерів різних управлінських рівнів.

Етап 4 (Аналітико-узагальнюючий) етап, якій був присвячений обробці, аналізу, узагальненню та оформленню результатів дослідження (було систематизовано отримані данні, інтерпретовано та сформульовано підсумкові висновки).

Надійність та достовірність результатів дослідження забезпечувалися такими чинниками: 1) теоретико-методологічним обґрунтуванням вихідних положень; 2) застосуванням комплексного підходу до організації та проведення досліджень; 3) відповідністю підібраного інструментарію меті й завданням роботи; 4) поєднанням кількісного та якісного аналізу емпіричних даних з їх якісною психологічною інтерпретацією.

Зміст дисертації та її основні висновки пройшли **апробацію** через обговорення під час наукових семінарів кафедри диференціальної і спеціальної психології, шляхом представлення доповідей на низці науково-практичних конференцій, включно з міжнародними, такими як науково-практична конференція «Actual problems of science, education and technology in modern conditions» (м. Орхус, Данія, 15 серпня 2023 р.); «Topical Issues of Science, Education and Technology» (May 10, 2024, Tampere, Finland).

Особистий внесок здобувачки. Усі наукові положення та емпіричні дані, що містяться в дисертації, здобуті авторкою самостійно і є її особистим внеском у дослідження проблеми інтуїції в процесі прийняття рішень. У єдиній публікації, підготовленій авторкою разом із її науковим керівником (тези конференції), авторці належить аналіз взаємозв'язків інтуїції та неявних знань у військових керівників. Ідеї та розробки наукового керівника в тексті дисертації не використовувалися.

Публікації. Основні результати дисертації відображено у 8 публікаціях, а саме: 3 статті у спеціалізованих наукових виданнях України з психології, включених до переліку МОН України (усі опубліковані авторкою одноосібно); 5 публікації у матеріалах наукових конференцій (включно з міжнародними), з них 3 одноосібні та 1 разом із науковим керівником.

Структурні елементи дисертації. Дисертація включає вступну частину, розділи (теоретичний, методологічний та результати емпіричного дослідження), висновки, список використаної літератури, додаток. Список літератури з 262 найменувань (з них 155 іноземними мовами). Додаток займає 13 сторінок. У роботі представлено 9 таблиць та 16 рисунків. Дисертація має основний текст обсягом 214 сторінок. Загальна кількість сторінок роботи – 243.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ІНТУЇЦІЇ У ПРОЦЕСІ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ

Дослідження психологічних особливостей інтуїції у процесі прийняття рішень потребує детального теоретико-методологічного аналізу наукових першоджерел з досліджуємої проблеми. Перший розділ даної дисертації включає вивчення інтуїції як загальнонаукової проблеми (філософського, біологічного, нейробіологічного, психологічного аспектів), розкриттю психологічних підходів до дослідження проблеми інтуїції у процесі прийняття рішень та психологічний аналіз проблеми інтуїції у процесі прийняття управлінських рішень.

1.1. Міждисциплінарний аналіз феномену інтуїції (філософський, біологічний, нейробіологічний, психологічний аспекти)

Проблема інтуїції має глибокі історичні корені та викликає незмінний інтерес у представників різних наукових напрямів. Ключовими аспектами її вивчення є аналіз зв'язків між такими протилежностями, як суб'єктивна й об'єктивна істина, почуття й факт, інтуїція й логіка, свідоме й несвідоме, раціональне й ірраціональне. Дослідники вітають несподівані передчуття, творчі осяяння, творчі і наукові ідеї та духовні прагнення людини та висловлюють свої побоювання з приводу оманливих суджень та можливих помилкових тлумачень психічних реакцій, власних почуттів та власної поведінки.

На плакаті у кабінеті А. Ейнштейна - видатного фізика-теоретика, засновника теорії відносності, Нобелівського лауреата, є такий текст: «Не на все, що можна порахувати, можна покладатися, і не все, на що можна покладатися, піддається рахунку» [159, с. 7]. З цих слів можна дійти до

висновку, що є щось, сприйняття і розуміння чого лише раціональними інструментами не доступно. Іноді людина несвідомо робить висновки, приймає миттєві рішення, покладаючись на життєвий досвід, поінформованість та «внутрішній голос». Так часто описують роботу загадкового психічного механізму під назвою «інтуїція».

Хоча інтуїція досі не має чіткого наукового визначення, вона відіграє суттєву роль у процесі відкриття невідомого та ірраціонального та надає пізнанню нового поштовху.

Для розуміння того, що представляє собою поняття «інтуїція» спочатку розглянемо етимологію цього терміну. Слово «інтуїція» походить від пізньолатинського «intuition» – споглядання та від латинського «intueor» - уважно дивлюся.

Далі розглянемо як термін «інтуїція» трактується у словниках психологічному і філософському енциклопедичному, оскільки вважаємо, що загальноприйняте розуміння цього поняття може сприяти кращому його вивченню [58; 85; 86].

У психологічному словнику поняття інтуїції показано як специфічна здібність особистості безпосередньо осягати істину без будь-яких логічних доказів; як особливий мисленевий спосіб, у якому деякі елементи не усвідомлюються, а свідомо осягаються лише як остаточна достовірність. У деяких випадках інтуїтивних припущень буває достатньо, проте для того, щоб інші люди повірили цим фактам, необхідні докази [58].

У філософському енциклопедичному словнику феномен інтуїції визначається за допомогою здібності людини безпосереднім способом осягати істинність без підтвердження через доводи чи свідоцтва, без доказів та не усвідомлюючи, без розуміння послідовності певних кроків і напрямків, через акт, який дає можливість прямо отримати інформацію як цілісне сприйняття проблеми [86].

Наведені дефініції (а їх існує значно більше) свідчать про наявність спільного та відмінного у поданих значеннях поняття «інтуїція». Спільними

моментами у цих визначеннях є, передусім, те, що інтуїція сприймається як здібність безпосередньо, без доказів і несвідомо осягати істину. Відмітним в цих визначеннях є те, що у зазначеному психологічному словнику інтуїція трактується крім здібності особистості ще й як особливий спосіб мислення, у якому окремі ланки не усвідомлюються, а ясно осягається лише результат мислення. І навпаки, у філософському енциклопедичному словнику інтуїтивне пізнання трактується через акт (дію) пізнання, який дозволяє без висновків та доказів цілісно сприймати проблему. Також у визначенні у психологічному словнику застерігається (і цього застереження немає у філософському енциклопедичному словнику), що для досягнення істини буває достатньо інтуїції, але для того, щоб інші люди повірили інтуїтивному судженню, потрібні докази.

У нашому дослідженні психологічних особливостей інтуїції у процесі прийняття рішень ми будемо покладатися, на даному етапі дослідження, на розуміння поняття «інтуїції», в якому інтуїція розглядається як здібність особистості до прямого знання, розуміння без попередніх спостережень, міркувань та доказів, що дозволяє знаходити рішення без усвідомлення послідовності кроків, що призводять до результату.

Важливо, на наш погляд, звернути увагу на дві різні конотації, які часто супроводжують термін «інтуїція»:

1) інтуїтивний процес є безпосереднім та дещо містичним;

2) цей процес є реакцією на тонкі сигнали і зв'язки, що сприймаються імпліцитно (неявно, приховано), несвідомо.

На першу конотацію ми не будемо спиратися у своїй подальшій дослідницькій роботі, оскільки вона межує з ненауковістю, незважаючи на те, що вона досить поширена у непрофесійній літературі. Друга конотація представляє інтерес для нашого дослідження, оскільки у ній міститься натяк на ряд складних, але захоплюючих проблем у дослідженні людської поведінки у складних життєвих ситуаціях.

Ілюстрацією різних поглядів на розуміння ролі і значення проблеми інтуїції може бути той факт, що думки вчених різняться в частині їх визначень та описів характеристик інтуїтивної поведінки та інтуїтивних рішень. Наприклад, W. James вітає людську інтуїцію, а З. Фрейд дає досить скептичну оцінку феномену інтуїції. Нижче ми наводимо які дослідження вони проводили та висловлювання цих великих мислителів.

W. James - психолог і філософ, чиї психологічні та філософські праці значно вплинули на розвиток світової цивілізованої думки; засновник психології особистості, досліджував також психологічні стани, які викликаються містичними переживаннями, інтуїцію, досвідом медитації. Вчений також приділяв велику увагу вивченню станів зміненої свідомості, дослідженню паранормальних психологічних явищ. Він стверджував, що інтуїція - це базисний дар людини [181].

З. Фрейд, знаний дослідник людської психіки, засновник психоаналітичного напрямку та глибинної психології, у своєму листуванні з французьким письменником Р. Ролланом зазначав, що їхні погляди на інтуїцію значною мірою не збігаються. Вчений писав: «Ваші містики їй довіряють, чекаючи від неї вирішення світових загадок; ми ж думаємо, що вона ніяк не може нам відкрити нічого, крім примітивних, близьких до первинних позив спонукань і реакцій. Дуже цінні – при правильному розумінні – для ембріології душі, але непридатні для орієнтації в чужому нам зовнішньому світі». Наприкінці листа З. Фрейд додав, що він не є безумовним скептиком, але у одному він цілком упевнений: що тепер деяких речей знати не дано [88, с. 397].

Феномен інтуїції, розгадка її таємниці стає предметом філософського інтересу з давніх-давен і до наших днів. Сутність інтуїції, її основи та прояви по-різному представлені у працях філософів різних шкіл та напрямів.

Перші наукові описи та трактування поняття «інтуїція» можна знайти у працях давньогрецьких мислителів (Аристотель, Платон, Плутарх, Сократ та ін.) [3; 51; 53; 90].

Сократ був першим з давньогрецьких античних філософів, хто звернув увагу на те, що знання ми отримуємо зсередини, тобто із самих себе шляхом самопізнання. Філософ зауважував, що завдяки божественній долі з раннього дитинства його супроводжував якийсь геній - це голос, який підказував йому справжню думку та справжні промови і рішення. Сократ тлумачив інтуїцію як засаду, що веде до повного й глибокого самопізнання. У нього необ'єктивний сумнів у разі любові до мудрості присутній у пізнавальній ситуації майже постійно і непомітно, що економить осяяння несвідомої інтелектуальної інтуїції, як помилковий чи справжній результат, конкретний, прихований до певного часу в глибинах пізнавального завдання [90].

У Платона - найбільш відомого учня Сократа, який прагнув до абсолютного знання, для якого сумнів постає як зовнішній і об'єктивний феномен. Крім того, для нього об'єктивний сумнів є сумнів, що спирається на філософську рефлексію. Філософ визначив поняття інтуїції як вид прямого пізнання, що з’являється як раптове надчуттєве осяяння, що передує тривалої підготовці розуму, як сходження до знання абсолютного блага. Вчений прийшов до висновку, що поетична та наукова творчість мають неусвідомлений характер, є результатом творчого натхнення, неочікуваного інсайту, що виходить за межі чуттєвого сприйняття суб’єкта. Платон представив метафізичне розуміння поняття «інтуїції» як таємничу здібність людини до розуміння світу ідей. Інтерес до реального світу у його цілісності також є характерною рисою платонівських інтуїцій, серед яких виділяються інтуїція числа та геометричної фігури. Платон вважав, що любов та інші позитивні почуття, переживання та емоції не лише зумовлюють посвячення життя людини цілеспрямованим пошукам істини, а й виступають як частина цієї істини. Для Платона навіть істина, що відкривається завдяки інтуїтивному осягненню, виступає у формі людського знання [51].

Платон метафорично трансформував пізнання у фізичне «світло», і тоді у «темряві» можливо спиратися виключно на досвід чистої інтуїції. У такому трактуванні знання є результатом одномоментного споглядання актуального

надзавдання, для вирішення якого необхідна здібність пізнання, яка отримала надалі, у пізніших філософів, назву «інтуїція». Інтуїція, за Платоном, дозволяє: використовувати у пізнанні ідею раптовості, необхідну для інтуїтивного осяяння; інтуїція дозволяє піти у себе, у сферу несвідомого, щоб наблизитися і пізнати сутність речі, її ідею.

Отже, уявлення Сократа та Платона про феномен інтуїції та інтуїтивне знання суттєво відрізняються тим, що у Сократа уявлення про знання та необ'єктивний сумнів виходять зсередини, внутрішнім шляхом самопізнання, а Платон, який прагне до абсолютного знання, розуміє знання та сумнів як зовнішні та об'єктивні феномени, які характерні основам пізнавальної ситуації у навчанні.

Арістотель - вчений-енциклопедист, започаткував фундаментальні засади таких наук, як біологія, фізика, етика, логіка, психологія та соціологія. Він надавав великого значення інтуїції у своєму навчанні. На його думку, невдачі емпіричних узагальнень свідчать, що інтуїція, за допомогою якої навіть чуттєве сприйняття народжує загальне, не дає надійного знання. Також вчений зазначив, що вищі поняття вбачаються безпосередньо. Філософ вважав, що будь-яке наукове знання має бути бездоганним і таким, що не потребує виправлень, що засновані на посилках, які не потребують доказів. Він розглядав інтуїцію як єдиний спосіб досягнення посилок наукових міркувань. Арістотель визначав інтуїцію як здивування інтелектом первісної науки. Інтелектуальна інтуїція, на його думку, − це здібність, завдяки якій людина безпомилково схоплює і пізнає суть речей, і інтуїція може допомогти людині охарактеризувати цю саму сутність [3].

Отже, Сократ, Платон та Арістотель відкидають чуттєву, емоційну природу інтуїтивного пізнання людини та інтуїцію переносять у сферу мислення.

Плутарху належить безліч філософських, історичних, релігійних, природничих творів. Автор, на відміну від філософів, які міркували про інтуїцію як про засіб пізнання, представляв акти осяянь, передбачень у

життєписах видатних греків і римлян, які є цікавими для нашого дослідження проблеми інтуїції у процесі прийняття рішень [53].

Письменник у біографії Олександра Македонського описав традиційні на той час вірування у знамення, передбачення, пророцтва, пророчі сни. Від народження Олександра і протягом його славетних походів пророцтва та передбачення відігравали значну роль. Як, приклад, можна навести історію, коли Олімпіаді, матері Олександра, здалося, що почувся гуркіт грому, і блискавка вдарила їй у лоно, виникло могутнє полум'я, що рознеслося в різні боки і незабаром все зникло. Провісники витлумачили цей сон у тому сенсі, що вона вагітна сином, який матиме відважний, левовий характер [53].

Наступний приклад ілюструє видатні особистісні якості та прогностичні здібності Олександра, а саме, коли, зіткнувшись з мільйонною армією персів, македонські воїни опинилися у скрутному становищі, та перед битвою деякі радники пропонували Олександру скористатися нічним нападом, щоб приховати чисельну перевагу ворога, щоб не деморалізувати своїх воїнів. Олександр відмовився від цієї хитрощі. Він покладався на себе і чітко передбачав свою перемогу [53].

Отже, видатні перемоги Олександра Македонського були результатом не лише удачі, а й його виняткових особистих якостей. Нестримне прагнення до мети, мужність, відвага та майстерність у командуванні відіграли ключову роль. Разом з тим, його проникливий розум, розвинена інтуїція та здатність передбачати події також значно вплинули на його успіхи**.**

Далі розглянемо філософські підходи у дослідженні пізнавальної діяльності людини, які з’являються у працях філософів-раціоналістів (А. Августин, Р. Декарт, Б. Спіноза та ін.) [1; 20; 72].

Вчення А. Августина ґрунтується на перевагах християнського підходу до питання про співвідношення божественного та людського розуму. Автор розмежовує божественне та людське, вказує на дистанцію між ними, та визнає інтелектуальну сприйнятливість людини, яка обмежена лише її розумовими можливостями пізнавати духовні субстанції. Мислитель розглядав ієрархічну

будову інтуїції для функціонального розрізнення розуму та душі. Він підкреслював ієрархічний устрій раціонального пізнання та виділяв евристичне мислення, яке притаманне розуму індивіда, як одна з його пізнавальних функцій [1]. Філософ трактував інтуїцію як можливість достовірного знання, істинного знання. На його думку, інтуїтивне пізнання впливає на те, на який об'єкт воно спрямоване. Об'єктом інтуїтивного пізнання може стати світ, який може розглядатися як сукупність математичних, логічних та інших істин, що є власністю розуму людини або сукупність регуляторів творчої, вольової діяльності індивіда. А. Августин відзначав відносну невизначеність меж між інтелектуальною та містичною інтуїцією. Причому містичні відтінки у його вченні про надчуттєве осяяння людської душі зростають зі збільшенням того, як сприйнятливість розуму людини не може осягати ті істини, які їй відкриваються і виявляються поза здібностями людини до пізнання. Автор стверджував, що прагнення пізнання істини висвітлюється не безтурботною інтелектуальною, а напруженою психологічною діяльністю. А. Августин виділяв специфіку внутрішньої інтелектуальної інтуїції від зовнішнього чуттєвого досвіду і навіть не принижував важливість чуттєвого сприйняття суб'єкта [1].

Р. Декарт - засновник дедуктивно-раціоналістичного методу пізнання, вважав, що раціонально-логічні методи є єдиними способами у пошуках істини. Філософ бачив своєю місією знаходження безперечних основ будь-якого пізнання, яке включає і розумову інтуїцію. Прагнення до ідеалу та скептицизм, на його погляд, є важливими характеристиками розумової здібності людини. Він не розглядав емоційність, досвід переживань основами пізнання та критеріями істини, тому, що, на його думку, дані емоційного досвіду зовсім ненадійні. Дедуктивно-раціоналістичний метод пізнання, за Р. Декартом, є рядом достовірних логічних висновків, що ґрунтуються на достовірних положеннях (аксіомах). Аксіоми - це інтуїтивні положення, які прийняті на віру і не потребують доказів. На думку вченого, володіння людиною цим інструментарієм (дедуктивним методом та інтелектуальною інтуїцією)

дозволяє їй поступово вдосконалювати своє пізнання. Критерієм наукової філософії, за Р. Декартом, виступає єдиний метод, якій є її предиктором, та наукова філософія представляє собою єдину систему. Вчений припускав взаємопов'язаність усіх наук і вважав, що їх можна вивчати усі одразу [20].

Значно пізніше у XVII-му столітті Ґ. Ляйбніц [37] дорікав Р. Декарту [20] за його надто просте тлумачення вроджених ідей. Однак, твердження Р. Декарта про те, що людська душа постійно мислить, і в той момент, коли ще до народження людина перебуває у внутрішньоутробному стані, оскільки душа активна і невтомна, а саме для зародження думок необхідний природний світлий розум. Сучасна наука обґрунтувала справедливість гіпотетичного твердження Р. Декарта про вродженість ідей (С. Ґроф, C.G. Jung) [16; 182]. С. Ґроф припустив наявність у людини внутрішньоутробної пам'яті, пов'язаної, наприклад, з переживанням ембріона травми народження, та запропонував певні техніки для стимуляції внутрішньоутробної пам'яті (С. Ґроф) [16]. У XX-му столітті ідеї Р. Декарта також отримали підтримку у результатах досліджень C.G. Jung у рамках глибинної психології, а саме у концепції архетипів колективного позасвідомого [182].

Б. Спіноза - філософ-раціоналіст, розглядав інтуїцію не як ірраціональну містичну здібність людини, а як найвищий прояв роздумів, як єдність інтелектуального та розумового процесу. Вчений визнавав, що межі істини не обмежуються одним раціональним знанням. Він вважав, що для того, щоб проникнути у сутність істини, необхідне інтуїтивне пізнання або інтелектуальна інтуїція, яка, на думку вченого, є інтелектуальною і інтуїтивною силою розуму, що включає єдність всього пізнання в цілому. Філософ стверджував, що інтуїтивне пізнання – це розуміння внутрішньої істини у всіх модусах. Під дією інтуїції, на його думку, людський розум виходить за межі свого об'єкта і осягає істину у просторі – це знання людини про себе, про свою природу та сутність цієї природи під назвою Бог [72].

Розглянувши особливості раціональних філософських підходів до розуміння поняття «інтуїція», можна зробити узагальнення про різницю між

раціоналізмом та емпіризмом, що буде корисним для нашого подальшого аналізу.

Отже, раціоналізм і емпіризм відрізняються таким чином, що:

1) раціоналізм дотримується концепції, що людина народжується з готовими ідеями, які треба лише згадати, оживити;

2) емпіризм обґрунтовує концепцію, за якою свідомість людини схожа на «tabula rasa» чисту дошку, і людський досвід при цьому може записувати на цій дошці будь-який зміст.

Далі розглянемо досить цікаву для нашого дослідження психологічних особливостей проблеми інтуїції полеміку про емпіризм та раціоналізм, яка розгорнулася у XVII-му столітті між англійським емпіриком Дж. Локком [34] та німецьким ідеалістом Ґ. Ляйбніцем [37].

Дж. Локк стверджував, що жодне інтелектуальне уявлення не виникає без попереднього досвіду, закоріненого в емоційно-чуттєвій сфері особистості. Вчений стверджував, що достовірне знання спочатку зароджується на підставі практичного досвіду та раціонального вивчення людиною навколишніх речей. Однак, людина не задовольняється, на думку вченого, корисними знаннями, які вона могла отримати, досліджуючи природу речей, а вирішає встановлювати свої правила та закони для рушійних сил природи, сподіваючись, що Бог зрозуміє її настанови. Така гординя людини-дослідника охоплює, на думку Дж. Локка, багато наукових напрямів і чим глибше дослідник занурювався у подібний настрій до своїх наукових досліджень, тим більше його робота ставала згубною і ускладнювала розвиток досвідченого (емпіричного) знання [34]. Наприклад, І. Ньютон, видатний англійський фізик, утримався від формулювання припущень про неочевидні фактори, що впливають на гравітаційні сили. Він обійшовся лише постановкою існування явища «сил тяжіння» і стверджував, що не потрібно вигадувати гіпотези, щоб не перетворити фізику на метафізику.

Проте вибір однієї єдиної концепції - емпіричної чи раціональної визначає певний напрямок у вирішенні завдання відповідності наукового та

філософського знання. Емпіризм дотримується реалізації філософського знання подібно до експериментального наукового знання, і емпірик Дж. Локк бачив свою місію у становленні науки про природу людської поведінки у зв'язку із чуттєвою реальністю, в контексті концепції природничих наук і називав цей напрямок експериментальною філософією природи людини. Він у своїй теорії пізнання повністю заперечував необхідність існування вроджених ідей, та дотримувався концепції, що душа людини є чистою дошкою, де ідеї пишуться виходячи з людського досвіду [34].

Ґ. Ляйбніц зробив великий внесок у розвиток різних наук: філософії, математики, фізики, біології та інших галузей наукового знання. Його універсалізм послужив його спробі поєднати емпіричне, експериментальне, математичне вивчення особливостей природи з вічними теологічними твердженнями. Вчений встановив, що наукові відкриття не повинні ґрунтуватися на афективних поривах та бажаннях відкрити щось нове, незвідане досі, тому що в подібних випадках є небезпека не тільки в практичному плані, а й у теоретичному. Дослідник писав, що його тривалі наукові дослідження довели, що саме його власні попередні дослідження, над якими він працював багато років, після їх ретельного осмислення виявлялися найбільш вдалими знахідками і в науковому сенсі [37].

Ґ. Ляйбніц слідом за Р. Декартом дотримувався поглядів, що дедуктивний метод та інтелектуальна інтуїція є найкращим інструментарієм удосконалення пізнання людини. Ці філософи-раціоналісти розуміли, що розкрити чи довести універсальні категорії (існування, сенс, одиничність, добро, зло, причинність, любов та інші) не можна за допомогою почуттів людини чи досвідченим шляхом, але певні знання можна отримати інтуїтивним шляхом, і такі знання можуть бути не менш, а більш істинними, ніж знання, отримані шляхом лише чуттєвого сприйняття. В результаті таких міркувань можна зробити висновок, що інтуїція містить усе необхідне, що дозволяє створювати інформативні, тямущі осяяння.

Отже, філософи-раціоналісти (А. Августин, Р. Декарт, Б. Спіноза, Ґ. Ляйбніц та ін.), які розглядали поняття «інтуїція» з ідеалістичних позицій, а саме виходячи із концепції про наявність вроджених ідей. Їхня філософія включає фрагменти догматичних міркувань, наприклад, міркування, що певне значуще знання дійсності може бути набуте за допомогою розуміння початкових чи колишніх формулювань чи дефініцій. На їхню думку, оскільки достовірне знання утворюється за допомогою безлічі послідовних висновків, остільки таке знання включає пам'ять про певне пережите в минулому свідчення, яке згодом може і не бути розпізнано ясно; інакше довелося б постійно повторювати цю аргументацію. Такий механізм пояснює інтуїтивне пізнання як ідеалістичний феномен.

Представник природничо-наукового напряму, фізик, математик, філософ, Б. Паскаль писав, що «у серця свої резони», тому розум не завжди може їх розуміти [208, с. 7], наголошуючи на важливості вивчення емоційної сторони пізнання. Він також застерігав, що «однієї істини ніколи недостатньо, тому що світ надто складний» [208, с. 74], звертаючи увагу на розуміння певних обмежень та необхідність виявлення можливих когнітивних погрішностей та неточностей. Можливість інтуїтивно обробляти інформацію вражає своєю продуктивністю, в той же час ця ж здібність може призвести до ймовірних погрішностей та неточних висновків, тому інтуїтивні рішення вимагають подальшої перевірки.

Кордоцентризм української класичної філософії полягає у проголошенні першості серця, а саме духу в цілісній особистості людини (Г. Сковорода, П. Юркевич та ін.) [12-13; 104].

Г. Сковорода - один з фундаторів українського кордоцентризму, який обґрунтував ідею серця і його місця в духовному житті людини. Філософ стверджував ідею безсмертя, яке більш повно розкривав у вченні про серце. У серці, на думку мислителя, зустрічаються зовнішнє та внутрішнє, мікро та макрокосмос, символічне та реальність. Він також розглядав серце як сутність, цілісність особистості, яка вводить людину в глибини трансцендентного світу,

в якому царить безсмертя та вічне кохання. Г. Сковорода стверджував, що серце з'єднує душу і тіло людини, і на шляху до Бога людина проходить шлях серцевого самопізнання та самотворення [12].

П. Юркевич - послідовник філософських ідей Г. Сковороди, продовжував розвивати кордоцентричний напрямок. П. Юркевич як і Г. Сковорода бачив сутність людини в її серці, яке є центром душевного життя людини та центром її духовності, і розум знаходить сенс коли він зігрівається серцем. П. Юркевич наполягав на такій думці, що справді серцеві переживання лежать в основі видатних філософських припущень, ідей, істин, а міркування лише обслуговують їх. На його думку, сила високих істин, що об'єднує людей, перемагає багато сумнівів у пізнанні [104].

Отже, у працях українських філософів-мислителів представлено напрям кордоцентричного самопоглиблення у розумінні особистості, а саме переживання буття з середини, глибинно-сердечно, що піднімає людину над раціональністю та сприяє вільній взаємодії, а не лише за потребою, а також душевно-серцеві переживання є основою філософських гіпотез, концепцій, а мислення є обслуговуючим процесом.

Сучасні зарубіжні філософи приділяють увагу проблемі інтуїції у своїх дослідженнях (D. Chalmers; T. Seung та ін.) [138; 234].

Наукові інтереси T. Seung охоплюють різноманітні філософські та літературні теми, включаючи етику, політичну філософію, культурну герменевтику та літературну критику. У книзі «Інтуїція та конструкція: основа нормативної теорії» філософ писав, що багато теоретиків нормативності виступають за конструктивізм як спосіб подолання скептицизму та нігілізму. Вчений стверджував, що платонівські форми є об’єктами нормативної інтуїції і що вони є лише схематичними ідеями та принципами, які мають бути сформульовані у систему конкретних нормативних стандартів. Всупереч загальноприйнятій думці про те, що конструктивізм та інтуїтивізм конкурують один з одним, T. Seung [234] демонструє необхідність їхньої природної залежності. Тобто тільки їх союз може забезпечити надійну основу для

нормативних теорій і врятувати їх від подвійного зла — скептицизму та нігілізму.

D. Chalmers - сучасний філософ, областями наукових інтересів якого є філософія розуму, свідомості та основи когнітивної науки, нейрофізіології, а також філософія мови, метафізика та епістемологія та багато інших областей. Для нашого дослідження інтуїції важливим є його формулювання нейрофізіологічної проблеми свідомості, в якій розуміння процесів, що відбуваються в людському мозку, не прояснює, в чому полягає суб'єктивний досвід людей, а саме як люди розрізняють кольори, звуки, смаки, запахи та дотики. На погляд D. Chalmer, мозок фільтрує інформацію залежно від попереднього досвіду та вгадує можливий розвиток подій, оскільки еволюційний розвиток націлює його на передбачення. Філософ стверджує, що об'єктивність, причинність та передбачуваність мають бути в основі будь-якої віртуальної реальності, яка хоче бути зручною для людини, та інтуїтивне переконання є визначальним у початковій інтерпретації результатів уявних експериментів [138].

D. Dennett досліджує проблеми у галузі філософії свідомості, філософії науки та філософії біології, особливо в тому, що ці сфери пов’язані з еволюційною біологією та когнітивною наукою. Поєднуючи ідеї філософії, штучного інтелекту та нейробіології, вчений пише, що в майбутньому психологія ґрунтуватиметься на новому фундаменті, коли буде пролито світло на походження людини. На думку D. Dennett, процес еволюції шляхом природного відбору сам собою взагалі не має передбачення, але поступово створює істоти зі здатністю передбачення. Вчений стверджує, що завдання розуму - виробляти майбутнє, і розум у своїй основі є передбачаючим генератором очікувань. Він наголошує, що розум людини вивчає сьогодення, в якому шукає підказки, які далі уточнює за допомогою інформації, отриманої з минулого досвіду, перетворюючи їх на упередження майбутнього, і потім він діє раціонально, на основі цих отриманих очікувань [148].

Отже, можемо констатувати, що D. Chalmers та D. Dennett, сучасні філософи із всесвітньо відомими іменами, поєднують сучасні ідеї філософії і психології свідомості з когнітивної точки зору. Також вони висловлюють свої погляди на природу передбачення, у яких D. Chalmers акцентує увагу на нейробіологічному вимірі свідомості, зокрема підкреслює відмінність між нейронною активністю мозку та поведінковими реакціями, з одного боку, і суб'єктивним ментальним досвідом — з іншого, який аналізується як окрема, нефізична складова. У протилежність цьому, D. Dennett вважає, що людський мозок у процесі еволюції сформувався як механізм репрезентації зовнішньої реальності у свідомості, слугуючи базою для пізнавальної діяльності індивіда. Обидва дослідники сходяться на тому, що інтуїція являє собою форму переконання, яка, однак, не виконує функції доказу у логічному чи науковому сенсі. Та завдяки такому обережному підходу у застосуванні інтуїтивного переконання, на їх думку, філософи нарівні з натуралістами можуть створювати наукові теорії та здійснювати при цьому уявні експерименти, які мають характер уявних гіпотез, що дозволяє їм коригувати свої переконання, а також уточнювати межі застосування наукових понять.

Біологічні, нейробіологічні та нейрофізіологічні підходи до дослідження процесів сприйняття, пізнання загалом, а також специфіки когнітивного засвоєння об'єктивної реальності й інтуїтивного пізнання зокрема, висвітлюються у наукових працях фахівців у галузі біології та нейробіології (Д. Іглмен, A. Damasio, Ch. Darwin, M. Lieberman, K. Pribram, R. Sapolsky та ін.) [24; 143; 146; 194; 221; 230].

Еволюційні коріння проблеми пізнання людиною загальних законів матеріального світу більше століття тому досліджував Ch. Darwin, якій запропонував теорію еволюції шляхом природного відбору. Вчений припустив, що природний відбір постійно досліджує у світі кожну варіацію; і при цьому відкидає погане, зберігає та додає все хороше; працює над покращенням кожної органічної істоти по відношенню до її органічних та неорганічних умов життя. Він також стверджував, що в процесі

індивідуального розвитку організму, у зв'язку з потребами пошуку нових можливостей, виникли у людини інтуїтивні та прогностичні здібності. Аналіз наукових досягнень, які Ch. Darwin з 1859 року залишив у спадок, дозволив нам звернути увагу на моменти його пророцтв та наукових припущень. Важливим моментом є те, що у віддаленому майбутньому вчений бачив перспективи для більш важливих досліджень, а саме, на його думку, психологія ґрунтуватиметься на новому фундаменті, коли буде пролито світло на походження людини та її історію. А оскільки, на його погляд, природний відбір працює виключно на благо кожної істоти, то всі тілесні та розумові здібності прагнутимуть до досконалості [146].

K. Pribram отримав визнання за внесок у вивчення когнітивних функцій та процесів, зокрема пам'яті, емоцій, мотивації та свідомості з позицій неврології. У своїй науковій діяльності він застосовував психофізіологічний підхід до аналізу інтуїтивного пізнання, що передбачає вивчення взаємозв'язку між фізіологічними механізмами організму та когнітивними функціями. Завдяки цьому підходу вчений намагався пояснити механізми формування та функціонування інтуїції на рівні мозкової діяльності та фізіологічної регуляції. Для аналізу взаємодії між нейрофізіологічними процесами та інтуїтивним мисленням K. Pribram використовував нейровізуалізаційні технології, які належать до сучасних експериментально-емпіричних методів перевірки теоретичних положень. Ці методи дають змогу досліджувати як просторову локалізацію нейронної активності в різних зонах мозку у відповідь на вербальні й невербальні стимули, так і часову динаміку змін нейрональної активності. Нейроіміджинг, як методологічний інструмент, забезпечує можливість глибшого розуміння особливостей перебігу пізнавальних процесів у живих організмах [221].

R. Sapolsky - один з провідних сучасних нейробіологів та приматологів, який досліджує проблеми біології поведінки людини. З позицій нейробіології вчений стверджує, що мозок управляє поведінкою людини, хоча у ньому немає центрів, відповідальних за ті чи інші форми поведінки. На думку дослідника,

мозок - це місце, де завершуються всі попередні процеси, це провідник, який однаково поєднує вплив решти всіх чинників, від яких залежить поведінка людини. Що стосується сучасних поглядів R. Sapolsky на інтуїтивні прояви поведінки людини, то вчений висловлює думку про те, що між півкулями головного мозку немає особливих функціональних відмінностей, та ідея, яка раніше існувала про те, що ліва півкуля - більш аналітична, а права активніше залучена до інтуїтивних і творчих процесів, насправді не підтверджується сучасними нейро-біологічними дослідженнями, тому, на його думку, не варто надавати великої уваги латералізації функцій головного мозку [230].

У межах своєї концепції біології добра і зла, а саме наукових пояснень вчинків людей R. Sapolsky пропонує основні міркування щодо ролі лобової кори головного мозку у виборі складності дії: 1) лобова кора забезпечує виконання важкої, але правильної дії, а не вибір на користь легшої дії; 2) при виборі більш важкої дії, не варто орієнтуватися тільки на емоції або тільки на розсудливість, наприклад внутрішньогрупова мораль і відповідні їй просоціальні вчинки базуються переважно на швидких, прихованих емоціях та на інтуїції, а міжгрупова мораль та відповідна їй просоціальна поведінка експлуатують свідомі рішення. Він наводить слова J. Watson, який народився 1928 р., американського біолога, генетика, одного із науковців, причетних до відкриття структури ДНК, висловлював думку, що інтуїція не має містичного характеру. На його переконання, інтуїтивне мислення є виявом несвідомих процесів, оскільки воно ґрунтується на інстинктах, які сформувалися на ранніх етапах еволюційного розвитку людського мозку як базова властивість нервової системи [230].

R. Sapolsky звертає увагу на те, що, всупереч поглядам окремих представників економічної науки, прийняття рішень людьми часто відбувається за межами раціональної логіки. Зокрема, в умовах економічних експериментів індивіди демонструють більший рівень альтруїзму, ніж це прогнозується моделями раціонального вибору, діючи під впливом емоційних імпульсів. У моменти прийняття рішень — іноді критично важливих для

особистого життя — поведінка людини відображає не стільки автономне логічне мислення, скільки значну роль емоційних факторів, що істотно впливають на когнітивні процеси [230].

Д. Іглмен зосереджує свої дослідження на феномені нейропластичності, розглядаючи процеси адаптивної перебудови та стабілізації функціональної організації мозку у відповідь на нові виклики. Учений розглядає мозок як динамічну біологічну мережу, яка постійно прагне оновлення шляхом реорганізації нейронних зв’язків. Вчений зазначає, що мозок створює внутрішню репрезентацію зовнішнього світу через механізми передбачення, і за умови відповідності реального досвіду очікуванням, енергетичні витрати знижуються. Згідно з його підходом, мозок функціонує як система, орієнтована на прогнозування, що передбачає постійне оновлення своєї структури для забезпечення високої чутливості до змін середовища та непередбачуваних ситуацій [24].

Праці A. Damasio, присвячені взаємозв'язку мозку і свідомості, показали, що емоції відіграють суттєву роль у пізнанні та прийнятті рішень. Відповідно до його гіпотези, викладеної у «Помилці Декарта...» [143], еволюція сформувала у людини механізм використання фізіологічних сигналів (м'язового тонусу, серцебиття, гормонального фону) для швидкої адаптації та прийняття рішень. Ці реакції, як вважає Дамасіо, перетворюють несвідомі емоції на інстинктивні поштовхи, що дозволяють діяти оперативно, без значного когнітивного аналізу – важлива умова виживання. У сучасному світі, продовжує він, ці інстинкти можуть ефективно поєднуватися з раціональним мисленням, покращуючи процес прийняття рішень. Інтуїція, на його думку, виникає з обробки великої кількості даних і слугує інтегратором емоцій, тілесних відчуттів та інформації ззовні. Тому Дамасіо наголошує на важливості розвитку самосвідомості, самоцентрування та інтуїції задля досягнення гармонії між мисленням і почуттями, що є запорукою оптимального психічного здоров'я [143].

Дослідник припускає, що в процесі еволюції людина набула здатності використовувати соматичні сигнали, зокрема м'язовий тонус, частоту серцевих скорочень, гормональну активність та інші фізіологічні індикатори, як засіб для оперативного реагування в середовищі та ефективної соціальної взаємодії. На його думку, ці тілесні реакції трансформують неусвідомлені емоції в інстинктивну поведінку, що забезпечує швидкість прийняття рішень у контекстах, де необхідне мінімальне когнітивне опрацювання, але висока адаптивність до умов середовища. Вчений також вказує на те, що в умовах сучасного життя ці еволюційно зумовлені реакції можуть бути інтегровані з аналітичним мисленням, що сприяє підвищенню ефективності прийняття рішень. Він підкреслює, що інтуїція є результатом обробки великого масиву сенсорної та когнітивної інформації, і виконує функцію навігаційного інструменту, що синхронізує емоційні переживання, тілесні сигнали та зовнішнє середовище. На його переконання, для сучасної людини особливо актуальним є розвиток внутрішньої усвідомленості, здатності до самоспостереження й інтуїтивного сприйняття як засобу гармонізації раціонального та емоційного вимірів психіки [143].

З урахуванням аргументів, висунутих біологами та нейробіологами, можна зробити висновок, що в ході еволюційного процесу, зумовленого природним відбором, відбувається поступове усунення ознак організмів, які не є адаптивними до змінюваних умов середовища, в той час як зберігаються та закріплюються ті властивості, що сприяють оптимальному пристосуванню до навколишнього світу.

Узагальнюючи аргументи, наведені дослідниками в галузі біології та нейробіології, можна зробити висновок, що еволюційний процес, зумовлений механізмами природного добору, забезпечує поступове усунення ознак, які не сприяють виживанню організмів у конкретних екологічних умовах. Водночас відбувається збереження та закріплення адаптивних характеристик, що забезпечують найефективніше пристосування до середовища існування. Мозок, діючи як складна жива мережа, має вирішальне значення для адаптації

до ситуацій невизначеності. Його функція полягає у поєднанні дії всіх факторів, що впливають на поведінку, моделює зовнішній світ, прогнозує поведінкові стратегії відповідно до навколишніх умов, а саме керує поведінкою людини. Крім того, в мозок постійно надходить інформація, і вона переважно сприймається на несвідомому рівні. Імпульсивні та інтуїтивні реакції, згідно з поглядами представників біологічних і нейронаук, відображають несвідомі та ірраціональні аспекти людської поведінки. Формування інтуїтивного мислення у поєднанні з розвитком самосвідомості сприяє інтеграції емоційних і когнітивних процесів. Ця взаємодія є ключовою передумовою для ефективного функціонування особистості, особливо в умовах складних когнітивних завдань, під час ухвалення відповідальних рішень за умов непевності, а також при високій динаміці змін зовнішнього середовища.

Вітчизняний дослідник С.В. Засекін, який спеціалізується на вивченні психолінгвістичних процесів, акцентує увагу на тому, що мозок, хоча й є необхідним анатомо-фізіологічним підґрунтям для мислення, сам по собі не гарантує його реалізації — вирішальну роль також відіграє індивідуальний досвід. Учений зазначає, що потенціал до мовлення має генетичне походження, однак конкретна мовна реалізація формується під впливом набутого досвіду [22]. Звідси випливає, що мовна здатність є універсальним вродженим механізмом, який не передбачає знання конкретної мови, а лише закладає основу для її засвоєння. Успішна комунікативна діяльність, таким чином, є результатом актуалізації закладених нейропсихологічних структур шляхом набуття знань про мовні норми та правила.

Для нашого дослідження інтуїції як наукової проблеми також цікавою є думка R. Wilder, який вивчав роль інтуїції у математичних дослідженнях і в сучасних методах навчання та стверджував, що інтуїція є накопиченням установок, які включають переконання та думки, які виходять з індивідуального та соціально-культурного досвіду. Вчений наголошував на тому, що математичні знання розвивають інтуїцію і, у свою чергу,

поповнюються новими концептуальними моментами, які підказала інтуїція. На думку R. Wilder, роль інтуїції полягає: 1) у забезпеченні концептуальної основи, яка підказує напрямки розвитку нових досліджень; 2) у наданні «обґрунтованого здогаду», який може виявитися вірним або хибним; але у будь-якому разі прогрес неможливий без нього, і навіть хибний здогад може призвести до прогресу; 3) у еволюції математичних понять [257].

Дослідження інтуїції є також одним із цікавих та актуальних питань психологічної науки. Розвиток психологічних досліджень проблеми інтуїції пройшов крізь декілька етапів, зміст яких пропонуємо далі.

Початкові психологічні дослідження та становлення поняття «інтуїція» відносяться до XIX – XX століть.

W. James зробив значний внесок у розуміння ролі інтуїції у процесі прийнятті рішень. У роботі «Наукові засади психології» [181] вчений розрізняв два типи знань: раціональне знання та інтуїтивне знання. Раціональне знання, на його думку, ґрунтується на логічному мисленні та аналізі, тоді як інтуїтивне знання передбачає пряме та миттєве розуміння істини без необхідності свідомого міркування. Дослідник визнавав цінність інтуїції, особливо у ситуаціях, де раціональний аналіз може бути недостатнім або витратним за часом. На його думку, інтуїція здатна надати розуміння та інсайти, які виходять за межі того, що можна досягти через суто логічні процеси. Він розглядав інтуїцію як форму знання, що виникає із цілісного та миттєвого розуміння реальності. У теорії вченого також є поняття підсвідомої зони чи підсвідомого краю, де розташовуються туманні і невизначені почуття і враження. Саме з цієї галузі, на його думку, часто виникає інтуїція, яка надає знання, що формуються поза межами свідомого аналізу [181]. W. James наголошував на необхідності балансу між інтуїтивним і раціональним способами пізнання. Він запропонував сприймати інтуїцію як доповнення до когнітивних процесів, особливо в ситуаціях, які потребують миттєвих та рішучих дій. Отже, погляди W. James на інтуїцію підкреслюють на її цінності

як додатковому джерелі знань у складному процесі прийняття рішень, які можуть бути недоступні через раціональний аналіз.

Л.С. Виготський - засновник дослідницької традиції вивчення вищих психологічних функцій та нової психологічної теорії свідомості вважав, що вищі психічні функції характеризуються як когнітивним, так і емоційним компонентами, оскільки процес мислення та емоційне переживання виступають взаємопов'язаними складовими інтегрованої системи — людської свідомості [59]. На його погляд, у звичайних умовах працює переважно свідомість (обчислює, підраховує, порівнює, зіставляє, здійснює всі види когнітивних функцій) у разі сильного стресу діє несвідоме. Передсвідомість здійснює моментальний вибір, причому коли людина має значний досвід у тій чи іншій ситуації (гасіння пожежі, хірургічна операція, бойові дії тощо), цей вибір набагато частіше буває правильним, ніж помилковим. Передсвідомість також схильна до використання стереотипів та класифікації людей за категоріями, з якими цій людині вже доводилося мати справу [59]. Як приклад можна навести автоматичне наділення (атрибуцію) незнайомих людей рисами, типовими відповідної категорії. Передсвідомість швидко оцінює ситуацію та підказує людині відповідну поведінку. Це відбувається щоразу, коли ми ухвалюємо певне рішення, але не можемо переконливо його аргументувати. Відтак, передсвідомість людини здатна робити миттєвий вибір і використовувати поведінкові стереотипи та класифікації людей за категоріями, сформованими на основі попереднього життєвого досвіду, що сприяло виживанню людини в умовах боротьби за існування – у кризових ситуаціях рішення потрібно було ухвалювати миттєво.

Психоаналітичний підхід до вивчення інтуїції мав значний вплив на психологію, особливо у першій половині XX-го століття. Деякі відомі психологи, які є представниками психоаналітичного підходу, зробили свій значний внесок у вивченні інтуїції (З. Фрейд, Е. Фромм, К.Г. Юнг та ін.) [87-88; 89; 99-102-103].

Раніше у нашій роботі ми згадували, що З. Фрейд писав, що він з недовірою ставиться до феномену інтуїції. На його думку, знання можна отримати лише шляхом інтелектуального маніпулювання ретельно проведеними спостереженнями. Можна сказати, що вчений визнавав інтуїцію як одне з ключових понять у психічному житті людини, але його погляди на це поняття не завжди були однозначними. З. Фрейд розглядав інтуїцію із кількох різних точок зору, які часто залежали від контексту його досліджень. У контексті несвідомості і інтуїції З. Фрейд вважав, що частина психіки, яку він називав «несвідомістю», включає різноманітні несвідомі процеси, які впливають на свідоме мислення та поведінку людини. Інтуїція, за його думкою, може бути результатом несвідомих процесів, які формуються на основі досвіду та накопичених вражень [87]. Коли вчений розглядав інтуїцію як прояв більш глибоких психічних процесів, він вважав, що інтуїція може бути результатом прояву несвідомих бажань, конфліктів та підсвідомих прагнень. Дослідник часто використовував аналіз сновидінь та метод асоціацій, щоб вивчати ці глибокі верстви психіки. З. Фрейд відзначав роль інтуїції у творчості та науковому дослідженні. Він вважав, що інтуїція може допомагати виявляти нові ідеї, зв'язки та рішення, які не завжди можна раціонально обґрунтувати.

К.Г. Юнг розробив концепцію колективного несвідомого та архетипів, які, на його думку, відіграють важливу роль в інтуїтивних переживаннях. Вчений запровадив термін «колективна несвідомість», що включала поняття інтуїтивних знань, архетипів та символів. Він розглядав інтуїцію як спосіб доступу до глибинних аспектів психіки. У праці «Психологічні типи» вчений визначає інтуїцію як «ірраціональну функцію», якій найбільш прямо протистоїть відчуття, і менш сильно — раціональні функції мислення та почуттів. Вчений також визначив інтуїцію як «сприйняття через несвідоме»: використання чуттєвого сприйняття лише як відправної точки, щоб вивести ідеї, образи, можливості чи шляхи виходу із заблокованої ситуації за допомогою процесу, який переважно є несвідомим [102]. К.Г. Юнг писав, що

людина із домінуванням інтуїції – це інтуїтивний тип, якій діє не на основі раціонального судження, а на основі простої інтенсивності сприйняття. Екстравертний інтуїтивний тип, на думку дослідника, орієнтується на нові та багатообіцяючі, але неперевірені можливості, часто залишає пошук нової можливості доти, як старі починання принесуть плоди, не звертає уваги до власного благополуччя і постійно прагне до змін. Інтровертний інтуїтивний тип, на його думку, орієнтується за образами з несвідомого, постійно досліджує психічний світ архетипів, прагне сприйняти значення подій, але часто не має інтересу грати роль у цих подіях і не бачить жодного зв’язку між змістом душевного світу і ним самим. К.Г. Юнг вважав, що екстравертні інтуїтивні типи, ймовірно, підприємці, спекулянти, культурні революціонери, яких часто руйнує бажання уникнути будь-якої ситуації, перш ніж вона стане усталеною та обмежувальною [102]. Його інтровертні інтуїтивні типи, ймовірно, були містиками, пророками чи диваками, які боролися з напругою між захистом своїх видінь від впливу інших і тим, щоб зробити свої ідеї зрозумілими та достатньо переконливими для інших - це необхідно для того, щоб ці видіння принесли справжні плоди.

Е. Фромм, який вивчав соціальні та культурні чинники, що впливають на особистість, підходив до поняття «інтуїція» з більш філософського погляду, при цьому розглядав це поняття у контексті людської психології та поведінки. Він вважав, що інтуїція є важливою частиною людського досвіду і може допомогти у пошуку сенсу та цілей життя. У своїх творах, Е. Фромм висловлював погляди на інтуїцію, пов'язані з поняттям «інтуїтивного знання» та спонтанності [89]. Дослідник підкреслював, що інтуїція може бути важливою частиною індивідуальної особистості та проявлятись у різних сферах життя, включаючи міжособистісні відносини та креативність. Важливою для нього була ідея інтуїтивного знання про себе, інших людей та світ, яке виникає із внутрішнього усвідомлення та досвіду. Вчений вважав, що розвиток цієї інтуїції може сприяти більш глибокому розумінню себе і оточуючого світу, а також сприяти більш гармонійним відносинам та більш

задовільному життю. Відтак, у контексті поглядів Е. Фромма інтуїція відіграє роль інтуїтивного знання, внутрішнього усвідомлення та спонтанності, які мають важливе значення для особистісного розвитку, відносин та самореалізації.

Представники емпіричного підходу у психології, який пов'язаний із дослідженнями, заснованими на емпіричних даних, експериментах, опитуваннях та аналізі спостережень, спрямованих на виявлення закономірностей та розуміння механізмів функціонування інтуїції у реальному світі також вивчали феномен інтуїції (R. Cattell; R. Cattell, H. Butcher та ін.) [135-136; 137].

R. Cattell провів серію досліджень інтелекту [136], мотивації [135], оцінки кар'єри та професійних інтересів._Вчений розробив тести для вимірювання інтуїції та інших когнітивних процесів. Він розробив поняття «когнітивної інтуїції» [136], яка відноситься до здібності особистості вирішувати завдання із використанням швидкого та неконтрольованого мислення, не обов'язково заснованого на логічних розрахунках у процесах прийняття рішень. Вчений також запропонував концепцію зональної інтуїції, де він розглядав інтуїцію як одну з основних складових п'яти факторів особистості (відчуття, знання, моторика, характеристики особистості та інтелект). Згідно з цією концепцією, інтуїція є однією із фундаментальних зон, що відображає психічні процеси, які спрямовані на розуміння інформації без прямого аналізу або логічних розрахунків (R. Cattell, H. Butcher) [137]. Отже, R. Cattell визначав інтуїцію як аспект когнітивних процесів, заснований на швидкому та спонтанному розумінні інформації або прийнятті рішень.

У другій половині XX-го століття продовжуються дослідження феномену інтуїції вченими різних психологічних напрямів.

Вчені, представники когнітивної психології та дослідники проблеми прийняття рішень D. Kahneman та A. Tversky, які запропонували основу вивчення загальнолюдських помилок, що виявляються через поведінкові стереотипи; засвідчили значущість використання евристичних механізмів —

спрощених когнітивних стратегій — у процесах прийняття рішень та інтуїтивного мислення, а також сформулювали теорію перспектив, що інтерпретує особливості вибору в умовах невизначеності (D. Kahneman, A. Tversky) [186].

У 2002 році Д. Канеман розділив Нобелівську премію із В. Смітом. Д. Канемана нагородили за успішне включення досягнень психології у сферу економічних знань, зокрема в частині вивчення механізмів людських суджень та вибору у ситуаціях з непередбачуваними наслідками, а В. Сміта – за затвердження лабораторних експериментів як інструменту в емпіричному економічному аналізі. У своїй праці «Мислення швидке й повільне» Д. Канеман аналізує динаміку взаємодії між інтуїтивною та рефлексивною формами мислення, акцентуючи увагу на тому, що інтуїція функціонує швидко й автоматично, подібно до сенсорного сприйняття, тоді як аналітичне мислення характеризується зосередженістю та логічною структурованістю. Науковець визначає інтуїцію як здатність до миттєвого формування висновків без потреби в розгорнутих логічних міркуваннях [26].

У рамках психології інтуїтивного пізнання розглядаються також трансцендентні концепції, що можна побачити у дослідженнях науковців, серед яких Е. Фромм, V. Frankl, A. Maslow та ін. [89; 160; 202–204].

A. Maslow – один із засновників гуманістичної психології, відомий дослідженнями в галузі мотивації та особистісного зростання, є найвідомішим представником трансцендентного підходу до вивчення інтуїції. У концепції ієрархії людських потреб він виділяв вищі рівні, такі як самореалізація та трансцендентність, при цьому він акцентував увагу не лише на базових фізіологічних та психологічних потребах, а й на досягненні глибинних рівнів самопізнання та духовного розвитку. A. Maslow вважав, що інтуїтивний компонент в механізмах особистісного зростання має велику значущість, та надає можливість людині досягати високих рівнів самосвідомості через інтуїтивне розуміння власних цінностей та потреб. Згідно з його поглядами, інтуїція не зводиться до звичної швидкої реакції на основі попереднього

досвіду; вона має трансцендентний вимір, який сприяє глибшому пізнанню свідомості та є важливим інструментом на шляху до самореалізації особистості [203].

A. Maslow розглядав еволюцію ієрархії потреб до самотрансценденції, яка включає когнітивні, естетичні та духовні виміри людської мотивації. Він підкреслював, що самотрансценденція полягає в глибокій відданості благополуччю інших, що здійснюється через моральні принципи та пікові переживання, які допомагають встановлювати зв’язки, що перевищують індивідуальні турботи. На думку A. Maslow [204], самотрансценденція відображає ідею виходу за межі особистих інтересів та відкриває більш інклюзивну перспективу. На відміну від самоактуалізації, яка пов’язана з реалізацією індивідуального потенціалу, самотрансценденція є стрибком у сферу колективної свідомості та альтруїзму, що відображає найвищі рівні психологічного розвитку.

V. Frankl стверджував, що самотрансценденція має коріння у духовності і є основою для розвитку більш глибокої, взаємопов'язаної свідомості, що виходить за межі особистих переживань [160]. Трансперсональна психологія вивчає етапи розвитку людини, що ведуть до злиття особистих проблем та виникнення глибокої зв'язності.

Творчий процес можна розглядати як вираз емоційного багатства, яке виникає в результаті пікових переживань. Художники та інші творці часто описують стан потоку, коли час і самосвідомість розсіюються, і на їхньому місці з’являється натхнення та зв’язок із творчістю. В цей час стираються межі між «Я» і «іншими», що є свідченням прояву самотрансценденції.

Е. Фромм підкреслював важливість трансцендентного досвіду та внутрішнього усвідомлення для досягнення глибокого розуміння себе і навколишнього світу. Згідно з його трансцендентним підходом у психоаналізі, інтуїція є важливим засобом для виявлення прихованих мотивів і пріоритетів, що можуть бути неусвідомлені в звичайному стані свідомості. Інтуїція, як вважав вчений, виникає із внутрішнього діалогу із самим собою, в основі якого

лежать несвідомі знання, що допомагають людині розкрити свої справжні потреби та цінності, які іноді пригнічені соціальними очікуваннями [89].

Отже, аналіз трансцендентних підходів до вивчення інтуїції показав, що інтуїція є важливим інструментом для розвитку самосвідомості та особистісного зростання. Представники трансцендентних підходів (A. Maslow, V. Frankl, E. Фромм та ін.) підкреслюють, що інтуїція не обмежується швидкими реакціями на базі досвіду, а має глибший, трансцендентний вимір, який сприяє досягненню високих рівнів самореалізації та духовного розвитку. Вони розглядають інтуїцію як важливу складову самотрансценденції, що включає відданість благополуччю інших та перехід до колективної свідомості. Трансцендентні підходи можуть бути застосовані у психотерапевтичній практиці для глибшого розуміння внутрішніх мотивів, розвитку інтуїції і усвідомлення прихованих аспектів особистості, що сприяє сталому особистісному зростанню.

D. Myers є одним із прихильників позитивного психологічного руху. Він отримав широке визнання за наукову цікавість до людського розуму, за дослідження розуміння людського досвіду та інтуїції. Дослідник вивчає як люди пізнають себе, що спонукає їх до роздумів зрозуміти повсякденне життя. Він звернувся до аналізу історій та особистих оповідань людей про їх інтуїтивні переживання та досвід, а також до розгляду психологічних та нейробіологічних механізмів інтуїції. На його думку, інтуїтивне знання може виходити із різних джерел, таких як особистий досвід, культурні переконання, духовний чи містичний досвід; також інтуїція пов'язана із проникливістю, творчістю, інноваціями, а також із певними областями, такими як мистецтво, музика та філософія. Вчений також досліджує силу та небезпеку інтуїції, пояснюючи, чому все може здаватися очевидним, коли це відбувається, хоча і не є опосередкованим словами та раціональним аналізом. Він стверджує, що хоча інтуїтивне знання може бути цінним та корисним у багатьох ситуаціях, важливо пам'ятати, що воно не завжди є точним чи надійним. Його слід урівноважувати іншими формами знань, такими як емпіричні дані та логічні

міркування, щоб забезпечити повніше розуміння цієї ситуації чи проблеми [211].

Отже, аналіз сучасних психологічних досліджень з кінця ХХ-го століття до теперішнього часу показав, що немає одностайної думки вчених щодо того, що ж є інтуїція або за якими напрямами вона розвивається. Представимо основні сучасні напрями дослідження інтуїції, такі як:

- інтуїція як пізнання, співвідношення інтуїції та інтелекту (Л.В. Засєкіна; О.П. Поліщук; М.Л. Смульсон; W. Agor; K. Barrafrem, J. Hausfeld; T. Bastic; A. Baylor; O. Behling, N. Eckel; E. Dane, M. Pratt; S. Epstein та ін.; P. Goldberg; J. Guilford; K. Hammond, R. Hamm; R. Hogarth; G. Mattheews, V. Schwean; G. Pennycook; E. Sadler-Smith; R. Sternberg та ін.) [23; 54; 70-71; 111; 118; 122; 127; 129; 144; 156-157; 166; 169; 172; 178; 205; 217; 229; 246-247];

- інтуїція та свідомий і несвідомий досвід (А.Ю. Морозов; О.П. Поліщук; В.О. Татенко; Т.Г. Тюріна; К.Г. Юнг; L. Cozolino, C. Drulis, C. Samuelson; E. Dane, M. Pratt; A. Dijksterhuis; G. Gigerenzer; E. Sadler-Smith; M. Sinclair, N. Ashkanasy та ін.) [45; 55; 73; 84; 102-103; 141; 144; 149; 163; 227; 241];

- афективний аспект дослідження проблеми інтуїції (Д. Канеман; В.Д. Потапова; З. Фрейд; Т.П. Чернявська; М.В. Ярощук; P. Adinolfi, F. Loia; L. Barrett; A. Damasio; P. Ekman; S. Epstein; N. Frijda; W. James; C. Jung; J. Pretz, K. Totz; M. Sinclair, N. Ashkanasy та ін.) [25; 57; 87; 94; 106-107; 110; 119; 143; 154; 155; 161; 181; 182; 220; 241].

- інтуїція та креативність (І.С. Курок; В.О. Моляко; С.І. Мудра; О.П. Поліщук; В.В. Рибалка; L. Ackoff, E. Vergara; F. Barron; M. Boden; S. Bowers та ін.; E. Dane, M. Pratt; V. Dörfler, F. Ackermann; K. Gilhooly; J. Petervari, M. Osman, J. Bhattacharya; M. Raidl, T. Lubart; V. Salvi; R. Sternberg та ін.) [30; 43-44; 46; 55; 62; 108; 121; 130; 131; 144; 150; 164; 218; 222; 229; 247].

Перш ніж аналізувати результати досліджень співвідношення інтуїції та інтелекту, розглянемо визначення поняття «інтелект», що наводиться у філософському енциклопедичному словнику. Інтелект – це вищий рівень

здібності до мислення, який суттєво відрізняється від пасивних форм сприйняття своєю активною, творчою природою. Головна мета інтелекту полягає «у створенні порядку в хаосі, наводячи параметри реального світу у відповідність до індивідуальних потреб» [86, с. 244].

У працях [70; 71], присвячених психології інтелектуального розвитку та його будові, українська дослідниця М.Л. Смульсон описує власну модель структури інтелекту. Згідно з нею, інтелект формується базовими психічними процесами, які складають когнітивну систему. Ключову роль у цій системі відіграє поєднання рефлексії та інтуїції. Як пояснює авторка, функція рефлексії полягає у критичному осмисленні й оцінці інформації, тоді як інтуїція відповідає за генерацію творчих та новаторських ідей. М.Л. Смульсон також наголошує, що баланс між цими двома складовими змінюється протягом інтелектуального розвитку: якщо на ранніх стадіях домінує інтуїція, то на пізніших вагомішою стає рефлексія.

R. Sternberg розглядає два типи інтелекту теоретичний та практичний і відповідно два типи знань. Теоретичний інтелект забезпечує засвоєння та використання формальних академічних знань. Практичний інтелект є здібністю вбирати та використовувати неявні знання (tacit knowledge), які забезпечують певні дії для ефективної поведінки у реальних ситуаціях. Вчений розробив опитувальники для визначення неявних знань у різних галузях, у тому числі у бізнесі та менеджменті [245].

P. Goldberg визначає інтуїцію як усе, що можна дізнатися (неясні передчуття повсякденних справ, значні відкриття фактів та концепцій). Дослідник стверджує, що зміст слова «інтуїція» означає спонтанність та безпосередність; інтуїтивне знання не опосередковується свідомим чи навмисним раціональним процесом. Поняття «інтуїція» використовується, коли знання одержано, але незрозуміло, як це знання одержано. На основі цього визначення вчений описує функції інтуїції (відкриття, творчість, оцінка, операція, передбачення та просвітлення). Він поєднує теорії, контртеорії, історії, сприйняття, протиріччя, парадокси та мову, що характеризують

інтуїтивний досвід, та досліджує, що відбувається у свідомості, коли відбувається інтуїція. Вчений стверджує, що людина не може змусити інтуїцію статися, людина може лише підготуватися до неї, зробивши себе максимально сприйнятливою [166].

У монографії «Інтуїція. Природа, сутність, евристичний потенціал» вітчизняної дослідниці О.П. Поліщук на основі естетико-антропологічного та естетико-гносеологічного підходів інтуїція визначається як різновид мислення образного типу. У цій роботі авторка наводить результати аналізу еволюції наукових знань про природу, сутність та евристичний потенціал інтуїтивної активності людини [55].

W. Agor пояснює роль інтуїції у найважливіших відкриттях і наголошує чому саме виникає настільки великий інтерес до цієї розумової навички. Як зазначає автор, в кризових умовах доцільність використання інтуїтивних процесів прийняття рішень (згідно з описовою теорією та логікою реалізації) зростає, стаючи іноді єдиною можливою стратегією, наприклад, при нестачі часу у керівника або неможливості чітко виміряти чи інтерпретувати ситуаційні фактори. Згідно з його висновками, опора на інтуїцію є найбільш виправданою за високої невизначеності, відсутності прецедентів, низької прогнозованості змінних, обмеженості та недостатньої цінності фактів, а також в умовах цейтноту та тиску, що вимагають швидких дій [111].

O. Behling та N. Eckel стверджують, що інтуїція здатна швидко обробляти множину фрагментів інформації без помітних когнітивних зусиль. На їхню думку, інтуїтивні судження та прийняття рішень відповідальні за інтеграцію інформації та формування вихідних даних (перевагу, вибір), натомість аналітичне мислення переважно відповідає за формування вхідних даних, таких як пошук, генерація та зміна інформації. Вчені представляють емпіричні дані, що підтверджують, що інтеграція інформації та формування переваг працюють без когнітивного контролю та не обмежені кількістю закодованої інформації та когнітивними здібностями. Вони обговорюють перспективи

обмеженої раціональності та множинного стратегічного підходу до суджень та прийняття рішень [129].

На думку M. Sinclair та N. Ashkanasy, відмінність між інтуїтивним і раціональним мисленням зумовлена різними типами (або способами) обробки інформації. На відміну від лінійно-послідовної обробки, типової для раціонального мислення, цілісно-асоціативний тип узгоджується з інтуїтивним мисленням, тому раціональність проти інтуїції означає: послідовність проти одночасних відносин, деталі проти великої картини, центральний зір проти периферичного зору, текст проти контексту, зосереджена увага проти широкої та відкритої картини. У всіх цих випадках інтуїція не виділяє одне можливе уявлення з нескінченного діапазону можливостей, а схоплює об'єктивну характеристику реальної постановки проблеми [241].

Декілька пізніше E. Dane та M. Pratt також представляють холістично-асоціативний підхід до інтуїції, а саме, що інтуїція включається у процес, в якому різні елементи асоціюються один з одним [144]. Такі асоціації, на думку вчених, є цілісними, стосуються цілих структур або шаблонів, які є спрощеними уявленнями реальності, що означає аналогічне подання інформації.

M. Sinclair, N. Ashkanasy та E. Dane, M. Pratt, розглядають цілісну асоціативність як атрибут інтуїтивної обробки. Загалом, можна сказати, що серед психологів та менеджерів існує сильна згода щодо того, що холізм є необхідним атрибутом інтуїції.

E. Sadler-Smith показує, що людський вид розвинув дві різні системи мислення. Кожен з цих двох розумів є унікальним і цінним активом як в особистому, так і у професійному житті. Аналітичний розум дозволяє обчислювати, розмірковувати та вирішувати проблеми. Поряд з аналітичним розумом є розумова активність, яку вчений назвав інтуїтивний розум, якою в основному залишається непоміченим і невикористаним. Дослідник описує відмінні риси розвиненого інтуїтивного розуму: він швидкий і спонтанний у

своїй роботі, це цілісна система з підтримкою розпізнавання образів, він пропонує гіпотези, а не впевненості [227].

Дослідження K. Barrafrem та J. Hausfeld сприяє розумінню того, як люди роблять вибір за себе та від імені інших у ризикованому середовищі. Вчені експериментально викликають інтуїтивний чи свідомий тип обробки інформації. Дослідники стверджують, що обробка рішень від себе потребує більших зусиль і вимагає більш ретельного обговорення, що, у свою чергу, пов'язане з меншою кількістю помилок під час прийняття рішень. Вчені виявили, що люди більше не схильні до втрат і менш чутливі до середніх ймовірностей під час обмірковування, ніж під час контролю чи інтуїції [118].

Отже, проблема співвідношення інтуїції та інтелекту у психології має широкий спектр різноманітних підходів до розуміння суті феномену інтуїції, яка розглядається як одна з основних когніцій; як інтуїтивний розум; як здібність швидко обробляти інформацію без помітних когнітивних зусиль. Більшість дослідників сходяться на тому, що у кризових умовах невизначеності та ризику використання інтуїтивних процесів для прийняття рішень може бути корисною та здійсненною стратегією.

Щодо проблеми співвідношення інтуїції та свідомого і несвідомого досвіду, то різні автори використовують різні описи різних рівнів складності несвідомих процесів: L. Osbeck має на увазі, що інтуїція не несвідома, вона просто не опосередкована розумом [215]; M. Sinclair та N. Ashkanasy [241] використали термін «несвідоме» щоб охопити всі рівні поза свідомістю людини; E. Dane та M. Pratt також розглядають несвідоме, як необхідну умову для інтуїції [145].

E. Sadler-Smith стверджує, що природа у процесі еволюції наділила Homo sapiens складною системою сприйняття, обробки та прийняття рішень що діє без зусиль і поза усвідомлення людиною. Попри те, що несвідомий інтуїтивний розум має вплив на повсякденне життя, люди здебільшого безтурботно не усвідомлюють яку силу вони мають. Вчений виділяє чотири

ознаки інтуїтивного розуму: мову почуттів; швидкість та спонтанність; цілісність; гіпотези, але не впевненості [227].

Вітчизняний психолог В.О. Татенко проаналізував проблемні моменти визначення сутності інтуїтивної активності людини, виділив при цьому категорії несвідомого та ірраціонального як базові уявлення природи інтуїції. Вчений у монографії «Колективна інтуїція у прогнозуванні соціальних явищ» визначає поняття «інтуїція» як відносно автономну психічну функцію, покликану знаходити розв'язання проблем, недоступних вирішенню лише через свідоме мислення та раціональні форми психічної активності людини. На його думку, інтуїція безперервно відповідальна у функціональній активності у сфері часу та простору психічної сфери людини [73]. Тим самим вчений пропонує концептуальний конструкт інтуїції, яка є унікальною здатністю відображення та формування реальності, що існує поза рамками раціонального сприйняття світу.

Татенко В.О. помічає оригінальну концепцію, яку філософ А.А. Хачатрян розробив у результаті проведення аналізу основних світових філософських концепцій інтуїції та запропонував механізм формування та прояви інтуїтивного знання, який представляє собою особливий вид взаємодії наочних образів та абстрактних понять [73]. А.А. Хачатрян ґрунтується на ідеї про стрибкоподібну природу інтуїції. Ця ідея стає більш конкретною, якщо розглядати інтуїцію як автоматичний процес, що знаходиться на рівні підсвідомого мислення, яке переносить інформацію між правим і лівим півкулями мозку. Ці «стрибки» відрізняються від чуттєвих асоціацій і від логічних міркувань. Інакше кажучи, якщо асоціації пов'язані з наочної площиною, а логічні роздуми – з абстрактними поняттями, то інтуїція є перехід із однієї площині в іншу. Цей «стрибок» на думку А.А. Хачатряна забезпечує перехід у «третій вимір», що дозволяє долати перешкоди, які виникають під час руху у тій самій площині у процесі пошуку нового знання. Цей обхідний маневр, через інтуїцію, відкриває доступ до результатів, недоступних свідомому шляху, та виявляє такі характеристики, як

несподіванка, безпосередність та несвідомість походження інтуїтивних припущень [73]. Отже, наведені вище результати досліджень показують, що несвідоме є одним з атрибутів інтуїції.

Огляд сучасної літератури з проблеми визначення інтуїції як багатогранної та неоднозначної конструкції, який провели M. Sinclair та N. Ashkanasy, підтвердив висновки про те, що більшість визначень дослідників різних областей знань містять три загальні риси:

1) інтуїтивні судження виникають поза свідомості,

2) інформація обробляється цілісно,

3) інтуїтивне сприйняття часто супроводжується емоціями [241].

На теоретичному огляді результатів досліджень та трьох загальних рисах, зазначених вище, ґрунтується наступне визначення. M. Sinclair та N. Ashkanasy запропонували визначення конструкту інтуїції як непослідовного режиму обробки інформації, який включає когнітивні і афективні елементи та призводить до прямого знання без будь-якого використання свідомих міркувань [241].

Афективний аспект інтуїції — це дослідження того, як емоції та почуття взаємодіють із інтуїтивними процесами прийняття рішень, розуміння або усвідомлення. Хоча термін «афективний аспект інтуїції» з’явився відносно недавно, багато класичних психологів торкалися цієї теми опосередковано і раніше (З. Фрейд, W. James, C. Jung, G. Fechner та ін.) [87, 181; 182; 177].

G. Fechner ще у дев'ятнадцятому столітті досліджував зв'язок між емоціями та сприйняттям з використанням методів психофізики. Він заклав основи для розуміння того, як емоційні стани мають потенціал впливу на перебіг відповідних процесів сприйняття та прийняття рішень [177].

W. James розглядав інтуїцію як складову емоційних переживань та акцентував увагу на тому, що інтуїтивні рішення часто є результатом автоматичних емоційних реакцій, які сприяють швидкому прийняттю рішень у життєвих ситуаціях [181].

Хоча основний фокус З. Фрейда був на несвідомому, вчений визнавав важливу роль емоцій під час здійснення процесу ухвалення рішень. Вчений розглядав інтуїцію через призму несвідомих процесів, які обумовлені емоціями та внутрішніми конфліктами. За З. Фрейдом, інтуїтивне розуміння часто є результатом неусвідомлених емоційних імпульсів [87].

C. Jung розширив фрейдистські ідеї про несвідоме, додавши до них поняття колективного несвідомого. Він вважав, що інтуїція – це прямий доступ до колективного несвідомого, яке містить архетипи, які є емоційно зарядженими [182].

Сьогодні багато психологів продовжують досліджувати афективний аспект інтуїції з використанням сучасних методів (Д. Канеман; В.Д. Потапова; Т.П. Чернявська; М.В. Ярощук L. Barrett; A. Damasio; P. Ekman; J. Pretz, K. Totz та ін.) [25; 57; 94; 106; 120; 143; 154; 220].

Д. Канеман, визнаний за свій внесок у розвиток поведінкової економіки, здійснював наукову діяльність у галузі когнітивної психології та прийняття рішень. Він вивчав, як емоції впливають на судження і рішення людей, та часто протирічать їх раціональному мисленню. У книзі «Думати, швидко та повільно» автор описує дві системи мислення: одна з яких є мисленням швидким, інтуїтивним і емоційним (система 1), а інша — повільним, раціональним (система 2) [25]. Вчений відзначає роль емоцій у процесах інтуїтивного мислення та підкреслює, як емоції спроможні чинити вплив на процес ухвалення рішень навіть на рівні підсвідомості.

A. Damasio вивчає зв'язок між емоціями і раціональним мисленням, досліджує роль емоцій при ухваленні рішень. Дослідник розвинув концепцію емоційно-раціонального мозку та стверджує, що емоції не тільки супроводжують, але й активно сприяють інтуїтивному процесу прийняття рішень, що дозволяє людям діяти в умовах невизначеності та ризику [143].

L. Barrett спеціалізується на афективній науці. Вчена розробила теорію конструктивізму емоцій, відповідно до якої емоції не є універсальними, а будуються в реальному часі на основі наших когнітивних та фізіологічних

процесів [120]. Це має пряме відношення до того, як емоції впливають на інтуїцію.

На думку М.В. Ярощук, інтуїція може виступати як місток, що з'єднує когнітивне та емоційно-почуттєве відображення реальності та забезпечує їх взаємодію в єдиному функціонуванні розумової та емоційної сфер особистості [106].

Т.П. Чернявська підкреслює, що інтуїція – це не просто випадкова здогадка, а результат складного взаємозв’язку пізнавальних процесів та емоцій. Інтуїція дозволяє швидко інтегрувати досвід і почуття для прийняття рішень,. На погляд дослідниці, інтуїція особливо корисна в складних ситуаціях невизначеності, коли немає часу на тривалі роздуми. Проте, ефективність інтуїтивних рішень залежить від емоційного стану людини: стрес може заважати прийняти правильне рішення, а спокій, навпаки, сприяє точним інтуїтивним судженням. Яскравим прикладом інтуїції в дії є так звані «інтуїтивні експерти» (хірурги, пілоти та інші висококваліфіковані фахівці) – люди, які завдяки багаторічному досвіду та вмінню контролювати свої емоції, можуть ухвалювати обґрунтовані рішення в складних обставинах [94].

В.Д. Потапова підкреслює, що інтуїтивно-почуттєве відображення працює через раптове поєднання інформації з зовнішнього і внутрішнього середовища. Воно базується на елементах, які не мають логічної взаємодії між собою, тому не можуть визначити причинно-наслідкові зв’язки між різними частинами реальності та оцінити наявну інформацію. Однак, на її думку, таке відображення дозволяє миттєво зрозуміти ситуацію і знайти способи її вирішення без потреби у логічному обґрунтуванні прийнятих рішень [57].

Отже, дослідження афективного аспекту інтуїції охоплюють як класичні, так і сучасні підходи. Психологи старої школи акцентували увагу на зв'язку емоцій і несвідомих процесів, які сприяють інтуїтивному мисленню, тоді як сучасні дослідження глибше аналізують нейробіологічні, когнітивні та афективні фактори, що впливають на інтуїцію в умовах реального життя та прийняття рішень.

Що стосується досліджень співвідношення інтуїції та креативності, то можна сказати, що машини та комп’ютери не можуть бути творчими самі по собі, тому що творчість вимагає чогось більшого, ніж обробка наявної інформації, а саме вимагає людської думки, спонтанної інтуїції та великої мужності. Досвід багатьох успішних професіоналів свідчить про емоційний заряд, який приносить творча інтуїція, яка, якщо її правильно інтерпретувати та слідувати їй, може сигналізувати про унікальні можливості.

Співвідношення між інтуїцією та креативністю є цікавим об'єктом дослідження у галузі психології.

Інтуїція є формою неусвідомлюваного знання чи відчуття, що приходить до людини без явного раціонального обґрунтування. Це може бути результатом досвіду, інсайту чи підсвідомого аналізу інформації. Інтуїція часто сприймається як спосіб швидкого та неусвідомленого прийняття рішень.

Креативність, з іншого боку, є здатністю генерувати нові ідеї, вирішення проблем, а також створювати щось оригінальне та цінне. Це процес, який включає комбінування різних елементів і вихід за рамки традиційних шаблонів мислення.

Що стосується співвідношення інтуїції та креативності, то існує припущення, що інтуїція може бути каталізатором для креативності (M. Чиксентмігаї; M. Boden; R. Cattell, H. Butcher; E. Dane, M. Pratt; K. Gilhooly; J. Guilford; J. Petervari, M. Osman, J. Bhattacharya; M. Raidl, T. Lubart; R. Sternberg та ін.) [99; 130; 137; 144; 164; 170; 218; 222; 247].

Коли людина довіряє своїй інтуїції, вона може краще сприймати навколишній світ, швидше розпізнавати шаблони та сприймати інформацію, яка не завжди доступна свідомому аналізу. Інтуїція може підказувати неочевидні зв'язки між ідеями, що сприяє емпатії, уяві та креативному мисленню. Попри наявність, на перший погляд, очевидного зв'язку між інтуїцією та креативністю, E. Dane та M. Pratt [144] у своїй статті зауважили, що лише кілька досліджень (M. Raidl, T. Lubart [222] мають емпіричні докази,

що пов'язують ці два явища, і це також було підтверджено іншими науковцями (V. Dorfler, F. Ackermann та ін.) [150].

З іншого боку, креативність також може включати усвідомлені зусилля, систематичний пошук нових ідей та їх доопрацювання. Отже, інтуїція та креативність можуть взаємодіяти, що створює сприятливі умови для появи новаторських рішень.

Що стосується ролі інтуїції на стадіях породження та оцінки творчості, то наступні дослідження підтверджують її важливість на цих етапах породження нового. Інтуїція, ймовірно, збільшить не лише кількість генерованих ідей, але й ступінь їхньої новизни, оскільки підсвідома та асоціативна природа інтуїції дозволяє об’єднувати віддалені сфери змісту (M. Raidl, T. Lubart) [222], Іншими словами, інтуїтивний підхід збільшує ймовірність як розпізнавання більшої кількості прогалин і тенденцій, так і встановлення більш нових зв’язків між віддаленими та розрізненими елементами, що призводить до генерації більш інноваційних нових ідей та концепцій.

В умовах браку ресурсів (часу, фінансування тощо) навмисний аналіз виключається, оскільки ретельна оцінка величезної кількості випадково згенерованих можливостей неможлива в цих умовах. Те саме стосується випадкового вибору ідей. Скоріше відбувається те, що творець отримує вихідну гіпотезу, коли спирається на інтуїцію. Він/вона об’єднує окремі фрагменти поступово отриманої інформації про те, що може спрацювати, і зводить їх до нової послідовної конструкції за допомогою асоціацій. Інтуїція не вирішує всю проблему, а дає ідею, яка цілеспрямовано відібрана. На цьому шляху інтуїція не може бути замінена аналізом, і вона іноді навіть передує аналізу. Це тісно пов’язане зі встановленням нових парадигм не лише на етапі генерації ідей, а й на етапі оцінювання.

Творче вирішення проблем передбачає створення підходів і рішень, які є новими для того, хто розв’язує, навіть якщо вони не є історично новими (M. Boden) [130]. Пояснення породження нових рішень є невирішеною проблемою для психології мислення та вирішення проблем. Іноді здається, що

проблеми вирішуються шляхом негайної інтуїції або розуміння, але для складних проблем зазвичай потрібен період свідомого аналізу, навіть якщо він безпосередньо не веде до вирішення, та проблеми відкладаються перед розчиненням на деякий час (V. Salvi, E. Bricolo, J. Kounios, E. Bowden, M. Beemana) [229].

K. Gilhooly пропанує пояснення того, чому відкладання проблем може полегшити їх вирішення, яке полягає в тому, що відкладення творчих проблем на певний період може дозволити несвідомим процесам генерувати ідеї вирішення, які потім сприймаються або як спонтанні прориви у свідомість, коли увага зосереджена на інших питаннях, або як дуже швидкі рішення для повернення до раніше нерозв'язної проблеми [164].

Вітчизняні психологи приділяють увагу проблемам творчого потенціалу особистості, психологічних механізмів творчої діяльності, наукової творчості, інтуїції в науковому пізнанні, інтуїції та емоційно-почуттєвої сфери особистості, співвідношення інтуїції та креативності (О.В. Губенко, І.С. Курок, В.О. Моляко, С.І. Мудра, О.П. Поліщук, В.В. Рибалка та ін.) [17-18; 30; 43-44; 46; 55; 62].

В.О. Моляко визначає поняття «творчість»: в широкому сенсі, як творчість природи, а саме творчість характерна живій і неживій природі, як компонент розвитку матеріального світу, людини, суспільства; у вузькому сенсі – як творча діяльність людини [43]. Вчений підмічає, що на етапі творчого проектування ключову роль завжди грає ідея та образ, що виникають у свідомості розробника після інтенсивної розумової діяльності. Ідеї та образи, на його погляд, можуть з'являтися зовні випадковим чином або практично випадково, часто пов'язані з інтуїтивним мисленням, але потім вони стають наполегливими концепціями та образами, навколо яких концентрується вся інтелектуальна активність; вони опановують свідомість конструктора, аналогічно тому, як пристрасті можуть опанувати людину [44].

У дослідженні процесу формування інтуїтивного рішення при вирішенні творчих завдань О.П. Поліщук виділяє кілька ключових аспектів різних теоретичних моделей інтуїтивного пізнання:

1) нове знання, яке виникає в результаті інтуїтивного припущення, не випливає логічно з існуючої системи знань, оскільки воно розвивається через інтеграцію з більш широким контекстом інформації;

2) формулювання рішення, виявленого через інтуїцію, відбувається завдяки виявленню зв'язку між сутністю поточної творчої задачі та змістом стійкого, очевидного знання у більш широкій інформаційній системі;

3) виникнення інтуїтивного рішення можливе лише за наявності в людини великої системи знань [55].

Актуальні сучасні філософські та культурологічні проблеми зв’язку інтуїції та творчості досліджує І.С. Курок, яка розглядає проблеми творчості та інноваційності у контексті науки доби глобалізації, а також проблеми інтуїтивізму та інтуїціонізму як методологічного підґрунтя наукової творчості. Результати її дослідження надають обґрунтування положенню про взаємовплив творчої (інтуїтивної) та логічної складових наукових концепцій та теорій. Цей взаємовплив проявляється у збереженні традиційних моделей, які забезпечують логіко-аналітичну систему пізнання, розширення цієї системи новими принципами наукового пізнання з використанням метафор та продуктивних моделей та узагальнюючих образів [30]. Попри відсутність переконливих висновків, вагомі концептуальні аргументи та обнадійливі дані вказують на існування щонайменше мінімального зв’язку між інтуїцією та креативністю.

Таким чином, у даному підрозділі розглянуті філософські, біологічні і нейробіологічні та психологічні аспекти дослідження феномену інтуїції.

В історії філософії існують два основні підходи до інтерпретації інтуїції: ірраціоналістичний та раціоналістичний. Ірраціоналістичний підхід вважає, що інтуїція залежить від ірраціональних елементів: анамнезис, містична інспекція, самопоглиблення душі, божественна віра, містичні здібності

розуму, інстинкт тощо. Раціоналістичний підхід показує, що інтуїція походить від природних пізнавальних здібностей людини, зокрема розуму та почуттів.

Сучасні філософські дослідження феномену інтуїції показують, що інтуїція є унікальною психічною функцією, здатною до прийняття рішень поза рамками раціонального мислення та творчого проектування. Вона відіграє значну роль у процесі генерації нових знань і рішень, що забезпечує доступ до інформації, яка недоступна суто логічному аналізу. Інтуїція діє як міст між свідомістю та підсвідомістю, що дозволяє відкривати несподівані зв’язки та рішення, а її механізми часто залишаються таємничими для розуміння.

Біологічні дослідження інтуїції підтверджують важливість її фізіологічних аспектів (вплив на емоційні реакції та фізіологічні параметри). Зв'язки між інтуїтивними рішеннями та активацією певних ділянок мозку показують, що інтуїція має біологічну основу. Нейробіологічні дослідження підтверджують, що інтуїція має своє коріння в складному взаємозв'язку між різними областями мозку. Нейробіологічні механізми інтуїції залишаються складними та вимагають подальших досліджень.

Психологічні дослідження інтуїції показують, що інтуїція є складним і багатогранним психічним феноменом, який має когнітивно-афективний характер породження та грає значну роль у прийнятті рішень, наукових пошуках та творчості. Психологічні дослідження виділяють інтуїцію як здібність до швидкого, нераціонального сприйняття та розуміння інформації, що часто базується на індивідуальному досвіді та неусвідомлених процесах.

Ці дослідження суттєво розширюють наше розуміння функції та ролі інтуїції в контексті людської поведінки та діяльності, зокрема в умовах прийняття рішень, адаптації до нових ситуацій та вирішення складних завдань. Вони також створюють теоретичну та практичну основу для розробки спеціалізованих методик і стратегій, спрямованих на оптимізацію інтуїтивних процесів у професійній діяльності. Це особливо актуально у сфері наукових досліджень та творчих процесів, де ефективне використання інтуїції може значно підвищити продуктивність, інноваційність та точність в прийнятті

рішень. Таким чином, впровадження цих підходів дозволить більш ефективно інтегрувати інтуїтивну активність в діяльність, що вимагає швидкого реагування та високого рівня креативності, створюючи нові можливості для прогресу в різних сферах людської діяльності.

1.2. Психологічні підходи до вивчення інтуїції у контексті прийняття рішень

Результати досліджень проблеми ухвалення рішень у складних умовах невизначеності та ризику детально розглядаються в іноземній економічній та організаційній психології (K. Barrafrem, J. Hausfeld; E. Dane, M. Pratt; A. Dijksterhuis; H. Einhorn, R. Hogarth; K. Gilhooly; Ch. Heath; D. Kahneman; G. Klein; G. Loomes; P. Nutt; C. Salvi; M. Sinclair, N. Ashkanasy та ін.) [118; 145; 149; 153; 164; 176; 183-184; 189; 196; 214; 229; 241].

Українські фахівці приділяють увагу до проблематиці теорії та практики прийняття рішень у невизначених та ризикованих умовах, ухвалення рішень у менеджменті; ухвалення стратегічних життєвих рішень (В.Ю. Артемов, І.В. Сингаївська; М.П. Бутко, І.М. Бутко, В.П. Мащенко; Л.М. Карамушка, А.М. Шевченко; М. Негрей, К. Тужик; І.Р. Петровська; Л.В. Помиткіна; Н.В. Родіна; О.І. Саннiков; О.П. Саннікова, О.І. Саннiков; О.О. Тополенко; Т.П. Чернявська та ін.) [4; 10; 27; 47; 50; 56; 63; 66; 69; 83: 96-97].

З психологічної точки зору, процес прийняття рішень інтерпретується як складна регуляторна діяльність, спрямована на вибір найбільш доцільної альтернативи для ефективного розв'язання проблемної ситуації. Це передбачає розробку алгоритму дій, який, шляхом цілеспрямованої модифікації умов та врахування множинних факторів невизначеності, забезпечує здійснення наміченої цілі [4, с. 10].

У психологічній науці прийняття рішень трактується як складний процес керування діяльністю, що спрямований на селекцію найкращого варіанту для розв'язання ускладненої ситуації. В ході цього процесу розробляється певна

послідовність етапів, котрі за рахунок змін у ситуації та з урахуванням численних невизначених чинників ведуть до реалізації поставленої мети [4: 10]. Прийняття рішень передбачає знаходження відповіді на головне питання в обставинах, що розцінюються як проблемні. Рівень проблемності обумовлюється динамічними характеристиками ситуації, її складністю, наявністю потрібної інформації та іншими чинниками, які у взаємодії визначають специфіку вирішення конкретної задачі та формують підґрунтя для ухвалення обґрунтованого й доцільного рішення (В.Ю. Артемов, І.В. Сингаївська) [4]. Важливим критерієм для визначення проблемності ситуації виступає рівень мінливості факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, що висуває перед суб'єктом, який ухвалює рішення, вимогу щодо здатності прогнозувати ймовірні зміни в найближчій та більш віддаленій перспективі.

Прийняття рішення особистістю є актом вибору серед можливих варіантів, який залежить від психологічної структури особистості та її характеристик різного рівня. Ці характеристики відображають цілісність особистості. Процес прийняття життєвих рішень є специфічним, важливим проявом активності особистості, що дозволяє вибрати найкращий варіант рішення або той, який суб'єктивно сприймається як найбільш відповідний для вирішення життєвої ситуації (О.П. Саннікова, О.І. Санніков) [69].

Процесу прийняття рішень характерні такі основні особливості:

1) рішення повинні відповідати поставленим цілям та допомагати досягненню поставлених завдань (М. Негрей, К. Тужик; І.Р. Петровська; Л.В. Помиткіна; О.І. Санніков; P. Nutt та ін.) [47; 50; 56; 66; 214];

2) вольові аспекти прийняття рішень (R. Baumeister, B. Schmeichel, K. Vohs; W. James та ін.) [126; 181];

3) якість рішення залежить від доступності та точності інформації (G. Lufityanto, C. Donkin, J. Pearson та ін.) [197];

4) проблема вибору, коли людина стикається з кількома альтернативами і повинна вибрати певний напрямок дій (H. Einhorn, R. Hogarth; Ch. Heath,

D. Heath; D. Kahneman; D. Simonton; A. Tversky, D. Kahneman та ін.) [153; 176; 184-185; 238; 249-250];

5) невизначеність та ризики є невід'ємною частиною прийняття рішень (Н.В. Родіна, А.С. Фокін; О.П. Саннікова, І.О. Гордієнко; K. Barrafrem, J. Hausfeld; D. Kahneman; A. Tversky, D. Kahneman та ін.) [65; 68; 118; 184; 250];

6) емоційний стан людини може впливати на прийняття рішень (Є.В. Карпенко; А.Г. Четверик-Бурчак; D. Goleman та ін.) [28; 98; 167];

7) інтуїція відіграє важливу роль у прийнятті рішень, у ситуаціях, коли потрібна швидка дія або доступ до повної інформації обмежений (Д. Аріелі; Д. Канеман; А.Ю. Морозов; T. Bastic; E. Dane, M. Prat; S. Epstein; P. Goldberg; G. Klein; D. Myers; L. Osbeck; E. Sadler-Smith та ін.) [2; 26; 45; 122; 145; 156; 166; 189; 211-212; 215; 226;

8) досвід та психологічні чинники того хто приймає рішення впливають на цей процес (Т.М. Титаренко; О.О. Тополенко; М. Чиксентмігаї; W. James; D. Levinthal та ін.) [81; 83; 99; 181; 195].

Зазвичай, перед тим як знайти рішення поставленого завдання, потрібно виконати ретельну підготовчу роботу, яка стає базою для інтуїції. Інтуїція є унікальним способом пізнавального процесу, що сприяє створенню абсолютно нових знань. Феномен інтуїції у процесі прийняття рішень дослідники сприймають і пояснюють по-різному. Вони виходять з різних теоретико-методологічних підходів, а також на їхнє розуміння на феномен інтуїції впливає історичний контекст, рівень розвитку наукових знань, їх індивідуальні переваги в науці та філософські установки.

Серед важливих особливостей прийняття рішень важливу роль грають такі категорії, як інтуїція та раціональність. Інтуїція може бути корисною в умовах невизначеності, але раціональний аналіз також потрібний для обґрунтованого вибору. Дослідження показують важливість балансу між інтуїцією та раціональністю у прийнятті рішень (Д. Аріелі; Д. Канеман; М.Л. Смульсон; В.О. Татенко; W. Agor; S. Epstein, R. Pacini, V. Denes-Raj,

H. Heler; C. Salvi, E. Bricolo, J. Kounios, E. Bowden, M. Beemana; D. Simonton; M. Sinclair, N. Ashkanasy; та ін.) [2; 25; 70-71; 73; 111; 157; 229; 238; 241].

Враховуючи існування різних підходів у розумінні самого терміну «інтуїція» та близьких до неї понять (антиципація, когнітивна установка та ін.), зазначимо, що різні автори пропонують різні визначення (І.Г. Батраченко; Б.Ф. Ломов; В.В. Плохіх; Д.М. Узнадзе, A. Bandura; A. Greenwald, M. Banaji; W. Wundt та ін.) [8; 39; 52; 40; 117; 168; 260].

W. Wundt (1911) ввів поняття «антиципація» (передбачення, ймовірне прогнозування) як послідовну психологічну категорію [260]. Б.Ф. Ломов (1980) визначає антиципацію як здібність (у широкому розумінні) працювати і приймати ті чи інші рішення з певним тимчасово – просторовим передбаченням очікуваних, майбутніх подій [39]. Антиципація та інтуїція відносяться до здібності передбачення або передчуття, але вони мають різні аспекти і можуть використовуватися в різних контекстах. Антиципація зазвичай належить до здібності передбачати майбутнє з урахуванням міркувань, аналізу чи досвіду (І.Г. Батраченко) [8-9]. Це більш раціональний підхід, який може включати активне використання інформації для передбачення можливих подій. Інтуїція, з іншого боку, часто пов'язана з безпосереднім розумінням або відчуттям, яке не завжди зрозуміло логічно. Це може бути свого роду внутрішнє знання чи почуття, що допомагає приймати рішення без явного аналізу. Отже, загальним моментом між інтуїцією та антиципацією є їх спрямованість на передбачення, але підходи та підстави для цього передбачення можуть суттєво відрізнятися.

W. James стверджував, що інтуїтивне знання передбачає пряме та миттєве розуміння істини без необхідності свідомого роздуму. Він досліджував проблеми волі, внутрішньої природи вольових процесів та вольових зусиль і представив п'ять наступних типів рішення [181].

Перший тип рішення названий розсудливим типом рішення, при цьому типі рішення аргументи «за» і «проти», здається, поступово і майже нечутливо знаходяться в розумі, внаслідок чого залишається баланс на користь одного з

двох можливих рішень, що приймається легко, рішуче і без . заперечень.

У другому типі - відчуття таке, що ми ніби пливемо за течією, ставлячись байдуже до напрямку, яким нас випадково направить щось ззовні, причому врешті-решт буде так само добре, якщо попрямуємо в один або в інший бік.

У третьому типі - визначення шляху здається однаково випадковим. Воно виходить зсередини, а не ззовні і частіше зустрічається у гарячих натур, з сильною емоційністю та нестійким характером, ніж у холоднокровних людей.

Четвертим типом рішення часто закінчується обговорення так само раптово, як і у третьому типі. Цей тип рішення характеризує ситуацію, коли в результаті зовнішнього досвіду або незрозумілих змін ми раптом переходимо від легкого та безтурботного настрою до серйозного, напруженого, можливо, у разі пробудження совісті чи сигналу серця.

П'ятий тип рішення - суб'єктивний, відмінний від попередніх типів, характеризується наявністю або відсутністю відчуття того, що вся інформація для вирішення є, що всім мотивам підведено баланс і ми самі з власної волі схиляємо чашу терезів в один бік: у першому випадку (коли баланс закінчено) нам відчувається так, ніби ми додали власне зусилля до ваги логічних доказів, які, якби вони діяли одні, були б безсилі викликати вирішальний дозвіл; у другому випадку (коли баланс ще не готовий) нам здається, що ми робили якесь творче доповнення замість мотиву чи підстави, що надходить шляхом простого міркування [181].

Відмінність п'ятого типу рішень від інших типів, на думку вченого, полягає в тому, що в перших чотирьох випадках у момент вирішення на користь однієї з двох альтернатив розум ніби втрачає іншу половину, тоді як у п'ятому випадку, обидві частини альтернативи знаходяться в розумі і під час самої дії, що «вбиває» можливість другої альтернативи. Важливо, що той, хто прийняв рішення п'ятого типу, відчуває внутрішнє зусилля, з яким відбувається дія, і це внутрішнє зусилля є головним елементом, що забезпечує яскравий контраст та утворює особливий рід душевного явища [181].

W. James стверджує, що більшість рішень приймаються «без праці», і

досить мало рішень супроводжується зусиллям у фіналі. Вчений підкреслює, що люди помилково припускають, що зусилля зустрічаються набагато частіше, ніж це є насправді, тому що при обговоренні у них часто виникає відчуття складності у вирішенні, і після того, як рішення відбулося, вони згадують це відчуття і помилково припускають, що зусилля справді були зроблені ними.

Експериментальні дослідження грузинського філософа та психолога Д.М. Узнадзе підтримують ідею про те, що когнітивна установка формується поза межами свідомого сприйняття і не є його явищем. Вона відображає процеси у мозку, які на неусвідомлюваному рівні організують внутрішній стан, що передує свідомому рішенню когнітивної задачі [40]. Інтуїція є специфічним видом мислення, у якому прийняття рішення відбувається без довгих міркувань і логічного аналізу. Неусвідомленість логічних підстав пояснюється лише тим, що окремі етапи розумового процесу відбуваються у підсвідомому режимі, і усвідомлюється лише результат цього процесу. Тим не менш, швидке прийняття рішення все одно є результатом інтенсивного попереднього мислення, автоматичного узагальнення накопичених знань та стійкої свідомої установки на пошук розв'язання задачі.

A. Greenwald та M. Banaji досліджували проблему неявного соціального пізнання, а саме установки, самооцінки та стереотипи. На їх думку, незважаючи на те, що поведінка зазвичай розглядається як підконтрольна свідомості, хоча вона не завжди ретельно продумана, існує багато даних, що підтверджують ідею про те, що поведінка часто діє несвідомо [168]. Особливістю неявного пізнання є те, що попередній досвід впливає на судження у спосіб, який невідомий дійовій особі інтроспективно. Отже, установки, самооцінка і стереотипи мають важливий неявний вплив на прийняття рішень, що збільшує їхню передбачувану цінність.

М. Чиксентмігаї стверджує, що раціональне мислення проявляється у діяльності із чіткими правилами (шахи, математика, …), де може бути прогнозований результат. На думку вченого, логіка ефективна у закритих

системах із чіткими правилами, де результат можна передбачити, однак для досягнення майбутнього процвітання необхідно розвивати якості, що перевершують логіку, а саме, інтуїцію [99]. Розвиток інтуїції дозволяє передбачати зміни; виявляти емпатію та розуміння неочевидного; проявляти мудрість, яка допомагає бачити зв'язки між різними явищами; також креативність допомагає знаходити нові підходи до вирішення завдань, що сприяють адаптації до несподіванок.

У своїх дослідженнях S. Epstein адаптивний (інтуїтивний) стиль мислення як важливий компонент когнітивної діяльності людини у процесі прийняття рішень. Вчений підкреслює, що інтуїція тісно пов'язана з досвідом і контекстом, а також залежить від особливостей емоційної регуляції. Разом з раціональним та аналітичним стилями, інтуїція формує складну картину когнітивних процесів [155-156].

О.П. Поліщук досліджує інтуїтивне мислення, яке, на її думку, базується на специфічному способі отримання інформації про проблему, що фокусується на процесі існування та функціонування певного об'єкта, що має значення для пізнання та творчості, а не на його окремих властивостях та елементах [54]. Такий підхід є холістичним і системним, оскільки ціле розглядається як єдина сутність, що не поділяється на складові. У цьому контексті об'єкт сприймається як цілісна система, а не як сукупність окремих складових. Основний акцент робиться на синтезі, на відміну від аналізу, який розглядається як стратегія мислення.

В.А. Татенко у монографії «Колективна інтуїція у прогнозуванні соціальних явищ» вперше введені (у науковий обіг) поняття «інтуїтивна діяльність» і «інтуїтивна активність», які можуть здатися незвичайними, але виправданими, якщо не применшувати значення інтуїції, розглядаючи її як звичайний аналог наукового терміну «антиципація». Термін «інтуїтивна діяльність», на його думку, заслуговує на статус самостійного, унікального, складного та важливого психологічного конструкту [73]. Інтуїтивна діяльність являє собою різновид психічної активності, що характеризується власною

функціональною структурою, аналогічно до того, як це спостерігається у перцепції (перцептивна діяльність), мисленні (мисленєва діяльність), мовленні (мовленнєва діяльність) та інших подібних процесах. Разом з тим, функціональна структура інтуїтивної діяльності здатна набувати різних форм, що обумовлено включенням до її складу елементів свідомості чи інших, відмінних від них (або протилежних їм), компонентів.

Теорія перспектив, запропонована D. Kahneman та A. Tversky, виникла на основі досліджень прийняття рішень. У рамках цих досліджень вчені аналізували різні механізми функціонування інтуїтивного та логічного мислення, спираючись на емпірично зафіксовані дані про поведінку людей у ситуаціях ризику [186].

У статті «Екстенсіональні та інтуїтивні міркування: помилка кон'юнкції в ймовірнісних судженнях» A. Tversky і D. Kahneman стверджують, що люди намагаються спрогнозувати подію та нехтують можливістю слідувати шаблону, надаючи надто великої ваги останнім даним і надто мало ваги попереднім шансам або базовим частотам [249]. Згідно з D. Kahneman, якій у статті «Перспектива судження та вибору: відображення обмеженої раціональності» зазначає, що люди здатні часто самостійно виправлятися та приймати більш точні рішення, коли вони усвідомлюють, що вони застосовують евристику репрезентативності [184]. Отже, евристики – це ментальні стратегії, які використовуються для вирішення проблем швидко та без особливого роздуму. Евристичний підхід передбачає вивчення того, як люди приймають швидкі, автоматичні рішення на основі свого досвіду, знань та інтуїції.

A.Tversky та D. Kahneman стверджують, що судження в умовах невизначеності часто опосередковуються інтуїтивною евристикою, яка не зв’язана правилом кон’юнкції (логічного об’єднування). На їх думку, сполучення може бути більш репрезентативним, ніж один із його складових, і екземпляри конкретної категорії може бути легше уявити або отримати, ніж екземпляри більш інклюзивної категорії, тому евристика репрезентативності

та доступності може зробити кон’юнкцію більш імовірною, ніж один із її компонентів. Це явище демонструється в різноманітних контекстах та включає оцінку частоти слів, оцінку особистості, медичний прогноз, рішення під загрозою, підозру в злочинних діях і політичне прогнозування [249].

Феноменологічний аналіз інтуїтивної діяльності, на думку В.О. Татенко, залишається неповним без розгляду випадків, коли слід сумніватися в точності інтуїтивних припущень [73]. У книзі «Мислення швидке й повільне» Д. Канеман торкається цього питання та наголошує, що більшість вражень і думок формуються у свідомості людини неявним чином, і розумова робота, яка породжує враження, передчуття та прийняття рішень, часто відбувається непомітно. Вчений аналізує помилки інтуїції, не для того, щоб принижувати людський розум. а щоб зрозуміти його природу. Він пише, що люди, які керуються своїми враженнями та почуттями, часто виявляються впевненими у своїй інтуїції, хоча не завжди справедливо, їхні помилки легко помітні об'єктивним спостерігачам [25]. Проте, на думку В.А. Татенко, коли дослідники виявляли помилки в інтуїції, вони могли втратити сам феномен інтуїції. Вітчизняний вчений підкреслює, що помилки, що обговорюються, пов'язані не з інтуїцією, а з раціональним мисленням [73]. На це вказує і Д. Канеман, який виявляє систематичні помилки в мисленні звичайних людей, які обумовлені насамперед механізмами мислення, а меншою мірою впливом емоцій на мислення [25].

Продовжуючи вивчення інтуїтивних суджень людей Д.А. Канеман разом зі своїми колегами у книзі «Шум. Хибність людських суджень», обговорюючи механізми, дива і вади інтуїтивного мислення, підкреслюють, що гігієна рішень у будь-якому контексті передбачає зменшення числа предикторів і рівня шуму, що у свою чергу сприяє зменшенню кількості помилок і більш точному прогнозуванню [26].

У сучасній психології поняття «інтуїція» можна визначити як здібність до пізнання та сприйняття реальних рішень проблем. Як приклад можна навести модель прийняття рішень на основі розпізнавання G. Klein (Recognition-Primed

Decision Model **(**RPD), яка доводить, як люди здатні швидко приймати рішення без необхідності порівняння варіантів. Вчений у дослідженні в галузі натуралістичного прийняття рішень пожежників у їхньому природному середовищі, дійшов висновку, що лабораторні моделі прийняття рішень недостатньо охоплюють умови невизначеності. Дослідник зазначив, що в умовах цейтноту часу, високих ставок та змінних параметрів експерти вдаються до свого досвіду для ідентифікації схожих ситуацій та інтуїтивного вибору рішень. RPD модель є комбінацією інтуїції та аналізу: інтуїції, як процесу зіставлення шаблонів та швидкої пропозиції варіантів дій; аналізу як свідомого моделювання, навмисного переосмислення можливих варіантів дій. Вчений запропонував концепцію «розширеної інтуїції», яка показує, як експерти швидко ухвалюють точні рішення на основі свого досвіду в екстремальних ситуаціях. G. Klein (2008) показує, що вміння розпізнавати закономірності та інші ознаки, які забезпечують інтуїтивне прийняття рішень є природним продовженням досвіду [189].

Психологи досліджують як люди покладаються на інтуїтивні рішення, коли відчувають труднощі у повсякденному житті, у сфері професійних рішень (D. Myers) [211-212], (P. Nutt) [214] у відкриттях (S. Bowers, G. Regehr, C. Balthazard, K. Parker) [131]. Однак поряд із користю дослідники звертають увагу на те, що інтуїція може призводити до помилкових рішень (D. Myers) [212].

Що стосується правильного і неправильного використання стереотипів при прийнятті рішень, то на думку R. Hogarth, люди живуть у зіпсованому, збоченому середовищі, яке забезпечується чудовою статистикою, що сидить у мозку недосконалої людини [178]. Щоб зрозуміти причини, через які стереотипи дають збій та інтуїтивні рішення стають помилковими, слід враховувати такі фактори як: отримання надто малого обсягу інформації, визначення груп за їх відмінностями при нездатності безпосередньо спостерігати справжні причини групових відмінностей. Отже, у процесі

прийняття рішень люди часто роблять надто значні висновки на підставі надто обмеженої інформації.

D. Myers досліджує інтуїцію у професійній діяльності та розглядає роль соціальної інтуїції, яку він визначає як спонтанні розумові висновки щодо чеснот людини, моральної інтуїції, заразливості настрою та точності емпатії (співчуття). Вчений підкреслює, що соціальна інтуїція дозволяє все оцінювати як хороше чи погане протягом чверті секунди. На його думку, моральні судження містять інстинктивні почуття, що швидко з'являються, або емоційно насичену інтуїцію, яка потім ініціює моральні роздуми, що дозволяє розрізняти думки та почуття інших людей або виявляти фальш чи брехню [212]. Також D. Myers виділяє внутрішню інтуїцію, за допомогою якої творчі люди більше концентруються на внутрішніх мотивах: задоволенні від роботи та розв'язання задачі [211].

Дані, отримані A. Dijksterhuis у експериментальному дослідженні переваги свідомого та несвідомого мислення у прийнятті рішень, дозволили припустити, що несвідоме мислення призводить до більш ясних, більш поляризованих і більш інтегрованих уявлень у пам'яті; свідоме мислення виявляється неадекватним при прийнятті складних рішень через низьку обробну здібність свідомості; несвідома думка – більш ефективна [149].

За концепцією D. Isenberg [179] і H. Simon [237] про інтуїцію як несвідоме швидке розпізнавання шаблонів і синтез минулого професійного досвіду та знань має місце така інтерпретація, що досвідчені люди, які приймають рішення, обходять аналіз на користь цілісного сканування пам'яті на подібні події чи ситуації. Отримавши цю інформацію, вони творчо реорганізовують ці фрагменти інформації в новий взаємопов'язаний шаблон. Все це відбувається без будь-якої свідомої обробки (G. Klein, 1998, 2003) [189; 190]. Менш досвідчені особи, які приймають рішення, також можуть знаходити рішення інтуїтивно. Згідно з цією передумовою, кожен, незалежно від досвіду та знань, може спиратися на свою підсвідомість, щоб зрозуміти абсолютно нову структуру. Цю точку зору підтверджує висновок A. Baylor про те, що новачки

можуть бути інтуїтивно зрозумілими, оскільки їм бракує аналітичних знань з предмету, які заважали б їхній здатності генерувати нові ідеї [127].

Прихильники перспективи, заснованої на досвіді, схильні розглядати емоції як шкідливий компонент інтуїтивного процесу (H. Simon) [237]. K. Hammond з колегами [172] застерігає, що концепція інтуїції яка базується на експертному досвіді, доведеному до звички (G. Klein) [190] може звести інтуїцію до форми несвідомого аналізу. Прихильники афекту також наголошують на важливості знань поза сферою компетенції індивіда як важливого джерела інтуїтивного розуміння (E. Monsay) [208]. Результати досліджень G. Lufityanto з колегами показали, що неусвідомлена емоційна інформація при прийнятті рішень характеризується точністю та впевненістю. [197].

Незважаючи на те, що прихильники інтуїції, заснованої на досвіді, зосереджуються виключно на когнітивних елементах конструкції, висновки M. Sinclair та N. Ashkanasy показують, що інтуїція також включає афективний компонент [241].. Ця точка зору узгоджується з висновками, зробленими, зокрема, T. Bastick [122], S. Epstein (1998) [155], де розглядається афект як загальний термін для всіх емоційних станів, таких як інтенсивні та короткочасні емоції, тривалий неспецифічний настрій і тонкі тимчасові афективні почуття (N. Frijda) [161].

Вивчення описів інтуїтивних процесів дозволило M. Sinclair та N. Ashkanasy виявити такі три сценарії. По-перше, на доінтуїтивній стадії афект (як риса, так і стан) може перешкоджати або полегшувати доступ до інтуїції, залежно від контексту. По-друге, під час інтуїтивного процесу деякі люди схильні використовувати афект як спосіб сприйняття. У цьому випадку афект стає складовою самого конструкту інтуїції. На третьому етапі оцінювання люди відчувають підтвердження «справжньої» природи інтуїції через певне почуття, таке як полегшення чи впевненість [241]. Отже, можна узагальнити, що емоційність виступає як супутній симптом інтуїтивного процесу та запропонована вченими інтеграція когнітивних та емоційних

компонентів у рамках єдиної конструкції забезпечує спільну основу для заснованих на досвіді та афектах поглядів на інтуїцію прийняття рішень.

Дослідженням феномена інтуїтивного пізнання, інтуїтивно-чуттєвих механізмів приділяють увагу вітчизняні вчені (О.В. Губенко, Л.А. Мойсеєнко, В.Д. Потапова, Т.Г. Тюріна, М.В. Ярощук та ін.) [17; 42; 57; 84; 106].

Широке розуміння структури об'єкта інформації, на думку М.В. Ярощук, означає швидке поєднання різних інформаційних сигналів із різним евристичним потенціалом, що дозволяє осмислити інформаційні дані, які спочатку здаються малозначущими для суб'єкта пізнання чи творчості, Це пояснює одну із характерних рис інтуїтивного мислення. Дослідниця виділяє три види інтуїції: холістичну, яка пов'язана з гештальт-підходом, де цілісний образ переважає над його частинами, а сприйняття об'єкта потребує участі фігури та тіла; інферентну, яка заснована на попередніх аналітичних процесах, що раптово перетворюються на правильне вирішення завдання; та афективну, що пояснює інтуїцію як знання, що випливають з емоційно-чуттєвого сприйняття [106].

В.Д. Потапова стверджує, що інтуїтивно-чуттєве відображення реалізується через поєднання зовнішньої та внутрішньої інформації. Цей процес заснований на аспектах, що не мають логічної взаємодії, що заважає визначенню причинно-наслідкових зв'язків та оцінки поточної інформації. Тим не менш, інтуїтивно-чуттєве відображення сприяє миттєвому сприйняттю ситуації та прийняттю рішень без логічного обґрунтування. Таке відображення спрямовано на орієнтацію у нових умовах, адаптацію з допомогою цілісного охоплення ситуації, і на свідоме чи несвідоме поєднання вражень [57].

Л.А. Мойсеєнко досліджує прояви мисленнєвих стилів в інтуїтивному компоненті творчого математичного мислення та стверджує, що неусвідомлені розумові акти виникають завдяки інтуїтивному впізнаванню через аналогії чи прискорений перебір інформативно-логічних зв'язків під час комбінування чи реконструкції. На її думку, інтуїтивні моменти творчого

мислення органічно вбудовані в пошуковий процес при формуванні гіпотези рішення, діючи паралельно з логічними компонентами, і відбуваються на різних етапах, аж до остаточного формування гіпотези [42]. Такі інтуїтивні процеси активні у пошуку вирішення завдань різних класів та базуються на аналогії, комбінаториці та реконструкції.

Аналізуючи взаємозв'язок логіки та інтуїції, О.В. Губенко вказує на наявність у інтуїтивного мислення специфічних рис, не притаманних формально-логічному мисленню. Це проявляється, зокрема, у невизначеності, полівалентності та багатозначності семантичних одиниць інтуїції. Згідно з дослідником, поява нового знання часто є результатом метаморфоз елементів попереднього досвіду, які відбуваються поза законами формальної логіки [17]. Отже, інтуїтивні процеси гнучкі, алогічні та полісемантичні; перехід від інтуїтивного мислення до формально-логічного та назад пов'язаний з трансформацією континуальної семантики в квантову та назад, визначаючи динаміку психосемантики мислення.

Т.Г. Тюріна (2010), спираючись на синергетичний підхід, досліджує явище інтуїції як форму духовного пізнання та розглядає природу творчої інтуїції, її роль у науковому та духовному самопізнанні, а також у професійній самореалізації. У книзі «Феномен інтуїції» представлені поради щодо формування різноманітних аспектів інтуїтивного пізнання, методи подолання стереотипного пізнання, а також вправи та гімнастика для активізації інтуїції та гармонізації мозкових півкуль, включаючи медитації для енергетичного насичення та покращення психологічного стану [84].

Отже, результати досліджень сучасних українських психологів вказують на швидке поєднання різних інформаційних сигналів із різним евристичним потенціалом в інтуїтивному мисленні. Інтуїтивно-чуттєве відображення реальності, спрямоване на орієнтацію в нових умовах та адаптацію через цілісне розуміння ситуації, а також свідоме чи несвідоме поєднання вражень. Інтуїтивні моменти творчого мислення вбудовані у пошуковий процес, діють паралельно з логічними компонентами, і відбуваються на різних етапах, навіть

до остаточного формування гіпотези. Унікальні риси інтуїтивного мислення не виявляються у формально-логічному мисленні, а також характеризують семантичні одиниці інтуїції невизначеністю, полівалентністю та багатозначністю. Природу творчої інтуїції та її роль у науковому, духовному та професійному самопізнанні можна представити у трьох видах інтуїції, таких як: холістична, інферентна та афективна. Вітчизняні психологи продовжують вивчення проблеми інтуїції, її важливих характеристик та займаються розробкою методів оцінювання інтуїтивного потенціалу особистості та методів його підвищення.

Таким чином, прийняття рішень та вирішення проблем за допомогою лише раціональних інструментів не вичерпує всіх можливостей адекватних складному світу невизначеності та глобальних ризиків. Інтуїція у процесі прийняття рішень виконує роль доповнення розуму надзвичайною внутрішньою силою передчуттів, відкриття, творчості, миттєвої оцінки, передбачення.

Сучасні психологи, характеризуючи інтуїцію, зазвичай виділяють такі її ключові властивості: 1) вона відрізняється від аналітичних, логічних шляхів пізнання; 2) її поява відбувається поза свідомим контролем; 3) вона містить афективний (емоційний) компонент; 4) вона виявляється у формі здогадок та передчуттів; 5) вона спирається на акумульований досвід, як свідомий, так і несвідомий.

Ставлячись з повагою як до сильних, так і до слабких сторін інтуїтивного внутрішнього пізнання, можна стверджувати, що проникливі люди, формулюють гіпотези, виносять судження і роблять висновки в ході прийняття рішень у різних сферах діяльності, довіряють своїй інтуїції, але усвідомлюють, коли слід застосувати раціональне, засноване на реальності критичне мислення щоб приймати рішення більш точно. Тому важливо розвивати вміння поєднувати інтуїцію з наявними доказами, що сприяє покращенню якості мислення та прийняттю ефективних рішень.

Дослідження інтуїції відіграє важливу роль для розширення можливостей у прийнятті рішень у багатьох професійних галузях в тому числі в управлінській сфері, тому у наступному підрозділі ми проведемо психологічний аналіз проблеми інтуїції у процесі прийняття управлінських рішень в екстремальних умовах змін, невизначеності та ризику.

1.3. Психологічні аспекти інтуїції у процесі прийняття управлінських рішень

Сучасний бізнес і менеджмент функціонують в умовах високої конкуренції, де одночасно присутні напружена глобальна боротьба, та глобальні перспективи. Організації стикаються із турбулентним, складним і динамічним середовищем у соціальному, політичному, економічному, технологічному та екологічному аспектах. Споживачі стають більш вимогливими; життєвий цикл продуктів скорочується, а технології постійно змінюються. У таких умовах бізнес-лідери краще за інших орієнтуються у нових трендах, що ведуть до успіху в майбутньому світі (Д. Ґоулман; А.М. Михненко та ін.; T. Sinnaiah та ін.; N. Zhyhaylo, V. Lunov та ін.) [14; 41; 242; 262].

Отже, виклики складного конкурентного середовища вимагають не обережних менеджерів, а справжніх лідерів менеджменту, які можуть вирішувати нестандартні проблеми в екстремальних умовах, де інтуїтивні рішення з подальшими логічними доказами можуть забезпечувати правильність вирішальних припущень. Сучасне бізнес-середовище, у якому існує управлінська діяльність вимагає від менеджерів аналізувати конкурентне оточення, використовувати креативний потенціал особистості, приймати інтуїтивні рішення, що відповідають середовищу, яке змінюється (І.С. Тодорова, Д.В. Бульченко) [82].

Ефективність управлінської діяльності багато в чому залежить від здатності керівників ухвалювати виважені рішення в непростих умовах, що

характеризуються невизначеністю та ризиком.

Далі ми розглянемо основні психологічні концепції, що пояснюють процес прийняття рішень, та їхній вплив на ефективність управлінської діяльності.

Проблеми ефективного менеджменту, підприємницької діяльності, розвитку креативно-інноваційного потенціалу менеджерів, впливу психологічних чинників на процес прийняття управлінських рішень, психології успішності особистості в бізнесі, лідерства та управлінської еліти вивчають економісти та психологи (Д. Ґоулман; П. Друкер; W. Cascio; A. Dubrin; D. Isenberg; A. Ivey; D. Newstrom, K. Davis; P. Nutt; R. Sternberg та ін.) [14; 21; 134; 152; 179; 180; 213; 214; 245]; серед вітчизняних вчених ці проблеми досліджують (Ю.О. Асєєва, К.О. Шалаєва; Л.М. Карамушка; О.М. Кокун та ін.; А.М. Михненко, Н.Т. Гончарук, Е.М. Макаренко; І.С. Тодорова; О.О. Тополенко; Т.П. Чернявська; Ю.М. Швалб, О.В. Данчева та ін.) [5; 27; 29; 41; 82; 83; 93-97; 100].

П. Друкер, засновник сучасного етапу розвитку наукового менеджменту, у книзі «Ефективний керівник» підкреслює, що займатися бізнесом, системно, відповідально, зі знаннями та передбаченням, може стати захоплюючим та мотивуючим заняттям [21].

Менеджерів вважають раціональними, цілеспрямованими та рішучими. Люди вважають, що менеджери проходять низку стадій аналізу, перш ніж вирішити, що робити. У своєму дослідженні особливостей управлінського мислення D. Isenberg зазначив, що успішні топ-менеджери замість того, щоб встановлювати чіткі цілі та завдання, приділяють увагу загальним проблемам. Крім уміння аналізувати, вони значною мірою спираються на поєднання інтуїції та структурованого аналізу при прийнятті рішень [179].

У контексті нашого дослідження привертає увагу міркування про диференціювання професій з інтенсивності роботи мозку та виділення низки професій, що знаходяться в полі екстремальної діяльності, таких як авіадиспетчери, нейрохірурги, синхронні перекладачі та інші. Ці професії

характеризуються ситуаціями високої концентрації уваги, високою швидкістю реакцій та ризиком. У цьому контексті управлінська діяльність схожа на екстремальні професії, що вимагають миттєвих рішень. Топ-менеджери часто мають здібність помічати безліч деталей у складних обставинах, які швидко змінюються. A. Ivey зазначає, що у ефективних лідерів завжди є безліч шляхів досягнення мети, їм характерні такі якості, як гнучкість, альтернативність, багатоваріантність рішень [180].

Д. Ґоулман у книзі «Емоційний інтелект у бізнесі» пропонує такі предиктори конкурентоспроможності та успішності у бізнесі: самосвідомість, мотивацію, емоційну саморегуляцію, емпатію, вміння підтримувати стосунки та ефективну роботу в команді і вміння вести за собою. Дослідник визначає дані вміння як емоційний інтелект та стверджує, що коефіцієнт емоційного інтелекту (EQ) має більше значення, ніж коефіцієнт інтелекту (IQ) для виконання управлінської діяльності [14]. Отже, чим вища посада в управлінській ієрархії, тим важливішим стає емоційний інтелект. Це пояснюється тим, що відсутність цих навичок може завадити використанню будь-яких професійних знань чи розумових здібностей людини.

Дослідження R. Sternberg показало, що успіх топ-менеджерів пов'язаний із неявними знаннями, які включають такі професійні якості, як: самомотивація, самоврядування, самоусвідомлення та самоорганізація; ефективне виконання завдань; вплив та управління іншими; здатність підтримувати, співпрацювати та розуміти інших; уміння знаходити, творити та отримувати задоволення; [245].

Сучасні вітчизняні психологи досліджують психологічні особливості менеджменту, підприємницької діяльності, специфіку професійно важливих особистісних якостей менеджерів та підприємців.

Серед цих досліджень викликають інтерес праці Ю.М. Швалба та О.В. Данчевої, які наголошують, що суть підприємництва полягає у пошуку та впровадженні нових елементів, яких раніше не було в економічній структурі. Вчені відзначають, що підприємництво є активним відкриттям нових

можливостей у вже усталеній економічній системі. На їхню думку, підприємницька діяльність потребує творчого та винахідницького підходу, а також значної енергії [100].

Дослідження показали, що економічна свідомість особистості має такі компоненти, як: 1) економічні емоції та почуття (задоволеність результатами та процесом праці; гностичні емоції; емоції визнання та поваги; емоції конкуренції; емоції подолання небезпеки та прийняття ризику; альтруїстичні та/або егоїстичні емоції обміну та/або розподілу продукції); 2) сфера сприйняття в економічній поведінці (усвідомлення грошей, речей, товарів, послуг; неусвідомлене сприйняттям маркетингової сфери, економічної психології, таких як реклама та продажи); 3) погляди на економіку та економічне мислення; 4) складові вольового аспекту економічної свідомості [100].

Т.П. Чернявська визначає успіх особистості в управлінській діяльності у бізнесі як здатність ясного бачення цілей бізнесу, формування ефективної команди, забезпечення мотивації та ефективного управління бізнесом з метою забезпечення конкурентоспроможності [97].

І.С. Тодорова стверджує, що у сфері менеджменту креативний потенціал особистості забезпечує створення ідей та проектів. Дослідниця наголошує, що основне завдання інноваційного потенціалу особистості полягає не в тому, щоб створювати щось зовсім нове, а в тому, щоб не перешкоджати розвитку інновацій та полегшувати їхнє впровадження. На її думку, на особистісному рівні інноваційний потенціал проявляється як готовність до відкриття нового, а на організаційному рівні як лояльність менеджменту та персоналу до впровадження інновацій, що забезпечує швидкий розвиток організації [82].

Проблеми прийняття рішень у складних умовах управлінської діяльності досить детально досліджено у контексті зарубіжної економічної та організаційної психології (D. Ariely; Ch. Heath, D. Heath; Isenberg; D. Kahneman; D. Kahneman, A. Tversky; G. Klein; D. Levinthal; G. Loomes, R. Sugden; P. Nutt; H. Simon; S. Wally, J. Baum etc.) [115; 176; 179; 184; 186;

189; 195; 196; 214; 236-237; 253].

Ch. Heath та D. Heath описують модельWAP чотирьох етапного процесу прийняття рішень [176]. Вчені пропонують цю модель як інструмент для уникнення поширених помилок у прийнятті рішень та для підвищення якості виборів, які робить людина. WRAP – це абревіатура з початкових літер назв наступних етапів процесу прийняття рішень:

1) розширити свої варіанти, що означає, що перед прийняттям рішення важливо розглянути якомога більше альтернатив;

2) перевірити свої припущення на відповідність дійсності, іншими словами, замість того, щоб засновувати рішення на інтуїтивних здогадках чи неперевіреній інформації (чутках), слід зібрати та проаналізувати об'єктивні дані й фактичні докази;

3) здобути дистанцію перед прийняттям рішення, що означає, що важливо взяти паузу, щоб емоції не заважали раціональному мисленню;

4) бути готовим помилитися, тому, що життя непередбачуване, важливо мати план Б. Отже, WRAP-модель ефективна тому, що пропанує: структурований підхід до прийняття рішень, що допомагає уникнути поспішних висновків; фокус на об’єктивності; урахування емоцій; гнучкість. WRAP-модель є універсальною і може бути застосована до різних сфер життя [176].

Концепція прийняття рішень D. Kahneman базується на ідеї про те, що мислення людини відбувається у двох режимах: швидкому, інтуїтивному та повільному, аналітичному. Саме взаємодія цих двох систем пояснює, чому люди часто приймають рішення, які згодом виявляються помилковими або нераціональними [184].

Теорія перспектив (D. Kahneman, A. Tversky) [186], описує, як люди оцінюють потенційні збитки і прибутки при прийнятті рішень в умовах невизначеності та ризику. Ця теорія стверджує, що люди більше чутливі до втрат, ніж до виграшів, і що їхні рішення часто відхиляються від раціональних, оскільки вони базуються на суб'єктивній оцінці ймовірностей та цінностей.

Серед основних положень теорії можна відмітити наступні:

- асиметрія оцінки втрат і виграшів: люди більш чутливі до потенційних втрат, ніж до потенційних виграшів, що означає, що більшість людей уникатимуть ризику, якщо він пов'язаний з можливістю втрати, навіть якщо потенційний виграш є більшим;

- суб'єктивна оцінка ймовірностей: люди не завжди точно оцінюють ймовірність подій, вони часто переоцінюють малоймовірні події і недооцінюють ймовірні події;

- ефект відносності: оцінка виграшів і втрат залежить від точки відліку, люди порівнюють нові ситуації з уже існуючим станом справ, а не з абсолютним нулем [186]. Отже, значення теорії в різних сферах, від економіки і фінансів до маркетингу і політики, полягає у тому, що теорія перспектив допомагає нам зрозуміти, чому люди часто приймають нераціональні рішення, особливо в умовах невизначеності та ризику.

Теорія жалю (G. Loomes, R. Sugden) [196] є оригінальним підходом до розуміння процесу прийняття рішень, акцентуючи увагу на ролі емоцій, зокрема жалю. Згідно з цією теорією, люди часто оцінюють свої рішення, порівнюють їх з гіпотетичними сценаріями, де вони обрали б інший варіант. Цей когнітивний процес може призвести до відчуття розчарування, яке, за словами авторів, часто буває перебільшеним. Цікаво, що дослідження демонструють асиметрію у відчутті жалю: ми частіше шкодуємо про те, що зробили, ніж про те, чого не зробили. Отже, теорія жалю додає новий вимір до традиційних моделей прийняття рішень та підкреслює вплив емоцій на раціональний вибір.

У книзі «Адміністративна поведінка» H. Simon [236] описав концепцію обмеженої раціональності, у якій вчений стверджував, що люди, приймають рішення, спрощують складні ситуації. Вони обмежують кількість розглянутих альтернатив, встановлюють мінімально прийнятні критерії та обирають перший варіант, який їм підходить. Замість пошуку ідеального рішення, люди прагнуть знайти достатньо хороший варіант, що задовольняє їхні поточні

потреби. Концепція обмеженої раціональності має суттєве значення для розуміння процесів прийняття рішень, як індивідуальних, так і організаційних. Вона пропонує альтернативу класичному економічному розумінню раціональності, де люди приймають ідеально обґрунтовані рішення та максимізують свою користь.

Дослідження поведінки людини під час прийняття рішень, проведені D. Ariely, виявили цікаву закономірність: вибори часто бувають нераціональними, але ці відхилення від раціональності є досить передбачуваними. У книзі «Передбачувана ірраціональність: приховані сили, які формують наші рішення» вчений аналізує вплив різних факторів на рішення, таких як: контекст вибору, ефект порівняння, сприйняття вартості і соціальні норми та емоції. Ці дослідження допомагають зрозуміти, чому люди часто роблять непередбачувані вибори та як можна оптимізувати процес прийняття рішень [115].

Також проблематику природи процесу прийняття життєвих рішень та особливостей прийняття управлінських рішень досліджують вітчизняні вчені (В.Ю. Артемов, І.В. Сингаївська; Г.О. Балл; М.П. Бутко а ін.; І.Р. Петровська; Т.М. Титаренко; О.О. Тополенко; Ю.М. Швалб, О.В. Данчева та ін.) [4; 7; 10; 50; 81; 83; 100].

Аналізуючи процес прийняття життєвих рішень, Г.О. Балл підкреслює, що стратегічні життєві рішення несуть в собі високий рівень відповідальності. Вони вимагають не лише усвідомленого вибору, але й подальших дій для реалізації обраного шляху. Автор зазначає, що стратегічні рішення можуть бути як результатом особистісного вибору, так і під впливом зовнішніх обставин. При цьому, на його думку, навіть тактичні вибори, хоча й часто здійснюються автоматично, можуть мати значний вплив на подальшу долю людини. Стратегічні рішення відображають систему цінностей особистості та її здатність до самореалізації [7].

Дослідження Т.М. Титаренко показують, що прийняття життєво важливих рішень тісно пов'язане з особистим сприйняттям часу. Минуле,

сьогодення та майбутнє взаємодіють та впливають на наші вибори. Особливо гостро це відчувається у кризових ситуаціях, коли людина переосмислює своє життя у цілому [81]. Для подолання криз та ефективного прийняття рішень важливо розвивати здібність до розширення часової перспективи, щоб приймати більш зважені рішення.

І.Р. Петровська у своїх дослідженнях природи процесу прийняття рішень визначає феномен прийняття рішень як процес вибору серед альтернатив. Хоча повсякденні рішення часто приймаються інтуїтивно, важливі життєві вибори вимагають більш детального аналізу. У менеджменті процес прийняття рішень має більш структурований характер, оскільки його наслідки впливають не лише на окрему особу, але й на організацію в цілому [50]. Отже, менеджери несуть відповідальність за ефективність організації, добробут співробітників та фінансові результати компанії, що робить процес ухвалення рішень в управлінні більш складним і вимогливим, більш структурованим і виваженим.

Ю.М. Швалб та О.В. Данчева наголошують, що менеджери мають певну свободу дій у своїй роботі. Кожна управлінська посада передбачає можливість вибору пріоритетів та способів виконання завдань. Однак цей вибір часто здійснюється несвідомо, оскільки менеджери, як правило, приділяють більше уваги тим аспектам роботи, які їм більш цікаві або здаються важливими [100].

Вивчення психологічних аспектів прийняття рішень допомагає зробити висновок про складність цього процесу та ідентифікувати фактори, що впливають на його ефективність. Виявлення типових помилок та розробка стратегій для їх уникнення сприяє оптимізації цього процесу. Це, зі свого боку, дає змогу ухвалювати більш виважені рішення та знижувати ризик нераціонального вибору.

Наступні етапи дослідження будуть зосереджені на значенні інтуїції для прийняття рішень в управлінській сфері. Ми проаналізуємо, як саме сучасна психологія досліджує механізми інтуїтивного пізнання та які шляхи застосування цих знань існують в управлінській практиці. Особлива увага

буде приділена тому, як інтуїція допомагає менеджерам успішно розв'язувати складні проблеми в ситуаціях невизначеності та ризику.

Психологічний аналіз дослідження проблеми інтуїції у процесі прийняття управлінських рішень показав, що багато іноземних (W. Agor; D. Ariely; E. Dane, M. Pratt; J. Gifford; S. Harper; D. Kahneman, P. Slovic, A. Tversky; D. Kahneman, A. Tversky; P. Khandelwal, A. Taneja; G. Klein; A. Lank, E. Lank; D. Levinthal; D. Myers; J. Parikh; E. Sadler-Smith; H. Simon; A. Sloman; V. Vincent; S. Wally, J. Baum; R. White; A. Wibowo та ін.) [111; 115; 145; 162; 174; 185; 186; 187; 189-190; 92; 195; 212; 216; 226; 237; 243; 251; 253; 255; 256] та вітчизняних психологів (Ю.О. Асєєва, К.О. Шалаєва; О.І. Воронов; Г. Гура; Л.М. Карамушка, А.М. Шевченко; І.С. Тодорова, Д.В. Бульченко; Т.Г. Тюріна; Т.П. Чернявська; V. Ye. Lunov, M.L. Didukh та ін.) [5; 11; 19; 27; 82; 84; 97; 198] приділяють увагу цієї проблемі.

Результати експериментальних досліджень D. Kahneman та його колег переконливо свідчать про значний вплив когнітивних спотворень на процес прийняття рішень. Реальні рішення людей часто відхиляються від прогнозів, що ґрунтуються на класичній економічній моделі раціонального вибору, що передбачає необхідність враховувати психологічні фактори при аналізі економічної поведінки [185].

У теорії перспектив D. Kahneman та A. Tversky стверджують, що люди приймають рішення не на основі об'єктивної оцінки ймовірностей та вигод, а скоріше порівнюють потенційні результати зі своїм поточним станом та прагнуть, перш за все, уникнути погіршення свого становища [186]. Такий підхід дозволяє пояснити численні когнітивні спотворення, які спостерігаються у процесі прийняття рішень.

У книзі «Інтуїція у бізнесі» E. Sadler-Smith надає пояснення наукової основи інтуїтивного прийняття рішень та стверджує, що аналітичний розум еволюціонував для вирішення завдань, тоді як інтуїтивний розум розвивався для відчуття. На його думку, досвідчена інтуїція («експертне чуття») формується внаслідок тривалого процесу навчання: новачки дотримуються

правил, не враховуючи тонкощів контексту, тоді як дії експертів стають ситуативними, цілісними та інтуїтивними. У поодиноких випадках експертам вдається досягти стану «потоку», що характеризується високим ступенем залучення до діяльності. У книзі також розглядаються аналогії між дослідною інтуїцією у професійних сферах управління [226].

М. Чиксентмігаї стверджує, що економічна поведінка була більш раціональною у минулому, поки придбання власності не стало для людей єдиним мотивом, який спонукає до дії, до активності. Прагнення до більш раціональної поведінці не з'являється само собою, для цього необхідно витратити психічну енергію для створення і підтримки певних правил. Раціональності не вистачає гнучкості, щоб охоплювати можливості, що відкриваються у мінливому світі. Інтуїція, емпатія, мудрість та креативність, на думку автора, є складовими людського еволюційного процесу; вони змінюються з часом, а разом із ними змінюється і те, як ми їх розуміємо, оскільки з кожним новим поколінням умови, що впливають на людську свідомість, змінюються – малопомітно, але значно [99].

Прийняття рішень часто описують через протиставлення раціонального та інтуїтивного підходів. Раціональний підхід передбачає детальний аналіз інформації та логічне обґрунтування вибору. Інтуїтивний же спирається на досвід, інсайти та емоції. Однак, на практиці, більшість рішень приймаються за участі обох механізмів. Раціональний підхід, хоча й забезпечує об'єктивність, має свої обмеження: він може бути надмірно трудомістким, а також не враховувати невизначеність та випадковість. З іншого боку, інтуїція, хоч і є швидкою та ефективною, може призводити до систематичних помилок.

Оптимальним є поєднання обох підходів. Ефективні рішення вимагають як глибокого аналізу, так і інтуїтивного розуміння ситуації (Г. Гура) [19]. Менеджери, які вміло поєднують раціональний і інтуїтивний підходи, здатні приймати більш обґрунтовані та гнучкі рішення, особливо в умовах невизначеності та ризику.

У своїй статті «Прийняття управлінських рішень: роль інтуїції та емоцій» H. Simon досліджує актуальну проблему співвідношення раціональних та інтуїтивних складових у поведінці успішних керівників. Вчений зазначає, що попередні дискусії на цю тему обмежувалися через відсутність чіткого визначення інтуїтивних процесів в управлінні. Дослідник детально аналізує, як інтуїція та судження формуються на основі досвіду та знань, і як вони проявляються через впізнавання певних сигналів та активацію відповідних ментальних моделей. Крім того, автор розглядає негативні наслідки емоцій та стресу для управлінських рішень, а також важливість розвитку інтуїтивних навичок [237].

W. Agor протягом двох років вивчав дві тисячі менеджерів. У його роботі інтуїція описується як засіб пізнання. В результаті дослідження з'ясувалося, що топ-менеджери використовують інтуїцію як «дослідники», щоб передбачити правильний напрямок дій, і при цьому вони замовчували те, що вони покладаються на інтуїцію [111].

В оглядовій статті «Вивчення інтуїції та її ролі у прийнятті управлінських рішень» E. Dane та M. Pratt узагальнили відмінності між інтуїцією та більш раціональними моделями прийняття рішень і зробили висновок, що інтуїція є несвідомою, цілісною, асоціативною та діє швидко [145].

У монографії «Ймовірна ірраціональність: приховані сили, що впливають на наші рішення» D. Ariely стверджує, що люди схильні приймати ірраціональні рішення, і ці ірраціональності можна передбачити (прогнозувати). Вчений проводить психологічний аналіз впливу принципу відносності, ефекту безкоштовного, ефекту власника, а також ціни соціальних та ринкових норм. Це дозволяє частково осягнути передбачувану ірраціональність і хоча б певною мірою поліпшити процес прийняття рішень [115].

Сучасні дослідження, зокрема праці J. Pretz та K. Totz, присвячені оцінці індивідуальних відмінностей у проявах різних видів інтуїції, серед яких виділяють емоційну (афективну), евристичну (інферентну) та цілісну

(холістичну) [220]. В науковій літературі ці три типи розрізняються наступним чином: холістична інтуїція узгоджується з постулатами гештальт-психології про пріоритет цілісного образу над його складовими та важливість співвідношення фігури й тла для адекватного сприйняття; інферентна інтуїція виникає як раптове осяяння або правильне рішення, що є наслідком попередньо здійснених, можливо неусвідомлених, аналітичних процесів; афективна інтуїція являє собою знання, джерелом якого виступають емоції та почуття, і розглядається як важливий аспект емоційно-почуттєвого відображення реальності.

Додаткове обґрунтування такого поділу інтуїції надають дослідження A. Glöckner та T. Betsch. Вони трактують афективну інтуїцію як основу для асоціативного мислення, інферентну – як процес, що має виразну когнітивну природу через зумовленість глибинними когнітивними та мета когнітивними операціями, а холістичну (названу ними кумулятивною) – як тип інтуїції, що суттєво залежить від психологічних характеристик перцепції як пізнавального процесу [165].

У статті V.Ye. Lunov та M.L. Didukh проаналізовано вплив когнітивних стилів (імпульсивного / рефлексивного, полезалежного, абстрактного / конкретного) та ситуаційних факторів (складність, час, досвід) на стратегії прийняття рішень, з акцентом на ролі інтуїції. Дослідження показують, що імпульсивні, полезалежні та абстрактні особистості частіше використовують інтуїцію, тоді як рефлексивні, поленезалежні та конкретні схиляються до аналізу. Однак ситуація може коригувати цей вибір. Інтуїція корисна для швидких рішень в умовах невизначеності, але може призвести до помилок без достатнього досвіду. Результати вказують на важливість індивідуалізованого навчання, розвитку метакогніцій та гнучких моделей прийняття рішень для оптимізації інтуїції та зменшення упереджень. В умовах інтеграції штучного інтелекту у процеси прийняття рішень, автори наголошують на необхідності поєднувати людську інтуїцію з рекомендаціями штучного інтелекту [198].

Багаторічні дослідження успішності особистості у бізнес-діяльності

Т.П. Чернявської, орієнтовані на розвиток людських ресурсів у бізнес-організаціях, показують, що більшість управлінців приймають відповідальні рішення, і при цьому спираються на логіку та здоровий глузд. Проте багато успішних лідерів виділяються тим, що ґрунтують свої рішення на внутрішніх відчуттях, які вони самі називають «чуйкою». На думку вченої, серед успішних бізнесменів переважають ті, хто приймає рішення, покладаючись на інтуїцію. [93].

Зростає визнання того, що інтуїтивне прийняття рішень грає ключову роль в успішному управлінні бізнесом. Згідно з дослідженням J. Parikh з колегами за участю тринадцяти тисяч керівників підприємств, 80% успіху в бізнесі вони приписують своїй інтуїції [216].

A. Lank та E. Lank наголошують, що інтуїція корисна для розпізнавання образів під час вирішення проблем, особливо на верхніх рівнях управління [192]. Менеджери вищого рівня управління, який включає генеральних директорів компаній, як наголошує G. Klein, все частіше відкрито визнають використання інтуїції при ухваленні рішень [189].

Лідерство, згідно R. White, включає талант прийняття рішень, навіть якщо рішення здаються ризикованими, і вимагають інстинкту та інтуїції, які важко виміряти, але критичні для реального лідерства [255]. Отже, інтуїція є ключовим інструментом під час вирішення складних управлінських проблем у бізнес-організаціях та виконує важливу функцію на всіх етапах прийняття рішень у бізнесі та менеджменті.

Для ефективного виконання різноманітних проблем необхідно розробляти всебічну стратегію компанії. Ця стратегія має визначити методи досягнення місії та цілей підприємства, а також оцінити всі аспекти господарської діяльності для ухвалення управлінських рішень. Дослідження P. Khandelwal та A. Taneja показує, що використання інтуїції менеджерами дозволяє об'єднувати внутрішні та зовнішні аспекти організаційної діяльності, що перетворює організацію на органічну та цілісну, замість реактивної та складної [173].

Згідно з S. Harper, виключно завдяки використанню інтуїції топ-менеджери здатні формувати стратегічні рішення у складних, невизначених, ризикованих та неструктурованих ситуаціях [174].

Л.М. Карамушка та А.М. Шевченко досліджували вплив суб'єктивних факторів, таких як схильність до ризику та мотивація, на прийняття управлінських рішень. Було виявлено, що чоловіки-менеджери частіше схильні до ризику та мають вищу мотивацію до успіху порівняно з жінками [27]. Ці результати вказують на можливий зв'язок між статтю, особистісними характеристиками та стилем прийняття рішень та можуть бути інтерпретовані у контексті використання інтуїції в управлінні. Схильність до ризику та висока мотивація до успіху часто асоціюються з інтуїтивним стилем прийняття рішень. Менеджери, які демонструють ці характеристики, можуть бути більш схильними до прийняття рішень на основі відчуттів та досвіду, а не виключно раціонального аналізу.

У своїй статті «Особисті та структурні детермінанти, швидкості прийняття стратегічних рішень» S. Wally та J. Baum наголошують, що використання інтуїції у процесі прийняття стратегічних рішень дозволяє заощадити час, оскільки керівники, які орієнтуються на інтуїцію, здатні швидше приймати стратегічні рішення, порівняно з тими, хто покладається на аналітичні, дискурсивні чи логічні аспекти при формуванні своїх прогнозів [253]. Отже, інтуїтивне мислення дає можливість менеджерам підтримувати постійне бачення цілей та завдань організації (підприємства, фірми, …), а в довгостроковій перспективі підтримувати внутрішній інтуїтивний «компас», який постійно перетворює нові проблеми на загальні, практичні завдання та вимірювані цілі, які забезпечують динамічний організаційний розвиток.

Однією з характерних рис сучасної епохи є постійне перебування менеджерів у стані зростаючої невизначеності як всередині організації, так і в зовнішньому середовищі. До ключових аспектів невизначеності можна віднести: новизну ситуацій, суперечливість та складність умов, множинність можливих варіантів вибору та рішень; непередбачуваність або неможливість

точного прогнозування розвитку подій, відсутність очевидних причинно-наслідкових зв'язків; суб’єктивну неможливість впливати на розвиток подій, опір несподіванкам і їхнє прогнозування та інші. У контексті подолання невизначеності важливими факторами, на думку О.І. Воронова є чуттєва та інтелектуальна інтуїція, а також здатність до адаптації, критичного мислення, емоційного сприйняття і прийняття рішень в умовах ризику [11].

Для забезпечення сталого розвитку бізнесу необхідна достатня гнучкість, інноваційність, що дозволяють організації адаптуватися до умов, змін, невизначеності та ризику. У цьому процесі інтуїція керівників набуває ключового значення, оскільки саме вона дозволяє оперативно пристосовуватися до змін зовнішнього середовища завдяки високій чутливості до існуючих закономірностей дійсності.

На жаль, на думку W. Agor, в організаціях часто не приділяють достатньої уваги розвитку інтуїтивних здібностей менеджерів [111]. Керівники верхнього рівня часто втрачають зв'язок із інтуїтивним розумінням того, як їх підлеглі сприймають завдання, атмосферу в команді, дійсні запити клієнтів та можливості постачальників. Це відбувається через звичку використовувати формальні джерела інформації, такі як звіти, зустрічі та спілкування лише з «пріоритетними людьми». Для того, щоб розвивати інтуїтивне мислення та почуття, необхідно отримувати інформацію з перших рук (O. Markley) [200]. Насправді важливо розвивати інтуїтивні здібності менеджерів, які включають лідерську чутливість, залученість, поінформованість, проникливість та інтуїтивну мудрість, щоб ефективно впоратися зі змінами у бізнес-середовищі.

Використання інтуїтивних перерв, на думку R. White, є одним із способів розвитку інтуїтивного розуміння керівниками бізнес-процесів та бізнес-середовища. Як зазначає вчений, такі перерви використовуються керівниками для спілкування зі співробітниками, клієнтами, постачальниками та іншими зацікавленими сторонами бізнес-процесів. Мета такого спілкування — інтуїтивно «відчути» цих людей, сприйняти їхній загальний стан («енергетичні рівні») та помітити наявні тенденції [255]. Такий метод дозволяє

менеджерам отримувати інформацію безпосередньо із перших рук, що важливо для інтеграції поглядів на напрямок та стратегії розвитку бізнесу, що відповідає реальному довкіллю.

Сучасна наука управління прагне впорядковувати та систематизувати бізнес-процеси, базуючись на перевірених фактах, а також зменшувати ризики та невизначеність. Незважаючи на те, що D. Kahneman та економіст V. Smith ділять Нобелівську премію (2002), їх концептуальні підходи до економічної поведінки людей кардинально різні: у D. Kahneman – ірраціональний підхід, у V. Smith – раціональний. Насправді більшість менеджерів схильні реалізовувати раціональний підхід до управління. J. Gifford у своїй книзі «Сліпа сторона: як бізнес і суспільство формуються нашою ірраціональною та непередбачуваною поведінкою» відмічає, що бізнесом часто управляють люди, яким властиві егоїзм, жадібність, людські помилки. Він попереджає світ бізнесу про те, що необхідно аналізувати непередбачені ситуації та усвідомлювати, що і від споживачів, і від керівників не можна завжди очікувати холоднокровної раціональності, та їх ірраціональні вчинки та рішення можуть становити серйозні загрози [162].

D. Myers у своїй книзі «Інтуїція: сила і небезпека» також наголошує, що інтуїція може бути корисною, але також може вводити в оману [212]. У психологічному словнику В.В. Синявського та О.П. Сергієнкова зазначається, що «організаторська інтуїція дозволяє передбачати те, що відбувається в управлінні та приймати рішення за відсутності необхідної інформації, але ці рішення можуть бути ризикованими» [58, с. 131].

Проте вплив інтенсивного використання сучасних інформаційних технологій (ІТ) на управлінську сферу має двоякий вплив. Позитивним моментом є автоматизація рутинних завдань, що надає керівникам дані для цілісного бачення ефективності підприємства та можливості коригувати проблемні ділянки. Однак, застосування ІТ несе в собі ризик зменшення ролі інтуїції в управлінській діяльності. Керівники, що надмірно покладаються на аналіз даних та алгоритмічні процедури, ризикують послабити свої навички

інтуїтивного мислення. Наслідком може стати втрата здатності «відчувати» ситуацію, прогнозувати розвиток подій та ухвалювати інтуїтивні рішення (A. Sloman) [243].

Крім того, використання ІТ може породжувати труднощі з обробкою надлишкових обсягів інформації, що, своєю чергою, заважає концентруватися на ключових аспектах та подіях. Також керівники можуть втрачати інтуїтивне розуміння через те, що інформація, яка є джерелом для інтуїції та отримується під час особистих зустрічей і спілкування, стає менш доступною (A. Sloman) [243].

Для збереження інтуїтивних навичок при автоматизації пріоритет варто віддавати дослідженням, спрямованим на формування та покращення людської інтуїції. Розвиток інтуїції має більше значення, ніж удосконалення раціонального мислення, оскільки останнє може бути замінено на автоматизацію, тоді як інтуїтивне мислення не піддається цьому процесу (D. Levinthal) [195].

Загалом, на нашу думку, необхідно підтримувати баланс між застосуванням інформаційних технологій та збереженням можливості розвивати управлінську інтуїцію. Це є важливим аспектом забезпечення комплексного та ефективного підходу до ухвалення стратегічних рішень в організації. Особливу увагу слід приділяти дослідженням у галузі управлінської інтуїції, особливо у контексті бізнес-управління, де потрібне стратегічне планування та прийняття інтуїтивних рішень в умовах складних ситуацій, змін, невизначеності та ризику.

Таким чином, психологічне дослідження проблеми інтуїції в процесі ухвалення управлінських рішень було здійснено у два етапи.

Перший етап – це дослідження концепцій ефективного управління, бізнес-діяльності та прийняття управлінських рішень. Виявлено, що у психологічній літературі часто представлені описові набори ключових особистісних якостей менеджерів та підприємців, які працюють в умовах високої динаміки, змін, невизначеності та ризиків.

Серед особливостей управлінського мислення виділяються: неявні знання, гнучкість, альтернативність, багатоваріантність; самосвідомість, самомотивація, емоційна саморегуляція, емпатія, емоційний інтелект; топ-менеджери поєднують інтуїцію зі структурованим аналізом при прийнятті рішень; креативний потенціал та інше.

На другому етапі, що полягав у психологічному аналізі інтуїції в процесі прийняття управлінських рішень, було виявлено, що психологи зосереджують увагу на таких аспектах: інтуїція – це несвідомий, цілісний, асоціативний процес, що діє швидко; управлінці використовують інтуїцію для передбачення спрямування дій; інтуїція виконує важливі функції на всіх етапах прийняття управлінських рішень.

Використання інтуїції дозволяє менеджерам поєднувати внутрішні та зовнішні аспекти, що перетворює організацію з реактивної та складної на органічну та цілісну. Менеджери, які орієнтуються на інтуїцію, приймають стратегічні рішення швидше, ніж ті, які покладаються лише на аналітику, дискурс та логіку. Попри це, в організаціях часто недостатньо уваги приділяється розвитку інтуїції управлінців. Розвиток інтуїтивних здібностей, таких як лідерська чутливість та проникливість, є важливим для ефективного подолання невизначеності та швидких змін бізнес-середовища.

Висновки до першого розділу

Аналіз теоретико-методологічних основ дослідження інтуїції у процесі прийняття рішень, що охоплював філософські, біологічні, нейробіологічні та психологічні аспекти, а також психологічні підходи до дослідження проблеми інтуїції у процесі прийняття рішень у тому числі в управлінській діяльності дозволив сформулювати такі узагальнення.

1. У філософському дискурсі інтуїція розглядається як унікальна психічна функція, що уможливлює творче проєктування та прийняття рішень за межами суто раціонального мислення. Вона відіграє ключову роль у

генерації нових знань та надає доступ до інформації, недоступної для логічного аналізу, і діє як міст між свідомістю та підсвідомістю, хоча її механізми не до кінця з'ясовані.

Біологічні дослідження підкреслюють значущість фізіологічних корелятів інтуїції (вплив на емоційні реакції, фізіологічні показники та ін.) та підтверджують її біологічну основу через зв'язок інтуїтивних рішень з активацією певних зон мозку.

Нейробіологічні дані вказують на складну взаємодію різних ділянок мозку під час інтуїтивних процесів, що лежить в основі адаптації та прогнозування. Інтуїтивні прояви пов'язують із несвідомими процесами, а розвиток інтуїції розглядають як шлях до інтеграції раціонального та емоційного при прийнятті рішень, особливо в умовах невизначеності. Водночас, конкретні нейробіологічні механізми інтуїції потребують подальшого вивчення.

З психологічної точки зору, інтуїція є складним, багатогранним когнітивно-афективним феноменом. Вона характеризується швидкістю, спонтанністю та цілісністю рішень, спирається на усвідомлений і неусвідомлений досвід та внутрішнє усвідомлення, і передбачає баланс з раціональними методами пізнання. Незважаючи на певну нез'ясованість її сутності, психологічні дослідження поглиблюють розуміння ролі інтуїції та створюють підґрунтя для розвитку методів її ефективного використання.

2. У контексті прийняття рішень загалом, інтуїція діє як доповнення до раціонального аналізу та забезпечує силу передчуття, творчого осяяння, миттєвої оцінки та передбачення. Ключовими психологічними характеристиками інтуїції у цьому процесі є: її несвідомий, холістичний та афективно забарвлений характер; відмінність від аналітичного мислення; зв'язок з досвідом (усвідомленим і неусвідомленим) та антиципацією; інтеграція когнітивних та емоційних компонентів; важливість балансу з раціональністю, вплив установок та стереотипів.

3. Психологічний аналіз проблеми інтуїції саме в управлінській діяльності показав, що ефективні менеджери в умовах невизначеності часто поєднують структурований аналіз з інтуїцією, яка проявляється як швидкий, цілісний, несвідомий процес, що спирається на неявні знання та досвід. Інтуїція відіграє важливу роль на всіх етапах прийняття управлінських рішень, дозволяє швидше приймати стратегічні рішення та сприяє адаптації організації до змін. Підкреслено важливість розвитку інтуїтивних здібностей менеджерів, хоча цьому часто приділяється недостатньо уваги в організаціях.

Теоретичний аналіз, проведений у першому розділі, створює підґрунтя для подальшої розробки концепції розвитку інтуїції у процесі прийняття рішень в умовах невизначеності, що буде здійснено у другому розділі дослідження.

Результати, викладені у першому розділі, опубліковані у наступних наукових публікаціях автора:

1. Теліпко Н.О. Нейробіологічний аспект дослідження інтуїтивного пізнання. *Actual problems of science, education and technology in modern conditions*: International scientific-practical conference (Aarhus, Denmark, August 15, 2023). Aarhus, Denmark, 2023. С. 35-37. URL: http://repositsc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/18176/1/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA_08_23.pdf

2. Теліпко Н.О. Неявні знання і успішність діяльності у військовій сфері. *Особистість у кризових умовах сучасності: психологічні виклики*: матеріали III міжнар. наук.-практ. конф., м. Івано-Франківськ, 03 березня 2023 р., Івано-Франківськ, 2023. С. 341-344. URL: https://ksp.pnu.edu.ua/wp-content/uploads/sites/68/2023/06/zbirnyk-tez-konferentsii-2023.docx.pdf

3. Теліпко Н.О. Психологічний аспект дослідження інтуїції в процесі прийняття рішень. *Психологія та соціальна робота*. Одеський національний

університет імені І.І. Мечникова Вип. 1. Одеса. 2024. С. 284-292. URL: http://liber.onu.edu.ua/pdf/vp1_2024.pdf

4. Чернявська Т.П., Теліпко Н.О. Неявні знання у військових керівників. *Психологічне благополуччя та ментальне здоров'я в умовах невизначеності*: зб. матеріалів наук.-практ. конф., присвячена 160-річчю Одеського національного університету імені І.І. Мечникова. Одеса. 2025. С. 200-203. URL: http://catalog.liha-pres.eu/index.php/liha-pres/catalog/view/385/12240/27604-1

РОЗДІЛ 2
МЕТОДОЛОГІЯ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ ЕМПІРИЧНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ ІНТУЇЦІЇ

Другий розділ роботи присвячено викладенню концептуальних засад розвитку інтуїції у процесі прийняття управлінських рішень за умов невизначеності. У цьому розділі висвітлено організаційні аспекти проведеного емпіричного дослідження: обґрунтовано вибір відповідного психологічного інструментарію, наведено характеристику репрезентативної вибірки та розглянуто особливості дослідницької процедури.

2.1. Концепція розвитку інтуїції у процесі прийняття рішень за умов невизначеності

В основу розробки концепції розвитку інтуїції у процесі ухвалення рішень у невизначених та ризикованих обставинах: особистісно-діяльнісний (Л.С. Виготський, С.Д. Максименко, Т.М. Титаренко, G. Allport) [59; 38; 81; 113], системний (Б.Ф. Ломов, Н.В. Родіна, А.І. Уйомов) [39; 60; 64] та суб'єктний (Л.С. Виготський, В.О. Татенко) підходи [59; 74]; концепції прийняття рішень за допомогою інтуїції (Д. Канеман; О.П. Поліщук; В.О. Татенко; К.Г. Юнг; М.В. Ярощук, T. Bastic; E. Dane, M. Pratt; P. Goldberg; D. Kahneman; D. Myers; J. Pretz, K. Totz; M. Sinclair) [25; 55; 73; 103-104; 105; 122; 144; 166; 184; 212; 220; 239], також у менеджменті та бізнесі (Т.П. Чернявська; W. Agor; S. Harper; G. Klein; A. Lank, E. Lank; E. Sadler-Smith; H. Simon) [97; 111; 174; 189; 192; 226; 237]; положення про психологічні особливості особистості та діяльності підприємців, менеджерів та лідерів бізнесу (Д. Гоулман, П. Друкер, ЛМ. Карамушка, Т.П. Чернявська, Ю.М. Швалб, W. Cascio, A. Dubrin, D. Goleman) [14; 21; 27; 97; 100; 134; 152; 167].

У сучасному бізнес-середовищі, що характеризується високою динамічністю та непередбачуваністю, здатність керівників до ефективного прийняття рішень набуває першочергового значення для забезпечення стійкості та конкурентоздатності організацій. В умовах перманентної невизначеності, значного рівня ризиків та недостатньої інформації, традиційні раціональні моделі управління, що спираються виключно на аналітичні методи, часто демонструють обмежену ефективність. У цьому контексті зростає значущість інтуїції як важливого когнітивного ресурсу менеджера, що забезпечує швидку орієнтацію в складних ситуаціях та прийняття рішень на основі інтегрованого попереднього досвіду, внутрішнього відчуття та несвідомого аналізу інформації, виступаючи як альтернативний та потенційно більш адаптивний спосіб управлінського реагування.

Сучасна психологія розглядає інтуїцію як специфічну форму несвідомого пізнання, що базується на накопиченому професійному досвіді, автоматизованих когнітивних структурах та здатності до оперативного виявлення закономірностей у складних інформаційних полях. Здатність менеджера до інтуїтивного прийняття рішень є результатом складної взаємодії когнітивних, емоційних та мотиваційних компонентів його особистості, що формуються під впливом професійної діяльності та індивідуальних психологічних характеристик.

Здатність до інтуїтивного прийняття рішень у невизначених обставинах є важливою у контексті інших ключових професійно важливих якостей сучасного управлінця, серед яких: стратегічне мислення, критичне мислення, толерантність до невизначеності та ризику, когнітивна та поведінкова гнучкість, емоційно-вольова саморегуляція, комунікативна компетентність та лідерський потенціал.

Даний підрозділ присвячено формуванню концептуального підходу до розвитку інтуїції менеджерів, як важливого інструменту адаптивного управління в умовах невизначеності та ризику.

Цілі та завдання концептуального дослідження полягають у тому, що запропонована концепція базується на потребі оновлення системи управлінської освіти за визначеними ключовими напрямами.

1. *Формування та розвиток управлінських компетенцій загалом та здатності до інтуїтивного прийняття рішень зокрема.* Це передбачає інтеграцію відповідних навчальних модулів та методик, спрямованих на усвідомлення та розвиток інтуїтивних здібностей.

2. *Інтеграція інтуїтивного аспекту прийняття рішень у практики психологічного консультування, коучингу та внутрішньо-корпоративного навчання управлінського персоналу.* Це передбачає створення та запровадження спеціальних програм**,** метою яких є розвиток усвідомленості інтуїтивних процесів та їх ефективного використання у прийнятті рішень.

Модернізація управлінської освіти є нагальною потребою, зумовленою комплексом взаємопов'язаних *завдань*.

Перше завдання стосується розвитку освітнього процесу у напрямку інтеграції сучасних знань про природу інтелекту, можливості когнітивного стилю та інтуїтивного вирішення проблем. Важливим є також дослідження різних типів інтуїції та їхньої ролі в емоційно-чуттєвому сприйнятті дійсності, а також аналіз переваг і потенційних ризиків, пов'язаних з інтуїтивним мисленням і пізнанням у контексті експертної діяльності та розв'язання складних завдань. Важливо зосередитися на розвитку навичок, що сприяють активізації інтуїції під час прийняття управлінських рішень.

Друге завдання потребує реорганізації бізнес-освіти з метою підвищення її ефективності. Ефективність тут визначається не лише розвитком бізнес-компетентностей, а й формуванням особистісної успішності (бізнес-ідентичності, професійної зрілості, особистісного зростання).

Аналізуючи сучасну ситуацію з управлінською освітою в Україні, можна констатувати, що інтуїтивному аспекту когнітивної сфери особистості, котрий є важливим у процесі вирішення комплексних завдань та прийнятті управлінських рішень, на жаль, приділяється недостатньо уваги. Це особливо

актуально у невизначених обставинах ризику і викликів, з якими стикається вітчизняний бізнес, зокрема, в контексті повномасштабної агресії рф проти України.

Існуючі навчальні курси, такі як «Організаційна психологія», «Психологія управління» та «Психологія менеджменту», часто не відображають сучасні наукові досягнення в досліджуваних областях.

Варто зазначити й недостатнє висвітлення практичних аспектів використання інтуїції у стратегічному менеджменті та управлінні персоналом, інноваційній діяльності, творчому розв'язанні проблем, а також розумінню впливу когнітивних упереджень на прийняття інтуїтивних рішень.

Зважаючи на це, модернізація управлінської освіти у визначених напрямках є надзвичайно важливою для приведення освітнього процесу у відповідність до сучасних вимог управління, особливо в умовах збільшення невизначеності та ризиків. Це дозволить забезпечити підготовку професіоналів, які володітимуть навичками ефективного використання інтуїції як цінного інструменту для прийняття обґрунтованих рішень і розв'язання складних проблем, що, в свою чергу, сприятиме підвищенню конкурентоспроможності українського бізнесу та забезпечить сталий розвиток економіки в цілому.

Уточнення понятійного апарату дослідження. Необхідність уточнення ключових понять, що використовуються в даному дослідженні, зумовлена результатами проведеного теоретичного аналізу наукової літератури, який був представлений у першому розділі нашої дисертаційної роботи. Результати теоретичного огляду засвідчують наявність варіативності у трактуванні базових понять [1-262].

Метою даного етапу дослідження є не лише фіксація існуючих розбіжностей у визначеннях, але й обґрунтування вибору та інтерпретації конкретних концептів, що доповнюють та розкривають досліджувану проблему.

У результаті аналізу дефініцій поняття «інтуїція», представлених у філософському енциклопедичному словнику за науковою редакцією Л.В. Озадовської та Н.П. Поліщук [86] та психологічному словнику В.В. Синявського, О.П. Сергієнкової, за редакцією Н.А. Побірченко виявлено ряд спільних ключових характеристик, що дозволяють сформулювати узагальнене розуміння цього когнітивного феномену [58].

Більшість словникових джерел сходяться на тому, що інтуїція є специфічною здатністю особистості до безпосереднього осягнення істини, розуміння сутності явищ та проникнення у сенс подій і ситуацій. Цей процес відбувається без опосередкованого логічного обґрунтування, розгорнутого доказу та часто без чіткого усвідомлення суб'єктом конкретних шляхів та умов отримання знання. Інтуїтивне пізнання характеризується цілісним охопленням проблемної ситуації, що дозволяє оминути етап послідовного дискурсивного виведення.

Важливо відзначити, що інтуїція часто описується як одночасний несвідомий висновок або осяяння, що спирається на людську уяву, емпатію та акумульований попередній досвід. У побутовому розумінні інтуїцію можуть також називати «чуттям» або проникливістю, що підкреслює її безпосередній та емоційно забарвлений характер.

Дослідження інтуїції охоплюють широкий спектр напрямків, що розглядають її як форму пізнання, її співвідношення з інтелектом, та її вплив на мислення та поведінку (М.В. Ярощук; T. Bastic; O. Behling, N. Eckel;) [105; 122; 129]. Зокрема, науковці зосереджуються на порівнянні ефективності інтуїтивного та аналітичного пізнання, процесах осмислення, що ґрунтуються на інтуїції, та ролі рефлексії та інтуїції в структурі інтелекту (М.Л. Смульсон; K. Hammond, R. Hamm; E. Sadler-Smith) [71; 172; 227]. Окрему увагу приділено розумінню інтуїції та її застосуванню в повсякденному житті (P. Goldberg) [166], аналізу сили та небезпеки інтуїції (D. Myers) [212], розробці U-подібній моделі розвитку інтуїції залежно від рівня знань (A. Baylor) [127], а також концептуалізації та вимірюванню інтуїції (E. Dane, M. Pratt) [144].

Важливим напрямом досліджень є саморегуляція мотивації через антиципаційні та самореактивні механізми (A. Bandura) [116]. Також досліджуються психологічні закономірності розвитку антиципації людини (І.Г. Батраченко) [8; 9]. Значна увага приділяється природі, сутності та евристичному потенціалу інтуїції (О.П. Поліщук; D. Kahneman) [54; 55; 183], а також потенціалу інтуїції у науковому пізнанні (І.С. Курок; С.І. Мудра; E. Monsay) [30; 46; 208].

Окремий напрям досліджень присвячений взаємозв'язку інтуїції та креативності, зокрема, ролі інтуїції на етапах зародження та оцінки творчості (J. Petervari та ін.; M. Raidl, T. Lubart) [218; 222]. Також аналізується біполярний характер творчої інтелектуальної активності, що проявляється у взаємодії логічного та інтуїтивного компонентів (О.В. Губенко) [17; 18].

Визначальне значення має дослідження впливу інтуїції на прийняття рішень в умовах ризику, включаючи аналіз відстеження ризикованих рішень для себе та інших (K. Barrafrem, J. Hausfeld; M. Sinclair, N. Ashkanasy) [118; 241], дослідження колективної інтуїції у прогнозуванні соціальних явищ (В.О. Татенко) [73], та навчання використанню інтуїції у дослідженнях майбутнього (O. Markley) [200].

У межах дослідження інтуїції як свідомого та несвідомого досвіду, виділяються такі аспекти, як психологія несвідомого (К.Г. Юнг) [103]; інтеграція когнітивного та психодинамічного несвідомого (S. Epstein) [156]; науковий погляд на інтуїцію та механізми переведення тілом несвідомої інформації в інстинкти (L. Cozolino та ін.) [141], неявне соціальне пізнання (A. Greenwald, M. Banaji) [168], інтелектуальні відчуття та інтелект несвідомого (G. Gigerenzer) [163], переваги несвідомого мислення у формуванні переваг та прийнятті рішень (A. Dijksterhuis) [149], а також вимір інтуїції, зокрема, вплив несвідомої емоційної інформації на точність та впевненість у прийнятті рішень (G. Lufityanto та ін.) [197].

Дослідження афективного компонента інтуїції охоплює такі проблеми, як інтуїція та емоційно-почуттєва сфера особистості, типи інтуїції та їх роль в

емоційно-почуттєвому відображенні дійсності (М.В. Ярощук) [107], функціональна система психологічних механізмів інтуїтивно-почуттєвого відображення (В.Д. Потапова) [57], когнітивно-афективна природа інтуїції; інтуїція, емпатія, мудрість як складові еволюції людини (Т.П. Чернявська) [92], та вимірювання індивідуальних відмінностей у цілісній, емпіричній та емоційній інтуїції (J. Pretz, K. Totz) [220].

Спираючись саме на роботи J. Pretz та K. Totz, які розробили шкалу типів інтуїції (TIntS), що використовується і у подальшому емпіричному дослідженні нашої роботи, доцільно виділяти три основні прояви інтуїтивних процесів, які по-різному можуть актуалізуватися у процесі прийняття рішень: *холістичну інтуїцію* (англ. *holistic intuition*) – як здатність до цілісного, глобального охоплення проблеми, формування загального враження без детального аналізу; *інферентну інтуїцію* (англ. *inferential intuition*) – як несвідомий висновок, що ґрунтується на попередньому досвіді та розпізнаванні знайомих патернів чи закономірностей; та *афективну інтуїцію* (англ. *affective intuition*) – як судження або рішення, що спирається на емоційні реакції, передчуття та тілесні сигнали («gut feelings» - кишкові відчуття). Розуміння цих відмінностей та їх можливої взаємодії дозволяє глибше аналізувати роль інтуїції у складних когнітивних процесах, зокрема у прийнятті управлінських рішень.

Відповідно до цілей і завдань нашого дисертаційного дослідження та проведеного теоретичного аналізу досліджуваної проблеми подаємо наступне робоче визначення інтуїції у процесі прийняття рішень.

Інтуїція у процесі прийняття рішень являє собою когнітивну здатність особистості до швидкого, переважно несвідомого осягнення сутності проблеми або ситуації, що ґрунтується на інтегрованому досвіді, емоційному сприйнятті та розпізнаванні тонких, неявно сприйнятих сигналів і зв'язків. Цей процес забезпечує формування безпосереднього розуміння або знання, що виникає без необхідності попередніх свідомих міркувань, спостережень або доказів, і спрямовує вибір рішення.

В рамках даного дослідження, у якому ми вивчаємо взаємозв'язок між розвиненою інтуїцією менеджерів та їхньою здатністю ефективно розв'язувати проблеми, необхідно детально проаналізувати психологічні виміри ключових понять, таких як: бізнес, менеджмент, бізнесмен, підприємець, менеджер бізнес організації, управлінська діяльність, лідер бізнесу та успішний лідер бізнесу та інші.

Поняття «*бізнес*» (англ. business) є багатогранним феноменом, що має значний вплив на психологічний стан та поведінку людей. Його основні інтерпретації з позиції психології розглядають психологи Ю.М. Швалб, О.В. Данчева; A. Dubrin; D. Newstrom, K. Davis [100; 152; 213].

Діло (заняття), робота, діяльність, професія. З точки зору організаційної психології, ці поняття тісно пов'язані з професійною ідентичністю (D. McGregor) [209], теорією самодетермінації та основними психологічними потребами в мотивації, розвитку та самопочутті (R. Ryan, E. Deci) [224], мотивацією досягнень (D. McClelland, J. Atkinson та ін.) [206] та організаційним стресом і професійним вигоранням (C. Maslach, M. Leiter) [201]. Важливими є фактори задоволеності роботою, балансу між роботою та особистим життям, а також психологічний клімат в колективі.

Діло (комерційне), починання, підприємство. Цей аспект бізнесу акцентує увагу на конкуренції, прийнятті рішень в умовах невизначеності (D. Kahneman та ін.) [185], управлінні ризиками, стресостійкості та мотивації винагороди. Психологічно, це пов'язано з теорією очікувань (V. Vroom) [252], теорією справедливості як процесною моделлю мотивації (J. Adams) [109], когнітивними упередженнями та хибними судженнями (. Канеман та ін.; A. Tversky, D. Kahneman) [26; 250].

Сфера відповідальності; обов'язок. Ці поняття стосуються психологічного контракту між працівником та організацією, організаційної прихильності (N. Allen, J. Meyer) [112], рольового конфлікту та рольової невизначеності (M. Beauchamp, S. Bray) [128]. Важливими є почуття відповідальності, лояльності та справедливості.

Бізнесмен – це індивід, який здійснює економічну діяльність, використовуючи власний або позиковий капітал з метою отримання прибутку. З психологічної точки зору, бізнесмен характеризується підприємницькою орієнтацією особистості, що включає потребу у досягненнях, готовність ризикувати, впроваджувати інновації та автономію. Мотивація бізнесменів може бути як внутрішньою (задоволення від процесу), так і зовнішньою (фінансовий успіх). Важливо також враховувати стресостійкість, саморегуляцію та когнітивні стилі бізнесменів. Факт, що бізнесмен може бути як власником, так і найманим працівником (менеджером), впливає на його почуття контролю, автономії та відповідальності.

Підприємець, як специфічний етап розвитку суб'єкта в бізнесі, має такі психологічні особливості:

- особиста участь у формуванні початкового капіталу і в створенні своєї справи, що вимагає високого рівня самостійності, готовності до ризику, певної частки авантюрності (О.П. Саннікова, О.І. Санніков) [69], внутрішньої мотивації (E. Deci, R. Ryan) [147], творчості як створення ідей або результатів, які є новими та відповідають певній меті (T.M. Amabile) [114], наполегливості та розвиненого емоційного інтелекту (Д. Ґоулман; А.Г. Четверик-Бурчак; D. Goleman) [14; 98; 167]. Підприємці часто мають сильну потребу в досягненнях та самореалізації (A. Maslow) [203-204];

- прийняття на себе ризику і відповідальності за втілення ідей бізнесу, що передбачає високу толерантність до невизначеності (В.Ю. Артемов, І.В. Сингаївська; О.П. Саннікова, І.О. Гордієнко; D. Kahneman та ін.) [4; 68; 185], оптимізм (Т.П. Чернявська, 2021; M. Seligman) [95; 233], адекватну самооцінку і самоефективність (A. Bandura, D. Cervone) [117] та психологічну стійкість (S. Schwarz) [232]. Важливим є локус внутрішнього контролю (J. Rotter) [223] та копінг-стратегії у ситуаціях невизначеності та ризику (Н.В. Родіна, А.С. Фокін) [65];

- матеріальна відповідальність за результати справи, що може призводити до хронічного стресу, мотивації уникнення невдач, перфекціонізму та

впливати на самооцінку. Важливим є управління стресом та емоційна саморегуляція (G. Mattheews та ін.) [205].

Менеджмент – це система управління організацією, що включає в себе комплекс психологічних процесів, таких як мотивація працівників (теорії мотивації), лідерство (стилі лідерства), комунікація (ефективна комунікація), групова динаміка (формування команди) та організаційна культура (цінності та норми) (П. Друкер; H. Simon) [21; 236]. Ефективний менеджмент передбачає розуміння потреб працівників, створення психологічно безпечного робочого середовища (B. Bass, G. Barret) [123] та управління конфліктами.

Менеджер бізнес-організації – це фахівець, який здійснює управління організаційними процесами (S. Harper) [174], враховуючи психологічні фактори. Він планує та впроваджує організаційні зміни, управляє опором змінам (K. Lewin) [193], мотивує персонал, контролює ресурси, забезпечує тайм-менеджмент і управління стресом (О.С. Штепа) [101] та сприяє розвитку групової згуртованості, ефективній командній роботі (B. Conti, B. Kleiner) [140].

Управлінська діяльність – це сукупність професійних компетентностей, що використовуються людьми у сфері управління (C. Wilson) [259]. З психологічної точки зору, вона включає такі когнітивні процеси, як прийняття рішень, вирішення проблем. Серед соціальних навичок важливими для управлінців є комунікація, переговори, емоційний інтелект та лідерські якості (вплив, надихання, мотивація) (G. Klein) [190]. Управлінська діяльність має інтелектуальний характер, що виражається в її спрямованості на розробку, схвалення і на впровадження управлінських рішень (S. Sassetti та ін.) [231], орієнтованості трансформувати перебіг соціальних процесів та впливати на людську свідомість, поведінку й діяльність людей (О.О. Тополенко; D. Isenberg; P. Nutt) [83; 179; 214].

Ці рішення впливають на мотивацію, задоволеність роботою, організаційну прихильність та психологічне благополуччя працівників. Ефективна управлінська діяльність вимагає соціальної проникливості

(J. Parikh та ін.) [216], здатності до емпатії (V. Miliaieva, V. Lunov та ін.) [210], організаційної креативності (Т.П. Чернявська; L. Ackoff, E. Vergara) [96; 108] розуміння організаційної культури (Л.М. Карамушка; Н.В. Нестеренко; K. Cameron; R. Carleton; Ch. Handy;) [27; 48; 132; 133; 174].

Лідер бізнесу – це особа, яка забезпечує інноваційну діяльність, впливаючи на мотивацію, творчість та схильність до ризику членів команди. Діяльність лідера часто пов'язана з високим рівнем невизначеності та ризику, що вимагає рішучості, психологічної стійкості, оптимізму, самовпевненості та здатності надихати інших (Ch. Heath, D. Heath) [176]. Лідери бізнесу часто використовують ефективне трансформаційне лідерство із міцною основою автентичності (B. Bass, R. Riggio) [124] та мають високий рівень емоційного інтелекту (Д. Ґоулман) [14].

Успішний лідер бізнесу – це професіонал, який ефективно управляє всіма аспектами свого бізнесу, використовуючи різні лідерські стилі відповідно до певних ситуацій, навички управління змінами, стратегічне мислення (Л.В. Помиткіна; P. Nutt; S. Wally, J. Baum) [56; 214; 253], критичне мислення (Е.Л. Луценко; G. Klein; L. Starkey) [35; 188; 244], досягає поставлених цілей та позитивно оцінює свою професійну реалізацію та життєвий досвід загалом, досягаючи психологічного благополуччя (A. Ivey) [180], гармонійно поєднує професійну діяльність та особистий простір, що сприяє позитивному емоційному стану.

Ефективність управлінської діяльності в сучасному бізнес-середовищі, що часто характеризується високим рівнем невизначеності та екстремальними викликами, значною мірою залежить від наявності у підприємців, менеджерів та лідерів бізнесу специфічного набору професійно важливих особистісних ресурсів. Ці ресурси не лише сприяють досягненню професійних цілей, але й відображають спрямованість особистості на адаптацію до складних умов та саморозвиток, самовизначення. Аналіз наукових досліджень дозволяє виділити ключові психологічні конструкти, що лежать в основі успішності в бізнесі.

Важливу групу становлять ресурси, пов'язані із самосвідомістю та саморегуляцією. Зокрема, самооцінка та самоефективність, як показано у роботах A. Bandura та D. Cervone [117], а також Т.П. Чернявської [96], відіграють ключову роль у мотиваційних процесах та формуванні систем цілей. Здатність до самоменеджменту (самоорганізації) та саморегуляції дозволяє ефективно керувати власною діяльністю та емоційними станами, що є критично важливим для стабільної продуктивності (О.С. Штепа; G. Mattheews та ін.) [101; 205].

Інший блок ресурсів охоплює когнітивні аспекти діяльності, зокрема процеси ухвалення рішень в ситуаціях браку повної інформації. Важливим елементом тут є толерантність до невизначеності, котру досліджували D. Kahneman, P. Slovic, A. Tversky [185]; A. Tversky, D. Kahneman [250], а також українські вчені (В.Ю. Артемов, І.В. Сингаївська; Г.М. Громова; О.П. Саннікова, І.О. Гордієнко) [4; 15; 68], дозволяє зберігати конструктивність при нестачі інформації. Це тісно пов'язано з готовністю до обґрунтованого ризику при прийнятті рішень (О.П. Саннікова, О.І. Санніков; K. Barrafrem, J. Hausfeld; D. Kahneman, A. Tversky) [69; 118; 186] та розвиненим критичним мисленням, яке дає змогу об'єктивно аналізувати ситуацію та робити виважені висновки (Е.Л. Луценко; Т.П. Чернявська; G. Klein; L. Starkey;) [35; 96; 188; 244].

Особливе місце у структурі ресурсів для прийняття управлінських рішень, передусім в умовах невизначеності та ризику, посідає інтуїція. Вона розглядається не як протиставлення раціональному аналізу, а як його важливе доповнення, що дозволяє лідерам швидко оцінювати складні ситуації, спираючись на попередній досвід, неусвідомлені знання та емоційно-чуттєве відображення дійсності. Дослідження, зокрема J. Pretz та K. Totz [220], а також A. Glöckner та T. Betsch [165], вказують на існування різних типів інтуїтивних процесів (афективних, інферентних, холістичних), які відіграють свою роль у формуванні інтуїтивних суджень та рішень. Розвиток та ефективне використання інтуїції стає критично важливим ресурсом для навігації у

динамічному бізнес-середовищі, що є центральною темою даного дисертаційного дослідження.

Нарешті, емоційно-вольові та міжособистісні ресурси є невід'ємною складовою успіху. Життєстійкість, тобто здатність долати труднощі та відновлюватися після невдач (Т.П. Чернявська; S. Schwarz) [91; 232], та оптимізм, як позитивне світосприйняття та віра в успіх (Т.П. Чернявська; M. Seligman) [95; 233], підтримують мотивацію та працездатність. Розвинений емоційний інтелект сприяє розумінню власних та чужих емоцій, що є ключовим для ефективної комунікації та управління командою (D. Goleman) [167]. Усе це, у поєднанні з лідерським талантом – здатністю надихати та вести за собою (А.М. Михненко та ін.; R. White) [41; 255], формує комплексний портрет успішного лідера в сучасному бізнесі.

Водночас, ефективність використання цих особистісних ресурсів, зокрема інтуїції, значною мірою залежить від організаційного контексту. Як свідчать результати емпіричних досліджень (Л.М. Карамушка, А.М. Шевченко; K. Cameron, R. Quinn; Ch. Handy;) [27; 132; 173], культури, що характеризуються гнучкістю, адаптивністю та підтримкою співпраці й інновацій (зокрема, кланові та адхократичні), створюють більш сприятливі умови для прояву та розвитку інтуїтивного прийняття рішень менеджерами порівняно з більш формалізованими та ієрархічними культурами.

Отже, саме інтеграція та розвиток зазначених особистісних ресурсів – від саморегуляції та критичного мислення до інтуїції, емоційного інтелекту та життєстійкості – дозволяє підприємцям, менеджерам та лідерам бізнесу ефективно функціонувати у складних умовах, досягати поставлених цілей та реалізовувати власний потенціал.

Концептуалізація управлінської інтуїції як специфічної управлінської компетентності. Для цілей даного дисертаційного дослідження ключовим є процес концептуалізації управлінської інтуїції як специфічної управлінської компетентності. Хоча інтуїція є загально-

психологічним феноменом, її прояви та функціонування в організаційному контексті потребують окремого осмислення.

Певний крок у цьому напрямку робить поняття «організаційна інтуїція», представлене у психологічному словнику В.В. Синявського та О.П. Сергієнкової [58]. Це поняття підкреслює здібності управлінця прогнозувати розвиток подій та ухвалювати рішення за умов обмеженої інформації, що надає йому вужчої, прикладно-управлінської спрямованості порівняно із загальним трактуванням інтуїції.

Ключовими характеристиками організаційної інтуїції виступають її прогностичний потенціал та здатність ефективно діяти в ситуаціях високої невизначеності та ризику. Варто зазначити, що рішення, ухвалені переважно на основі інтуїції, часто сприймаються як ризиковані, адже їм може бракувати вичерпного попереднього аналітичного обґрунтування. Це зумовлює необхідність їх подальшої перевірки або аналітичного осмислення постфактум, що підкреслює важливість взаємодії інтуїтивних та аналітичних процесів у менеджменті.

Відповідно до цілей і завдань дисертаційної роботи та спираючись на висновки теоретичного аналізу, ми пропонуємо наступне робоче визначення.

Інтуїція у процесі прийняття управлінських рішень – це специфічна управлінська компетентність, яка полягає у здатності менеджера інтегрувати власний досвід, результати несвідомої обробки інформації та внутрішні відчуття («gut feeling» - кишкове відчуття) для формування прогнозів та ухвалення рішень. Ця компетентність особливо актуалізується в умовах дефіциту інформації, високого рівня невизначеності та значного ризику, причому інтуїтивне рішення часто потребує подальшого аналітичного обґрунтування його доцільності та ефективності.

При цьому концептуалізація інтуїції як компетентності передбачає її динамічний характер. Рівень розвитку інтуїції, домінуючі типи інтуїтивних процесів (холістичні, інферентні, афективні) та їх роль у прийнятті рішень не залишаються незмінними, а закономірно еволюціонують по мірі здобуття

менеджером практичного досвіду, що детально розглядається в емпіричній частині нашого дослідження.

Таким чином, у даному підрозділі розроблено концепцію розвитку інтуїції в управлінській діяльності. Ключовим положенням концепції є розгляд інтуїції як динамічної управлінської компетентності, що інтегрує холістичний, інферентний та афективний типи інтуїтивних процесів та розвивається під впливом досвіду й організаційного контексту (культури).

В рамках розробки концепції було уточнено ключовий понятійний апарат дослідження, виділено набір професійно важливих особистісних ресурсів менеджерів та запропоновано робочі визначення інтуїції в процесі прийняття рішень.

Обґрунтовано необхідність цілеспрямованого розвитку цієї компетентності в сучасних умовах, зокрема через модернізацію управлінської освіти та врахування викликів, пов'язаних зі штучним інтелектом. Розроблена концепція створює теоретичне підґрунтя для емпіричного дослідження, програма та методи якого описані у наступному підрозділі.

2.2. Програма, методи та методики емпіричного дослідження

Ґрунтуючись на теоретико-методологічному аналізі проблеми дослідження та узагальненні його результатів у формі концепції розвитку інтуїції у процесі прийняття рішень в умовах невизначеності та ризику, було визначено основні напрями подальшого емпіричного дослідження та представлено програма його проведення, комплекс методів та психодіагностичне забезпечення.

У рамках емпіричного дослідження ставилася *мета* виявити та обґрунтувати психологічні особливості, а саме: види інтуїції (холістична, інферентна та афективна), критичне мислення, особистісні якості, управлінські вміння, інтолерантність до невизначеності та чинники

організаційної культури досліджуваних менеджерів різного ступеню ієрархії управління.

Визначено наступні *завдання* відповідно визначеної мети.

1. Виявити та описати особливості холістичної, інферентної та афективної інтуїції респондентів за методикою діагностики типів інтуїції у шкалі TIntS (Types of Intuition Scale) (J. Pretz та ін.) (адаптація М.В. Ярощук).

2. Проаналізувати особливості критичного мислення, особистісних якостей, враховуючи бізнес-успішність досліджуваних, відповідно за тестом (L. Starkey) (адаптація О.Л. Луценко) та «Фрайбурзьким особистісним опитувальником» (FPI-B) (адаптація О.Л. Луценко).

3. Здійснити аналіз особливостей управлінських умінь, толерантності до невизначеності та чинників організаційної культури досліджуваних, з огляду на ієрархічний управлінський рівень, застосовуючи методику (C. Wilson), методику інтолерантності до невизначеності (R. Carleton) (адаптація Г.М. Громової), за методиками визначення типу організаційної культури (Ch. Handy**)** та «Інструмент оцінки організаційної культури» (K. Cameron, R. Quinn) (адаптація Л.М. Карамушки).

4. Представити моделі системи зав’язків інтуїції у процесі прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності та ризику.

5. Розробити рекомендації щодо розвитку інтуїтивного прийняття рішень у менеджерів по мірі здобуття їх менеджерського досвіду.

Емпірико-діагностичне дослідження включало чотири етапи

Перший етап. Дані та підсумки цього етапу дозволили сформулювати мету та відповідні дослідницькі завдання, а також встановити об'єкт та предмет, з'ясувати методологічну базу та дослідницькі методи та методики.

Початковий етап роботи передбачав опрацювання та систематизація наукових доробок, сфокусованих на таких важливих питаннях:

1) вивчення феномену інтуїції крізь призму філософії, біології, нейробіології та психології;

2) інтуїції у процесі прийняття рішень;

3) інтуїції у процесі прийняття управлінських рішень;

4) з'ясування та інтерпретація основного понятійного апарату, задіяного у роботі;

5) огляд та систематизація наявних теоретичних підходів до розуміння природи людського інтелекту, інтуїтивного мислення, когнітивного стилю та інтуїтивного вирішення проблем, інтелектуального відчуття (інтелекту несвідомого); типів інтуїції та їхньої ролі в емоційно-чуттєвому відображенні дійсності, взаємозв'язку інтуїції та емоційно-чуттєвої сфери особистості, евристики та упереджень у психології інтуїтивного судження, інтуїтивного прийняття рішень у бізнесі та менеджменті.

Другий етап. Пілотажне дослідження дозволило здійснити попереднє тестування діагностичних інструментів для отримання додаткових даних про об'єкт нашого дослідження та корегування завдань дослідження.

Третій етап. На цій стадії було підготовлено основу для емпіричного вивчення та сформовано групу досліджуваних. До неї увійшли три категорії респондентів: магістри за спеціальністю «Менеджмент» ОНУ імені І.І. Мечникова, менеджери середньої ланки та топ-менеджери, які були представниками різних галузей бізнесу, учасниками Одеського бізнес клубу та інших підприємств Одеси. Безпосередньо на цьому етапі було реалізовано емпіричне дослідження, основною метою якого стало вивчення психологічних характеристик зазначених груп управлінців.

Було здійснено відбір та надано обґрунтування комплексу психодіагностичних методик, необхідних для емпіричного дослідження. Основним його завданням стало визначення психологічної специфіки та її детальна аргументація, зокрема: ступеня вираженості та взаємозв’язків між трьома видами інтуїції (холістичної, інферентної та афективної), сформованості та розвитку критичного мислення, особистісних якостей, управлінських вмінь, толерантності до невизначеності, чинників організаційної культури досліджуваних менеджерів різного професійного досвіду та ступеню ієрархії управління.

Четвертий етап. На завершальному етапі теоретико-емпіричного дослідження було здійснено опрацювання, зібрані дані пройшли обробку, аналіз та узагальнення, отримані емпіричні результати були інтерпретовані, описані, належним чином оформлені, а також на їх основі сформульовано висновки.

Характеристики вибірки дослідження. Емпіричне дослідження проводилося поетапно протягом 2022–2025 років. Базою дослідження було ОНУ імені І.І. Мечникова, кафедра менеджменту та інновацій, де здійснювалася підготовка майбутніх спеціалістів за спеціальністю «Менеджмент».

Також у дослідженні взяли участь бізнесмени та менеджери, які є учасниками Одеського бізнес клубу — представники різних галузей бізнесу: морський транспорт та судноплавство, будівництво, банківський сектор, важка та легка промисловість, юридичні та медичні послуги, ІТ, наука та технології, сільське господарство, виноробство тощо, а також менеджери підприємств ТОВ «Інформалл-Груп» (консалтингова компанія), ТОВ «Джи Си Си Марин Сервисез», ФОП Теліпко М.О., Громадська Організація «Шлях Трансформації Людини та Суспільства».

Дослідження проводилося серед трьох груп респондентів: 1) студенти магістратури (спеціальність «Менеджмент»), 2) менеджери середньої ланки, 3) топ-менеджери.

Загалом у дослідженні було задіяно 156 бізнесменів, серед яких 116 чоловіків та 40 жінок. Їхній вік варіювався від 21 до 45 років, а управлінський досвід сягав до 20 років.

За допомогою комплексу психодіагностичних методик було обстежено три групи: 66 магістрів-менеджерів (стаж < 1 року), 54 менеджери середнього рівня (стаж 3-8 років) та 36 топ-менеджерів (стаж > 8 років).

З дослідження були виключені учасники, які за результатами анкетування мали фізіологічні (ендокринні, репродуктивні; гострі/хронічні) або психічні розлади.

Відтак, учасниками дослідження стали умовно здорові чоловіки та жінки, що знаходились у періоді активної професійної діяльності у бізнес-організаціях.

Методи дослідження. Емпірична частина роботи базувалася на таких дослідницьких методах.

*Теоретичний аналіз і синтез наукової літератури***.** Цей метод застосовувався для глибокого вивчення проблеми. Було проаналізовано 262 наукових праць для здійснення теоретико-методологічного огляду питань, пов'язаних з когнітивним стилем, інтуїтивним вирішенням проблем, типологією інтуїції, її співвідношенням з емоційною сферою, евристиками та когнітивними упередженнями при інтуїтивному судженні, а також специфікою інтуїтивного прийняття рішень у бізнесі, менеджменті та управлінській практиці. Метод аналізу літератури був задіяний на всіх стадіях дослідження.

Спостереження як науковий метод. У даному дослідженні передбачало вивчення психологічної специфіки індивідів через систематичну фіксацію їхніх поведінкових проявів. Об'єктом уваги виступали вербальні та невербальні дії учасників у типових ситуаціях бізнес-середовища, котрі, після належної реєстрації та аналізу, свідчили про особливості особистісного розвитку, прогрес у досягненнях, інтенсивність емоційних проявів та інших характеристик.

Спостереження здійснювалося за комплексом критеріїв, що охоплювали: особливості мовленнєвої активності (зміст, логічність, тривалість мовлення у спілкуванні з колегами, клієнтами, партнерами та ін.), специфіку невербальної поведінки, характер фізичних контактів (дотики, спільні зусилля тощо), особливості візуального й слухового сприйняття, прояви креативності та інші поведінкові реакції.

Важливо зазначити, що за допомогою спостереження фіксувалися саме зовнішні прояви поведінки, тоді як психологічні конструкти, такі як різні види інтуїції (холістична, інферентна, афективна), інтуїція у прийнятті рішень та

вирішенні проблем, толерантність до невизначеності й ризику, а також управлінські вміння, досліджувалися з використанням опитувальних методів та психодіагностичних методів.

Застосування опитувальних методів та методик було спрямоване на вивчення питань, пов'язаних з управлінською діяльністю, роллю інтуїції у прийнятті рішень, критичним мисленням, сприйняттям парадоксальних ситуацій, невизначеності та ризику, а також з особистісною успішністю менеджерів.

Під час проведення інтерв'ю та анкетування, що стосувалися інтуїтивного прийняття рішень та вирішення проблем у контексті управлінської практики, ключовою вимогою було забезпечення конфіденційності. Це було особливо важливо при обговоренні чутливих тем, пов'язаних з особистісними характеристиками бізнесменів та специфікою їхньої ділової активності.

Загалом, опитування розглядалося як альтернативний та, у багатьох аспектах, адекватний метод для збору інформації щодо таких феноменів, як особливості інтуїтивного мислення, зміст сновидінь, що сприймаються як «віщі» або пророчі, прояви інтуїції у творчому процесі та інші виміри інтуїтивності людини загалом та керівника зокрема.

Системно-структурний метод – це підхід, що зосереджується на впорядкуванні елементів системи та їх взаємозв'язків у рамках єдиної наукової ідеї, такої як теорія чи концепція. Важливо, що цей метод не виключає можливості детального вивчення окремих складових, але завжди розглядає їх з огляду на ієрархічне місце в загальній структурі. Він дозволяє аналізувати різноманітні властивості та характеристики елементів залежно від їхнього рівня в системній ієрархії.

Крім того, цей метод допомагає дослідити, як середовище впливає на конкретний компонент (у нашому контексті – це, як організаційна культура впливає на особливості інтуїтивного прийняття управлінських рішень), демонструє співвідношення між частиною та цілим, а також сприяє виявленню причинно-наслідкових зв'язків, що визначають доцільну організацію всієї

системи. Оскільки в його основі лежать принципи теорії розвитку, системно-структурний підхід ефективно розкриває зв'язки як між окремими структурними елементами, так і між ними та системою в цілому.

Наприклад, ми використали цей метод для дослідження професійно значущих особистісних рис менеджерів, специфіки їх управлінської роботи та ролі інтуїції під час прийняття рішень, беручи до уваги їхній досвід та положення в управлінській ієрархії.

У рамках нашого дослідження ми застосували комплекс *методів психологічної діагностики***,** що є загальними підходами до вивчення особистості. Основною метою їх використання було виявлення та оцінка індивідуально-психологічних особливостей досліджуваних менеджерів, що мають відношення до соціальної адаптації, емоційної стабільності, міжособистісних взаємодій та стилів прийняття рішень; характеристик особистості, таких як управлінські навички, стратегічні, аналітичні та інтуїтивні здібності до прийняття рішень**,** критичне мислення, толерантність до невизначеності та ризику тощо, особливості впливу організаційної культури на поведінку керівництва та інтуїцію**.**

Це робилося для глибшого розуміння того, як ці особистісні характеристики пов'язані з використанням інтуїції при ухваленні управлінських рішень. Саме тому для дослідження були визначені *конкретні психодіагностичні методики* – стандартизовані тести, опитувальники та інші інструменти, спрямовані на вимірювання специфічних якостей та актуальних психологічних станів менеджерів.

Повний перелік саме цих методик, які лягли в основу емпіричної частини нашої роботи, наведено далі у цьому підрозділі, присвяченому опису використаного психодіагностичного інструментарію**.**

Методи математико-статистичної обробки отриманих результатів. Дані, зібрані під час емпіричного дослідження, були піддані обробці та подальшій інтерпретації з використанням комплексу математико-статистичних методів. До них належать: аналіз варіацій для вивчення

розподілу показників у вибірках; методи перевірки статистичних гіпотез щодо відмінностей між середніми значеннями (включаючи F-критерій); регресійне моделювання для виявлення впливу незалежних змінних; кластерний аналіз з ієрархічною кластеризацією (методом міжгрупових зв'язків) та кореляційний аналіз для виявлення взаємозв'язків між змінними. Усі розрахунки виконувались за допомогою статистичного програмного забезпечення SPSS-28.

Для проведення емпіричного дослідження було сформовано *комплекс відповідних психодіагностичних методик*. Вибір цих інструментів ґрунтувався на розробленій автором концепції розвитку інтуїції в процесі прийняття рішень за умов невизначеності та відповідав завданням програми дослідження:

1. Методика діагностики типів інтуїції в шкалі TIntS (Types of Intuition Scale) (J. Pretz et al.) [220] (адаптація М.В. Ярощук) [105].

2. Методика дослідження критичного мислення (L. Starkey) [244] (адаптація О.Л. Луценко) [35].

3. Фрайбурзький особистісний опитувальник (Freiburg Personality Inventory, FPI-B) (J. Fahrenberg, R. Hampel, H. Selg) [158] (адаптація О.Л. Луценко) [36].

4. Тест циклу управлінських умінь (C.L. Wilson) [259] (Н.В. Нестеренко) [48].

5. Тест «Шкала інтолерантності до невизначеності» (R. Carleton) [133] (адаптація Г.М. Громової) [15].

6. Методика визначення типу організаційної культури (Ch. Handy**)** [173] (Л.М. Карамушка, А.М. Шевченко) [27].

7. Методика «Інструмент оцінки організаційної культури» (Organizational Culture Assessment Instrument, OCAI) (К. Cameron, R. Quinn) [132] (Л.М. Карамушка, А.М. Шевченко) [27].

Таким чином, у даному підрозділі представлено програму емпіричного дослідження, що включає мету, п'ять завдань, чотири етапи її реалізації та

опис вибіркової сукупності досліджуваних. Обґрунтовано та описано комплекс із семи психодіагностичних методик, який дозволяє виміряти ключові конструкти дослідження (зокрема, типи інтуїції, критичне мислення, особистісні риси, толерантність до невизначеності, організаційну культуру), обґрунтовані у теоретичній концепції, та забезпечує вирішення поставлених дослідницьких завдань.

Висновки до другого розділу

У другому розділі обґрунтовано теоретичні та методичні аспекти емпіричного дослідження інтуїції у контексті прийняття управлінських рішень у ситуаціях змін, невизначеності й ризику.

Розроблено концепцію розвитку інтуїції, в якій вона розглядається як динамічна управлінська компетентність, що інтегрує холістичний, інферентний та афективний типи інтуїтивних процесів. Обґрунтовано, що розвиток цієї компетентності залежить від рівня управлінського досвіду та типу організаційної культури, стикається з новими викликами в епоху штучного інтелекту (ШІ) та потребує цілеспрямованої підтримки, зокрема через модернізацію управлінської освіти.

Уточнено ключовий понятійний апарат дослідження (включаючи поняття бізнесу, менеджменту, підприємництва, управлінської діяльності, лідерства та ін.) та теоретично обґрунтовано набір професійно важливих особистісних ресурсів менеджерів, необхідних для ефективної роботи в умовах невизначеності.

Запропоновано робочі визначення понять «інтуїція у процесі прийняття рішень» та «управлінська інтуїція», остання концептуалізована як специфічна управлінська компетентність, що може бути діагностована та розвинена.

Розроблено програму емпіричного дослідження, яка включає мету, завдання, чотири послідовні етапи (від аналізу літератури та пілотажу до формування вибірки та основного дослідження) та передбачає вивчення

особливостей інтуїції у менеджерів різних рівнів (магістри, менеджери середньої ланки, топ-менеджери).

Обґрунтовано комплексний методичний інструментарій емпіричного дослідження, що дозволив діагностувати особливості інтуїції та пов'язаних з нею психологічних характеристик у менеджерів різних рівнів (магістри, менеджери середньої ланки, топ-менеджери).

Таким чином, проведена у другому розділі робота з розробки концептуальних засад та методологічного інструментарію дослідження забезпечує необхідне підґрунтя для його емпіричної реалізації, результати якої представлено у наступному розділі.

Результати, викладені у другому розділі, опубліковані у наступних наукових публікаціях автора:

1. Теліпко Н.О. Професійна інтуїція при прийнятті управлінських рішень. *Topical Issues of Science, Education and* Technology: materials of the International scientific-practical conference (May 10, 2024). Tampere, Finland: Scholarly Publisher ICSSH, 2024. pp. 51-53. URL: file:///C:/Users/tatya/Downloads/%D0%97%D0%91%D0%86%D0%A0%D0%9D%D0%98%D0%9A%20%D0%9D%D0%90%20%D0%A1%D0%90%D0%99%D0%A2.pdf

2. Теліпко Н. Теліпко Н.О. Стратегія прийняття рішень в умовах невизначеності: матеріали 79-ої наук. конф. професорсько-викладацького складу і наукових працівників ОНУ імені І.І. Мечникова. Секція факультету психології та соціальної роботи. 27-29 листопада 2024 р. Одеса: видавництво ОНУ, 2024. С. 89-93. URL: https://onu.edu.ua/pub/bank/userfiles/files/science/programa_79-i_naukovoi_konferentsii_profesorsko-vykladatskogo_skladu_i_naukovykh_pratsivnykiv.pdf

РОЗДІЛ 3
ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ ІНТУЇЦІЇ У ПРОЦЕСІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

У третьому розділі представлено основні результати емпіричного дослідження особливостей управлінської інтуїції. Обґрунтовано результати емпіричного дослідження відмінностей прояву типів інтуїції (холістичної, інферентної та афективної), критичного мислення, толерантності до невизначеності, управлінських умінь, характеристик особистості, що мають відношення до соціальної адаптації, емоційної стабільності, міжособистісної взаємодії та стилів прийняття рішень у міру отримання менеджерського досвіду та кар'єрного зростання досліджуваними. Проведено аналіз факторів організаційної культури та виявлено особливості її впливу на розвиток інтуїції менеджерів різного управлінського досвіду та рівня управління. Розроблено моделі для уточнення системи зв’язків різних типів інтуїції (холістичної, інферентної та афективної) для трьох груп досліджуваних.

3.1. Аналіз проявів холістичної, інферентної та афективної інтуїції у вибірці дослідження

Інтуїція має істотне значення для ухвалення рішень керівниками, допомагаючи їм орієнтуватися у складних, невизначених, ризикованих та емоційно напружених ситуаціях. Поняття інтуїції, однак, має різні виміри. Останні психологічні дослідження спрямовані на три типи інтуїції: холістичну, інферентну та афективну (J. Pretz, K. Totz) [220]. Інферентна інтуїція в контексті прийняття рішень являє собою когнітивний процес, що ґрунтується на несвідомому засвоєнні та обробці інформації з минулого досвіду. Схильність індивіда розглядати ситуації як цілісні, з іншими аспектами, характеризує холістичну інтуїцію. Інтуїція виводиться через автоматичні аналітичні операції, глибоко вкорінені в минулому, що дозволяє

швидко судити без свідомого міркування. Нарешті, афективна інтуїція має справу з емоційними реакціями, які зазвичай називають «інтуїтивними почуттями», які суттєво впливають на ухвалення рішень навіть без свідомого аналітичного обґрунтування. Розуміння та виявлення цих типів інтуїції у менеджерів у різних точках їхньої кар'єри дає цінну інформацію про професійний розвиток, розвиток лідерства та процеси прийняття організаційних рішень. У дослідженні використано опитувальник діагностики типів інтуїції J. Pretz, K. Totz [220], адаптований М.В. Ярощук [107].

Таблиця 3.1

Відмінності в типах інтуїції у досліджуваних

3.

Шкала	MAG_ Mean	MAG_ SD	MEN_ mean	MEN_ SD	TOP_ mean	TOP_ SD	ANOVA_ F	p_ value
Холістична	3.6	0.7	3.8	0.6	4.2	0.5	15.4	<0.05
Інферентна	3.5	0.5	3.7	0.5	4.0	0.5	22.1	<0.01
Афективна	3.2	0.6	3.5	0.5	3.8	0.5	10.5	0.07

Примітка: MAG_Mean – студенти-магістри, MAG_SD - студенти-магістри, MEN_mean – менеджери середньої ланки, MEN_SD - менеджери середньої ланки, TOP_mean – топ-менеджери, TOP_SD - топ-менеджери.

Кількісний аналіз, проведений з використанням типів інтуїції у шкалі Types of Intuition Scale (TIntS) у трьох групах – студенти-магістри (МАГ, N = 57), менеджери середнього рівня з 3-5-річним досвідом роботи (МЕН, N = 52), і старші топ-менеджери (ТОП, N = 44) - виявили помірні, але помітні відмінності в розвитку інтуїтивних процесів.

За шкалою цілісної інтуїції спостерігався невеликий висхідний прогрес, при цьому студенти-магістри набрали найнижчий показник (M=3,6; SD=0,7; MD=3,6), за яким слідують менеджери середнього рівня (M=3,8; SD=0,6; MD = 3,8), і топ-менеджери, що досягають найвищих рівнів (M = 4,2; SD=0,5; МД=4,2). Статистичний аналіз підтвердив значну різницю між групами

(ANOVA F=15,4; p<0,05), що вказує на тенденцію до більш досконалої цілісної інтуїції зі збільшенням управлінського досвіду.

Інферентна інтуїція слідувала аналогічній траєкторії, коли студенти-магістри демонстрували найнижчі бали (M=3,5; SD=0,5; MD=3,5), менеджери середнього рівня показували помірне збільшення (M=3,7; SD=0,5; MD = 3,7), і найбільші показники набирали топ-менеджери (M = 4,0; SD=0,5; МД=4,0). Ця закономірність була статистично значущою (ANOVA F=22,1; p<0,01), підсилюючи цю інтуїцію, що підкріплюється управлінським досвідом.

Однак, афективна інтуїція показала менш виражену диференціацію. У той час як студенти магістри мали найнижчі оцінки (M = 3,2; SD=0,6; MD=3,2), менеджери середнього рівня повідомили про дещо вищі рівні (M=3,5; SD=0,5; MD = 3,5), при цьому топ-менеджери демонстрували лише помірне збільшення (M = 3,8; SD=0,5; МД=3,8). На відміну від двох інших типів інтуїції, результати ANOVA (F=10,5; p = 0,07) вказують, що відмінності між групами не були статистично значущими, припускаючи, що афективна інтуїція може розвиватися менш систематично на всіх рівнях управління.

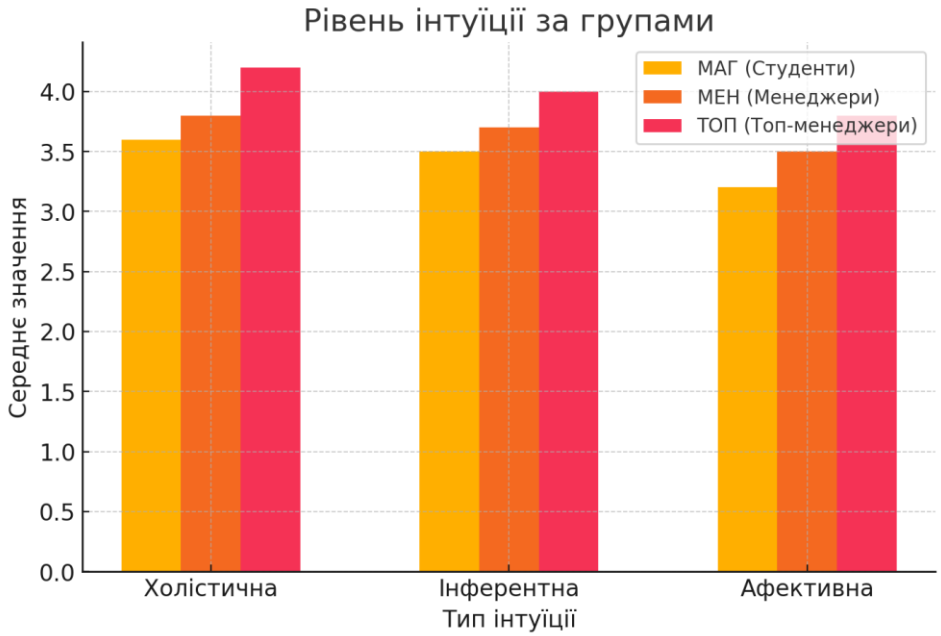


Рис. 3.1. Відмінності в типах інтуїції у досліджуваних

Більш якісно, розвиток холістичної інтуїції з часом відображає зростаючу здатність топ-менеджерів синтезувати складну інформацію у значущі

стратегічні бачення. Це узгоджується із дослідженнями, які свідчать про те, що лідери вищого рівня будуть мати більш загальне та інтегративне мислення. Відмінності існують, але не настільки драматичні, як передбачалося спочатку, що вказує на те, що цілісна інтуїція розвивається поступово, а не раптово.

Більш значний розвиток інтуїції на вищих рівнях управління передбачає, що практика бере участь у створенні швидких навичок судження. Менеджери середнього та вищого рівнів мали б повторну схильність до складних ситуацій прийняття рішень, щоб вони могли більше покладатися на неявну когнітивну обробку. Це узгоджується з результатами інших досліджень, які спостерігали роль практики у побудові підсвідомих аналітичних здібностей.

Афективна інтуїція статистично не відрізнялася між групами досліджуваних, що вказує на те, що емоційні та інтуїтивні тенденції у прийнятті рішень не обов'язково розвиваються з досвідом управління. Висновок передбачає, що емоційна інтуїція може бути більше функцією особистісного або емоційного інтелекту навчання, ніж досвід управління.

Таким чином, емпіричне дослідження з використанням шкали TIntS виявило статистично значущі відмінності у вираженості холістичної ($F=15.4$, $p<0.05$) та інферентної ($F=22.1$, $p<0.01$) інтуїції між групами досліджуваних: показники за обома типами зростають із підвищенням рівня управлінського досвіду (від магістрів до топ-менеджерів). Водночас, значущих відмінностей в рівнях афективної інтуїції між групами не виявлено ($F=10.5$,$p=0.07$), що може свідчити про її меншу залежність від досвіду та більший зв'язок з іншими факторами, як особистісні риси чи емоційний інтелект.

3.2. Оцінка рівня розвитку критичного мислення у досліджуваних

Критичне мислення є фундаментальним навиком управління, який дозволяє фахівцям аналізувати інформацію, оцінювати аргументи і приймати правильні рішення.

У дослідженні використано тест на критичне мислення L. Starkey [244], адаптований О.Л. Луценко [35], який перевіряє критичне мислення через 27 заяв з чотирма альтернативами.

Таблиця 3.2

Особливості функціонування критичного мислення у досліджуваних

4.

Група	**Середнє значення**	**Стандартне відхилення**	**Медіана**	**t-значення**	**Рівень значущості**
МАГ	15.5	3.3	15	1.5	p = 0,07
МЕН	16.2	3.0	16	2.8	p < 0,01
ТОП	17.0	2.9	17	1.1	p = 0,12

Примітка: МАГ - студенти-магістри, МЕН – менеджери середньої ланки, ТОП – топ-менеджери

Кількісний аналіз показників критичного мислення показує помірне, але послідовне збільшення здібностей критичного мислення по всій траєкторії розвитку кар'єри. Студенти магістратури демонструють в середньому 15,5 (SD=3,3), менеджери середнього рівня 16,2 (SD=3,0), а топ-менеджери найвищий середній бал 17,0 (SD=2,9) критичного мислення. Середні значення демонструють такі ж тенденції (МАГ=15, МЕН=16, ТОП=17), підтверджуючи узгодженість розподілів балів.

Статистичні порівняння з використанням t-тестів показали, що різниця між показниками МАГ і ТОП-груп досліджуваних статистично значуща (t=2,8, p<0,01), що вказує на те, що старші менеджери демонструють значно вищий рівень критичного мислення, ніж студенти. Однак відмінності між досліджуваними груп МАГ і МЕН (t=1,5, p=0,07) і МЕН і ТОП (t=1,1, p=0,12) не були статистично значущими, припускаючи, що перехід від академічного навчання до ранньої управлінської практики не призводить до негайного або різкого поліпшення навичок критичного мислення.

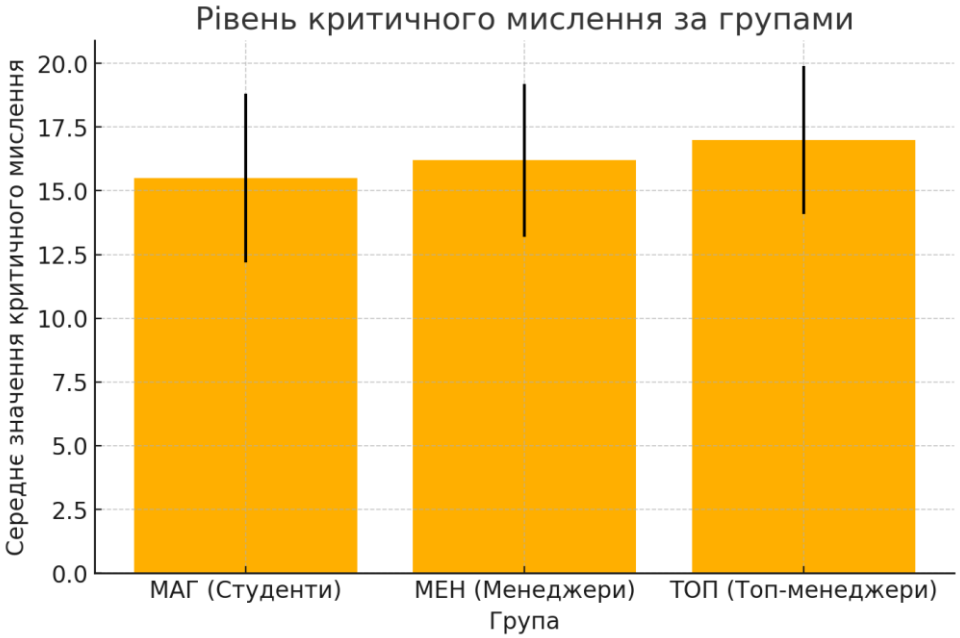


Рис. 3.2. Особливості функціонування критичного мислення у досліджуваних

Якісна інтерпретація результатів показує, що критичне мислення розвивається з прогресом управлінської кар'єри, але не рівномірно або в прямій лінії. Той факт, що студенти магістратури значно відрізняються від топ-менеджерів підкреслює вплив довгострокової професійної практики та стратегічного прийняття рішень у складному вирішенні проблем. Той факт, що інші пари груп не відрізняються, вказує на те, що рання практика управління (3-5 років) може бути недостатньою, щоб мати значний вплив на здібності критичного мислення.

Це свідчить про те, що просте обіймання менеджерських посад не обов'язково розвиває критичне мислення. Замість цього критичне мислення може розвиватися через конкретні проблеми, повноваження прийняття рішень та рішення проблем з високими ризиками, які є більш поширеними на вищих рівнях менеджменту. Крім того, освіта, особиста когнітивна взаємодія та тип управлінської роботи також можуть вплинути на ступінь розвитку навичок критичного мислення.

Результати підкреслюють цінність навчальних програм, які націлені на ранній і середній рівні кар'єри для розвитку навичок критичного мислення.

Щоб подолати теоретичне та прикладне мислення, освіта з менеджменту повинна інтегрувати тематичні дослідження з реальним, зокрема симуляційним навчанням та прийняттям рішень в реальних контекстах. Організації можуть розробляти програми підготовки керівників для розробки стратегічного мислення та підвищення здатності менеджерів аналізувати та оцінювати складності управління.

Таким чином, встановлено, що хоча розвиток управлінської кар'єри загалом сприяє зростанню потенціалу критичного мислення, цей процес не є автоматичним чи рівномірним на всіх рівнях управління. Статистично значуща відмінність у рівні критичного мислення виявлена лише між топ-менеджерами та студентами-магістрами ($t=2.8, p<0.01$), що підкреслює ключову роль досвіду вирішення складних завдань та прийняття стратегічних рішень, характерних для вищих рівнів управління, для становлення цих когнітивних навичок. Відсутність значущих відмінностей між суміжними групами (магістри-менеджери середньої ланки та менеджери середньої ланки-топ-менеджери) вказує на поступовий характер розвитку критичного мислення.

3.3. Аналіз особистісних характеристик досліджуваних

У подальшому дослідженні використано «Фрайбурзький особистісний опитувальник» (FPI-B) (J. Fahrenberg, R. Hampel, H. Selg) [170], адаптований та стандартизований О.Л. Луценко [38].

FPI-B являє собою достатньо перевірений психометричний інструмент, особливо корисний для оцінки характеристик особистості, що мають відношення до соціальної адаптації, емоційної стабільності, міжособистісних взаємодій та стилів прийняття рішень. З огляду на його міцні психометричні властивості, FPI-B особливо підходить для психологічних оцінок в професійних умовах, що робить його актуальним для цього дослідження прийняття управлінських рішень та інтуїції.

Таблиця 3.3

Результати дослідження особливості особистісних якостей досліджуваних за шкалами FPI-B

5.

Шкала	МАГ_ M	MAG_ SD	MEN_ M	MEN_ SD	TOP_ M	TOP_ SD	F (ANOVA)	p_ value
Невротичність	13.5	4.2	10.8	3.7	8.4	3.0	12.0	0.002
Спонтанна агресивність	11.2	3.1	9.8	2.8	8.9	2.8	5.1	0.023
Депресивність	10.5	3.2	8.7	3.1	7.0	2.6	8.2	0.004
Дратівливість	10.3	3.0	12.5	3.4	10.2	3.1	6.7	0.011
Товариськість	13.0	3.1	14.0	2.9	15.3	2.5	4.3	0.039
Урівноваже-ність	9.0	3.2	11.5	3.5	14.8	3.7	14.2	<0.001
Реактивна агресивність	11.0	3.3	12.8	3.6	10.0	3.1	9.5	0.001
Сором'язли-вість	7.0	2.2	6.3	2.1	5.0	1.7	5.4	0.032
Відкритість	15.0	3.2	14.5	3.5	14.1	3.1	1.8	0.168
Екстраверсія–інтроверсія	13.2	3.8	14.7	3.4	16.0	3.2	6.5	0.015
Емоційна лабільність	13.5	3.6	11.4	3.5	9.5	2.8	8.9	0.003
Маскулінність-фемінність	10.1	3.1	11.8	3.4	13.6	3.8	5.6	0.021

Примітка: MAG_Mean – студенти-магістри, MAG_SD - студенти-магістри, MEN_mean – менеджери середньої ланки, MEN_SD - менеджери середньої ланки, TOP_mean – топ-менеджери, TOP_SD - топ-менеджери.

Отримані результати демонструють помітні, але більш поступові зміни по мірі здобуття менеджерського досвіду. *Невротизм* показав значне зниження від МАГ (M = 13,5, SD = 4,2) до МЕН (M = 10,8, SD = 3,7) і ТОП (M = 8,4, SD = 3,0) (F = 12,0, p = 0,002), підтримуючи ідею, що професійний досвід сприяє емоційній стійкості.

Аналогічно, спонтанна *агресивність* знизилася у групах (МАГ: M=11,2, МЕН: M=9,8, ТОР: M=8,9), хоча з меншим розміром ефекту (F=5,1, p=0,023), що дає можливість засвідчити, що саме більш досвідчені менеджери демонструють покращений емоційний контроль. Показник *депресивності*

(МАГ: M=10,5, МЕН: M=8,7, ТОП: M=7,0), що вказує на підвищення психологічного благополуччя у досліджуваних топ-менеджерів (F=8,2, p=0,004). *Дратівливість* досягає піку серед менеджерів середнього рівня (M=12,5, SD=3,4) у порівнянні зі студентами-магістрами (M=10,3, SD=3,0) та топ-менеджерами (M=10,2, SD=3,1) (F=6,7, p=0,011), можливо, це можна пояснити через підвищені вимоги до керівних посад середнього рівня в менеджменті та бізнесі.

Показник *товариськості* демонструє висхідну тенденцію, збільшившись у порівнянні з групою з МАГ (M=13,0, SD=3,1), МЕН (M=14,0, SD=2,9) і ТОП (M=15,3, SD=2,5) (F=4,3, p=0,039), посилюючи важливість соціальної участі для розвитку управлінської кар'єри.

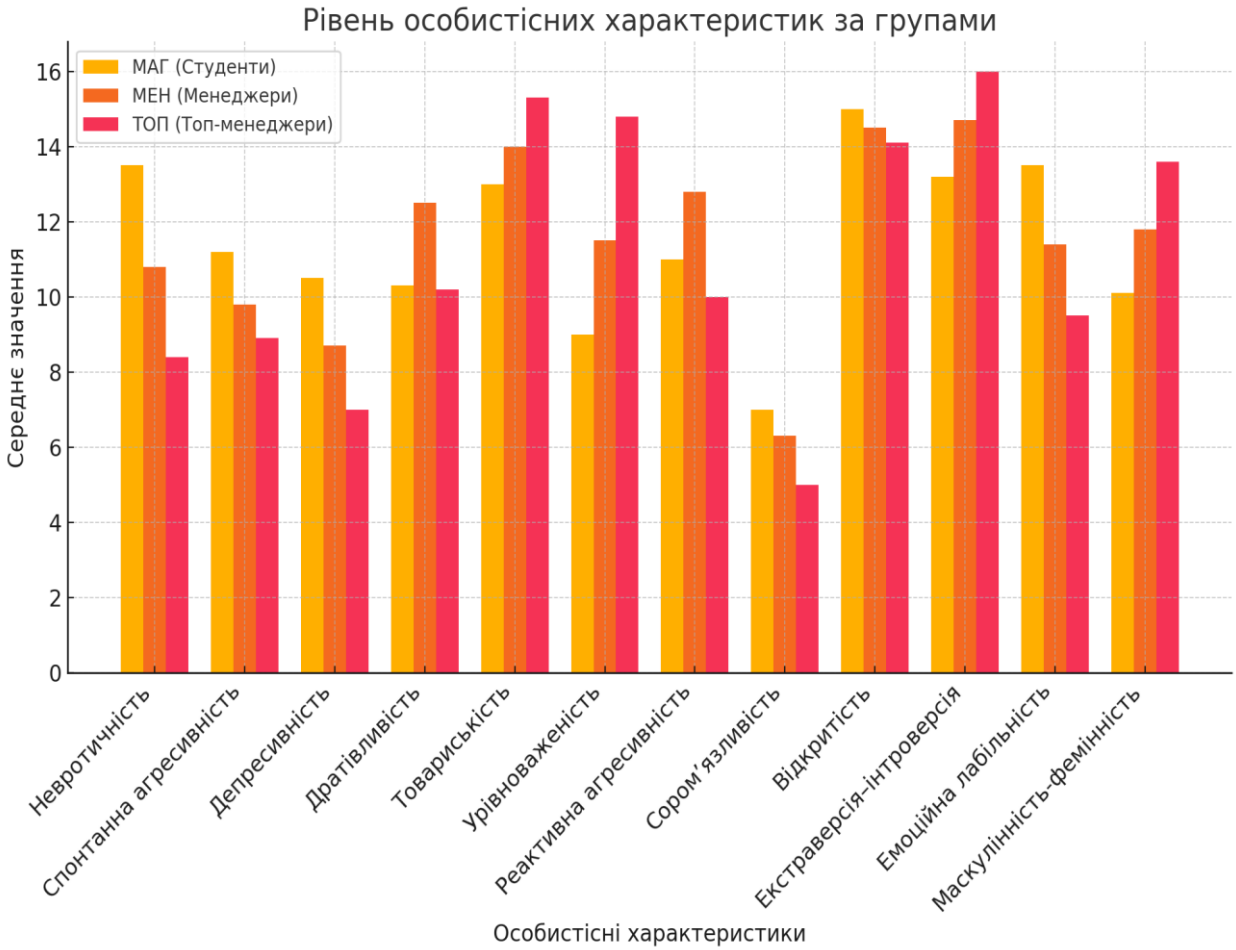


Рис. 3.3. Результати дослідження особливостей особистісних якостей досліджуваних за шкалами FPI-B

Примітно, що *емоційна стабільність* (баланс) продемонструвала одну з найбільш значущих трансформацій (МАГ: M=9,0, МЕН: M=11,5, ТОП: M=14,8), підтверджуючи, що, насправді, управлінський досвід сприяє емоційному регулюванню (F=14,2, p<0,001). *Реактивна агресивність* також є значно вищою серед менеджерів середнього рівня (M = 12,8) в порівнянні з магістрами (M = 11,0) і топ-менеджерами (M = 10,0) (F = 9,5, p = 0,001), що, можливо, відображає конкурентний тиск на рівні середнього менеджменту. І навпаки, *відкритість* не відрізняється істотно серед груп досліджуваних (МАГ: M=15,0, МЕН: M=14,5, ТОП: M=14,1, Ф=1,8, p=0,168), припускаючи, що відкритість менеджера до професійного досвіду залишається відносно стабільною протягом всієї кар'єри.

Щодо виміру екстраверсії-інтроверсії, аналіз результатів показав помірне, але статистично значуще збільшення показників у групах досліджуваних (МАГ: M=13,2, МЕН: M=14,7, ТОП: M=16,0, F=6,5, p=0,015), що свідчить на користь екстравертованості. Отримані результати узгоджуються з тим, що лідерство та навички управління мають високу кореляцію з екстраверсію.

Показник *емоційної лабільності* поступово зменшується починаючи з групи МАГ (M=13,5, SD=3,6) до групи МЕН (M=11,4, SD=3,5) та ТОП (M=9,5, SD=2,8) (F=8,9, p=0,003), підкреслюючи необхідність емоційної послідовності для ефективного лідерства.

Нарешті, показники *маскулінності-фемінності* демонструють зростаючі тенденції від груп МАГ (M = 10,1, SD = 3,1), МЕН (M = 11,8, SD = 3,4) до групи ТОП (M = 13,6, SD = 3,8) (F = 5,6, p = 0,021), що відображає поширеність напористості, конкурентоспроможності та домінуючих лідерських якостей на вищих рівнях управління.

На рисунку 3.4 представлено динаміка особистісних характеристик за групами досліджуваних.

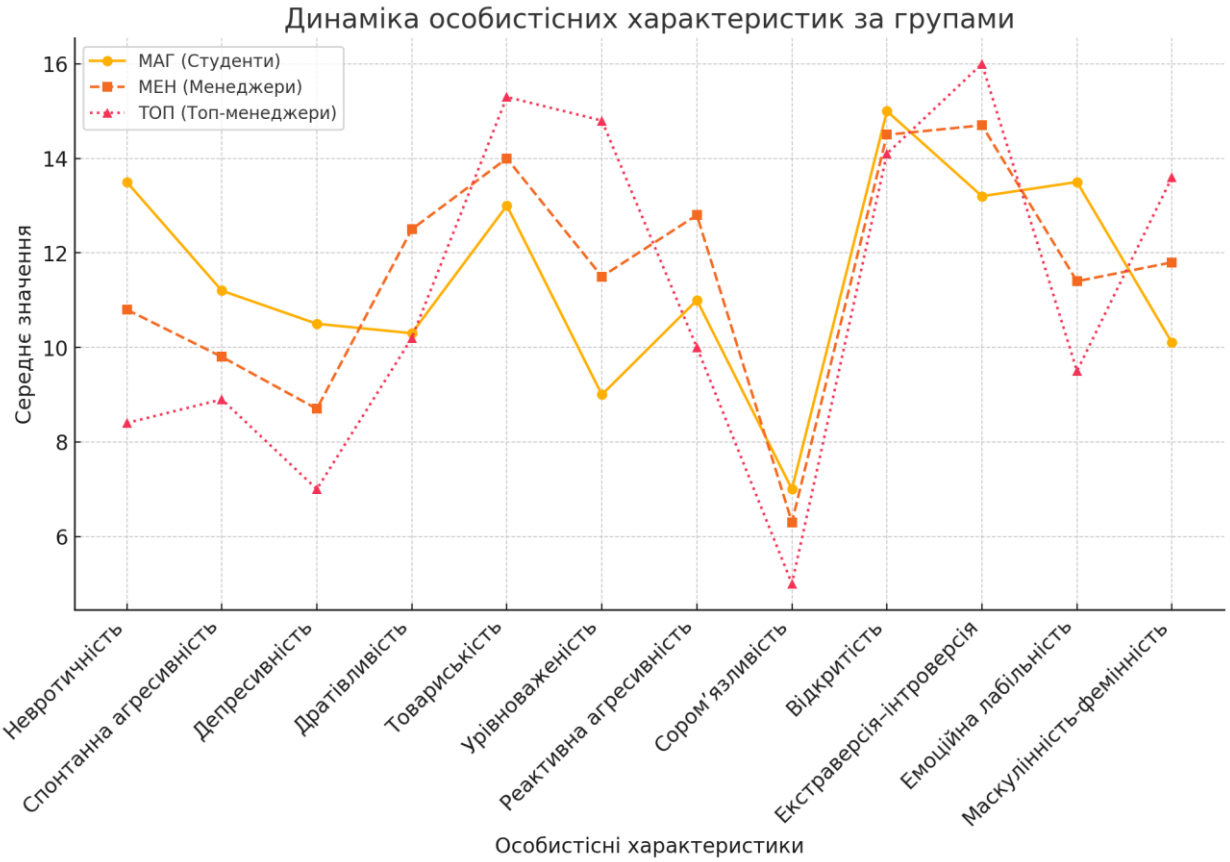


Рис. 3.4. Динаміка особистісних характеристик за групами досліджуваних

Більш описове пояснення таких висновків підкреслює поступовий розвиток особистісних характеристик в залежності від професійного управлінського досвіду. Зменшення невротизму, депресивності та емоційної лабільності свідчить про те, що управлінський досвід підвищує емоційний контроль та управління стресом для розвитку більшої впевненості в собі та стабільності прийняття рішень. Менеджери середнього рівня мають більше дратівливості та реактивної агресії, ймовірно тому що їхні посади повинні реагувати як на висхідний, так і на низхідний організаційний тиск.

Підвищена комунікабельність, екстраверсія та емоційна стабільність узгоджуються з вимогами менеджменту топ-рівня, які вимагають міжособистісної ефективності та стійкості. Результати підтверджують положення психології управління, які визначають соціальну адаптивність,

емоційний інтелект і впевненість у собі як основні детермінанти ефективного управління.

Зокрема, слід зазначити, що показники відкритості залишалися стабільними, припускаючи, що відкритість до нових ідей і досвіду не обов'язково є функцією управлінського досвіду, а скоріше питанням освіти або особистості.

Тенденція маскулінності-фемінності вказує на підвищення атрибутів маскулінності у менеджерів вищих рівнів, що викликає серйозні питання щодо лідерських якостей, пов'язаних з домінуванням, наполегливістю та конкурентоспроможністю. Хоча такі атрибути можуть бути ефективними у прийнятті рішень, вони також піднімають важливі питання щодо балансування напористості з кооперативними та інклюзивними підходами у менеджменті.

Таким чином, аналіз особистісних якостей за допомогою опитувальника FPI-B дозволив виявити низку відмінностей між групами досліджуваних. Встановлено, що зі зростанням управлінського досвіду спостерігається тенденція до зниження показників невротичности, спонтанної агресивності, депресивності, емоційної лабільності та сором'язливості, а також зростання товариськості, врівноваженості (емоційної стабільності), екстраверсії та показників за шкалою маскулінності. Специфічною особливістю групи менеджерів середньої ланки виявилися найвищі показники дратівливості та реактивної агресивності. При цьому значущих відмінностей у рівні відкритості між групами не виявлено.

Отримані результати свідчать про поступовий розвиток емоційної стійкості та соціальної адаптивності у процесі набуття управлінського досвіду, а також вказують на особливий психологічний тиск, характерний для середнього рівня управління. Ці особистісні трансформації підкреслюють динамічну природу розвитку менеджера та важливість врахування етапу кар'єри при оцінці його психологічного профілю.

3.4. Аналіз сформованості управлінських умінь у досліджуваних

Управлінські навички досліджуваних було визначено за допомогою методики «Цикл управлінських умінь Вілсона» (C.L. Wilson) [258], яка мала вирішальне значення для дослідження, згідно авторської концепції, для вимірювання управлінської компетентності та організаційної ефективності.

Модель Вілсона визначає основні управлінські навички, передусім, такі як: уточнення цілей, планування та організаційне вирішення проблем, делегування та гармонійні відносини з підлеглими. Аналіз цих навичок на різних управлінських рівнях допомагає отримати уявлення про шлях розвитку управлінської компетентності та лідерського потенціалу.

Таблиця 3.4

Показники управлінських компетенцій

Шкала управлінських навичок	МАГ_М	MAG_SD	MEN_M	MEN_SD	TOP_M	TOP_SD	F (ANOVA)	p_value
Роз'яснення цілей та завдань	4.7	0.8	5.3	0.7	6.0	0.6	12.8	0.015
Планування робочого процесу	4.0	1.0	5.0	0.8	6.1	0.7	18.3	<0.001
Гармонійні взаємини	4.9	0.9	5.4	0.7	6.4	0.5	10.5	0.046
Ретельне планування	4.2	1.1	5.0	0.8	5.8	0.6	7.2	0.073
Компетентність	4.5	1.0	5.2	0.7	6.2	0.5	20.4	<0.001
Забезпечення умов мотивації	4.2	1.1	4.9	0.9	6.0	0.6	5.6	0.089
Забезпечення довіри	4.3	1.0	5.0	1.0	6.1	0.6	8.7	0.058
Делегування повноважень	3.8	1.0	4.7	0.8	6.0	0.7	15.2	0.002
Заохочення підлеглих	4.0	1.1	4.9	0.7	6.1	0.6	6.9	0.065
Орієнтація на команду	4.5	0.9	5.0	0.7	6.2	0.6	14.8	0.004
Орієнтація на розвиток	4.2	1.0	5.2	0.8	6.3	0.5	9.3	0.037
Контроль за якістю роботи	4.0	1.1	5.1	0.9	6.2	0.6	4.5	0.102

Примітка: MAG_Mean – студенти-магістри, MAG_SD - студенти-магістри, MEN_mean – менеджери середньої ланки, MEN_SD - менеджери середньої ланки, TOP_mean – топ-менеджери, TOP_SD - топ-менеджери.

Кількісний аналіз професійних управлінських компетенцій з використанням моделі Вілсона виявляє загальне поліпшення рівня розвитку управлінських навичок, що можна пояснити зростанням професійного досвіду респондентів. Однак не всі компетенції показують статистично значущі відмінності між групами.

Найбільш виражені збільшення спостерігалися в уточненні цілей у групах (МАГ: M=4,7, МЕН: M=5,3, ТОП: M=6,0, F=12,8, p=0,015), плануванні робочого процесу (МАГ: m=4,0, МЕН: m=5,0, ТОП: m=6,1, F=18,3, p<0,001), і гармонійності відносин (МАГ: m=4,9, МЕН: m=5,4, ТОП: m=6,4, F=10,5, p=0,046). Ці результати показують, що в міру зростання досвіду, особи стають більш досвідченими в постановці чітких цілей, структуруванні вирішення проблем і підтримці гнучкості міжособистісних відносин.

З іншого боку, такі компетенції, як ретельне планування (F=7,2, p=0,073), управління мотивацією (F=5,6, p=0,089) та забезпечення довіри (F=8,7, p=0,058) не виявили статистично значущих відмінностей між групами досліджуваних. Це говорить про те, що ці професійні навички можуть бути менш залежними від і більше під впливом окремих стилів керівництва або навчання.

Крім того, вміння та реалізація делегування повноважень підлеглим продемонструвало чітку тенденцію до зростання цієї управлінської компетенції у групах досліджуваних менеджерів (МАГ: M=3,8, МЕН: M=4,7, ТОП: M=6,0, F=15,2, p=0,002), підсилюючи ідею, що більш досвідчені менеджери краще та ефективно розподіляють завдання і обов'язки між співробітниками.

Цікаво, що контроль якості виконуваних завдань (F=4,5, p=0,102) не має суттєвої різниці по групах досліджуваних, що вказує на те, що здатність до ретельного нагляду за виконанням управлінського рішення не обов’язково може зрости з досвідом, але може більше залежати від організаційної політики та лідерських переваг.

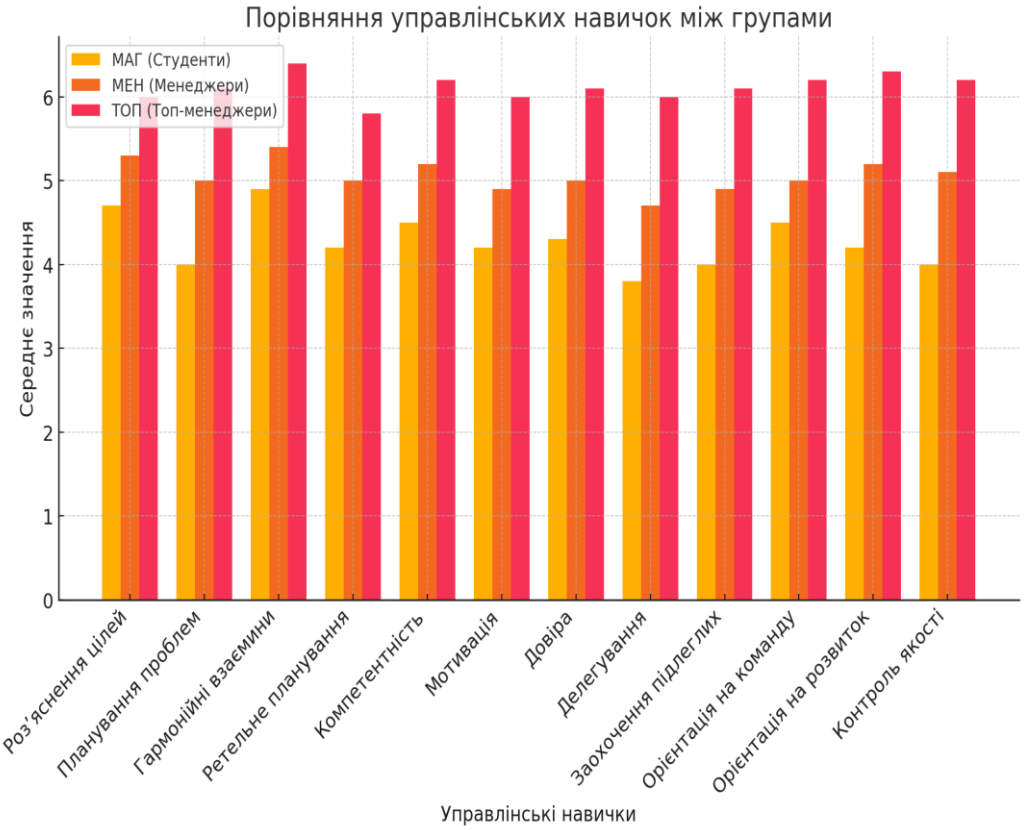


Рис. 3.5. Порівняння управлінських навичок між групами досліджуваних

Відповідно до рисунку 3.5 порівняльний аналіз управлінських навичок між групами досліджуваних показав, що таке більш ретельне вивчення результатів дослідження свідчить, що деякі управлінські здібності накопичуються з часом з розвитком професійного управлінського досвіду, в той час як інші здібності не змінюються або навряд чи впливають на кар'єрне зростання.

Найбільш значні поліпшення управлінських навичок реалізуються з прийняттям стратегічного вибору та управління іншими, такими як уточнення цілей, делегування та ефективні міжособистісні відносини.

Ці висновки узгоджуються із практикою управління, яка свідчить, що бачення, комунікація та делегування стають більш важливими саме на вищих рівнях управління.

Однак деякі управлінські навички, такі як ретельне планування та управління мотивацією, виявилися не суттєво різними між групами. Це вказує

на те, що такі навички не обов'язково зростають з досвідом і повинні бути отримані через явне навчання керівництва. Крім того, той факт, що контроль якості не був суттєво іншим, вказує на те, що менеджери, переважно звертають увагу на деталі через організаційну політику, а не на їх саморозвиток як менеджерів.

Помітною тенденцією делегування повноважень є те, що менеджери початкового рівня та студенти магістри також намагаються делегувати свої повноваження. Така тенденція перетинається з іншими дослідженнями про те, що делегування повноважень є життєво важливою функцією менеджменту, яка поліпшується з досвідом і впевненістю в собі.

Помітною тенденцією є також те, що гармонія робочих відносин покращується по мірі кар'єрного зростання. У той час як менеджери вищої ланки досягають успіху у збереженні ефективних комунікацій, що зменшує конфлікти, встановлення та розвиток справжньої довіри між співробітниками може бути предметом дослідження більш глибоко вкорінених організаційних і особистих факторів.

Ці результати підтверджують модель Вільсона, яка показує послідовний розвиток управлінських навичок зі збільшенням рівня досвіду у менеджменті. Відсутність значущості в декількох шкалах свідчить про те, що деякі управлінські навички не обов'язково розвиваються з плином часу, але вимагають спеціально розроблених заходів підготовки та розвитку.

Бізнес-школи та компанії повинні надавати пріоритетну увагу навчанню в таких сферах, як делегування повноважень, стратегічне прогнозування і планування та управління мотивацією. Практична робота повинна бути використана для побудови довіри і послідовності на всіх рівнях управління підприємством.

Таким чином, аналіз управлінських умінь за моделлю Вілсона виявив їх послідовний розвиток зі зростанням досвіду за низкою ключових показників. Статистично значуще покращення з переходом від магістрів до топ-менеджерів спостерігалося за шкалами роз'яснення цілей ($p=0.015$),

планування робочого процесу ($p<0.001$), гармонійності взаємин ($p=0.046$), компетентності ($p<0.001$), делегування повноважень ($p=0.002$), орієнтації на команду ($p=0.004$) та орієнтації на розвиток ($p=0.037$). Водночас, за такими навичками, як ретельне планування, забезпечення мотивації, забезпечення довіри та контроль якості, значущих відмінностей між групами не виявлено, що може свідчити про їхню більшу залежність від індивідуального стилю, організаційної політики підприємства чи цілеспрямованого навчання, аніж від рівня досвіду.

Загалом, керівники вищої ланки демонструють більш інтегрований та стратегічно орієнтований профіль управлінських умінь.

3.5. Аналіз рівня толерантності до невизначеності у досліджуваних

На подальшому етапі нашого емпіричного дослідження було застосовано методику «Шкала інтолерантності до невизначеності» (IUS)» (R. Carleton) [133] в адаптації сучасної вітчизняної дослідниці Г.М. Громової [15].

Оскільки невизначеність є одною з атрибуцій менеджменту, виявлення закономірностей її динаміки впродовж кар'єрного зростання є вкрай значимими. Результати аналізу за шкалою IUS підкреслюють значні відмінності у сприйнятті кожної групи невизначеності, зокрема вони вказують на те, що менеджери-початківці є більш інтолерантними, в той час як топ-менеджери є більш стійкими і гнучкими у невизначених та ризикованих ситуаціях.

Така динаміка свідчить про те, що розвиток здатності ефективно працювати в умовах неоднозначності є ключовою навичкою менеджменту та керівництва.

Результати емпіричного дослідження за факторами інтолерантності до невизначеності, отримані за допомогою методики Intolerance of Uncertainty Scale (IUS), подано у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Результати дослідження за факторами інтолерантності до невизначеності за методикою Intolerance of Uncertainty Scale (IUS)

Фактор IUS	МАГ_ M	MAG_ SD	MEN_ M	MEN_ SD	TOP_ M	TOP_ SD	F (ANOVA)	p_ value
Нездатність діяти в умовах невизначеності	3.7	0.7	3.4	0.7	3.1	0.7	9.4	0.002
Нездатність розслабитися через невизначеність	3.5	0.7	3.3	0.6	3.0	0.7	6.8	0.021
Невизначеність як перешкода для планування та продуктивності	3.7	0.6	3.5	0.6	3.2	0.6	13.5	<0.001
Невизначеність як джерело стресу	3.8	0.7	3.4	0.7	3.0	0.6	12.1	0.001
Невизначеність, пов'язана з дезорганізацією	3.4	0.7	3.1	0.8	2.7	0.8	4.7	0.058

Примітка: MAG_Mean – студенти-магістри, MAG_SD - студенти-магістри, MEN_mean – менеджери середньої ланки, MEN_SD - менеджери середньої ланки, TOP_mean – топ-менеджери, TOP_SD - топ-менеджери.

Проаналізуємо показники інтолерантності до невизначеності за шкалою IUS. В трьох групах студенти-магістри (МАГ, N=57), менеджери середньої ланки (МЕН, N=52) і топ-менеджери (ТОП, N=44) спостерігається загальне зниження нетерпимості до невизначеності по мірі набуття досвіду управління. Однак не всі фактори показують статистично значущі відмінності, припускаючи, що деякі аспекти інтолерантності до невизначеності розвиваються більш природно з досвідом, ніж інші.

Найбільш статистично значущі поліпшення показників толерантності до невизначеності були виявлені в нездатності діяти в умовах невизначеності у груп досліджуваних (МАГ: M = 3,7, МЕН: M = 3,4, ТОП: M = 3,1, F = 9,4, p = 0,002). Топ-менеджери були значно більш здатні до дій, незважаючи на невизначеність в порівнянні зі студентами магістрами. Невизначеність як

перешкода для планування та продуктивності має наступний розподіл за групами (МАГ: M=3,7, МЕН: M=3,5, ТОП: M=3,2, F=13,5, p<0,001). Відповідно визначено, що топ-менеджери демонструють більшу стійкість у невизначених ситуаціях планування. Щодо невизначеності як джерела стресу у групах (МАГ: M=3,8, МАН: M=3,4, ТОР: M=3,0, F=12,1, p=0,001) виявлено, що більш досвідчені менеджери при зіткненні з неоднозначними або непередбачуваними ситуаціями демонструють нижчі показники стресу.

На відміну від цього, наступні два фактори не виявили статистично значущих відмінностей між групами. Мова йдеться про неможливість розслабитися через невизначеність (МАГ: M=3,5, МЕН: M=3,3, ТОП: M=3,0, F=6,8, p=0,021) – тенденція передбачає поліпшення, але різниця між групами є менш вираженою. Показники невизначеності пов'язаної з дезорганізацією (МАГ: M = 3,4, МАН: M = 3,1, ТОП: M = 2,7, F = 4,7, p = 0,058) свідчать про те, що в той час як менеджери вищих рівнів є менш чутливими до стресу пов'язаного з невизначеністю, різниця між групами не має статистичної значущості.

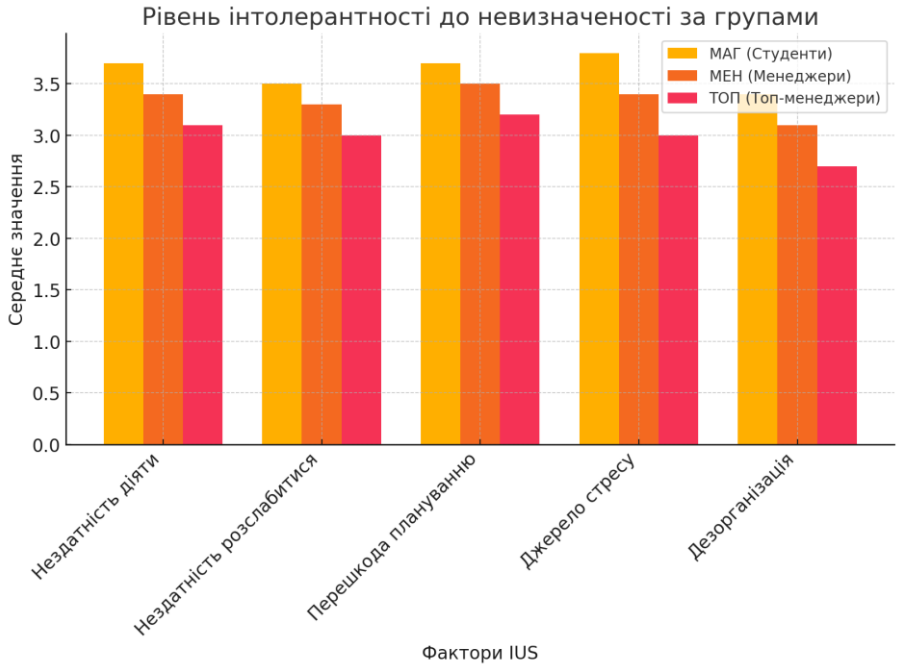


Рис. 3.6. Рівень толерантності до невизначеності за групами досліджуваних

Результати аналізу рівня толерантності до невизначеності за групами досліджуваних менеджерів, які відображені на рисунку 3.6 показують, що в той час як деякі показники та ознаки толерантності до невизначеності зростають із набуттям досвіду управління, інші залишаються відносно стабільними і можуть бути більш пов'язані з особистими, ніж професійними факторами. В той же час дослідження підтверджує, що окремі складові толерантності до невизначеності є ключовими компетенціями з управління, які можуть зростати з досвідом. Однак не всі виміри толерантності мають такий вплив в рівній мірі.

Щодо нездатності до розслаблення в умовах невизначеності та невпевненості, пов'язаної з дезорганізацією, показники між групами не сильно відрізняються. Це говорить про те, що хоча досвід дозволяє менеджерам керувати стресом і підтримувати продуктивність, це не обов'язково робить їх більше розслабленими або стійкими до дезорганізації. Деякі з них можуть залишатися по своїй суті більш уразливими для занепокоєння і дезорганізації, незважаючи на досвід.

Це має важливі наслідки для розвитку менеджменту. Якщо толерантність до невизначеності лише частково є функцією досвіду, можуть знадобитися навчальні курси для підвищення здатності менеджерів справлятися з невизначеністю.

Крім того, інтолерантність до невизначеності може бути пов'язана з інтуїтивним способом прийняття рішень. Більш досвідчені менеджери менше використовують ригідне аналітичне мислення, а переважно набуті знання для прийняття швидких, впевнених рішень в ситуаціях невизначеності.

З цієї причини топ-менеджери повідомляють про зниження рівня стресу і підвищення здатності до дій в ситуаціях невизначеності. В цьому контексті варто знову підкреслити, що деякі аспекти толерантності до невизначеності зростають з досвідом управління, але інші залишаються відносно стабільними з плином часу і можуть бути більше пов'язані з особистим, а не професійним розвитком. В цілому, топ-менеджери мають більш набуті навички прийняття

рішень в умовах невизначеності та подолання стресу та ефективної роботи в невизначених середовищах.

Таким чином, дослідження інтолерантності до невизначеності (за шкалою IUS) виявило її загальне зниження з набуттям управлінського досвіду. Це свідчить про поступову адаптацію до невизначеного робочого середовища та формування більш конструктивного ставлення до непередбачуваних ситуацій у процесі професійного зростання. Статистично значущі відмінності між групами (магістри, менеджери середньої ланки, топ-менеджери) виявлено за факторами нездатності діяти в умовах невизначеності ($p=0.002$), сприйняття невизначеності як перешкоди для планування ($p<0.001$) та як джерела стресу ($p=0.001$). Здатність діяти рішуче, планувати попри невизначеність та зберігати емоційну рівновагу під тиском є критично важливими управлінськими компетенціями, які, як показують дані, розвиваються з накопиченням досвіду, що свідчить про розвиток ключових аспектів толерантності до невизначеності з досвідом. Водночас, відсутність значущих відмінностей за факторами нездатності розслабитися через невизначеність ($p=0.021$) та сприйняття невизначеності як дезорганізації ($p=0.058$) вказує на можливий вплив більш стійких особистісних характеристик на ці аспекти поряд із професійним розвитком. Це припускає, що схильність до тривожності або відчуття дезорганізації у відповідь на невизначеність може мати глибше особистісне коріння, що меншою мірою піддається змінам під впливом лише професійного досвіду. Така диференціація між компонентами толерантності до невизначеності підкреслює складність цього конструкту та необхідність врахування як ситуативних, так і особистісних факторів при її оцінці та розвитку.

3.6. Оцінка сприйняття організаційної культури досліджуваними

Враховуючи значущість соціального та організаційного контексту для прийняття управлінських рішень, було також досліджено сприйняття

організаційної культури респондентами. Для цього застосовувалися методики визначення типу культури Ch. Handy [173] та інструмент оцінки OCAI (K. Cameron, R. Quinn) [132], обидві в адаптації Л.М. Карамушки [27].

Отже, стало можливим дослідити показники організаційної культури, яка як феномен ґрунтується на рівнях централізації влади та формалізації процесів, розрізняючи владу, роль, завдання та культуру особистості.

Крім того у дослідженні стало можливим ідентифікувати існуючі та бажані типи організаційних культур, оцінюючи їх за вимірами внутрішньої та зовнішньої орієнтації та гнучкості проти стабільності організаційної системи. Використання цих методик разом забезпечує всебічний аналіз організаційної динаміки, групових відмінностей, пов'язуючи ці відмінності з управлінською ефективністю та можливостями прийняття рішень.

Результати порівняльного аналізу показників організаційної культури за двома методиками дослідження організаційної культури Ch. Handy та K. Cameron, R. Quinn у досліджуваних групах студентів магістрів, менеджерів середньої ланки та топ-менеджерів представлено у таблиці 3.6.

Порівняльний аналіз показників організаційної культури за двома методиками демонструє помірні, але значні зрушення в культурно-організаційних перевагах і сприйняттях по мірі зростання управлінського досвіду. Хоча деякі культурні виміри залишаються стабільними на різних етапах кар'єри, інші розвиваються, відображаючи мінливі пріоритети та обов'язки менеджерів на різних рівнях.

Результати проведеного порівняльного аналізу показників організаційної культури у досліджуваних за двома методиками:

1) методика визначення типу організаційної культури (Ch. Handy, 1993**)** [173] (Л.М. Карамушка, 2014) [27];

2) методика «Інструмент оцінки організаційної культури» (Organizational Culture Assessment Instrument, OCAI) (K. Cameron, R. Quinn, 2006) [132] (Л.М. Карамушка, 2014) [27].

Таблиця 3.6

Результати порівняльного аналізу показників організаційної культури за двома методиками Handy та Cameron-Quinn у досліджуваних

Тип організаційної культури	МАГ_М	MAG_SD	MEN_M	MEN_SD	TOP_M	TOP_SD	F (ANOVA)	p_value
Культура «влади» (Handy)	7.0	1.3	6.6	1.4	6.7	1.3	1.95	0.116
Культура «ролей» (Handy)	6.8	1.3	7.3	1.1	7.8	1.0	6.75	0.002
Культура «завдань» (Handy)	5.9	1.5	6.6	1.3	7.7	1.0	18.45	<0.001
Культура «особистості» (Handy)	7.1	1.4	7.0	1.3	7.1	1.1	0.88	0.419
Кланова культура (Cameron-Quinn)	29.0	6.9	31.5	6.7	34.2	5.3	12.8	<0.001
Адхократична культура (Cameron-Quinn)	25.0	6.4	27.5	6.2	29.6	5.7	9.9	0.004
Ринкова культура (Cameron-Quinn)	21.0	6.0	24.0	6.0	24.5	5.5	7.15	0.009
Ієрархічна культура (Cameron-Quinn)	27.5	6.7	27.8	6.3	26.5	5.8	2.05	0.149

Примітка: MAG_Mean – студенти-магістри, MAG_SD - студенти-магістри, MEN_mean – менеджери середньої ланки, MEN_SD - менеджери середньої ланки, TOP_mean – топ-менеджери, TOP_SD - топ-менеджери.

Результати порівняльного аналізу показників організаційної культури за двома методиками вказують на наявність статистично значущих розбіжностей у показниках організаційної культури «ролі» та культури «завдань» в трьох групах, але без істотних відмінностей у культурі «влади» та «орієнтації на особистість».

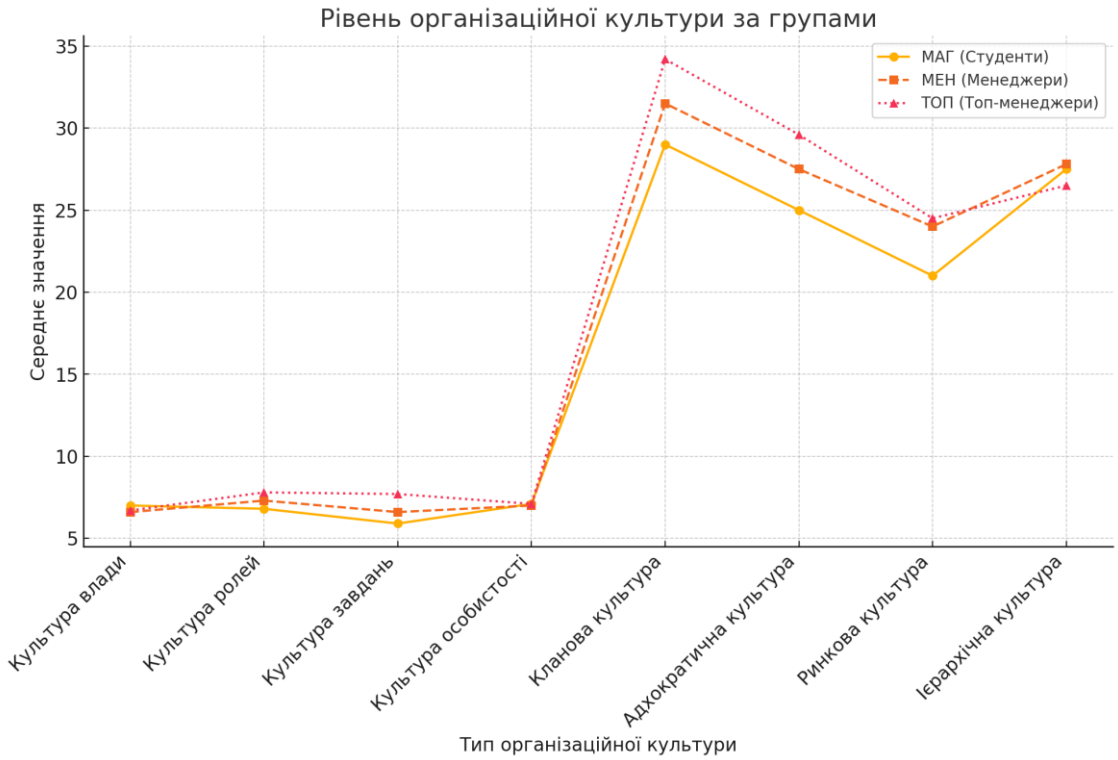


Рис. 3.7. Результати порівняльного аналізу показників організаційної культури за двома методиками Handy та Cameron-Quinn у досліджуваних

Культура «ролі» демонструє висхідну тенденцію у міру накопичення досвіду (МАГ: M=6,8, МЕН: M=7,3, ТОП: M=7,8, F=6,75, p=0,002), припускаючи, що, коли менеджери прогресують у своїй кар'єрі, вони все більше цінують рольові структури, формалізовані обов'язки та чітко визначені ієрархії. Аналогічним чином, культура «завдань» продемонструвала значне зростання (МАГ: M=5,9, МЕН: M=6,6, ТОП: M=7,7, F=18,45, p<0,001), вказуючи на те, що менеджери вищих рівнів роблять більший акцент на ефективності виконання завдань, цілеспрямованості командної роботи та структурованості вирішення проблем.

І навпаки, культура «влади» не виявляла значних відмінностей у групах (МАГ: M=7,0, МЕН: M=6,6, ТОП: M=6,7, F=1,95, p=0,116), що дозволяє припустити, що сприйняття централізованої влади та ієрархічного контролю

залишаються стабільними незалежно від досвіду. Аналогічним чином, культура «особистості» залишалася послідовною у групах досліджуваних (МАГ: M=7,1, МЕН: M=7,0, ТОП: M=7,1, F=0,88, p=0,419), та вказує на те, що індивідуальна автономія та особиста ідентичність в організаціях не суттєво залежать від управлінського досвіду.

Результати за методикою «Інструмент оцінки організаційної культури» (Organizational Culture Assessment Instrument, OCAI) (K. Cameron, R. Quinn) показали значні відмінності у клановій, адхократичній та ринковій культурах, в той час як ієрархічна культура залишалася стабільною серед груп досліджуваних менеджерів. Оцінки кланової культури зростають з досвідом у групах (МАГ: M=29,0, МЕН: M=31,5, ТОП: M=34,2, F=12,80, p<0,001), вказуючи на те, що менеджери вищого рівня приділяють більше уваги згуртованості команди, спільним цінностям та організаційним зобов'язанням. Подібна закономірність спостерігалася і в культурі адхократії груп (МАГ: M=25,0, МЕН: M=27,5, ТОП: M=29,6, F=9,90, p=0,004), припускаючи, що топ-менеджери сприяють динамічному, гнучкому та інноваційному середовищу більше, ніж їхні менш досвідчені колеги.

Показник ринкової культури також зростає з досвідом, але меншою мірою (МАГ: M=21,0, МЕН: M=24,0, ТОП: M=24,5, F=7,15, p=0,009), що свідчить про те, що конкурентні, орієнтовані на організаційні орієнтації більш цінуються серед менеджерів середнього рівня і менеджерів вищого рівня в порівнянні зі студентами магістрами. Однак ієрархічна культура залишалася стабільною у всіх групах (МАГ: M=27,5, МЕН: M=27,8, ТОП: M=26,5, F=2,05, p=0,149), підтверджуючи, що перевага структурованого, заснованого на правилах управління не змінюється значно з управлінським досвідом і залишається фундаментальною частиною організаційного функціонування.

В цілому можна сказати, що організаційна культура розвивається з управлінським досвідом, особливо у рольових та орієнтованих на

спрямованість на вирішення завдань, командну роботу та інновації. Проте, сприйняття централізованої влади, індивідуальної автономії та формальної ієрархії залишаються стабільними, припускаючи, що певні аспекти організаційної культури вкорінюються і не змінюються суттєво з досвідом менеджерської діяльності.

Серед студентів магістрів (МАГ), орієнтація організаційної культури на завдання, ролі, клан і адхократію представлені в меншій мірі, що свідчить про відсутність реального досвіду командної роботи, формалізації ролі керівництва, і інноваційно-орієнтоване прийняття рішень. Значно вищі показники орієнтації на культуру «влади» та культуру «особистості» свідчать про більшу увагу до індивідуалізму та автономії, ніж до колективних організаційних цілей.

Менеджери середнього рівня з досвідом роботи 3-5 років (МЕН) демонструють проміжний профіль, орієнтований на відповідність до структурованих завдань на основі ролей і більш сильну орієнтацію на конкурентне, ринкове прийняття рішень. Цей перехідний етап вказує на те, що менеджери середнього рівня балансують між адаптивністю з ієрархічними обмеженнями, та кар'єрними прагненнями оскільки вони орієнтовані на жорсткі корпоративні очікування та необхідність зберігати гнучкість.

Серед топ-менеджерів (ТОП) найвищі цінності спостерігалися в культурі ролей, завдань, клану та адхократії, підтверджуючи, що такі менеджери покладаються на структуровані команди, спільну участь та адаптивні стилі лідерства. Їх помірна оцінка ринкової культури передбачає баланс між внутрішньою згуртованістю та зовнішньою конкурентністю, підкреслюючи їх здатність керувати стратегічними інноваціями та результатами, орієнтованими виключно на продуктивність та ефективність.

Ці результати мають важливі наслідки для програм розвитку лідерства. Враховуючи, що організаційна культура змінюється з досвідом,

індивідуальні стратегії навчання та розвитку повинні бути реалізовані для кожного управлінського рівня.

Можна припустити, що менеджери на початку кар'єри – студенти-магістри (МАГ) виграють від навчання у структурованій командній роботі, орієнтованій на цілеспрямоване прийняття рішень та адаптивність, оскільки їх вплив на організаційні та інноваційні середовища все ще обмежений. Заохочення практичного досвіду у структурованих організаційних умовах може допомогти їм розробити більш збалансований підхід до командної роботи та лідерства.

Менеджери середнього рівня (МЕН) повинні отримати підтримку у балансуванні конкурентного тиску з внутрішньою колаборацією, оскільки вони переходять від оперативного виконання до більш стратегічного прийняття рішень. Програми, орієнтовані на адаптивність лідерства, організаційну спритність та прийняття рішень на ринку, будуть найбільш ефективними, допомагаючи їм подолати розрив між структурованим корпоративним середовищем та динамічними зовнішніми викликами.

Керівники вищої ланки (ТОП) повинні продовжувати сприяти створенню середовища, що інтегрує чіткі рольові структури з інноваціями та стратегічною гнучкістю, забезпечуючи стабільність та адаптивне прийняття рішень. Це зміцнить їхню здатність керувати стратегічними ініціативами високого рівня, зберігаючи культуру співпраці та інновацій.

Отже, отримані результати показують, що організаційна культура створює середовище впливу на розвиток інтуїтивних навичок прийняття рішень. Менеджери, що працюють в структурованих, але гнучких культурах - де має місце рольова визначеність, згуртованість команди та інновації мають підґрунтя для розвитку інтуїції на основі досвіду.

На противагу цьому, організаційні культури, в яких домінують жорсткі ієрархії або надмірний індивідуалізм, можуть перешкоджати розвитку інтуїтивного прийняття рішень, оскільки вони обмежують вплив на різний досвід вирішення проблем та навчання. Студенти-магістри, які працюють за

індивідуальними навчальними програмами, можуть стикатися з проблемами в розвитку інтуїтивних управлінських суджень через їх обмежений вплив на процеси спільного прийняття рішень.

Менеджери середнього рівня, які повинні балансувати між чітко структурованими ролями та динамічними потребами бізнесу, вдосконалюють свою інтуїцію за допомогою повторного впливу реальних сценаріїв прийняття рішень. Вони розвивають інтуїцію через структурований досвід і розпізнавання образів, а також починають довіряти афективній інтуїції у міжособистісних і командних контекстах управління.

Відтак, можна припустити, що інтуїція стає повністю інтегрованим інструментом лідерства для топ-менеджерів, що дозволяє їм приймати стратегічні, швидкі рішення в невизначених умовах, балансуючи емоційний інтелект та організаційне бачення. Менеджери вищих рівнів використовують інтуїцію як конкурентну перевагу, поєднуючи аналітичну експертизу з глибокими організаційними та міжособистісними ідеями.

Проведене дослідження підтверджує, що організаційна культура та управлінський досвід глибоко взаємопов'язані, формуючи контекст сприйняття лідерства, прийняття рішень та спільну роботу з часом. У той час як деякі культурні виміри залишаються стабільними (наприклад, ієрархічна та владна культури), інші - такі як орієнтовані на роль, завдання, клани та адхократію - розвиваються поступово, по мірі набуття менеджерами досвіду.

Ці ідеї підкреслюють необхідність цільових програм навчання, які допомагають менеджерам на різних етапах управлінської кар'єри вдосконалювати свої стратегічні, аналітичні та інтуїтивні здібності до прийняття рішень. Розуміючи, як організаційна культура впливає на поведінку керівництва та інтуїцію, організації можуть створювати більш адаптивні, високоефективні управлінські команди, здатні ефективно діяти в складних, невизначених середовищах.

Таким чином, аналіз організаційної культури за двома методиками (Ch. Handy, K. Cameron, R. Quinn) виявив як стабільні, так і динамічні аспекти

її сприйняття на різних рівнях управління. З набуттям досвіду статистично значуще зростає значущість культури ролей ($p=0.002$), культури завдань ($p<0.001$), кланової культури ($p<0.001$), адхократичної культури ($p=0.004$) та ринкової культури ($p=0.009$), що свідчить про посилення орієнтації менеджерів на структурованість, ефективність, командну роботу, інноваційність та конкурентність. Водночас, сприйняття культури влади, культури особистості та ієрархічної культури значуще не змінюється з досвідом. Встановлено, що саме культури, які поєднують гнучкість та підтримку співпраці (клан, адхократія), створюють більш сприятливе середовище для розвитку та використання інтуїції в управлінській діяльності.

3.7. Моделювання взаємозв'язків інтуїції з психологічними чинниками на різних управлінських рівнях

Моделювання має вагоме значення в розумінні складних психологічних та управлінських процесів, оскільки дозволяє візуалізувати закономірності, зв'язки та фактори, які мають суттєві системні зв’язки та впливи. Воно допомагає структурувати складні явища, роблячи їх доступнішими для аналізу та інтерпретації, що є цінним при вивченні таких багатогранних конструктів, як інтуїція. На подальших етапах дослідження ми розробили дев'ять моделей – по три на кожну групу досліджуваних (студенти-магістри, менеджери середнього рівня та топ-менеджери) - для уточнення системи зв’язків різних типів інтуїції: холістичної, інферентної та афективної.

Основна мета цих моделей полягала в тому, щоб встановити, як інтуїція функціонує на різних рівнях управлінського досвіду, включаючи виявлення предикторів, які призводять до її розвитку, модераторів, які впливають на її ефективність, і ефекторів, які визначають її вплив на прийняття рішень. Розуміння цих взаємозв'язків дозволяє перейти від загальних уявлень про інтуїцію до конкретних механізмів її функціонування в управлінській діяльності.

Під час розробки таких моделей, ми помітили, що на інтуїцію у прийнятті управлінського рішення впливають когнітивні здібності (наприклад, критичне мислення) і емоційні процеси, організаційна культура і навички з прийняття рішень. Це підтверджує багатофакторну природу інтуїції, яка не є ізольованим феноменом, а тісно інтегрована в загальну психологічну структуру особистості та контекст її діяльності. Відповідно, розвиток інтуїтивної компетентності потребує комплексного підходу. Моделювання підвищує застосовність досліджень до практики, дозволяючи організаціям створювати інтервенції з розвитку лідерства, які вирішують особливі потреби менеджерів на різних рівнях. Такі цільові програми можуть включати тренінги з розвитку саморефлексії, емоційної регуляції, заходи з формування організаційної культури, що підтримує експериментування та обґрунтований ризик. Ми впевнені, що такі моделі заповнюють теоретичні та практичні прогалини, надаючи емпіричну підтримку теоріям лідерства, роблячи конкретні рекомендації для розробки механізмів інтуїтивного прийняття рішень в реальних бізнес-контекстах. Цей внесок є особливо актуальним в умовах сучасного динамічного бізнес-середовища, де здатність до швидкого та ефективного прийняття рішень стає критично важливою конкурентною перевагою.

Моделювання системи зв’язків інтуїції у процесі прийняття рішень в умовах невизначеності у магістрів

Холістична модель інтуїції досліджує, як різні когнітивні, організаційні та лідерські фактори формують здатність менеджера синтезувати складну інформацію та приймати зважені рішення. Цей тип інтуїції часто описують як здатність «бачити загальну картину», миттєво охоплюючи всю ситуацію без послідовного аналізу її складових. Аналіз показує, що критичне мислення ($\beta = 0,42$) і орієнтована на завдання культура ($\beta = 0,38$) значно посилюють холістичну інтуїцію. Це говорить про те, що люди з сильними аналітичними здібностями і ті, хто працює у структурованому, цілеспрямованому середовищі, швидше покладаються на холістичну інтуїцію. Це може здатися

парадоксальним, але саме розвинене критичне мислення дозволяє ефективно «фільтрувати» та інтегрувати великі масиви несвідомої інформації, що лежить в основі холістичного інтуїтивного судження.

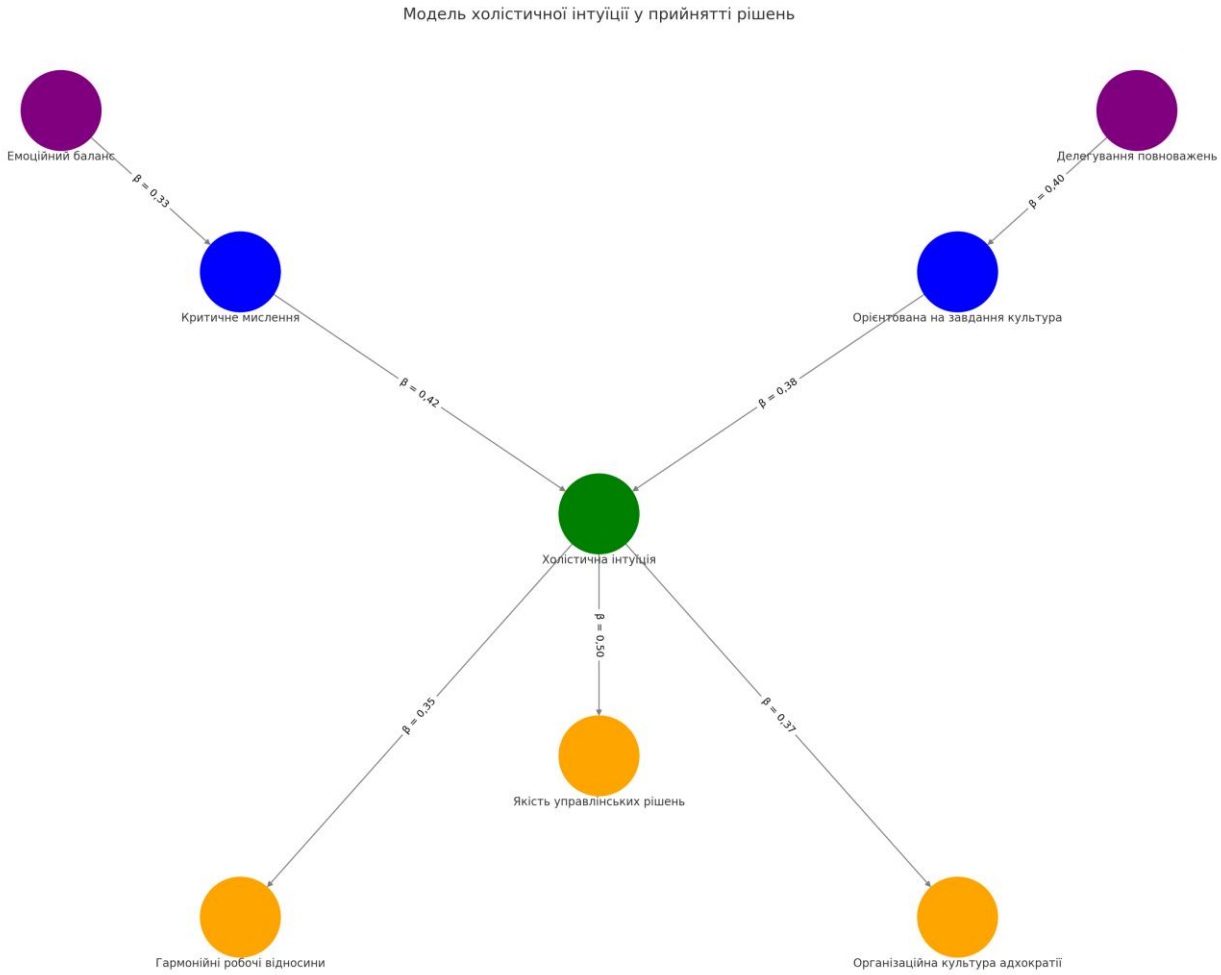


Рис. 3.8. Модель холістичної інтуїції у прийнятті рішень у магістрів

Визначено два ключових фактори впливу на зв'язок холістичної інтуїції у прийнятті управлінських рішень. *Емоційний баланс* (β = 0,33) підсилює позитивні ефекти критичного мислення, тобто майбутні менеджери, які підтримують психологічну стабільність , можуть краще інтегрувати кілька частин інформації в інтуїтивне розуміння. Крім того, *делегування повноважень* (β = 0,40) посилює вплив культури завдань на холістичну інтуїцію, вказуючи на те, що прийняття рішень сприяє ширшій, інтегрованій перспективі, а не вузькому зосередженню на деталях.

Холістична інтуїція, що, зі свого боку, суттєво підвищує *якість ухвалюваних управлінських рішень* (β = 0,50), підсилюючи ідею про те, що когнітивний підхід призводить до кращого стратегічного вибору. Крім того, він позитивно впливає на *гармонійні робочі відносини* (β = 0,35) та організаційну культуру адхократії (β = 0,37), припускаючи, що менеджери, які покладаються на цілісну інтуїцію, краще підтримують спільні, гнучкі та інноваційні організаційні середовища.

Результати моделювання підтверджують, що структуровані аналітичні міркування та стратегічне вирішення проблем сприяють здатності майбутнього менеджера бачити картину подій в різних спрямуваннях. Однак ця здатність не є суто когнітивною – вона підкріплена емоційною стійкістю та стилем лідерства, орієнтованим на делегування повноважень і завдань. Це означає, що когнітивно орієнтовані та емоційно стабільні майбутні менеджери можуть більш ефективно орієнтуватися в невизначеності, за допомогою інтуїції.

Крім того, зв'язок між цілісною інтуїцією і гармонійними відносинами підкреслює важливу роль міжособистісного інтелекту в керівництві. Тому, можна припустити, що особи, які довіряють своїм інтуїтивним уявленнями, як правило, створюють більш згуртовані, гнучкі та інноваційні організаційні культури. Це говорить про те, що структуроване вирішення проблем, емоційне регулювання та стратегічне розширення можливостей підвищують холістичну інтуїцію та в кінцевому підсумку покращують прийняття управлінських рішень та організаційну ефективність.

На інтуїцію, засновану на підсвідомих аналітичних процесах, суттєво впливає *критичне мислення* (β = 0,45) і *рольова організаційна культура* (β = 0,40). Такі результати показують, що люди з високими когнітивними аналітичними навичками і ті, хто звик до структурованих просторів, добре визначених професійних ролей, швидше за все, покладаються на інферентну інтуїцію під час прийняття рішень.

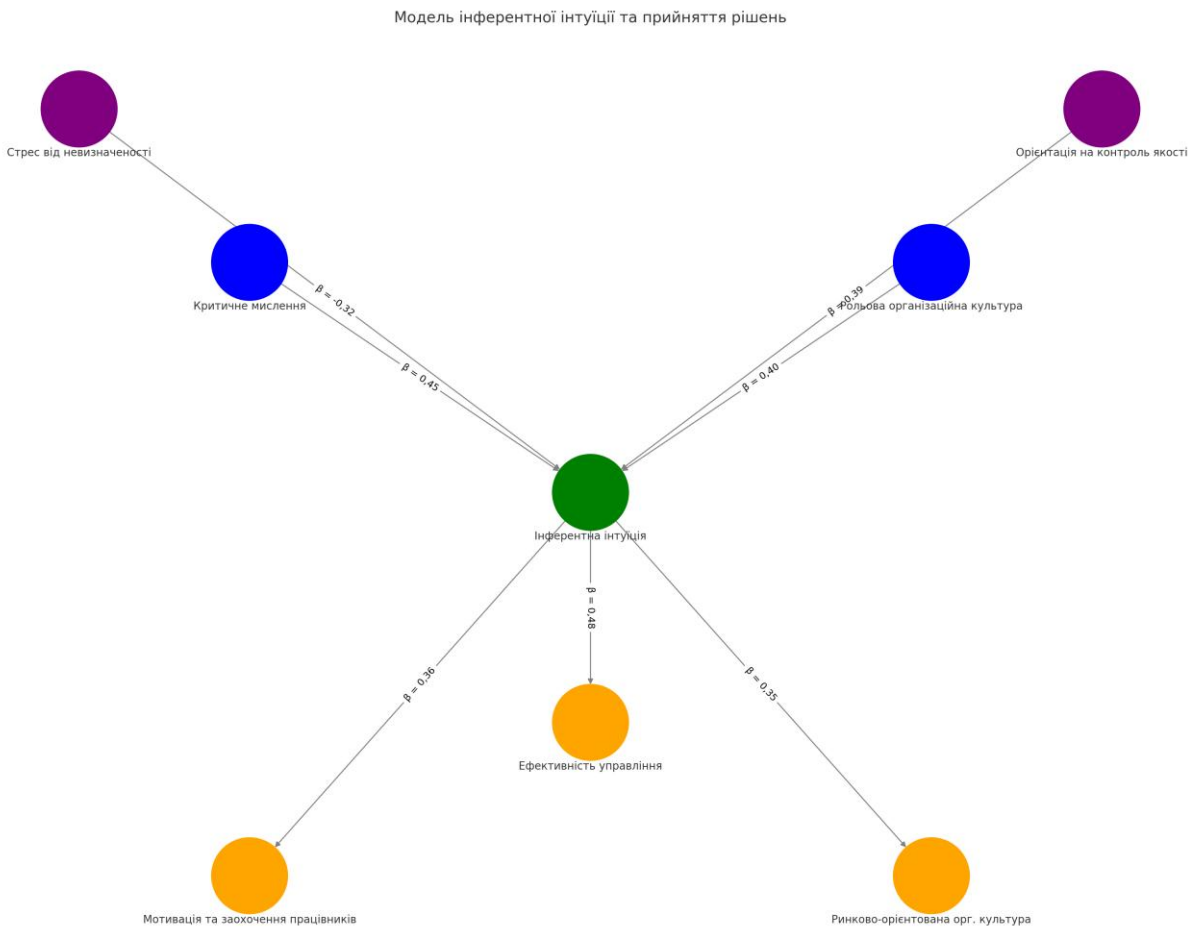


Рис. 3.9. Модель інферентної інтуїції та прийняття рішень у магістрів

Однак зв'язок інферентної інтуїції та прийняття управлінських рішень модерується двома факторами. *Стрес від невизначеності* (β = -0,32) негативно впливає на інтуїцію, що означає, що майбутні менеджери, які борються з неоднозначністю і непередбачуваними ситуаціями, менше покладаються на інтуїцію, а замість цього орієнтуються на більш повільні свідомі міркуванням. І навпаки, *організаційна орієнтація на контроль якості* (β = 0,39) виступає в якості позитивного модератора, посилюючи роль інтуїції в структурованих, орієнтованих на результати і досягнення середовищах.

Інферентна інтуїція (на основі досвіду) суттєво впливає на *ефективність управління* (β = 0,48), підтверджуючи свою роль у швидкому, заснованому на досвіді прийнятті рішень. Крім того, це позитивно впливає на *мотивацію* та *заохочення працівників* (β = 0,36) та *ринково-орієнтовану організаційну*

культуру (β = 0,35), що вказує на те , що менеджери, які використовують інферентну інтуїцію, є більш активними, цілеспрямованими та здатні досягати конкурентного успіху.

Отримана модель підкреслює, що структуровані когнітивні тренування та робоче середовище значно формують інферентну інтуїцію. У той час як критичне мислення і структуровані ролі полегшують швидкі, засновані на досвіді судження, проте високий стрес від невизначеності послаблює цю здатність.

Отримані результати дозволяють припустити, що саме інферентна інтуїція відіграє важливу роль у конкурентному, високопродуктивному середовищі. Це узгоджується з дослідженнями (D. Kahneman, P. Slovic, A. Tversky) [185], які показують, що швидка когнітивна евристика може призвести до високоякісних управлінських рішень на основі досвіду.

В кінцевому рахунку, організації, які прагнуть поліпшити швидкість і ефективність прийняття рішень, повинні зосередитися на підвищенні структурованої підготовки, зниженні стресу, пов'язаного з невизначеністю, і сприянні культурі контролю якості.

Афективна інтуїція як механізм прийняття рішень на основі емоційних сигналів в групі досліджуваних студентів-магістрів представлена у такій системі зав’язків. Найсильнішим її предиктором є *кланова культура* (β = 0,41), що вказує на те, що студенти магістратури, які навчаються в тісному середовищі, більш схильні покладатися на афективну інтуїцію. Однак *емоційна лабільність* (β = -0,38) негативно пророкує афективну інтуїцію, припускаючи, що особи з нестабільними емоціями та нестабільними емоційними станами докладають значних зусиль для результативного та ефективного використання емоційних сигналів при прийнятті управлінських рішень.

На наступному рисунку 3.10. представлено модель афективної інтуїції та прийняття управлінських рішень у групі досліджуваних студентів-магістрів, майбутніх менеджерів.

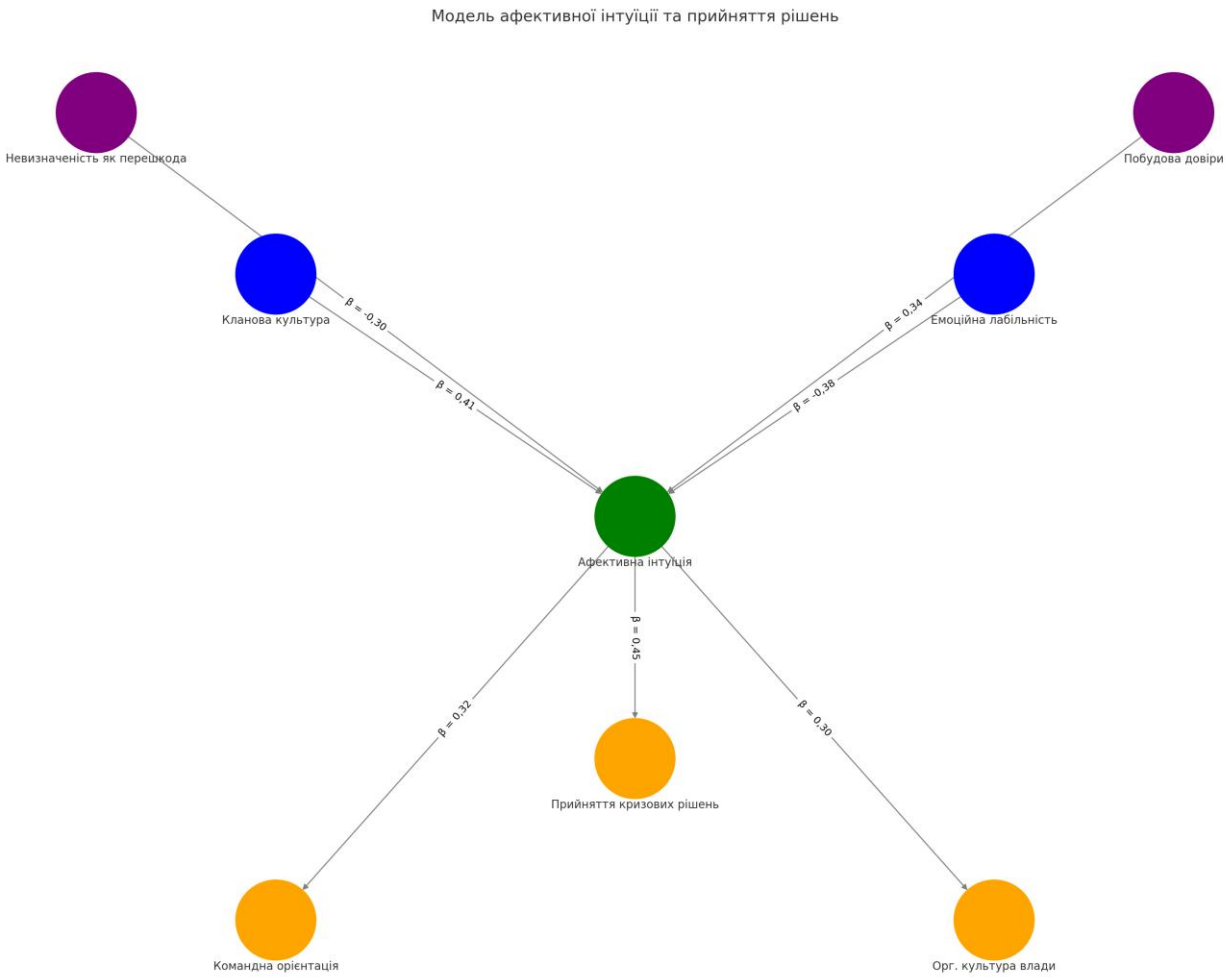


Рис. 3.10. Модель афективної інтуїції та прийняття рішень у магістрів

Саме два фактори впливають на міжособистісні відносини. *Невизначеність як перешкода* для планування (β = -0,30) послаблює афективну інтуїцію, тобто особи, які вважають невизначеність руйнівною, менш схильні довіряти своїм почуттям. Навпаки, *побудова довіри* (β = 0,34) зміцнює афективну інтуїцію, зміцнюючи ідею, що сильна міжособистісна довіра дозволяє менеджерам впевнено приймати емоційно керовані рішення.

Афективна інтуїція значно підвищує прийняття *кризових рішень* (β = 0,45), що дозволяє припустити, що майбутні менеджери, які довіряють своїм емоціям, краще працюють в умовах високого тиску. Крім того, це позитивно впливає на *командну орієнтацію* (β = 0,32) і *організаційну культуру влади* (β

= 0,30), що вказує на те, що афективна інтуїція відіграє ключову роль у балансуванні міжособистісного лідерства зі стратегічним авторитетом.

Ця модель підкреслює важливість емоційного інтелекту в управлінській інтуїції. У той час як кланова культура сприяє афективній інтуїції, емоційна нестабільність і страх невизначеності знижують ефективність. Це говорить про те, що емоційна саморегуляція має вирішальне значення для використання афективної інтуїції у керівництві.

Афективна інтуїція виявляється особливо цінною в управлінні кризовими ситуаціями, де необхідні швидкі, інстинктивні рішення. Лідери, які довіряють своїм емоційним інстинктам , краще орієнтуються у ситуаціях високого тиску, підтримують сильну згуртованість команди і затверджують стратегічний авторитет, коли це необхідно.

Результати також показують, що афективна інтуїція може найкраще виявляти себе у середовищах із сильною міжособистісної довірою. Особи, які будують міцні відносини і розвивають довіру, більш впевнені, використовуючи свої емоції, щоб приймати рішення. Це узгоджується з теоріями лідерства щодо емоційного інтелекту та ефективності прийняття рішень (D. Goleman) [167].

Організації, які прагнуть посилити кризове лідерство та згуртованість команди, повинні розвивати емоційну стійкість, сприяти формуванню культури, заснованої на довірі, та зменшити стрес, пов'язаний з невизначеністю. Це дозволить менеджерам приймати інстинктивні, емоційно керовані рішення, зберігаючи стабільність і стратегічний контроль.

Отже, три розроблені моделі для досліджуваних студентів-магістрів підтверджують, що інтуїтивне прийняття рішень формується шляхом поєднання когнітивних навичок, організаційної культури, лідерських компетенцій та емоційної стійкості. Холістична інтуїція у майбутніх менеджерів оптимізована шляхом структурованого вирішення проблем та емоційного балансу, що призводить до більш якісних рішень та командної гармонії. Інферентна інтуїція розвивається та є продуктивною у прийнятті

рішень в структурованих, високопродуктивних умовах, але надмірний стрес від невизначеності послаблює її ефективність. Афективна інтуїція майбутніх менеджерів має вирішальне значення для кризового лідерства та згуртованості команди, але її ефективність залежить від емоційної стабільності та довіри.

Розуміючи ці механізми та обумовленості, організації можуть стратегічно навчати і розвивати лідерів для підвищення їх інтуїтивних можливостей, забезпечуючи поліпшення процесу ухвалення рішень на всіх управлінських рівнях.

Структурне моделювання інтуїції менеджерів з досвідом роботи 3-5 років у процесі прийняття рішень за умов невизначеності

Перейдемо до аналізу моделей інтуїції у менеджерів середньої ланки. Моделювання холістичної, інферентної та афективної інтуїції в цій групі досліджених розкриває ключові предиктори, модератори та ефектори, що визначають результативність управлінських рішень. На противагу цьому, у студентів-магістрів, які більше покладаються на структуроване навчання та теоретичні знання, менеджери середньої ланки починають інтегрувати практичний досвід у процеси прийняття рішень, розглядаючи інтуїцію як більш активний і впливовий механізм у своїй управлінській роботі.

Результати показують, що трьом типам інтуїції відповідають різні групи предикторів і модераторів, які або зміцнюють або послаблюють їх вплив на прийняття управлінських рішень. Нижче ми розглянемо, як ці фактори взаємодіють в кожній моделі інтуїції, виявляючи кількісні моделі та якісні інтерпретації, які допомагають пояснити їх зміст.

Цілісна інтуїція рішення. Наше дослідження показало, що на цілісну інтуїцію менеджерів середнього рівня значно впливає *критичне мислення* ($\beta = 0{,}38$) і *ринкова культура* ($\beta = 0{,}36$).

На наступному рисунку 3.11. представлено модель холістичної інтуїції у прийнятті рішень у менеджерів середньої ланки з досвідом управлінської роботи 3-5 років.

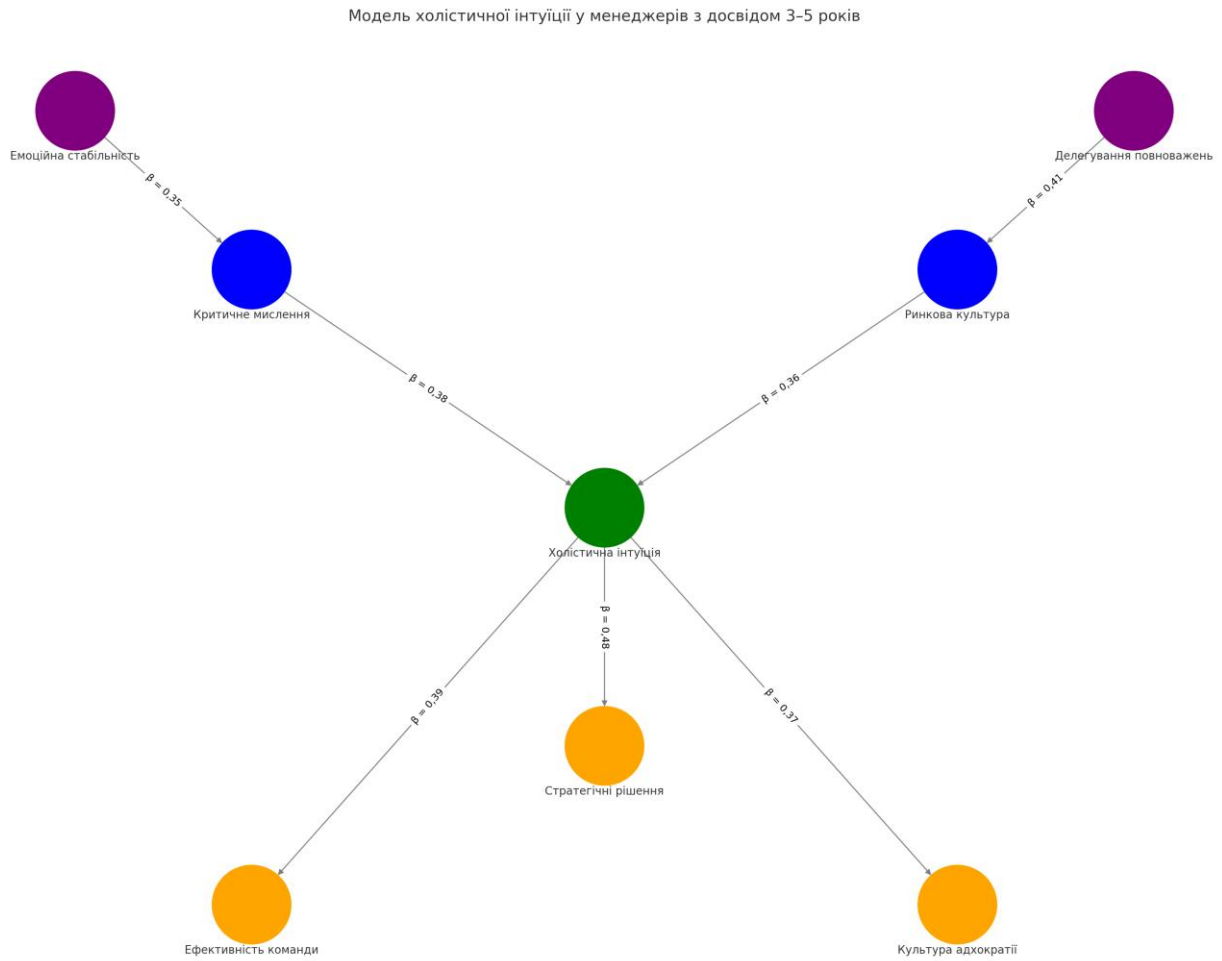


Рис. 3.11. Модель холістичної інтуїції у прийнятті рішень у менеджерів з досвідом роботи 3-5 років

Згідно отриманої моделі *критичне мислення* (β = 0,38) позитивно впливає на холістичну інтуїцію, покращуючи здатність аналізувати закономірності та усвідомлювати зв'язки між різними частинами інформації. Менеджери з початковим досвідом, які активно займаються структурованими міркуваннями і логічним аналізом, швидше за все, розвинуть сильну цілісну інтуїцію.

Орієнтація на *ринкову організаційну культуру* (β = 0,36) також позитивно впливає на холістику, припускаючи, що менеджери, які працюють у конкурентних, високопродуктивних середовищах, більш схильні до розробки стратегічної, варто навіть сказати, холістичної перспективи.

Крім того, встановлено дві ключові змінні, що модерують, формують цей зв'язок, це перш за все *емоційна стабільність* (β = 0,35) , яка в цій моделі підсилює вплив критичного мислення на холістичну інтуїцію. Це означає, що емоційно-стійкі менеджери можуть краще використовувати свої аналітичні здібності для інтуїтивного прийняття рішень, а не на копінги з подолання стресу або невизначеності. Наступна змінна – це *делегування повноважень* (β = 0,41), яке посилює вплив культури, орієнтованої на ринок, що в свою чергу посилює холістичну інтуїцію. Менеджери середньої ланки, які розширюють можливості своїх команд і ефективно розподіляють обов'язки, більш схильні розвивати широку, інтегративну перспективу, оскільки вони не обтяжені мікроменеджментом і можуть зосередитися на стратегічному баченні та прогнозуванні майбутнього.

Холістична інтуїція, у свою чергу, має прямий позитивний вплив на *прийняття стратегічних рішень* (β = 0,48), *ефективність команди* (β = 0,39) та *культуру адхократії* (β = 0,37). Це вказує на те, що менеджери середньої ланки, які успішно розвивають цілісну (холістичну) інтуїцію, як правило, більш ефективні у стратегічних ролях, сприяють ефективному співробітництву команди та сприяють гнучким, інноваційно орієнтованим організаційним культурам.

Результати нашого дослідження показують, що цілісна інтуїція сприяє ефективності управлінських рішень менеджерів, які працюють в конкурентному, динамічному середовищі. У той час як студенти-магістри більше покладаються на явно структуроване навчання в університеті, менеджери середньої ланки повинні збалансувати стратегічне бачення з операційними вимогами, роблячи цілісну інтуїцію вирішальною навичкою для успіху.

Сильний вплив критичного мислення і орієнтації на ринкову культуру означає, що структуроване вирішення проблем і зовнішня конкуренція ведуть до розвитку холістичної інтуїції менеджерів. Однак емоційна стабільність і делегування повноважень підвищують свою

ефективність, дозволяючи менеджерам ефективно делегувати завдання і зосередитися на стратегічних цілях, а не бути спійманим у повсякденну робочу рутину.

Можна припустити, що в такому контексті, саме менеджери із сильною холістичною інтуїцією можуть досягати успіху на керівних посадах, керувати інноваціями та створювати адаптивні, перспективні та ефективні команди, що робить цей професійний навик дуже цінним в організаційних умовах.

Перейдемо до наступної моделі. Інтуїція інференції передбачає швидке, засноване на досвіді прийняття рішень. Це дозволяє менеджерам швидко розпізнавати шаблони і робити обґрунтовані судження без явного аналізу. Цей тип інтуїції має важливе значення в інтенсивних ситуаціях високого напруження, що робить його критичним навиком для менеджерів середньої ланки.

Аналіз виявив два основних предиктора інтуїції такого типу. Перший – це *критичне мислення* (β = 0,40), яке позитивно впливає на інтуїцію, що підтверджує, що менеджери, які постійно беруть участь в аналітичних міркуваннях, краще підсвідомо обробляють і використовують минулий досвід для прийняття швидких рішень. Другий – це *орієнтована на завдання організаційна культура* (β = 0,39) також відіграє ключову роль, припускаючи, що менеджери в структурованих, цілеспрямованих середовищах розвивають інтуїцію через постійну щоденну необхідність вирішення проблем і виконання завдань.

Однак *стрес від невизначеності* (β = -0,30) негативно модерує інферентну інтуїцію, що вказує на те, що високий рівень стресу, пов'язаного із невизначеністю, погіршує здатність менеджера середньої ланки покладатися на підсвідомі аналітичні процеси. І навпаки, *контроль якості* (β = 0,36) підвищує інтуїцію, припускаючи, що структурований нагляд і оцінка ефективності підсилюють прийняття рішень на основі їх управлінського досвіду.

На наступному рисунку 3.12 представлено модель інферентної інтуїції у прийнятті управлінських рішень у групі досліджуваних менеджерів середньої ланки з досвідом роботи 3-5 років.

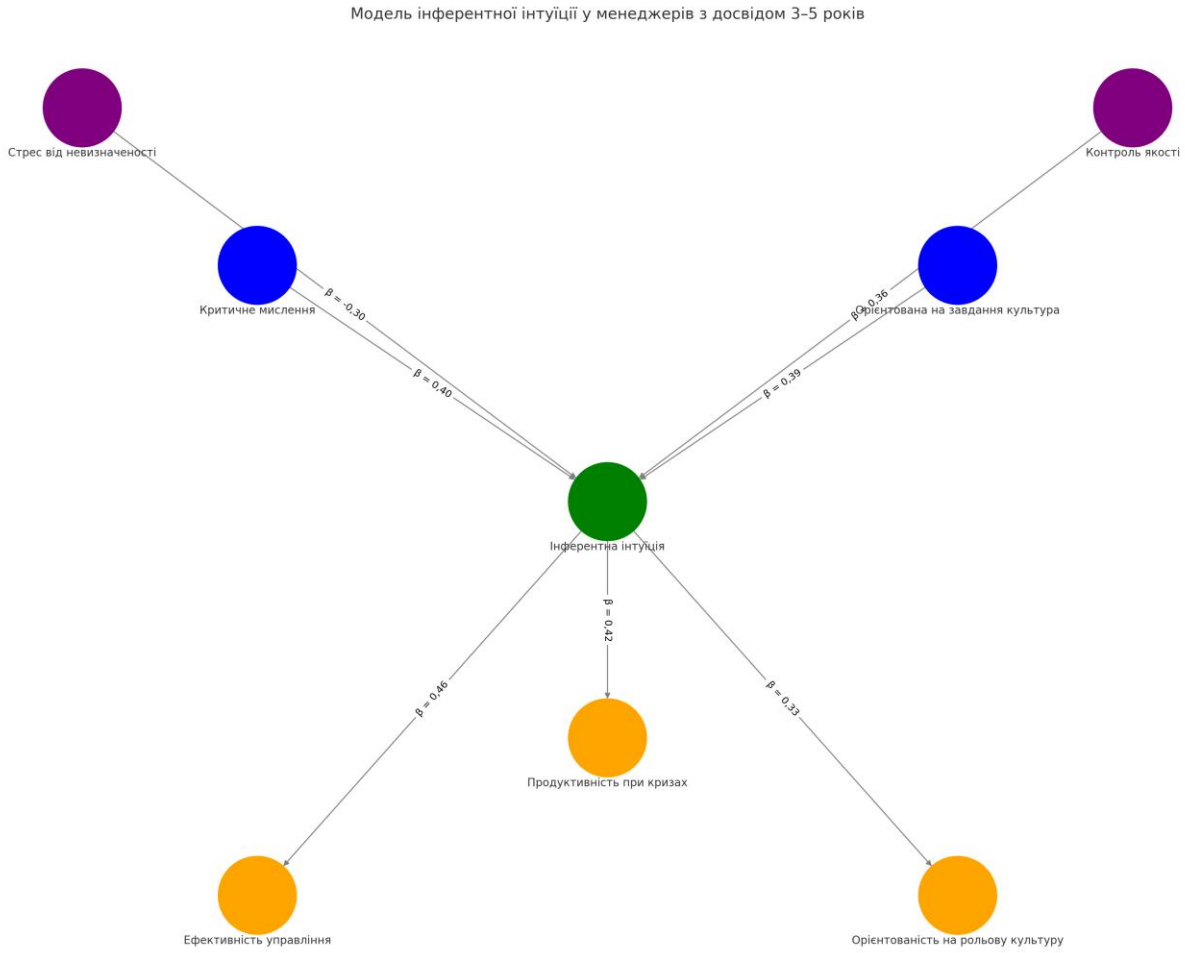


Рис. 3.12. Модель інферентної інтуїції у прийнятті рішень у менеджерів з досвідом роботи 3-5 років

Інтуїція такого типу вагомо покращує управлінську *продуктивність при кризах* (β = 0,42) і загальну *ефективність управління* (β = 0,46) посилює *орієнтованість на рольову культуру* (β = 0,33). Цей вид інтуїції є особливо важливим для керівників середньої ланки, що функціонують у структурованих та орієнтованих на результат умовах. На противагу студенти-магістри, які значною мірою покладаються на явне вирішення проблем, менеджери розвивають неусвідомлювані аналітичні можливості,

дозволяючи їм розпізнавати шаблони швидко і приймати швидкі, але поінформовані рішення.

Однак стрес від невизначеності послаблює інтуїцію, підтверджуючи, що надмірно високий тиск може знизити ефективність прийняття рішень. З іншого боку, структурована оцінка ефективності та контроль якості підсилюють інтуїцію, допомагаючи менеджерам середньої ланки розробляти швидкі, засновані на досвіді стратегії прийняття рішень.

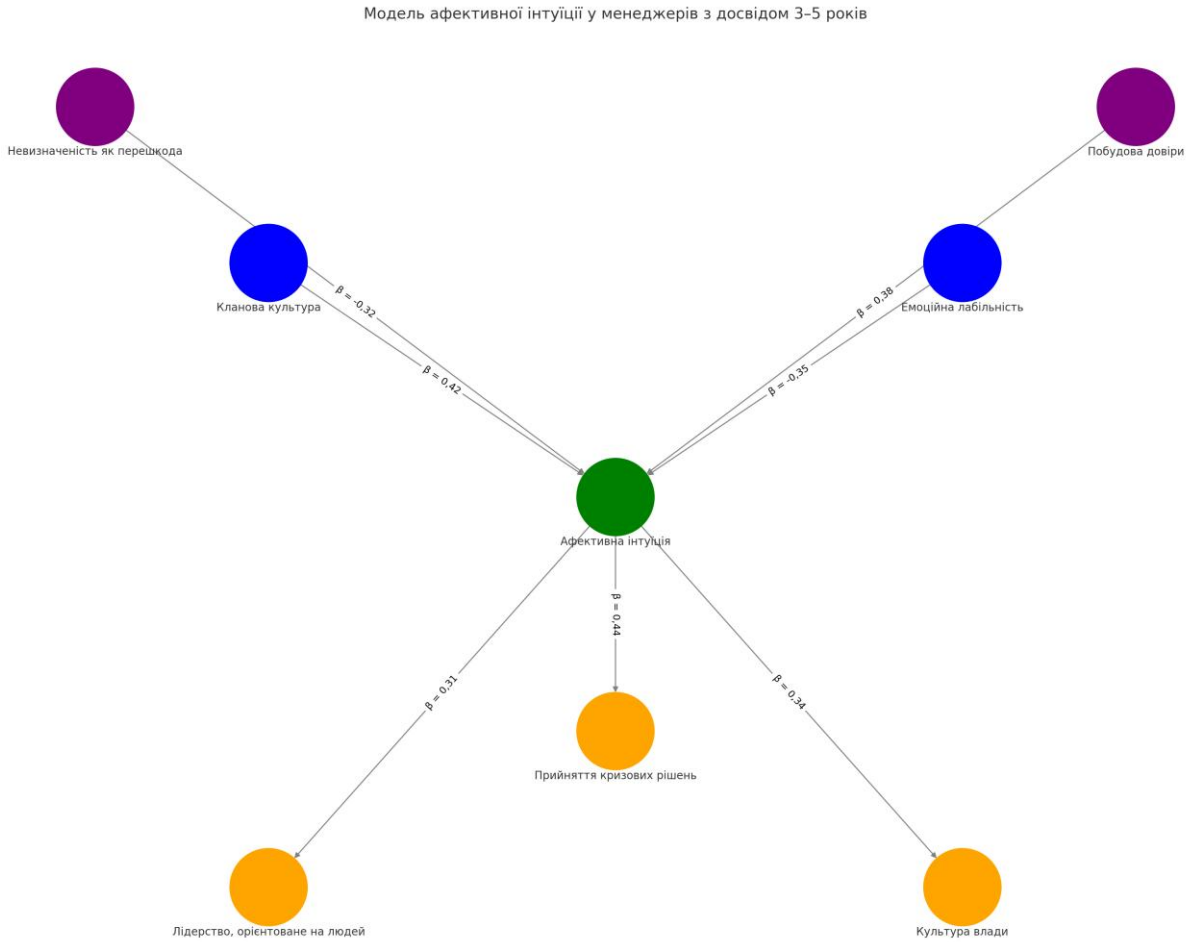


Рис. 3.13. Модель афективної інтуїції у прийнятті рішень у менеджерів з досвідом роботи 3-5 років

Орієнтація на *організаційну кланову культуру* (β = 0,42) сприяє афективній інтуїції, також сприяє міжособистісній довірі, співпраці та емоційній залученості, що дозволяє менеджерам розвивати сильні емоційні інстинкти для прийняття рішень.

Емоційна лабільність (β = -0,35) негативно впливає на афективну інтуїцію, припускаючи, що менеджери середньої ланки, які борються з емоційною нестабільністю, можуть менше покладатися на свої почуття та інстинкти в процесі прийняття рішень.

Крім того, два модератори формують ці відносини: *невизначеність як перешкода для планування* (β = -0,32) послаблює афективну інтуїцію менеджерів середньої ланки, які сприймають невизначеність як руйнівну боротьбу за ефективне використання своїх емоцій у прийнятті рішень; *побудова довіри* (β = 0,38) зміцнює афективну інтуїцію, посилюючи, що менеджери, які встановлюють міцні міжособистісні відносини, краще підготовлені для прийняття інстинктивних, емоційно обґрунтованих управлінських рішень.

Афективна інтуїція значно покращує прийняття *кризових рішень* (β = 0,44), підвищує *орієнтоване на людей лідерство* (β = 0,31) і підсилює *культуру влади* (β = 0,34), припускаючи, що менеджери, які ефективно використовують афективну інтуїцію, врівноважують емоційну чуйність зі стратегічним авторитетом.

Афективна інтуїція особливо цінна в кризах, де необхідні швидкі, емоційно керовані рішення. Менеджери з сильною афективною інтуїцією, швидше за все, досягають успіху в лідерських ролях, які вимагають емпатії, адаптивності та швидкого реагування на непередбачені проблеми.

Однак емоційна нестабільність і стрес, пов'язаний з невизначеністю, послаблюють афективну інтуїцію, підкреслюючи важливість емоційної стійкості та структурованих програм розвитку лідерства у сприянні цьому навику.

Зміцнюючи міжособистісну довіру між співробітниками, зменшуючи стрес від невизначеності і ризиків та розвиваючи емоційний інтелект, організації можуть підвищити емоційну інтуїцію менеджерів середньої ланки з досвідом управлінської діяльності 3-5 років та покращити кризове лідерство та загальну продуктивність команди.

Отже, моделювання інтуїції у менеджерів середньої ланки з досвідом 3-5 років показує, що холістична, інферентна та афективна інтуїції мають різні рушійні сили (включаючи критичне мислення, тип організаційної культури) та модератори (як емоційна стабільність чи стрес невизначеності), причому кожен тип інтуїції робить унікальний внесок у покращення стратегічного чи кризового прийняття рішень, ефективності управління та стилів лідерства, що свідчить про інтеграцію практичного досвіду в інтуїтивні процеси на цьому етапі кар'єри.

Моделювання системи зв’язків інтуїції у процесі прийняття рішень в умовах невизначеності у топ-менеджерів

Вивчення цілісної, інферентної та афективної інтуїції топ-менеджерів (ТОП-групи) виявляє більш жорсткі, витончені інтуїтивні механізми, ніж у менеджерів середньої ланки та студентів. Керівники вищої ланки працюють у бізнес-середовищах з високими ставками, високим тиском, тому їх інтуїція стає критичним засобом для оперативного та ефективного ухвалення рішень. Отримані данні показують, що топ-менеджери розробляють унікальний баланс між аналітичним мисленням, стратегічною інтуїцією та емоційним інтелектом. На відміну від студентів, які більше покладаються на структуроване навчання, і менеджерів середньої ланки, які вдосконалюють свою інтуїцію за допомогою оперативного досвіду, топ-менеджери використовують інтуїцію як стратегічний інструмент лідерства.

Нижче ми аналізуємо, як різні типи інтуїції функціонують на цьому просунутому рівні управління.

На рисунку 14 представлено модель холістичної інтуїції у прийнятті рішень та стратегічне лідерство у топ-менеджерів.

Холістична інтуїція, яка включає в себе мислення великої картини та інтегративне прийняття рішень, значно залежить від *критичного мислення* ($\beta = 0,42$) та *культури адхократії* ($\beta = 0,40$).

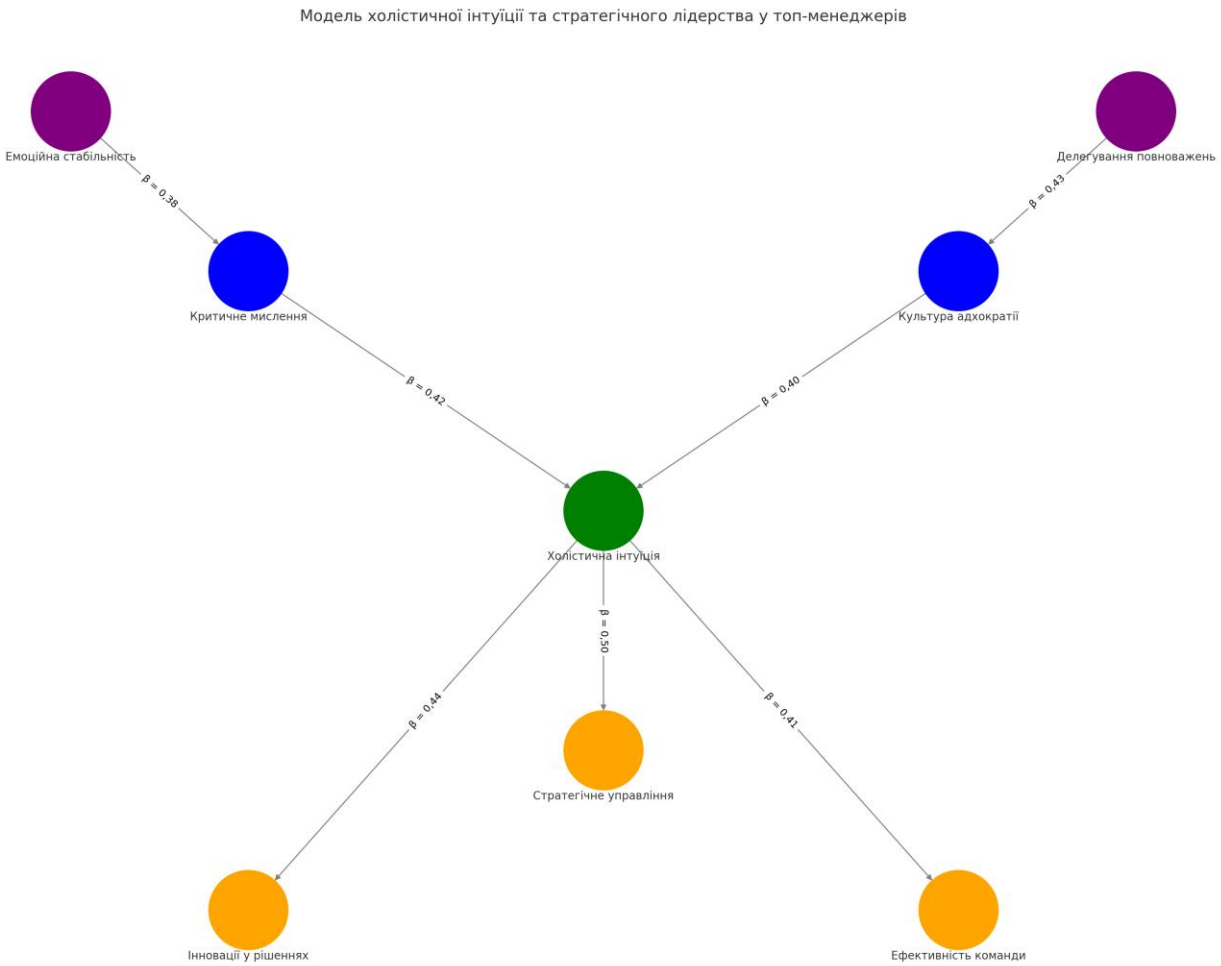


Рис. 14. Модель холістичної інтуїції у прийнятті рішень та стратегічне лідерство у топ-менеджерів

Критичне мислення (β = 0,42) залишається сильним предиктором того, що навіть на найвищих управлінських рівнях структуроване аналітичне міркування підвищує здатність обробляти і інтегрувати складні дані в цілісні рішення.

Культура адхократії (β = 0,40) передбачає, що топ-менеджери , що працюють в інноваційно керованих, гнучких організаціях, часто зобов'язані думати за межами жорстких структур. Вони виступають як новатори і творці, надаючи собі та своїм співробітникам свободу від жорстких регламентів, але вимагаючи при цьому здатності прогнозувати майбутнє та сміливості ризикувати задля здобуття лідерських позицій, тому вони розвивають більш сильну цілісну інтуїцію.

Два стримуючі фактори підвищують ці відносини – це емоційна стабільність та делегування повноважень.

Емоційна стабільність (β = 0,38) зміцнює зв'язок між критичним мисленням і цілісною інтуїцією, що вказує на те, що топ-менеджери з емоційною витримкою (високим рівнем емоційної регуляції) більш ефективно застосовують їхні аналітичні здібності у процесі прийняття рішень, що вимагає стратегічного мислення та оцінки загальної (комплексної) картини.

Делегування повноважень (β = 0,43) підсилює вплив культури адхократії, припускаючи, що лідери, які довіряють своїм командам і розподіляють обов'язки, можуть ефективно зосередитися на стратегічному, довгостроковому плануванні, а не на оперативному мікроменеджменті.

Цілісна інтуїція значно покращує *стратегічне управління* (β = 0,50), *інновації прийняття рішень* (β = 0,44) та *ефективність команди* (β = 0,41). Ці результати підтверджують, що керівники вищої ланки з сильною цілісною інтуїцією більш ефективні у формуванні корпоративної стратегії, керуванні інноваціями та оптимізації динаміки команди.

Цілісна інтуїція є ключовим лідерським навиком для топ-менеджерів. На відміну від менеджерів середньої ланки, які балансують оперативні та стратегічні проблеми, керівники повинні зосередитися майже повністю на довгостроковому баченні та стратегічному узгодженні.

Сильний вплив культури адхократії свідчить про те, що топ-менеджери в гнучких, інноваційних середовищах частіше покладаються на цілісну інтуїцію, оскільки їх ролі вимагають адаптивності, далекоглядного мислення та нелінійного вирішення проблем. Позитивний вплив делегування повноважень підтверджує, що лідери, які розширюють можливості своїх команд, можуть більше зосередитися на прийнятті рішень на високому рівні, ніж на щоденному управлінні.

Ці висновки підтверджують ідею про те, що успішні топ-менеджери розвивають баланс між структурованим аналітичним мисленням і гнучким, інтуїтивним прийняттям рішень, що дозволяє їм впевнено орієнтуватися у невизначеності.

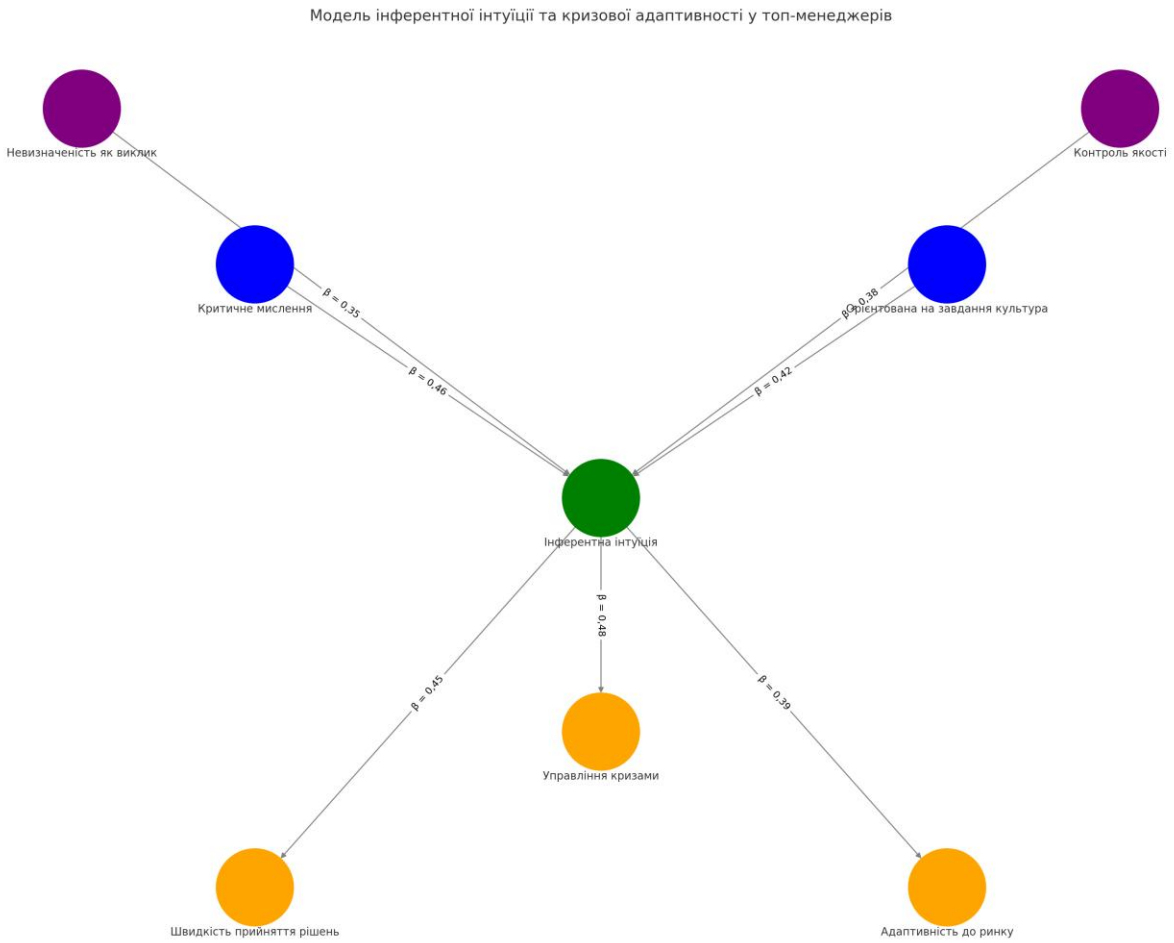


Рис. 3.15. Модель інферентної інтуїції у прийнятті рішень та кризова адаптивність у топ-менеджерів

Інтуїція на основі досвіду дозволяє швидко приймати рішення і формується *критичним мисленням* (β = 0,46) і *орієнтованою на завдання культурою* (β = 0,42).

Критичне мислення (β = 0,46) залишається найсильнішим предиктором, припускаючи, що топ-менеджери покладаються на витончену здатність розпізнавати шаблони, швидко обробляти інформацію та приймати рішення на основі накопиченого досвіду.

Орієнтована на завдання культура (β = 0,42) підсилює ці відносини, вказуючи на те, що менеджери, які працюють у структурованих, цілеспрямованих середовищах, вдосконалюють інтуїцію через повторний вплив складних сценаріїв прийняття рішень.

Дві помірні змінні впливають на інферентну інтуїцію топ-менеджерів: невизначеність та контроль якості.

Невизначеність як виклик (β = 0,35) зміцнює інтуїцію, що означає, що керівники вищої ланки, які сприймають невизначеність як можливість вирішення проблем, а не загрозу, краще використовують швидке, засноване на досвіді прийняття рішень.

Контроль якості (β = 0,38) ще більше підвищує інтуїцію, зміцнюючи те, що лідери, які інтегрують структуровані оцінки продуктивності, можуть оптимізувати швидке, засноване на досвіді прийняття рішень без шкоди для точності.

Інферентна інтуїція відіграє ключову роль в *управлінні кризовими ситуаціями* (β = 0,48), *швидкості прийняття рішень* (β = 0,45) та *адаптивності до ринку* (β = 0,39), підтверджуючи, що вищі керівники, які розвивають сильну інтуїцію, можуть швидко реагувати на кризи, раціоналізувати прийняття рішень та коригувати корпоративні стратегії на конкурентних ринках.

Інтуїція є критичною для кризового управління та реагування на ринок. У той час як студенти та менеджери середнього рівня більше покладаються на явне вирішення проблем, топ-менеджери вдосконалюють інтуїцію, щоб впевнено приймати швидкі, високі рішення.

Позитивний стримуючий ефект сприйняття невизначеності як виклику свідчить про те, що успішні керівники сприймають невизначеність, а не бояться її, дозволяючи їм залишатися складеними і вирішальними в непередбачуваних ситуаціях. Сильний вплив орієнтованої на завдання культури ще більше підтверджує, що топ-менеджери розвивають інтуїцію через структуроване вирішення проблем і цілеспрямоване лідерство.

Ці результати показують, що організації повинні активно розвивати структуроване, але гнучке середовище, де лідери можуть удосконалювати свою інтуїцію, підвищуючи свою здатність керувати кризами та адаптувати корпоративні стратегії до ринків, що змінюються та розвиваються.

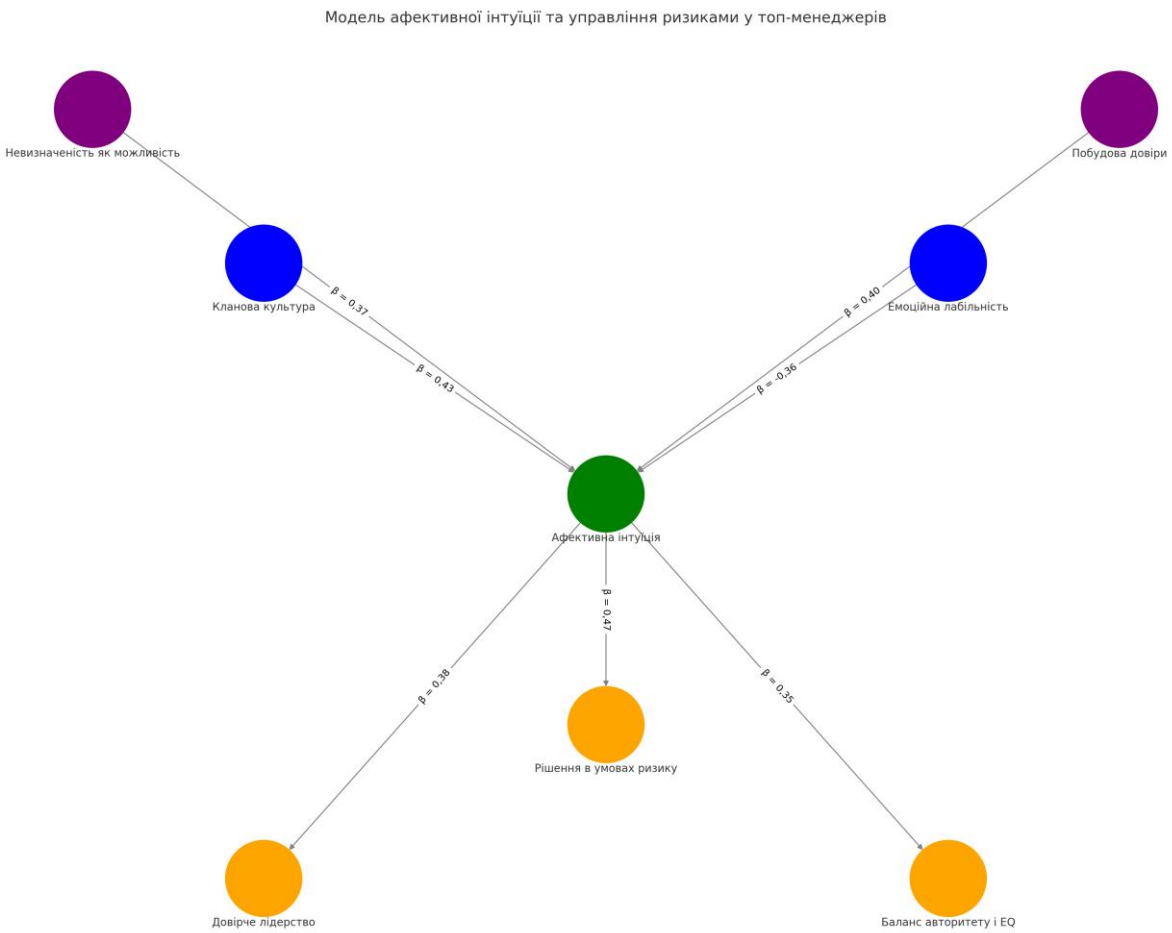


Рис. 3.16. Модель афективної інтуїції та управління ризиками у топ-менеджерів

Афективна інтуїція, яка спирається на емоційні сигнали та інстинктивні реакції, залежить від *кланової культури* (β = 0,43), але негативно впливає на *емоційну здатність* (β = -0,36).

Кланова культура (β = 0,43) сприяє емоційній інтуїції , підкреслюючи міжособистісну довіру, співпрацю та емоційний інтелект, дозволяючи топ-менеджерам розвивати сильні емоційні інстинкти у керівництві.

Емоційна лабільність (β = -0,36) негативно впливає на афективну інтуїцію, припускаючи, що лідери, яким не вистачає емоційного контролю, емоційної саморегуляції намагаються ефективно покладатися на свої інстинкти.

Два стримуючі фактори вдосконалюють ці відносини – це невизначеність як можливість та побудова довіри.

Невизначеність як можливість (β = 0,37) зміцнює афективну інтуїцію та вказує, що лідери, які розглядають невизначеність як потенційну перевагу, частіше довіряють своїм емоціям при прийнятті рішень з високим ризиком.

Побудова довіри (β = 0,40) підвищує афективну інтуїцію, зміцнюючи те, що менеджери, які розвивають міжособистісну довіру, відчувають себе більш впевнено, покладаючись на свої емоції в процесі прийняття рішень.

Афективна інтуїція покращує *прийняття рішень в ризикованих середовищах* (β = 0,47), *довірче лідерство* (β = 0,38), а також *баланс між авторитетом і емоційним інтелектом* (β = 0,35), підтверджуючи, що топ-менеджери, які вдосконалюють афективну інтуїцію, можуть ефективно управляти ситуаціями з високими ставками, зберігаючи при цьому сильну довіру до керівництва.

Афективна інтуїція топ-менеджерів - це управління ризиками, довіра до керівництва та прийняття рішень з високими ставками. На відміну від студентів, які покладаються на структуроване навчання, і менеджерів середнього рівня, які вдосконалюють свою інтуїцію через структурований досвід, топ-менеджери використовують афективну інтуїцію, щоб приймати інстинктивні, але стратегічні рішення в динамічних, невизначених умовах.

Позитивний ефект сприйняття невизначеності як можливості підтверджує, що успішні лідери приймають ризик як природний аспект стратегічного ухвалення рішень, дозволяючи їм збалансувати раціональний аналіз з емоційним інтелектом. Вплив побудови довіри ще більше підтримує ідею про те, що ефективні керівники встановлюють міцні міжособистісні відносини, що дозволяє їм покладатися на інтуїтивне судження, не втрачаючи довіри.

Отже, розроблені нами моделі підтверджують наше робоче визначення про те, що інтуїція топ-менеджерів — це комплексна компетентність. Вона

поєднує логічне мислення, накопичений досвід та емоційний інтелект, які разом формують основу стратегічного лідерства.

Цілісна інтуїція допомагає краще бачити загальну картину (стратегічне бачення) та впроваджувати інновації. Завдяки їй лідери можуть ефективно працювати у складних та відповідальних ситуаціях (з високими ставками).

Інферентна інтуїція (заснована на досвіді) дозволяє швидше реагувати на кризи та адаптуватися до змін на ринку. Вона підсилює здатність приймати швидкі рішення, що мають значний вплив.

Афективна інтуїція (заснована на емоціях) допомагає будувати довіру між лідером і командою та заохочує до виправданого ризику. Вона дозволяє керівникам врівноважувати свій авторитет з розумінням емоцій — власних та команди.

Для того, щоб виростити ефективних та гнучких лідерів, які зможуть вести компанію крізь невизначеність до стабільного успіху, організаціям слід розвивати всі ці види інтуїції у своїх керівників.

3.8. Роль інтуїції у процесі прийняття рішень менеджерами різних рівнів

Проведене дослідження переконливо свідчить, що інтуїція має суттєве значення у процесі ухвалення рішень для всіх трьох досліджуваних груп студентів-магістрів, менеджерів середнього рівня і топ-менеджерів та її механізми, чинники впливу і значення для ефективності лідерства суттєво розвиваються зі зростанням управлінського досвіду, і при цьому мають певні відмінності.

Цілісна інтуїція, за допомогою якої люди можуть синтезувати складну інформацію і візуалізувати загальний контекст прийняття рішень, дуже відрізняється між групами досліджуваних менеджерів.

Для студентів магістерського рівня спеціальності «Менеджмент» теоретичне критичне мислення і формалізоване вирішення проблем мають

потужний вплив на гальмування розвитку їхньої цілісної інтуїції. Але водночас їхня цілісна інтуїція регулюється їхньою емоційною стабільністю і лише початківцями формуватися вміннями делегувати повноваження.

Для менеджерів середнього рівня, цілісна інтуїція стає більш інтегрованою з реальною практикою і конкурентним бізнес-середовищем та з більш істотним впливом ринкової культури. Менеджери середнього рівня продовжують покладатися на формальні механізми, такі як огляд продуктивності та ефективність команди для підвищення цілісної інтуїції.

Серед керівників вищої ланки, цілісна інтуїція є основою стратегічного управління. У порівнянні з попередніми двома управлінськими типами, топ-менеджери більше покладаються на неструктуровані процеси та на гнучкі, інноваційні організаційні середовища із адхократичною культурою, щоб будувати цілісну інтуїцію. Емоційна стабільність та розвинене делегування повноважень залишаються значними змінними, що сприяють пом'якшенню цих процесів. Однак ключова відмінність полягає у тому, що цілісна інтуїція тепер впливає на прийняття стратегічних рішень на найвищому рівні та організаційні інновації замість того, щоб обмежуватися вирішенням проблем або управлінням командою.

Отже, інтуїтивний холізм є теоретичним та міжособистісним за своїм характером на рівні студентів, але перетворюється на оперативний та ринково-орієнтований інтелект на середньому рівні управління, а пізніше є рушійною силою запровадження стратегічних інновацій топ-менеджерами.

Інферентна інтуїція чи здатність швидко приймати рішення з урахуванням минулого досвіду, хіба що миттєво впізнавати знайому ситуацію чи ключові закономірності і робити висновок, не проводячи тривалого аналізу, також радикально змінюється зі зростанням управлінського професіоналізму.

Для студентів інферентна інтуїція не є головним інструментом. Вони більше довіряють знанням, отриманим під час навчання, та логічному аналізу. Проте, коли вони стикаються з невизначеністю, високий рівень

стресу заважає їм застосовувати свої навички (і знання, і інтуїцію). В результаті, їхня ефективність падає, особливо в ситуаціях на ринку, що швидко змінюються.

Для менеджерів середньої ланки інферентна інтуїція, що ґрунтується на досвіді, стає важливим інструментом для ефективного виконання повсякденних завдань та операцій. Здатність швидко розпізнавати знайомі ситуації в умовах чітких цілей та формальних процедур допомагає розвивати цю інтуїцію, дозволяючи приймати більш своєчасні та ефективні рішення. Проте, незважаючи на те, що з часом менеджери починають більше довіряти своїй інтуїції, стрес через невизначеність залишається значною перешкодою. Цей стрес може заважати їм повною мірою покладатися на інтуїтивні рішення у складних ситуаціях.

Натомість, для вищого керівництва інферентна інтуїція перетворюється на потужний інструмент, особливо важливий для подолання криз та для гнучкого управління, адаптивного лідерства. Ключовою відмінністю є сприйняття невизначеності: топ-менеджери частіше бачать у ній нові можливості, а не джерело стресу. Такий підхід зміцнює їхню здатність довіряти інтуїції при прийнятті рішень з високими ставками. Хоча формальний зворотний зв'язок та контроль якості не втрачають важливості, топ-менеджери значно активніше використовують інтуїцію. Це дозволяє їм швидко орієнтуватися на ринках, що змінюються, оперативно коригувати стратегію та впевнено проводити підприємство через кризові періоди.

Отже, спостерігається чітка еволюція інтуїції з набуттям управлінського досвіду. У студентів вона є радше допоміжним навиком, що доповнює знання та аналіз. Потім, у менеджерів середньої ланки, інтуїція стає основним робочим інструментом для забезпечення операційної ефективності. І нарешті, для топ-менеджерів вона перетворюється на ключовий інструмент стратегічного та кризового управління.

Афективна інтуїція — тобто здатність приймати рішення, спираючись на емоції та внутрішні відчуття — також розвивається за чітким шляхом у міру набуття управлінського досвіду.

Спочатку, у студентів магістерського рівня, ця інтуїція використовується найменше. Зазвичай їм ще бракує достатньо розвиненого емоційного інтелекту та лідерської самосвідомості. До того ж, їхня емоційна нестабільність може заважати довіряти власним відчуттям, а сприйняття невизначеності як перешкоди ще більше знижує ефективність використання афективної інтуїції.

На наступному управлінському етапі, у менеджерів середньої ланки, афективна інтуїція стає значно важливішою, особливо для ефективного управління командою та налагодження міжособистісних стосунків. Однак стрес, пов'язаний з невизначеністю, часто заважає їм повною мірою розкрити потенціал цього інструменту. Щоб компенсувати це і створити умови для застосування емоційної інтуїції, вони нерідко більше покладаються на формальні методи побудови довіри в команді.

Зрештою, у керівників вищої ланки (топ-менеджерів) афективна інтуїція стає глибоко інтегрованою частиною їхнього стилю лідерства. Вона має вирішальне значення для управління ризиками, побудови лідерства на довірі та прийняття складних управлінських рішень. На відміну від інших груп, топ-менеджери схильні розглядати невизначеність як можливість, а не загрозу. Це дозволяє їм ефективно використовувати емоційну інтуїцію навіть у ризикованих ситуаціях. Розвинений емоційний інтелект та вміння будувати довіру лежать в основі їхньої здатності інтуїтивно вирішувати складні міжособистісні та організаційні проблеми.

Отже, розвиток афективної інтуїції можна описати так: вона починається як слаборозвинена здатність у студентів, потім стає важливим міжособистісним інструментом у менеджерів середньої ланки, і досягає свого піку як ознака зрілого, емоційно інтелігентного лідерства у топ-менеджерів, особливо при прийнятті рішень з високими ставками.

Еволюція інтуїції як здатності до лідерства. Дослідження підтверджує, що інтуїція не властивість, а скоріше навик, який розвивається з часом з практикою і впливом різних ситуацій управління.

Студенти магістерського рівня мають доступ до формалізованого мислення, теоретичної підготовки та регульованих ситуацій прийняття рішень, і, таким чином, інтуїція перетворюється на допоміжний механізм, а не домінуючий драйвер рішення.

Менеджери середнього рівня починають включати інтуїцію в щоденне прийняття рішень на рівні операцій, особливо в розпізнаванні образів, управлінні людьми та адаптації до ринку. Вони все ще потребують формальних рамок, щоб максимізувати інтуїцію.

Топ-лідери демонструють найкраще та відмінне застосування інтуїції як ключового потенціалу лідерства у стратегічному баченні, управлінні кризовими ситуаціями та прийнятті рішень на основі довіри.

Ці висновки мають практичне застосування для розвитку лідерів. Організації можуть розробляти навчальні програми, які поступово приводять менеджерів з ранньої кар'єри до розвитку інтуїтивних можливостей, переходячи від формального аналітичного мислення до емпіричної інтуїції на основі додатків до стратегічного інтуїтивного лідерства з високими ставками.

Розвиваючи можливості критичного мислення, емоційну стійкість та формальний вплив невизначеності, бізнес може прискорити розвиток цілісної, інферентної та афективної інтуїції, дозволяючи своїм менеджерам на всіх рівнях приймати більш ефективні та впевнені рішення у невизначених умовах.

Результати цього дослідження дають проникливу інформацію про розвиток та використання інтуїції на різних рівнях управління та демонструють, що інтуїтивне прийняття рішень покращує із збільшенням професійного досвіду. Дев'ять результативних моделей демонструють, як інтуїтивне прийняття рішень на трьох рівнях професійної кар'єри – студенти-

магістри, менеджери середньої ланки та керівники вищого рівня - залежить від цілісної, інферентної та афективної інтуїції. Висновки, отримані у нашому дослідженні, узгоджуються із сучасними теоретичними висновками про прийняття рішень, пізнання та інтуїцію, стверджуючи, що інтуїція не є стабільною якістю, а розвивається навиком, який виникає при повторному впливі на реальні сценарії рішень (A. Sicora та ін.) [235].

Дослідження показують, що учні рівня магістра покладаються на формальне навчання та аналітичне мислення, щоб розвинути свою інтуїцію, з невеликим впливом реальної невизначеності, що заважає їм ефективно передавати його в контекстах управління. Менеджери середнього рівня починають інтегрувати інтуїцію в свої робочі та управлінські ролі, особливо в розпізнаванні образів, управлінні людьми та конкурентній адаптації. Тим не менш, вони вимагають формальних рамок і зовнішньої перевірки для полегшення інтуїтивного прийняття рішень. Керівники вищого керівництва, однак, покладаються на інтуїцію як стратегічний інструмент управління для прийняття своєчасних рішень, аналізу ризиків та вирішення криз. Наші висновки узгоджуються з теоріями подвійного процесу пізнання, які показують, що досвідчені особи, які приймають рішення, все частіше покладаються на неусвідомлену інтуїтивну обробку та аналітичне мислення (J. Luoma, F. Martela) [199].

Розвиток інтуїції прийняття управлінських рішень. Розвиток інтуїтивного прийняття рішень з прогресуючими рівнями управління слідує теоріям неявного знання (A. Sicora та ін.; R. Sterenberg) [235; 245], сенсотворення та евристики (D. Kahneman) [183].

Неявні знання, або знання, отримані за допомогою практики та інтерналізованого навчання, стають сильнішими з просуванням рівнів управління. Студенти магістерських рівнів з невеликим знанням реального світу не можуть зробити ефективний, інтуїтивно зрозумілий вибір через їхню все ще очевидну і формалізовану базу знань, а не їхні внутрішні знання.

Інтерналізовані знання дозволяють швидко та інстинктивно приймати рішення менеджерам, які мають достатній досвід.

Це відповідає структурі Д. Канемана [25] «мислення швидке і повільне», яка відрізняє інтуїтивне (швидке) і аналітичне (повільне) прийняття рішень. Аналітичне мислення домінує на нижчих рівнях управління, тоді як інтуїція, коли її застосовують, зазвичай використовується з великою обережністю. На вищих рівнях управління аналітичне та інтуїтивне мислення співіснують, щоб дозволити менеджерам більш ефективне та ризиковане прийняття рішень (J. Luoma, F. Martela) [199].

Крім того, на толерантність до невизначеності впливає досвід і інтуїція. Студенти-магістри мають більше нетерпимості до невизначеності, що обмежує їх здатність довіряти і використовувати інтуїцію у процесі прийняття рішень. Досвідчені менеджери сприймають невизначеність як можливість, а не загрозу і, таким чином, відчувають себе більш комфортно, використовуючи інтуїцію при високих ставках прийняття рішень. Це узгоджується з професійною літературою у тому, що досвідченіші особи, які приймають рішення, використовують емоційно керовані процеси міркування та інтерналізовану евристику для управління ризиками та складністю. (A. Sicora та ін.) [235].

Важливою знахідкою цього дослідження стала роль організаційної культури у розвитку інтуїції менеджерів. Результати показують, що тип культури в організації може як сприяти інтуїтивному прийняттю рішень, так і обмежувати його. Зокрема, було виявлено, що адхократична, кланова, рольова та оперативна культури створюють сприятливі умови для використання інтуїції, особливо на середньому та вищому рівнях управління. Такі культури заохочують співпрацю (навіть якщо вона формалізована), гнучкість та активне вирішення проблем, формуючи середовище, в якому інтуїтивні ідеї мають більше шансів бути розглянутими, перевіреними та впровадженими.

І навпаки, ієрархічні та владні організаційні культури не сильно розрізнялися на різних управлінських рівнях, і це вказує на те, що формальні, пов'язані з правилами середовища не придушують і не посилюють інтуїтивне прийняття рішень. Це відповідає дослідженням, які підкреслюють адаптивність та згуртованість як основні цінності в культивуванні інтуїтивного лідерства, оскільки дуже формальні середовища не дозволяють простору практикувати інтуїтивне мислення (L. Hallo, T. Nguyen) [171].

Ухвалення рішень на основі результатів досліджень людина-штучний інтелект (ШІ) припускає, що інтуїція найкраще може бути використана в середовищах, які інтегрують формальний аналіз з адаптивністю, зміцнюючи організаційні культури, які дозволяють менеджерам розвивати свою інтуїцію через практику з плином часу (V. Vincent) [251].

Зростання штучного інтелекту (ШІ) у прийнятті рішень піднімає важливі питання про інтеграцію людського інтелекту з машинним аналітичним мисленням. Деякі дослідження показують, що якість рішень може бути покращена з використанням ШІ, який надає фактологічну інформацію, в той час як інші дослідження показують, що надмірна залежність від ШІ може призвести до надмірної впевненості і втрати контролю над людиною (Z. Chen та ін.) [139]. Результати цього дослідження показують, що людський інстинкт відіграє вирішальну роль у визначенні того, коли приймати ідеї, породжені ШІ, і коли їх перевизначити.

Це відповідає V. Vincent [251], який стверджує, що інтуїція та ШІ повинні бути інтегровані у гібридну модель рішень, за допомогою якої людська інтуїція використовується для оцінки пропозицій ШІ, особливо в невизначених і погано структурованих умовах. Завдання полягає в тому, щоб розробити системи підтримки рішень, які доповнюють людську інтуїцію, не замінюючи її. Було встановлено, що більш досвідчені менеджери можуть зробити це краще, тому що вони використовують інтуїцію, щоб зрозуміти інформацію ЩІ і здійснювати судження в складних і неоднозначних

контекстах. Менш досвідчені менеджери використовують ШІ або намагаються правильно інтегрувати його пропозиції (Z. Chen та ін.) [139].

Результати нашого дослідження підкреслюють важливість розвитку інтуїції для ефективного лідерства. Враховуючи, що інтуїція значною мірою формується через досвід, компаніям рекомендується створювати спеціальні навчальні програми, спрямовані на допомогу менеджерам розвивати та вдосконалювати їхню здатність до інтуїтивного прийняття рішень.

Програми розвитку інтуїції та лідерських якостей мають бути адаптовані до рівня досвіду учасників. Для студентів-магістрів акцент слід робити на засвоєнні формальних методів прийняття рішень, розвитку критичного мислення та розумінні впливу невизначеності. Це закладе міцну основу для формування в майбутньому обґрунтованих інтуїтивних суджень. Для менеджерів середньої ланки навчання має бути спрямоване на розвиток емпіричної (заснованої на досвіді) та афективної (емоційної) інтуїції. Ключовими напрямками тут є вдосконалення навичок розпізнавання патернів, побудова міжособистісної довіри та прискорення процесу прийняття рішень. У підготовці топ-менеджерів основна увага приділяється інтеграції аналітичного мислення та інтуїції. Ця здатність є критично важливою для ефективних дій у кризових ситуаціях, формування стратегічного бачення та прийняття рішень в умовах невизначеності та високого ризику. (L. Hallo, T. Nguyen; J. Luoma, F. Martela) [171; 199].

Отже, представлене дослідження робить значний внесок у розуміння психологічних особливостей інтуїції в процесі прийняття управлінських рішень. Воно переконливо демонструє, що інтуїція не є незбагненним чи ізольованим феноменом, а являє собою здатність, що піддається розвитку. На формування та ефективність інтуїції впливають конкретні чинники, зокрема: рівень когнітивного розвитку індивіда, накопичений професійний та життєвий досвід, особистісні риси, такі як толерантність до невизначеності, а також характеристики організаційної культури, в якій працює менеджер.

Таким чином, у даному підрозділі розроблено та проаналізовано дев'ять моделей системи зв’язків холістичної, інферентної та афективної інтуїції для трьох груп досліджуваних (магістри, менеджери середньої ланки, топ-менеджери). Моделювання дозволило візуалізувати та емпірично підтвердити складну взаємодію між типами інтуїції, їх когнітивними та особистісними предикторами (критичне мислення, емоційна стійкість/лабільність), контекстуальними факторами (тип організаційної культури, стрес невизначеності) та їх впливом на ключові аспекти управлінської діяльності (якість рішень, ефективність управління, кризове лідерство, інновації). Виявлено як спільні закономірності, так і специфічні конфігурації зв'язків, характерні для кожного рівня управлінського досвіду, що підтверджує динамічний розвиток інтуїції як управлінської компетентності та важливість врахування рівня менеджера при її діагностиці та розвитку.

3.9. Рекомендації щодо розвитку інтуїтивної компетентності менеджерів на різних етапах кар'єри

Рекомендації щодо розвитку інтуїтивних навичок прийняття рішень майбутніми менеджерами. Менеджери-початківці, випускники магістерських програм, зазвичай розпочинають свою кар'єру, спираючись переважно на формальні аналітичні методи та моделі прийняття рішень, ретельно засвоєні під час навчання. Це природний стартовий етап, оскільки саме ці навички часто є основною вимогою для початкових позицій. Однак їхня здатність ефективно використовувати інтуїцію, особливо при зіткненні з невизначеністю, браком чітких даних або ситуаціями з високим рівнем складності, часто виявляється недостатньо розвиненою. Головною причиною цього є обмежений практичний досвід роботи зі складними, багатогранними реальними проблемами, які вимагають не лише логічного аналізу, але й здатності розпізнавати приховані патерни, спиратися на попередній досвід

(навіть неусвідомлений) та довіряти «внутрішньому чуттю». Відтак, виникає потреба у цілеспрямованих розвивальних заходах, спрямованих на поступове формування та посилення їхніх інтуїтивних здібностей у процесі прийняття рішень.

Таблиця 3.7

Рекомендації щодо розвитку інтуїтивних навичок прийняття рішень у майбутніх менеджерів

Напрям розвитку	Опис
Розвиток когнітивної гнучкості	Формування здатності свідомо перемикатися між інтуїтивним та раціональним стилями мислення під час прийняття рішень, використовуючи симуляції та вирішення реальних стратегічних завдань.
Інтеграція інтуїції зі структурованими методами	Використання формалізованих методів (напр., Метод аналізу ієрархій - AHP) для системного поєднання аналітичного обґрунтування та інтуїтивних оцінок при вирішенні складних проблем.
Використання систем підтримки рішень на базі ШІ та даних	Навчання менеджерів критично оцінювати інсайти та рекомендації, генеровані ШІ, та визначати, коли доцільно покладатися на них, а коли – ставити під сумнів або переглядати на основі інтуїції.
Врахування організаційної та політичної динаміки	Розвиток у менеджерів здатності розпізнавати когнітивні упередження у прийнятті рішень, що виникають під впливом політичних та організаційних факторів, та відповідно адаптувати свій підхід.
Управління знаннями та взаємне навчання	Запровадження програм наставництва, створення професійних мереж та заохочення міжфункціональної співпраці для обміну досвідом та вдосконалення інтуїтивних навичок прийняття рішень.
Розвиток стійкості до невизначеності	Залучення менеджерів до роботи в умовах високого ризику та невизначеності для розвитку їхньої здатності формувати та відстоювати впевнені інтуїтивні судження.

Основна проблема менеджерів початківців полягає у надмірній залежності від аналітичних методів та труднощах з інтеграцією інтуїтивних суджень у процес прийняття рішень. Експертний рівень вимагає збалансованого використання аналітичного та інтуїтивного мислення, а також розвитку мета-когнітивної здатності визначати доцільність кожного підходу (M. Kryjevskaia, P. Heron, A. Heckler) [191]. Обмеженість суто аналітичного підходу полягає у сповільненні реакції, що є критичним недоліком у динамічних умовах. Відтак, навчальні програми мають

включати методи експериментального навчання (кейси, рольові ігри, симуляції), що ставлять студентів в умови прийняття рішень за неповної інформації та невизначеності. Це сприяє розвитку інтуїції через тренування розпізнавання патернів, ідентифікації ключових сигналів та формування швидких, базованих на досвіді суджень.

Невпевненість студентів у власній інтуїції, особливо при її розбіжності з формально засвоєними правилами, є суттєвою перешкодою для прийняття рішень. Дослідження підтверджують схильність студентів шукати зовнішнього підтвердження (інструкцій, …) замість того, щоб довіряти інтуїції, що формується (B. Phillips та ін.) [219]. Така залежність знижує ефективність дій в умовах невизначеності та визиває нерішучість. Відповідно, магістерські програми мають цілеспрямовано розвивати самоефективність використання інтуїції шляхом поступового розширення автономії студентів. Навчальний процес має еволюціонувати від завдань у чітких рамках до таких, що вимагають самостійних рішень без негайної зовнішньої перевірки, відповідно до зростання досвіду студентів.

Розвиток інтуїції є критично важливим для підготовки студентів до прийняття рішень в умовах високих ставок, характерних для динамічних професійних секторів (бізнес, технології). Дослідження підтверджують, що навчання квазі-раціональному прийняттю рішень, яке інтегрує інтуїцію та аналіз, підвищує адаптивність та впевненість студентів при роботі з невизначеністю (B. Phillips та ін.) [219]. Структуроване занурення у невизначеність через модулювання та вирішення реальних проблем сприяє формуванню практичної інтуїції. Це також розвиває емоційну стійкість, необхідну для ефективного застосування інтуїтивних суджень в умовах високого ризику.

Крім того, кар'єрна адаптивність студентів сприяє розвитку інтуїтивного прийняття рішень через підвищення сприйнятливості до невизначеності та здатності до самостійного вибору. Емпірично підтверджено зв'язок високої кар'єрної самоефективності з частішим використанням інтуїції, що

зумовлено впевненістю у вирішенні складних кар'єрних завдань (J. Dostanić та ін.) [151]. Для розвитку цих якостей рекомендується впровадження програм наставництва, де студенти можуть переймати досвід професіоналів, які ефективно застосовують інтуїцію. Додатково, залучення до реальних ситуацій прийняття рішень (стажування, проєкти, лідерські дилеми) допомагає інтегрувати теоретичні знання з практичним інтуїтивним досвідом.

Мета-пізнання, тобто усвідомлення та контроль власних когнітивних процесів, відіграє критичну роль у прийнятті рішень. Воно дозволяє розрізняти ситуації, де доречно покладатися на інтуїцію, від тих, що вимагають поглибленого аналізу (S. Basu, S. Dixit) [125]. Розвинені метакогнітивні навички покращують здатність визначати оптимальний підхід – інтуїтивний чи раціональний – для конкретної задачі. Тому навчальний процес має включати розвиток критичної рефлексії щодо власних інтуїтивних суджень, розпізнавання внутрішніх сигналів та досвіду для обґрунтованого коригування рішень.

Інтеграція технологій, зокрема штучного інтелекту (ШІ), є ключовим елементом розвитку інтуїтивного прийняття рішень у студентів. Цифрові інструменти та системи підтримки рішень на базі ШІ суттєво впливають на обробку інформації та формування інтуїції (A. Wibowo та ін.) [256]. Використання ШІ-аналітики, цифрового моделювання та інсайтів машинного навчання сприяє глибшому розумінню контекстів прийняття рішень. Студентів необхідно навчати як приймати, так і критично оцінювати (аж до спростування за допомогою інтуїції) рекомендації ШІ. Навчання принципам колаборації людини та ШІ дозволяє студентам інтегрувати інтуїтивні судження з технологічними інноваціями для ефективного вирішення завдань у цифровому середовищі.

Також актуальною є необхідність навчання студентів прийняттю рішень в умовах невизначеності. Емпіричні дані, зокрема щодо оцінки ризиків кібербезпеки (Z. Yan та ін.) [261], вказують на труднощі у молоді з

використанням інтуїтивних суджень щодо ризику, що призводить до потреби у формалізованому навчанні. Педагогічні підходи повинні поступово вводити завдання, що вимагають прийняття рішень при невизначеності та тимчасових обмежень, спираючись на інтуїтивні евристики для аналізу ризиків. Розвиток цієї навички підвищує готовність майбутніх менеджерів до вирішення реальних бізнес-завдань, що характеризуються іманентною невизначеністю та потребують інтуїтивного мислення.

Отже, розвиток інтуїтивного прийняття рішень у студентів та менеджерів початківців потребує комплексної стратегії, що інтегрує експериментальне навчання, формування впевненості, розвиток кар'єрної адаптивності, мета-когнітивну рефлексію, інтеграцію цифрових інструментів та структурований досвід роботи з невизначеністю. Такий підхід дозволить навчальним закладам підготувати фахівців, здатних ефективно балансувати аналіз та інтуїцію для прийняття швидких, впевнених рішень у складних умовах. Сформовані на ранньому етапі інтуїтивні навички стануть основою для подальшого розвитку складних компетенцій прийняття рішень, необхідних на середніх та вищих управлінських посадах, де вимагається поєднання аналітичної проникливості та інтуїтивної мудрості.

Рекомендації щодо розробки інтуїтивного прийняття рішень у менеджерів середньої ланки. Менеджери середньої ланки перебувають на критичному етапі професійного розвитку, де постає необхідність балансувати формальні аналітичні підходи зі зростаючою потребою в інтуїтивних рішеннях, особливо в умовах високого ризику та невизначеності. Хоча вони мають певний досвід, на відміну від менеджерів початкового рівня, їхня довіра до власної інтуїції часто обмежена домінуванням раціонального аналізу, корпоративних політик та ієрархічних структур. Дослідження вказують, що менеджери цього рівня схильні використовувати інтуїцію переважно для забезпечення швидкості та ефективності рішень, тоді як їхні цілісні (холістичні) інтуїтивні здібності

потребують подальшого розвитку. Тому необхідні цілеспрямовані програми розвитку для формування більш зрілих інтуїтивних суджень, їхньої інтеграції з аналітичним мисленням та підвищення компетентності менеджерів у роботі з невизначеністю.

Таблиця 3.8

Рекомендації щодо розвитку інтуїтивних навичок прийняття рішень у менеджерів середньої ланки

Напрям розвитку	Опис
Навчання через досвід	Використання кейс-методів, рольових ігор та модулювання для вдосконалення навичок прийняття рішень в умовах неоднозначності .
Формування довіри до власної інтуїції	Заохочення до самостійного прийняття рішень без негайної зовнішньої перевірки для розвитку впевненості у власних інтуїтивних судженнях.
Структурований досвід роботи з невизначеністю	Запровадження сценаріїв прийняття рішень та модулювання з елементами невизначеності для розвитку емоційної стійкості та навичок інтуїтивного вирішення проблем.
Поєднання теорії та практики через наставництво	Впровадження програм наставництва та надання можливостей для прийняття реальних рішень (стажування, консалтингові проєкти) для інтеграції теоретичних знань та практики.
Розвиток мета-пізнання щодо інтуїції	Навчання студентів через саморефлексію визначати ситуації, коли доцільно покладатися на інтуїцію, а коли необхідний поглиблений аналіз.
Інтеграція технологій та ШІ	Ознайомлення студентів з аналітичними інструментами на базі ШІ та системами підтримки прийняття рішень для інтеграції інтуїції з технологічними даними/інсайтами.
Формування адекватного сприйняття невизначеності	Розробка структурованих вправ з оцінки ризиків, щоб навчити студентів розпізнавати інтуїтивні оцінки ризику та діяти на їх основі.

Згідно з теорією подвійного процесу, раціональність та інтуїція є взаємодоповнюючими стратегіями прийняття рішень (I. Thanos) [248]. Проте, менеджери середньої ланки часто надмірно покладаються на структуровані аналітичні методи, навіть коли ситуаційна динаміка та невизначеність вимагають гнучкості, що може бути контрпродуктивним.

Дослідження доводять, що когнітивна гнучкість – здатність перемикатися між аналітичною діяльністю та інтуїцією – призводить до вищої ефективності рішень порівняно з використанням лише одного підходу (E. Sadler-Smith)

[226]. Отже, програми розвитку мають цілеспрямовано формувати когнітивну гнучкість, що дозволить менеджерам ситуативно застосовувати як аналітичне, так і інтуїтивне мислення. Ефективними інструментами для цього є модулювання, практика вирішення реальних стратегічних завдань та досвід роботи в умовах високих ставок, що потребують швидких суджень.

Надмірна залежність менеджерів середньої ланки від формальних процедур та управлінської ієрархії уповільнює прийняття рішень та підриває їхню довіру до своєї інтуїції.

Дослідження багатокритеріальних методів показують, що хоча аналітичні рамки корисні для структурування, якість рішень підвищується при інтеграції інтуїтивних суджень в процес оцінки. Аналітичний ієрархічний процес (AHP) є ефективним засобом, що дозволяє поєднувати фактологічний аналіз з інтуїтивними оцінками у складних ситуаціях (T. Saaty) [225]. Застосування MAI сприяє розвитку довіри до інтуїції при збереженні аналітичної дисципліни, що є ключовою компетенцією для вищих керівних посад.

Менеджери середньої ланки мають ефективно орієнтуватися в організаційних та політичних реаліях, балансуючи між директивами вищого керівництва та операційними потребами команди. Організаційна культура та внутрішньополітичні чинники суттєво впливають на схильність менеджерів до використання інтуїції чи формальної раціональності у прийнятті рішень. Тому навчальні програми повинні розвивати у менеджерів здатність до саморефлексії для усвідомлення власних когнітивних упереджень та стильових переваг у прийнятті рішень. Це дозволить їм гнучко адаптувати свій підхід відповідно до конкретного організаційного контексту та потреб команди.

Практики управління знаннями відіграють важливу роль у розвитку інтуїції менеджерів, оскільки участь у мережах обміну досвідом підвищує ефективність інтуїтивних рішень. Організації можуть сприяти цьому через програми наставництва, мережі взаємного навчання та міжфункціональну співпрацю, що дає змогу менеджерам середньої ланки вчитися у досвідчених

керівників, які майстерно використовують інтуїцію. Додатково, розвитку інтуїції сприяють тренінги, що включають симуляції прийняття рішень в умовах високих ставок, антикризового управління та стратегічного планування.

Розвиток стійкості та прийняття невизначеності є ключовим для менеджерів середньої ланки, оскільки це дозволяє ефективно адаптувати інтуїтивні підходи до складних бізнес-завдань. Тренування толерантності до невизначеності через поступове занурення в умови інформаційного дефіциту та ризику сприяє вдосконаленню інтуїтивних здібностей.

Отже, для формування практичних інтуїтивних навичок менеджерів, організаціям слід реалізовувати комплексні програми, що включають розвиток когнітивної гнучкості, інтеграцію ШІ-систем, розуміння організаційно-політичного контексту, мережі обміну знаннями та толерантність до невизначеності. Це підготує менеджерів до прийняття своєчасних, ефективних інтуїтивних рішень, збалансованих з аналітичною строгістю, та до переходу на вищі керівні посади у нестабільних бізнес-умовах.

Рекомендації щодо розвитку інтуїції при прийнятті рішень серед топ-менеджерів у невизначених умовах. Топ-функції управління в дуже складному і динамічному бізнес-середовищі, в якому менеджерам вищих рівнів управління часто доводиться приймати невизначені, обмежені в часі і неповні інформаційні рішення. Здатність поєднувати раціональний аналіз з добре розвиненою інтуїцією є ключовим фактором у забезпеченні ефективного прийняття рішень.

На основі розроблених моделей систем зв'язків інтуїції з психологічними особливостями особистості досліджуваних менеджерів в процесі прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності та ризику, а також ґрунтуючись на результатах теоретико-методологічного аналізу наукової психологічної літератури з проблеми дослідження, наведено нижче рекомендації щодо розвитку навичок інтуїтивного прийняття рішень топ-менеджерами.

Таблиця 3.9

Рекомендації щодо розвитку інтуїтивних навичок прийняття рішень серед топ-менеджерів у невизначених умовах

Напрям розвитку	Опис
Балансування інтуїції та раціональності	Розвиток когнітивної гнучкості для свідомого переключення між інтуїтивним та раціональним мисленням залежно від контексту конкретної ситуації прийняття рішення.
Усвідомлення контексту та обмежуючих факторів	Необхідність усвідомлювати вплив зовнішніх умов (напр., економічна нестабільність, організаційна структура) на процес та результати інтуїтивного прийняття рішень.
Розвиток інтуїції через накопичення досвіду	Вдосконалення інтуїції шляхом наставництва, аналізу практичних кейсів (тематичних досліджень) та безпосередньої участі у прийнятті реальних стратегічних рішень.
Інтеграція інтуїції та інсайтів, отриманих з даних	Використання бізнес-аналітики та даних для перевірки (валідації) та доповнення інтуїтивних суджень, а не для їх повної заміни, забезпечуючи збалансований підхід.

Топ-менеджери працюють у складних, динамічних середовищах, приймаючи рішення в умовах невизначеності, обмеженого часу та неповної інформації. Здатність ефективно поєднувати раціональний аналіз із розвиненою інтуїцією є визначальною для їхньої успішності.

Для вищого керівництва критично важливою є когнітивна гнучкість – здатність ситуативно перемикатися між інтуїтивним та аналітичним мисленням, а не покладатися виключно на один підхід. Це вимагає вміння розпізнавати ситуації, які потребують швидких інтуїтивних суджень, та ті, що вимагають поглибленого раціонального аналізу. Програми розвитку мають бути спрямовані на формування навичок такого двопроцесного мислення, що дозволить керівникам ефективно використовувати як евристичну інтуїцію, так і формальний аналіз.

Ефективність використання інтуїції при прийнятті стратегічних рішень суттєво залежить від контекстуальних факторів, таких як невизначеність середовища, організаційна структура та галузеві вимоги. Це вимагає від керівників здатності адаптувати свої підходи до прийняття рішень, що передбачає навчання розпізнаванню відповідних ситуаційних обмежень.

Наприклад, в умовах високої невизначеності та ризику досвідчена інтуїція може бути більш дієвою, ніж формальний аналіз, заснований на застарілих даних.

У цифрову епоху управлінські рішення значною мірою спираються на аналіз даних, проте надмірна залежність від нього без врахування інтуїції може спричинити «параліч аналізу». Бізнес-аналітика має доповнювати, а не заміщувати інтуїтивні судження. Організаціям слід культивувати підхід, де керівники взаємно перевіряють інтуїцію та дані.

Використання різних типів інтуїції. Чотири ключові типи інтуїції, які можуть використовувати топ-менеджери, були виявлені за допомогою досліджень: Експертна інтуїція (побудована на досвіді), творча інтуїція (для виявлення нових рішень), соціальна інтуїція (для обробки міжособистісних питань), і тимчасова інтуїція (для визначення оптимального часу дії) (C. Walsh та ін.) [254]. Керівники повинні бути в курсі цих різних типів і розробити засоби для ефективного використання правильного типу в різних сценаріях прийняття рішень.

Дослідження виділяють ключові типи інтуїції для топ-менеджерів: експертну (досвід), творчу (нові рішення), соціальну (міжособистісні питання) та часову (оптимальний час дій) (C. Walsh та ін.) [254]. Керівникам необхідно усвідомлювати ці типи та розвивати вміння застосовувати відповідний тип інтуїції залежно від сценарію.

Інтуїція може розвиватися і на командному рівні, так звана, організаційна інтуїція (В.О. Татенко) [73]. Організаціям слід впроваджувати командні стратегії прийняття рішень, що сприяють формуванню колективних інтуїтивних інсайтів. Цьому допомагають мозкові штурми, сценарне планування та міжфункціональна співпраця, що об'єднує різні точки зору.

Топ-менеджерам необхідно розробляти та вдосконалювати евристики (ментальні спрощення) для прийняття рішень в умовах невизначеності (D. Kahneman) [184]. Ці евристики мають ґрунтуватися на організаційному

досвіді, аналізі минулих успіхів та принципах управління ризиками. Формалізація певних правил прийняття рішень може допомогти керівникам швидко оцінювати ситуації та реагувати без надмірних роздумів.

Інтуїтивні рішення, хоч і швидкі, мають узгоджуватися з етичними нормами та підкріплюватися доказами, де це можливо. Етичне навчання допомагає керівникам відрізняти обґрунтовану інтуїцію від когнітивних упереджень. Культура рефлексивної практики, що передбачає аналіз минулих інтуїтивних рішень, сприяє підвищенню точності майбутніх суджень.

У критичних ситуаціях (наприклад, злиття та поглинання компаній та ін.) інтуїція необхідна для оцінки ризиків та можливостей, невидимих для статистичного аналізу. Керівників слід навчати розпізнавати ситуації та види діяльності, де інтуїція найбільш доречна (стратегічне планування та бачення, аналіз конкурентного середовища, оцінка людей та побудова довіри, переговори, оцінка культурної сумісності та ін.). Організації мають створити формальні механізми для інтеграції інтуїтивних інсайтів у процеси експертизи та стратегічної оцінки.

При стратегічному плануванні топ-менеджери мають використовувати інтуїцію для інтерпретації фрагментарної інформації в умовах економічної невизначеності. Організаціям доцільно впроваджувати програми розвитку, що вдосконалюють здатність керівників швидко синтезувати складну інформацію, виявляти тренди та приймати проактивні стратегічні рішення за невизначених обставин.

Отже, для вищого керівництва інтеграція раціонального мислення та інтуїції є вирішальною для навігації у складних та невизначених бізнес-ситуаціях. Організаціям слід інвестувати у програми розвитку, що вдосконалюють інтуїцію через досвід, контекстуальну обізнаність, валідацію даних та етичну рефлексію. Формування культури, де інтуїція цінується нарівні з аналітикою, готує лідерів до прийняття якісних стратегічних рішень задля довгострокового успіху.

Таким чином, на основі проведеного теоретичного аналізу та отриманих емпіричних результатів у даному підрозділі розроблено та обґрунтовано диференційовані рекомендації щодо розвитку інтуїтивного прийняття рішень на різних етапах управлінської кар'єри. Показано, що розвиток інтуїції є безперервним процесом, який вимагає різного фокусу на кожному рівні: закладення фундаменту та подолання залежності від формального аналізу у менеджерів-початківців; інтеграція інтуїції з аналітикою та розвиток когнітивної гнучкості у менеджерів середньої ланки; та перетворення інтуїції на стратегічний інструмент, інтегрований з даними та етичними міркуваннями, у топ-менеджерів. Запропоновані напрями розвитку включають використання експериментального навчання (кейси, симуляції), наставництва, розвиток мета-пізнання, адаптацію до роботи в умовах невизначеності та інтеграцію з інструментами ШІ.

Висновки до третього розділу

Емпіричне дослідження переконливо доводить, що інтуїція функціонує по-різному на різних рівнях управлінського досвіду. Вона присутня у процесі прийняття рішень як у студентів-магістрів (спеціальності «Менеджмент»), так і у менеджерів середньої ланки та топ-менеджерів. Проте, з набуттям досвіду суттєво змінюються її визначальні чинники, механізми роботи та значення для ефективності лідерства.

На рівні магістра-менеджера прийняття рішень багато в чому залежить від формалізованого аналітичного мислення і теоретичних конструкцій. Хоча їх інтуїція присутня, вона недостатньо розвинена через відсутність впливу на реальні ситуації. Цілісна інтуїція на цьому рівні загартована формалізованим критичним мисленням і формалізованими стратегіями вирішення проблем. Однак їх застосування цілісної інтуїції обмежується теоретичними та міжособистісними контекстами. Інтуїція, або прийняття швидких рішень через досвід, недостатньо розвинена, оскільки їх прийняття

рішень залежить більше від раціонального мислення, ніж від інстинктивного розпізнавання моделей. Афективна інтуїція, залежна від емоційних сигналів, також слабка через їх нижчий емоційний інтелект і відсутність великого досвіду керівництва.

Тому магістри-менеджери мають труднощі з невизначеністю, тому що вона сприймається як щось, що потрібно подолати, а не те, що слід вітати. Інтуїція використовується як вторинна навичка, а не як допомога при прийнятті рішень на передовій. Це узгоджується з аргументами неявного знання, які стверджують, що інтуїція може стати більш потужним при повторному впливі рішень. За концепцією мислення Д. Канемана про швидкий і повільний фреймворк, магістри беруть участь у повільному і дорадчому, а не швидкому і інтуїтивному прийнятті рішень.

Професіонали з управління середнього рівня більше покладаються на інтуїцію у прийнятті рішень. Цілісна інтуїція виходить за рамки теоретичних застосувань і більше залежить від конкурентних реалій бізнесу. Менеджери середнього рівня інтегрують свою інтуїцію з бізнес-проблемами, зокрема, управління людьми, операційною ефективністю та адаптацією ринку. Вони продовжують покладатися на формальні механізми, такі як огляди продуктивності та стратегічні оцінки, щоб вдосконалити своє інтуїтивне прийняття рішень.

Інтуїція є основним інструментом ефективної роботи, що дозволяє менеджерам середнього рівня приймати своєчасні рішення і розпізнавати закономірності Стрес і невпевненість створюють найбільше тривоги. Такі менеджери стають більш впевненими у використанні інтуїції у своїй роботі, але їх здатність довіряти їй залишається обмеженою через неприйняття ризику і бажання, щоб вона була підтверджена ззовні. Афективна інтуїція стає більш актуальною для міжособистісного управління, але менеджери середнього рівня не приймають її через постійну невизначеність і стрес. Формальні механізми побудови довіри стають їх компенсацією, щоб зробити інтуїтивне прийняття рішень можливим у своїй групі.

Результати дослідження показують, що менеджери середнього рівня вимагають формальних структур, щоб отримати вигоду з інтуїції. Коли вони починають інтегрувати інтуїтивне прийняття рішень на практиці, вони все ще широко використовують зовнішню перевірку, щоб перевірити свої рішення. Цей етап розвитку відповідає двопроцессних теоріям пізнання, які свідчать про те, що з більшим досвідом професіонали використовують більш широке використання неусвідомленої інтуїтивної обробки, а також аналітичного мислення.

Для керівників вищої ланки інтуїція стає ключовим компонентом стратегічного управління. Цілісна інтуїція еволюціонувала від інструменту вирішення проблем до ключового рушія стратегічних інновацій. На відміну від менеджерів середнього рівня, керівники покладаються на неструктуровані підходи, творче прийняття рішень і гнучкі організаційні культури (наприклад, культура адхократії), щоб розвинути свою інтуїцію. Емоційна стабільність і делегування залишаються ключовими змінними, але з ключовою відмінністю, цілісна інтуїція тепер впливає на прийняття рішень на високому рівні та організаційну трансформацію.

Інтуїція, яка колись була навиком другого ряду магістрів-менеджерів і робочим інструментом менеджерів середнього рівня, стала однією з найкращих у керівництві, особливо в управлінні кризами та адаптивному керівництві. Керівники вищої ланки відрізняються від менеджерів середнього рівня тим, що вони більше не бачать невизначеність як джерело стресу, а сприймають її як перспективу. Той факт, що вони можуть охоплювати невизначеність, підвищує їхню здатність приймати рішення з високим ризиком, дозволяючи їм діяти на мінливому та непередбачуваному ринку, впроваджувати стратегічні зміни в реальному часі та впевнено вести свої компанії крізь кризи.

Афективна інтуїція також добре розвинена на цьому рівні, тому що керівники вищої ланки володіють хорошим емоційним інтелектом і можуть приймати довірчі рішення. Старші лідери відрізняються від менеджерів

середнього рівня та магістрів-менеджерів у використанні афективної інтуїції для управління ризиками, побудови довіри та створення співпраці на виконавчому рівні. Старші лідери можуть ефективно використовувати інтуїцію в складних міжособистісних та організаційних питаннях через їх рівень досвіду.

Дослідження показують, що інтуїція – це не природна здатність, а навичка, яка розвивається з часом через неодноразовий вплив різних ситуацій управління. Як вторинний механізм на рівні магістрів-менеджерів, формальна освіта і формалізоване обґрунтування впливають на інтуїцію. У менеджменті середнього рівня інтуїція більше інтегрована в розпізнавання образів, управління людьми та рішення на рівні операцій. Тим не менш, менеджери середнього рівня все ще вимагають зовнішніх рамок, щоб загострити свою інтуїцію.

Інтуїція на виконавчому рівні - це критично важлива здатність до лідерства, яка формує стратегічне бачення, управління кризовими ситуаціями та прийняття рішень на високих ставках. Такий розвиток відповідає неявним знанням, евристиці та теоріям когнітивного розвитку, які свідчать про те, що інтуїтивне прийняття рішень поліпшується з підвищеним впливом реальних проблем. Більш досвідчені лідери акумулюють когнітивні архітектури, які дозволяють швидше і точніше інтуїтивне судження, збільшуючи синергію між аналітичним і інтуїтивним мисленням.

Ще одним важливим висновком є вплив організаційної культури на розвиток інтуїції. Інтуїтивне прийняття рішень частіше відбувається у відкритих та адаптивних культурах, таких як кланові та адхократії, які надають пріоритет співпраці та креативному мисленню. Формальні та владні культури не мають значного впливу на посилення або обмеження інтуїтивного прийняття рішень, що свідчить про те, що формальні налаштування не покращують і не пригнічують інтуїтивне лідерство.

Крім того, ухвалення рішень з використанням штучного інтелекту (ШІ) вводить нові виклики та можливості для інтуїтивного управління. Хоча ШІ надає корисну інформацію на основі фактів, надмірна залежність від ШІ може призвести до надмірної впевненості та зменшення людського судження. Дослідження показує, що інтуїція як і раніше відіграє центральну роль у інтерпретації ідей, створених штучним інтелектом, особливо в невизначених або неоднозначних ситуаціях. Більш досвідчені лідери мають більш ефективну здатність інтегрувати ШІ з інтуїцією, використовуючи своє судження, щоб визначити, коли приймати рекомендації, отримані ШІ, і коли переправити їх, використовуючи свої знання.

Результати мають прямі заявки на розвиток лідерів. Організації повинні розробити навчання, яке систематично будує інтуїтивний потенціал на декількох рівнях управління. Навчання на ранніх рівнях кар'єри повинно вирішувати формальне прийняття рішень, критичне мислення та вплив реальної двозначності для створення істотного інтуїтивного судження. Менеджери середнього рівня повинні бути заохочувані до розвитку емпіричних і афективних інтуїції в розпізнаванні образів, міжособистісної довіри і швидкого прийняття рішень.

Для керівників вищої ланки навчання лідерства повинно підкреслити інтеграцію аналітичного та інтуїтивного мислення, з акцентом на управління кризовими ситуаціями, стратегічне бачення та судження високого рівня. Крім того, організаційні культури, які сприяють інтуїтивному мисленню, повинні бути розроблені за допомогою адаптивності, командної роботи та інновацій.

Це дослідження сприяє вивченню інтуїції менеджера, вказуючи, що інтуїція не є фіксованим станом, а є навиком, сформованим когнітивним розвитком, досвідом, організаційною культурою та толерантністю до невизначеності та ризику. Дев'ять моделей, розроблених нами, забезпечують основу для опису того, як інтуїція розвивається на різних

рівнях кар'єри і як інтуїтивне лідерство може бути побудоване за допомогою цілеспрямованої підготовки та налаштування рішень.

Оскільки підприємства продовжують працювати в більш складних і невизначених середовищах, інтуїтивне прийняття рішень стане важливим для успіху управління. Для вивчення взаємодії між інтуїцією, штучним інтелектом і когнітивними упередженнями потрібно більше досліджень, щоб гарантувати, що лідери можуть ефективно інтегрувати аналітичне мислення з інтуїтивним судженням в мінливому бізнес-ландшафті.

Результати, викладені у третьому розділі, опубліковані у наступних наукових публікаціях автора:

1. Теліпко Н.О. Аналіз інтуїтивного прийняття рішень у різних групах менеджерів: емпіричне дослідження. *Наукові записки. Серія: Психологія*. Випуск 1(7). 2025. С. 152-158. URL: https://journals.cusu.in.ua/index.php/psychology/article/view/661/630

2. Теліпко Н.О. Професійна інтуїція психолога у дистанційній роботі з клієнтами. *Габітус*. Випуск 61. 2024. С. 87-91. URL: http://habitus.od.ua/journals/2024/61-2024/16.pdf

ВИСНОВКИ

За підсумками проведеного комплексного дослідження, що включає глибокий теоретико-методологічний аналіз проблеми та ретельне узагальнення отриманих емпіричних даних, сформульовано нижченаведені висновки. Вони послідовно відображають результати вирішення поставлених у дисертаційній роботі завдань стосовно вивчення психологічних особливостей інтуїції у процесі прийняття рішень, зокрема в управлінській діяльності, та узагальнюють ключові наукові здобутки роботи.

1. У дисертації здійснено теоретико-методологічний аналіз проблеми інтуїції у процесі прийняття рішень. Визначено, що інтуїція розглядається різними науковими напрямами (філософією, біологією, нейробіологією, психологією) як складний феномен, що уможливлює пізнання та прийняття рішень поза суто раціональними межами.

З психологічної точки зору, інтуїція – це багатогранний когнітивно-афективний процес, що характеризується швидкістю, цілісністю, опорою на неусвідомлений досвід та внутрішні відчуття. У контексті прийняття рішень, особливо управлінських, інтуїція виступає як доповнення до аналізу, дозволяє швидко орієнтуватися у невизначених обставинах та спирається на інтеграцію когнітивних та емоційних компонентів, досвід та антиципацію.

В управлінській діяльності інтуїція, що проявляється як швидкий, цілісний, несвідомий процес, заснований на неявних знаннях, відіграє важливу роль на всіх етапах прийняття рішень та сприяє адаптації до змін.

2. Розроблено та обґрунтовано концепцію розвитку управлінської інтуїції, де інтуїція розглядається як динамічна управлінська компетентність, що інтегрує холістичний, інферентний та афективний типи процесів.

Доведено, що розвиток цієї компетентності залежить від управлінського досвіду, організаційної культури та потребує цілеспрямованої підтримки.

Уточнено ключовий понятійний апарат дослідження, обґрунтовано набір професійно важливих особистісних ресурсів менеджерів та запропоновано

робочі визначення «інтуїції у процесі прийняття рішень» та «управлінської інтуїції» як специфічної компетентності.

Розроблено програму та обґрунтовано комплексний методичний інструментарій емпіричного дослідження для діагностики особливостей інтуїції та пов'язаних психологічних характеристик у менеджерів різних управлінських рівнів.

3. У ході емпіричного дослідження встановлено, що розвиток інтуїції у процесі прийняття рішень значною мірою зумовлюється комплексом взаємопов’язаних чинників.

Так, високі показники критичного мислення корелювали з вираженістю холістичної та інферентної інтуїції, особливо на рівні топ-менеджменту.

Особистісні риси, зокрема емоційна стабільність та відкрита до досвіду поведінка, виявилися значущими предикторами афективної інтуїції.

Управлінські уміння, включаючи стратегічне бачення, делегування повноважень, командну роботу, посилювали роль інтуїції у кризових умовах.

Толерантність до невизначеності, як особистісна установка, сприяла використанню інтуїції при нестачі інформації, а тип організаційної культури модифікував стиль і глибину використання інтуїтивного підходу відповідно до управлінського рівня – від обережного використання у студентів-магістрів до усвідомленого інтегрування інтуїції у керівні практики топ-менеджерів.

4. Аналіз 9-ти структурних моделей інтуїтивного прийняття рішень показав різні системи зв’язків між типами інтуїції залежно від рівня управлінської ієрархії.

У студентів-магістрів переважала афективна інтуїція, тісно пов’язана з емоційними реакціями та міжособистісними орієнтаціями, що свідчить про неструктуровану та ситуативну природу інтуїтивних рішень на початковому етапі професійної діяльності.

У менеджерів середньої ланки активізувалися зв’язки між інферентною та холістичною інтуїцією у зв’язку з розвитком аналітичних навичок і досвіду.

Топ-менеджери демонстрували найбільш інтегровану модель, в якій всі три типи інтуїції взаємодіють через посередництво критичного мислення, високої толерантності до невизначеності та підтримуючої організаційної культури, орієнтованої на інноваційність. Ці дані підтверджують поступове формування складної та функціонально адаптивної інтуїтивної системи в управлінській діяльності залежно від рівня професійної зрілості.

5. На основі теоретичного аналізу та емпіричних результатів розроблено диференційовані рекомендації щодо розвитку інтуїтивного прийняття рішень у менеджерів відповідно до етапу їх управлінської кар'єри (майбутні магістри/менеджери, менеджери середньої ланки, топ-менеджери).

Обґрунтовано, що розвиток інтуїції – це безперервний процес, який вимагає різного фокусу на кожному рівні: подолання залежності від формального аналізу у початківців, інтеграція інтуїції з аналітикою та розвиток когнітивної гнучкості у менеджерів середньої ланки, перетворення інтуїції на стратегічний інструмент у топ-менеджерів.

Запропоновані напрями розвитку включають експериментальне навчання (кейси, симуляції), наставництво, розвиток мета-пізнання, підвищення толерантності до невизначеності та інтеграцію з інструментами ШІ.

Напрямом подальших досліджень є глибший аналіз механізмів формування інтуїтивної компетентності в управлінні, зокрема через вивчення нейропсихологічних та біофідбек-маркерів інтуїтивного мислення, використання цих технологій для апробації цільових програм, спрямованих на розвиток інтуїції у менеджерів різних рівнів під час їхньої професійної підготовки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Августин А. Соч.: у 2 т. Т. 2. Ч. 2. Київ: Друкарня І.І. Чоколова, 1906. 497 с.

2. Аріелі Д. Добре бути ірраціональними. Як мислити нелогічно та отримувати несподівані переваги; пер. з англ. Д. Завалій. Львів: Видавництво Старого Лева, 2021. 352 с.

3. Арістотель. Політика; пер. з давньогр. О. Кислюка. Київ: Основи, 2000. 239 с.

4. Артемов В.Ю., Сингаївська І.В. Особливості процесів прийняття рішень в умовах невизначеності. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2022. № 1(65). С. 149–163.

5. Асєєва Ю.О. Шалаєва К.О. Вплив зміни управлінської культури на розвиток організації. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Психологія»* 2024. № 3 С.108-112.

6. Бабчук О.Г., Коренблат О.О. Ставлення до невизначеності у осіб з різними типами толерантності. *Перспективи та інновації науки*. *Серія «Психологія»*. № 8(42). 2024. С.676-686.

7. Балл Г.О. Орієнтири сучасного гуманізму (в суспільній, освітній, психологічній сферах). Київ – Рівне: Видавець Олег Зень, 2007. 172 с.

8. Батраченко І.Г. Основи психологічної теорії антиципації: монографія. Донецьк: Вид. ДНУ, 2012. 252 с.

9. Батраченко І.Г. Психологічні закономірності розвитку антиципації людини: автореф. дис. … д-ра психол. наук: 19.00.01. Одеса, 2010. 37 с.

10. Бутко М.П., Бутко І.М., Мащенко В.П. та ін. Теорія прийняття рішень / заг. ред. М.П. Бутка. Київ: Центр учбової літератури, 2015. 360 с.

11. Воронов О.І. Методика діагностування соціально-психологічних впливів на прийняття державно-управлінських рішень в індетермінованих умовах. Київ: НАДУ, 2017. 271 с.

12. Гнатюк Л.П. Мовний феномен Григорія Сковороди в контексті староукраїнської книжної традиції. Київ: ВПЦ «Київський університет», 2010. 446 с.

13. Гнатюк Я.С. Український кордоцентризм в конфлікті міфологій і інтерпретацій. Івано-Франківськ: Симфонія форте, 2010. 184 с.

14. Ґоулман Д. Емоційний інтелект у бізнесі. Як стати успішним у житті та кар'єрі; пер. з англ. Ю. Шекет. Харків: Vivat. 2021, 528 с.

15. Громова Г.М. Інструменти вимірювання толерантності до невизначеності. Адаптація тесту «Шкала інтолерантності до невизначеності» Н. Карлетона. *Наукові студії із соціальної та політичної психології*. 2021. Вип. 47(50). С. 115–130.

16. Ґроф С. Психологія майбутнього: уроки з сучасних досліджень свідомості. Львів: Афіша, 2015. 328 с.

17. Губенко О.В. Біполярна структура творчої інтелектуальної активності у взаємодії логіки та інтуїції. *Актуальні проблеми психології*: зб. наук. праць Інституту психології ім. Г.С. Костюка АПН України / за ред. В.О. Моляко. Т.12. Вип. 8. Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2009. С. 53-63.

18. Губенко О.В. Феномен інтуїції та інтелектуальна творчість. *Практична психологія та соціальна робота*. 1999. № 8. С. 9-12.

19. Гура Г.Н. Психологічні механізми прийняття управлінських рішень: раціональність чи інтуїція. *Вчені записки університету «Крок»*. № 4 (68). Київ. 2022. С. 123-131.

20. Декарт Р. Міркування про метод (щоб правильно спрямувати свій розум і відшукати істину в науках). *Психологія і суспільство*. 2015. № 2. С. 37-46.

21. Друкер П. Ефективний керівник; пер. с англ. Р. Макової. Київ: КМ-БУКС, 2018. 248 с.

22. Засекін С.В. Нейролінгвістика сьогодення: теорія і практика. *Людина. Комп'ютер. Комунікація*: зб. наук. пр. / за ред. Ф.С. Бацевича. Львів, 2010. С. 257–259.

23. Засєкіна Л.В. Структурно-функціональна організація інтелекту: монографія. Острог: Вид-во Нац. ун-ту «Острозька академія», 2005. 370 с.

24. Іґлмен Д. Секрети нейропластичності. Як мозок адаптується до нових викликів; пер. з англ. А. Калинюк. Київ: Наш Формат, 2022. 304 с.

25. Канеман Д. Мислення швидке й повільне; пер. з англ. М. Яковлєв. Київ: Наш Формат, 2017. 480 с.

26. Канеман Д., Сібоні О., Санстейн К. Шум. Хибність людських суджень; пер. з англ. В. Старко, Н. Старко. Київ: Наш Формат, 2024. 360 с.

27. Карамушка Л.М., Шевченко А.М. Діагностика організаційної культури освітніх організацій: методичні рекомендації для слухачів очно-дистанційної форми навчання в системі післядипломної педагогічної освіти. Київ, 2014. 40 с.

28. Карпенко Є.В. Емоційно-інтелектуальні механізми життєздійснення особистості. *Психічне здоров'я особистості у кризовому суспільстві*: зб. тез Всеукраїнської наук.-практ. конф., Львів, 2017. С. 157−161.

29. Кокун О.М., Пішко І.О., Лозінська Н.С., Копаниця О.В., Герасименко М.В., Ткаченко В.В. Збірник методик діагностики лідерських якостей курсантського, сержантського та офіцерського складу: методичний посібник. Київ: НДЦ ГП ЗСУ, 2012. 433 с.

30. Курок І.С. Зв'язок інтуїції і творчості в сучасній філософії. *Актуальні філософські та культурологічні проблеми сучасності*: зб. наук. праць. 2004. Вип. 14. Київ: КНЛУ, С. 68-72.

31. Курок І.С. Інтуїтивізм та інтуїціонізм як методологічне підґрунтя наукових розвідок. *Історія науки на межі тисячоліть*: зб. наук. праць. 2004. Вип. 16. Київ: АН Вищої школи України. С.90-97.

32. Кременчуцька М.К., Добриніна І.В. Оптимістичне відношення до життя як активуючий ресурс особистості (ортобіотичний підхід). *Дослідження*

психології ортобіозу людини: монографія / за заг. наук ред проф Н.В. Родіни. Київ: Видавництво Ліра-К, 2021. С. 36-58.

33. Леонов А.Ю. Філософія свідомості Девіда Чалмерса. *Актуальні проблеми духовності*. Кривий Ріг, 2014. Вип. 15. С. 216 - 37.

34. Локк Д. Розвідка про людське розуміння: у 4-ох книгах; пер. з англ. Н. Бордукова. Харків: Акта, 2002. 152 с., 608 с., 248 с., 394 с.

35. Луценко Е.Л. Адаптація тесту критичного мислення Л. Старки. *Вісник Харківського нац. ун-ту імені В.Н. Каразіна*. Серія: Психологія. 2014. № 1110. С. 65-70.

36. Луценко О.Л. Фрайбурзький особистісний опитувальник FPI – перевірка валідності та локальна стандартизація. *Вісник Харківській нац. ун-ту імені В.Н. Каразіна*. Серія: Психологія. 2016. Вип. 61. С. 49-54.

37. Ляйбніц Ґ.В. Монадологія; пер. П. Бартусяка під ред. О. Хоми. *Журнал Sententiae*, XXVIII. 2013. № 1. С. 151-177.

38. Максименко С.Д. Особистість: прогноз розвитку і життєвий шлях. Про проблеми прогнозування психологічного розвитку. *Психолог*. 2006. № 7. С. 5–10.

39. Методологічні та теоретичні проблеми психології / М.С. Корольчук, Ю.Л. Трофімов, В.І. Осьодло та ін. Київ: Ніка-Центр, 2008. 336 с.

40. Митроченко О.Є. Теоретичні уявлення Д.М. Узнадзе про увагу та сучасні теоретичні та емпіричні розробки. *Вісник Харківського національного університету*. Серія «Психологія». 2011. № 981. С. 144-146.

41. Михненко А.М., Гончарук Н.Т., Макаренко Е.М. Лідерство та управлінська еліта. Київ: НАДУ, 2011. 292 с.

42. Мойсеєнко Л.А. Прояви інтуїції в процесі формування задуму творчих математичних задач. *Актуальні проблеми психології. Проблеми психології творчості та обдарованості*: зб. наук. праць / за ред. В.О. Моляко. Т. 12. Випуск 4. Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка. 2008. С. 177-184.

43. Моляко В.О. Проблема функціонування творчого сприймання в умовах надлишку інформації різної модальності та значимості: зб. наук. праць Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України. Т. XII. Психологія творчості. Випуск 16. Київ: Фенікс, 2013. С. 7–19.

44. Моляко В.О. Функціонування творчого мислення в інформаційно-віртуальному просторі суб'єкта: монографія / В.О. Моляко, Ю.А. Гулько, Н.А. Ваганова [та ін.]; за ред. В.О. Моляко. Київ – Львів: Видавець Вікторія Кундельська, 2021. 194 с.

45. Морозов А.Ю. Інтуїтивний досвід як предмет філософсько-етичного аналізу: автореф. дис. … д-ра філос. наук: 09.00.07; Київ. нац. ун-т ім. Т. Шевченка. Київ, 2014. 35 с.

46. Мудра С.І. Потенціал інтуїції в науковому пізнанні: Когнітивно-ціннісні та методологічні виміри: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. філософ. наук: 09.00.09 – філософія науки. Чернівці, 2010. 20 с.

47. Негрей М.В., Тужик К.Л. Теорія прийняття рішень. Київ: Центр навчальної літератури, 2018. 272 с.

48. Нестеренко Н.В. Психологічні особливості управлінської культури сержантів сухопутних військ збройних сил України: дис. … д-ра філософії: 053 – Психологія. Національний університет оборони України. Київ, 2024. 264 с.

49. Основи еволюційної теорії / уклад.: О.Ю. Галкін, Л.О. Тітова. К.: КПІ імені Ігоря Сікорського, 2018. 121 с.

50. Петровська І.Р. Психологічні концепції процесу прийняття рішень. *Вісник Львівського університету*. 2021. № 9, С. 196-201.

51. Платон. Діалоги. Харків: Фоліо. 2008. 349 с.

52. Плохіх В.В. Антиципаційні функції оперативної пам'яті у діяльності льотчика: автореф. дис. … психол. наук: спец. 19.00.09 - Психологія праці в особливих умовах. Харків, 1999. 22 с.

53. Плутарх. Порівняльні життєписи / пер. з давньогрец. Й. Кобів, Ю. Цимбалюк; передмова: Й. Кобів. Київ: Дніпро, 1991. 440 с.

54. Поліщук О.П. Інтуїтивне мислення. *Практична філософія*. 2003. № 2. С. 37-43.

55. Поліщук О.П. Інтуїція. Природа, сутність, евристичний потенціал. Київ: Парапан. 2010. 228 с.

56. Помиткіна Л.В. Психологія прийняття особистістю стратегічних життєвих рішень: монографія. Київ: Кафедра, 2013. 381 с.

57. Потапова В.Д. Функціональна система психологічних механізмів інтуїтивно-почуттєвого відображення: монографія. Донецьк: ООО «Юго-Восток», Льд», 2005. 336 с.

58. Психологічний словник / автори-укладачі: В.В. Синявський, О.П. Сергієнкова; за ред. Н.А. Побірченко. Київ: Наук. світ, 2007. 274 с.

59. Психологія людини: Л.С. Виготський та сучасна наука: зб. ст. / за ред. М. В. Папучі. Ніжин: НДУ ім. М. Гоголя, 2018. Вип. 1. 127 с.

60. Райхерт К.В. Щодо одного напрямку дослідження в межах теорії моделювання А.І. Уйомова. *VIII Уйомовські читання (2020)*: матеріали Наукових читань пам'яті Авеніра Уйомова / від. ред. К.В. Райхерт. Одеса: Одеський національний університет імені І.І. Мечникова, 2020. С. 101-103.

61. Рибалка В.В. Методологічні питання наукової психології (Досвід особистісно центрованої систематизації категоріально-понятєвого апарату): Навчально-методичний посібник. Київ: Ніка-Центр, 2003. 204 с.

62. Рибалка В.В. Психологія розвитку творчо обдарованої особистості. Київ. НАПН України: Ін-т обдарованої дитини, 2010. 442 с.

63. Родіна Н.В. Індивідуально-особистісні особливості менеджерів середньої ланки в кризових ситуаціях: психодинамічний підхід: автореф. дис. … канд. психол. наук: 19.00.01. Одеса. 2005. 21 с.

64. Родіна Н.В. Системні дослідження психіки особистості: досвід наукової школи «системне моделювання психологічних феноменів». *Психологія та соціальна робота*. 2020. № 2 (52). С. 125-144.

65. Родіна Н.В., Фокін А.С. Копінг-поведінка особистості в ситуаціях невизначеності та ризику. *Габітус*. 2021. Вип. 24. Т. 2. С. 90-95.

66. Санніков О.І. Психологія прийняття життєвих рішень особистістю: дис. … д-ра психол. наук: 19.00.01: Південноукраїнський нац. педагогічний ун-т імені К.Д. Ушинського. Одеса, 2016. 508 с.

67. Санніков О.І., Заваленко С.В. Співвідношення когнітивних стилів і параметрів прийняття рішень. *Наука і освіта*. 2011. № 11. С. 140–145.

68. Саннікова О.П., Гордієнко І.О. Психологічний ресурс толерантності: самоприйняття та його функції. *Вісник післядипломної освіти: зб. наук. праць*, 2019. Вип. 9(38). С. 107–119, 2019.

69. Саннікова О.П., Санніков О.І. Авантюрність і ризик у структурі прийняття рішень. *Наука і освіта*. 2018. №9-10. С. 111-119.

70. Смульсон М.Л. Психологія розвитку інтелекту: монографія. Київ: НораДрук. 2002. 298 с.

71. Смульсон М.Л. Структура інтелекту: рефлексія та інтуїція. *Психологія*: зб. наук. праць НПУ ім. М. Драгоманова. Київ, 2000. Вип.11. С. 9–16.

72. Спіноза Б. Теологічно-політичний трактат; пер. В. Литвинов; вступ. слово, примітки, словник імен, назв, термінів В. Литвинов. Київ: Видавництво Соломії Павличко «Основи», 2003. 237 с.

73. Татенко В.О. Колективна інтуїція у прогнозуванні соціальних явищ: монографія: Національна академія педагогічних наук України, Інститут соціальної та політичної психології. Кропивницький: Імекс-ЛТД, 2023. 100 с.

74. Татенко В. Методологія суб'єктно-вчинкового підходу: соціально-психологічний вимір: монографія. Київ: Міленіум, 2017. 184 с.

75. Теліпко Н.О. Аналіз інтуїтивного прийняття рішень у різних групах менеджерів: емпіричне дослідження. *Наукові записки. Серія: Психологія*. 2025. Вип. 3(5). С. 152-158.

76. Теліпко Н.О. Нейробіологічний аспект дослідження інтуїтивного пізнання. *Actual problems of science, education and technology in modern conditions*: International scientific-practical conference (Aarhus, Denmark, August 15, 2023). Aarhus, Denmark, 2023. С. 35-37.

77. Теліпко Н.О. Професійна інтуїція при прийнятті управлінських рішень. *Topical Issues of Science, Education and* Technology: materials of the International scientific-practical conference (May 10, 2024). Tampere, Finland: Scholarly Publisher ICSSH, 2024. С. 51-53.

78. Теліпко Н.О. Професійна інтуїція психолога у дистанційній роботі з клієнтами. *Габітус*. 2024. Вип. 61. С. 87-91.

79. Теліпко Н.О. Психологічний аспект дослідження інтуїції в процесі прийняття рішень. *Психологія та соціальна робота*. Одеський національний університет імені І.І. Мечникова 2024. Вип. 1. Одеса. С. 284-292.

80. Технологія психологічної підготовки персоналу організацій до роботи в умовах соціально-економічних змін (на матеріалі освітніх організацій) / за наук. ред. проф. Л.М. Карамушки. Київ: Науковий світ, 2008. 230 с.

81. Титаренко Т.М. Життєвий світ особистості: у межах і за межами буденності: монографія. Київ: Либідь. 2003. 376 с.

82. Тодорова І.С., Бульченко Д.В. Розвиток креативно-інноваційного потенціалу майбутніх менеджерів. *Психологія і особистість*. 2017. №1(11). С. 259–267.

83. Тополенко О.О. Модель впливу психологічних чинників на процес прийняття управлінських рішень. *Вісник НТУУ «КПІ». Філософія. Психологія. Педагогіка*: зб. наук. праць. Київ, 2008. № 3(24). С. 162–167.

84. Тюріна Т.Г. Феномен інтуїції. Книга для педагогів, психологів, філософів. Львів: Сполом, 2005. 120 с.

85. Універсальний словник-енциклопедія / гол. ред. ради академік НАН України М.В. Попович. 4-е вид. перероб. і доп. Львів: ТЕКА, 2006. 1432 с.

86. Філософський енциклопедичний словник / наук. ред. Л.В. Озадовська, Н.П. Поліщук. Київ: Абрис. 2002. 742 с.

87. Фрейд З. По той бік принципу задоволення. Харків: Фоліо. 2019. 156 с.

88. Фрейд З. Психоаналіз. Донецьк: Сталкер, 1999. 432 с.

89. Фромм Е. Мати або бути? пер. з англ. Г.В. Яновська. Харків: КСД, 2020. 304 с.

90. Хамітов Н., Гармаш Л., Крилова С. Історія філософії: проблема людини та її меж. Вступ до філософської антропології як метаантропології. Київ. КНТ, 2016. 396 с.

91. Чернявська Т.П. Життєстійкість як фактор успішності професійної діяльності. *Габітус.* 2022. Вип. 39. Одеса. С. 84-88.

92. Чернявська Т.П. Інтуїція, емпатія, мудрість як складові еволюції людини. *Topical Issues of Science, Education and* Technology: materials of the International scientific-practical conference (10.05.2024). Tampere, Finland: Scholarly Publisher ICSSH, 2024. С. 55-56.

93. Чернявська Т.П. Креативне мислення менеджерів. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*: зб. наук. праць. 2021. Том 21 Вип. 4(47). С. 146-157.

94. Чернявська Т.П. Когнітивно-афективна природа інтуїції. *Габітус*. 2024. Вип. 61. Одеса. С. 92-95.

95. Чернявська Т.П. Оптимізм як фактор успішності бізнес-діяльності. *Актуальні проблеми економіки і менеджменту: теорія, інновації та сучасна практика*: монографія. книга восьма / за ред. д.е.н., проф. Кузнєцова Е.А. Херсон: ОЛДІ-ПЛЮС, 2020. С. 400-419.

96. Чернявська Т.П. Самоефективність як предиктор успішності професійної діяльності. *Fundamental and applied researches in practice of leading scientific schools journal homepage*. 2021. Vol. 44, № 2. P. 44-47.

97. Чернявська Т.П. Управління інтуїцією: ресурс успішності лідерів бізнесу. *Теорія і практика управління соціальними системами. науково-практичний журнал.* Харків: НТУ ХПІ, 2010. № 3. С. 91-97.

98. Четверик-Бурчак А.Г. Механізми впливу емоційного інтелекту на успішність життєдіяльності особистості: автореф. дис. ... канд. психол. наук: 19.00.01; Південноукраїнський нац. педагогічний університет імені К.Д. Ушинського. Одеса, 2015. 18 с.

99. Чиксентмігаї М. Потік. Психологія оптимального досвіду (переживання) / пер. с англ. Г. Луіс. Харків: Клуб Сімейного Дозвілля, 2017. 358 с.

100. Швалб Ю.М., Данчева О.В. Практична психологія в економіці та бізнесі. Київ: Лібра, 1999. 270 с.

101. Штепа О.С. Ресурс-менеджмент. Самоменеджмент (самоорганізація особистості): навч. посібник. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2012. С. 294- 329.

102. Юнг К.Г. Архетипи і колективне несвідоме. Львів: Астролябія, 2018. 608 с.

103. Юнг К.Г. Психологія несвідомого. Київ: Центр навчальної літератури, 2022. 404 с.

104. Юркевич П. Серце і його значення в духовному житті людини за вченням слова Божого. *Хроніка*, 2000. № 39-40. С. 563-586.

105. Ярощук М.В. Інтуїтивне мислення. *Практична філософія*. 2003. № 2. С. 37-43.

106. Ярощук М.В. Інтуїція та емоційно-почуттєва сфера особистості. *Особистість і суспільство: методологія і практика сучасної психології*: матеріали IV міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. 2018. Луцьк. С. 102-104.

107. Ярощук М.В. Типи інтуїції та їх роль в емоційно-почуттєвому відображенні дійсності *Science and Education a New Dimension. Pedagogy and Psychology*, 2018. Vol. VI (69), Issue: 165. С. 78-81.

108. Ackoff L., Vergara E. Creativity in problem solving and planning. *European journal of operational Research*. 1981. Vol. 7 (1). P. 1-13.

109. Adams J.S. Towards an understanding of inequity. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 1963. Vol. 67(5), P. 422–436.

110. Adinolfi P., Loia F. Intuition as Emergence: Bridging Psychology, Philosophy and Organizational Science. *Organizational psychology*. 2021. Vol. 12. URL: https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.787428

111. Agor W.H. The logic of intuition: How top executives make important decisions. *Organizational Dynamics*. 1986. Vol. 14 (3). P. 5–18.

112. Allen N.J., Meyer, J.P. A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1991. Vol. 1, P. 61-89.

113. Allport G. Pattern and Growth in Personality, New York: Holt, Rinehart Winston. 1961. 432 p.

114. Amabile T.M. Componential Theory of Creativity. *Harvard Business School Working Paper*, No. 12-096, April 2012. 10 p.

115. Ariely D. Predictably irrational: The hidden forces that shape our decisions. Harper Collins Publishers, 2008. 267 p.

116. Bandura A. Self-regulation of motivation through anticipatory and self-reactive mechanisms. In R.A. Dienstbier (Ed.), *Nebraska Symposium on Motivation, 1990: Perspectives on motivation*. 1991. P. 69–164.

117. Bandura A., Cervone D. Self-evaluative and self-efficacy mechanisms governing the motivational effects of goal systems. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1983. Vol. 45(5), P. 1017–1028.

118. Barrafrem K., Hausfeld J. Tracing risky decisions for oneself and others: The role of intuition and deliberation. *Journal of Economic Psychology*. 2020. Vol. 77. Issue P. 1-46.

119. Barrett L. Seven and a Half Lessons About the Brain. Houghton Mifflin Harcourt, 2020. 150 p.

120. Barrett L. The Psychological Construction of Emotion, Guilford Fubn, 2014. 479 p.

121. Barron F. The disposition toward originality / P.E. Vernon (ed.). Creativity. L., 1972. P. 273-288.

122. Bastic T. Intuition: How we Think and Act. New Jersey, USA: John Wiley & Sons Incorporated. 1982. 280 p.

123. Bass B.M., Barret G.V. People, work and organizations. Boston: Allyn & Bacon. 1981. 440 p.

124. Bass B.M., Riggio R. Transformational Leadership. Psychology Press, 2006. 296 p.

125. Basu S., Dixit S. Underlying Personality Factors Behind Experiencing Shame, Guilt and Remorse. *Psychological Reports*. 2022. Vol. 125 (2). P. 681-702.

126. Baumeister R.F., Schmeichel B.J., Vohs K.D. Self-regulation and executive function: The Self as controlling agent. Social psychology: Handbook of basic principles (2nd ed.) / A.W. Kruglanski, E.T. Higgins. New York: Guilford Press, 2007. P. 516-539.

127. Baylor A.L. A U-shaped model for the development of intuition by level of expertise, *New Ideas in Psychology*. 2001. Vol. 19. P. 237-244.

128. Beauchamp M., Bray S. Role Ambiguity and Role Conflict Within Interdependent Teams. *Small Group Research*. 2001. Vol. 32(2). P. 133-157.

129. Behling O., Eckel N.L. Making sense out of intuition. *Academy of Management Executive*. 1991. Vol. 5 (1). P. 46-54.

130. Boden M. Creative Mind: Myths and Mechanisms, 2nd Edn. London: Routledge. 2004. 360 p.

131. Bowers S., Regehr G., Balthazard C., Parker K. Intuition in the context of discovery. *Cognitive Psychology*. 1990. Vol. 22 (1). P. 72-110.

132. Cameron K.S., Quinn R.E. Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2006. 242 p.

133. Carleton R.N., Norton P.J., Asmundson G.J.G. Fearing the unknown: A short version of the Intolerance of Uncertainty Scale. *Journal of Anxiety Disorders*, 2007. Vol. 21 (1). P. 105–117.

134. Cascio W.F. Applied Psychology in Personnel Management. New Jersey: Prentice Hall International, Inc. 1991. 542 p.

135. Cattell R.B. Personality and Motivation Structure and Measurement. New York: World Book CO. 1957. 948 p.

136. Cattell R.B. Theory of fluid and crystallized intelligence: A critical experiment. *Journal of Educational Psychology,* 1963. Vol. 54, P. 1–22.

137. Cattell R.B., Butcher H.J. The Prediction of Achievement and Creativity. Indianapolis: Bobbs-Merrill. 1968. 386 p.

138. Chalmers D.J. Consciousness and Its Place in Nature. *Philosophy of mind: classical and contemporary readings* (ed.). New York: Oxford University Press, 2002. 46 p.

139. Chen Z. Ethics and discrimination in artificial intelligence-enabled recruitment practices. *Humanities and Social Sciences Communications*. 2023. Vol. 10. URL: https://www.nature.com/articles/s41599-023-02079-x

140. Conti B., Kleiner B. How to Increase Teamwork in Organizations, *Journal of Quality*, 2003. Vol. 5 (1). P. 26 – 29.

141. Cozolino L., Drulis C., Samuelson C. The Science of Intuition. How the body translates unconscious information into gut instinct. 2021. URL: https://www.psychologytoday.com/us/blog/executive-functioning/202110/the-science-intuition

142. Csikszentmihalyi M. The evolving self, A psychology for the third millennium. Harper Perennial; Reprint edition. 1994. 384 p.

143. Damasio A.R. *Descartes' error: Emotion, reason, and the human brain*. New York: Quill. 2000. 334 p.

144. Dane E., Pratt M.G. Conceptualizing and measuring intuition: A review of recent trends. International Rev. Industr. *Organ. Psychol*. 2009. Vol. 24. P. 1–40.

145. Dane E., Pratt M.G. Exploring intuition and its role in managerial decision making. *Acad. Manag.* 2007, Rev. 32, P. 33-54.

146. Darwin Ch. On the Origin of Species by Means of Natural Selection, or the Preservation of Favoured Races in the Struggle for Life. London: John Murray. 1859. 491 p.

147. Deci E.L., Ryan R.M. Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior. New York: Plenum Press, 1985. 370 p.

148. Dennett D.C. Kinds of minds: Toward an understanding of consciousness. New York: Basic Books; Illustrated edition. 1997. 184 p.

149. Dijksterhuis A. Think different: The merits of unconscious thought in preference development and decision making. *Journal of Personality and Social Psychology*. 2004. Vol. 87. P. 586–598.

150. Dorfler V., Ackermann F. Understanding intuition: the case for two forms of intuition. *Manag. Learn*. 2012. Vol. 43. P. 545-564.

151. Dostanić, J., Suvajdžić, K., & Krpović-Bojanić, Ž. Decision-making styles, career decision self-efficacy, and career adaptability among high school students. *The Career Development Quarterly*, 2021. Vol. 69(1). P. 63–77.

152. Dubrin A.J. Effective Business Psychology. New Jersey: Prentice Hall, Englewood Cliffs. 1990. 434 p.

153. Einhorn H.J., Hogarth R.M. Behavioral Decision Theory: Processes of Judgment and Choice. *Journal of Accounting Research*, 1981. Vol. 19. P. 1-31.

154. Ekman P. Emotions Revealed: Recognizing Faces and Feelings to Improve Communication and Emotional Life. Holt Paperbacks; 2nd edition. 2007. 320 p.

155. Epstein S. Emotions and psychology from the perspective of cognitive-experiential self-theory, in W.F. Flack and J.D. Laird (eds) Emotions in psychopathology: Theory and research, Series in affective science, New York, NY: Oxford University Press. 1998. P. 57-69.

156. Epstein S. Integration of the cognitive and the psychodynamic unconscious. *Am. Psychol.* 49, 1994. P. 709–724.

157. Epstein S., Pacini R., Denes-Raj V., Heler H. Individual differences in intuitive-experiential and analytical-rationalstyles. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1996. Vol. 71(2). P. 390–405.

158. Fahrenberg J., Hampel R., Selg H. Das Freiburger Persönlichkeitsinventar FPI-R. Handanweisung (Freiburg Personality Inventory Manual). 8th ed. Göttingen: Hogrefe, 2010. 222 p.

159. Falk D., Lepore F.E., Noe A. The cerebral cortex of Albert Einstein: a description and preliminary analysis of unpublished photographs. *Brain*, April 2013, Vol. 136, Issue 4, P. 1304–1327.

160. Frankl V. Man's Search for Meaning. NY: Penguin Random House UK. 2011. 176 p.

161. Frijda N.H. Moods, emotion episodes and emotions, in M. Lewis and J. M. Haviland (eds) Handbook of emotions. New York, NY: Guildford Press. 1993. P. 381-403.

162. Gifford J. Blindside: How Business and Society is Shaped by Our Irrational and Unpredictable Behavior. London: Marshall Cavendish Business. 2012. 258 p.

163. Gigerenzer G. Gut Feelings: The Intelligence of the Unconscious. New York: Penguin. 2007. 288 p.

164. Gilhooly K.J. Incubation and intuition in creative problem solving. *Front. Psychol*. 2016. Vol. 7. P. 1076-1101.

165. Glöckner A., Betsch T. Multiple-reason decision making based on automatic processing. *Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory, and Cognition*, 2008. Vol. 34. P. 1055–1075.

166. Goldberg P. The Intuitive Edge: Understanding Intuition and Applying it in Everyday Life. 2006. 242 p.

167. Goleman D. Primal Leadership: Learning to Lead with Emotional Intelligence. Boston: Harvard Business School Press, 2008. 300 p.

168. Greenwald A.G., Banaji M.R. Implicit social cognition: Attitudes, self-esteem, and stereotypes. *Psychological Review*, 1995. Vol. 102 (1). P. 4–27.

169. Guilford J.P. The nature of humane intelligence. N.Y., 1967. 132 p.

170. Guilford J.P. Traits of creativity / Ph. Vernon (ed.) // *Creativity*. 1972. P. 21-29.

171. Hallo L., Nguyen T. Holistic View of Intuition and Analysis in Leadership Decision-Making and Problem-Solving. *Administrative Sciences, MDPI*, 2021. Vol. 12(1). P. 1-25.

172. Hammond K.R., Hamm R.M., Grassia J., Pearson T. Direct comparison of the efficacy of intuitive and analytical cognition in expert judgment, IEEE Transactions on Systems, *Man, and Cybernetics*. 1987. Vol. 17 (5). P. 753-770.

173. Handy Ch. Understanding organizations. Penguin Books Ltd. Registered Offices: Harmondsworth. Middlesex. England. 1993. 445 p.

174. Harper S.C. Intuition: What separates executives from managers. In W.H. Agor (Ed.), *Intuition in organizations: Leading and managing productively*. 1989. P. 111–124.

175. Harris E. The Substance of Spinoza. New Jersey: Humanities Press, 1995. 248 p.

176. Heath Ch., Heath D. Decisive: How to Make Better Choices in Life and Work. New York: Crown Business, 2013. 243 p.

177. Heidelberger M. Nature from Within: Gustav Theodor Fechner and His Psychophysical Worldview. University of Pittsburgh Press, Pittsburgh 2004, 446 p.

178. Hogarth R.M. Educating intuition. Chicago: University of Chicago Press. 2001. 280 p.

179. Isenberg D.J. How senior managers think. *Harvard Business Review*. 1984. Vol. 62. P. 81-86.

180. Ivey A.E. Developmental Counseling and Therapy: Promoting Wellness over the Lifespan. Brooks Cole; 3rd edition. 1993. 346 p.

181. James W. The Principles of Psychology. In two volumes. 1890. Vol I. NY.: Henry Holt and Company. 700 p.

182. Jung C.G. Psychological Types. Bollingen Series XX. Vol. 6. Princeton University Press.1971. 640 p.

183. Kahneman D. (ed.). Heuristics and Biases: The Psychology of Intuitive Judgement. Cambridge University Press. 2002. 644 p.

184. Kahneman D. Perspective on judgment and choice: Mapping bounded rationality. *American Psychologist*, 2003. Vol. 58. P. 697-720.

185. Kahneman D., Slovic P., Tversky A. Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. Cambridge University Press, 1982. 544 p.

186. Kahneman D., Tversky A. Prospect theory: An analysis of decisions under risk. *Econometrica*, 1979. Vol. 47. P. 313-327.

187. Khandelwal P., Taneja A. Intuitive Decision Making in Management. *Indian Journal of Industrial Relations*. 2010. Vol. 46 (1). P. 150-156.

188. Klein G. Critical thoughts about critical thinking. *Theoretical Issues in Ergonomics Science*, 2011. Vol. 12 (3). P. 210–224.

189. Klein G. Intuition at work. New York, NY: Currency Doubleday. 2003. 311 p.

190. Klein G.A. Sources of power: How people make decisions. Cambridge: MIT Press. 1998. 352 p.

191. Kryjevskaia M., Heron P., Heckler A. Intuitive or rational? Students and experts need to be both. *Physics Today*. 2021. Vol. 74(8). P. 28-34.

192. Lank A.G., Lank E.A. Legitimizing the Gut Feel: The Role of Intuition in Business. *Journal of Managerial Psychology.* 1995. Vol. 10 (5). P. 18-23.

193. Lewin K. Field Theory of Social Science: Selected Theoretical Papers (Edited by D. Cartwright.). New York: Harper & Brothers, 1951. 346 p.

194. Lieberman M. Reflexive and reflective judgment process. A social cognitive neuroscience approach. In Social judgment and explicit process. Cambridge: Cambridge Univ. Press, 2003. P. 44-67.

195. Levinthal D.A. A behavioral approach to strategy—what's the alternative? *Strategic Management Journal*. 2011. Vol. 32. P. 1517–1523.

196. Loomes G., Sugden R. Regret Theory: An Alternative Theory of Rational Choice Under Uncertainty. *The Economic Journal*. 1982. Vol. 92. No 368. P. 805-824.

197. Lufityanto G., Donkin C., Pearson J. Measuring Intuition: Nonconscious Emotional Information Boosts Decision Accuracy and Confidence. *Psychological Science*. 2016. Vol. 27 (5). P. 622-634.

198. Lunov V.Ye., Didukh M.L. Intuitive Determination in Decision-making: A Cognitive Style Perspective. *Журнал «Перспективи та інновації науки». Серія «Психологія»*. No 3(49). 2025. С. 1060-1074.

199. Luoma J., Martela F. A dual-processing view of three cognitive strategies in strategic decision making: Intuition, analytic reasoning, and reframing. *Long Range Planning*. 2021. Vol. 54, Issue 3. URL: https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0024630120302703

200. Markley O. Learning to Use Intuition in Futures Studies: A Bibliographic Essay on Personal Sources, Processes and Concerns. *Journal of Futures Studies*, September 2015. Vol. 20 (1). P. 119-130.

201. Maslach C., Leiter M.P. A multidimensional Theory of Burnout. In C.L. Cooper (Ed.), Theories of Organizational Stress. Oxford University Press 1998. P. 68-85.

202. Maslow A.H. A theory of meta-motivation: the biological rooting of the value-life, *J. humanistic Psychol*, 1967. Vol. 7, P. 93—127.

203. Maslow A.H. Toward a Psychology of Being, 2nd ed., New York: Van Nostrand Reinhold, 1968. 453 p.

204. Maslow A.H. Various Meanings of Transcendence. *Journal of Transpersonal Psychology*, 1969. Vol. 1. P. 56-66.

205. Mattheews G., Schwean V.L., Campbell S.E., Saklofske D.H., Mahamed A.A. Personality, self-regulation, and adaptation: a cognitive-social framework. Handbook of self-regulation / Eds. M. Boecaerts, P.R. Pintrich, M. Zeider. San Diego, CA: Elsevier, 2000. P. 171-210.

206. McClelland D., Atkinson J., Clark R., Lowell E. The Achievement Motive. New York: Appleton-Century-Crofts (Irvington/Wiley). 1953. 375 p.

207. McClelland D.C., Boyatzis R.E. Leadership motive pattern and long-term success in management. *Journal of Applied Psychology*. 1982. Vol. 67. P. 737–743.

208. Monsay E.H. Intuition in the development of scientific theory and practice, in R. Davis-Floyd and P.S. Arvidson (eds) Intuition: The inside story, New York, NY: Routledge. 1997. P. 103-120.

209. McGregor D. How Motives, Skills, and Values Determine What People Do. *American Psychologist*, 1985. 815 p.

210. Miliaieva V., Prystai O., Breus Yu., Bilyk K., Lunov V. The Power of Empathy in the Work of Heads of General Secondary Education Institutions. *Journal of Positive Psychology and Wellbeing*. 2021. Vol. 5 № 4. URL: https://journalppw.com/index.php/jppw/article/view/727

211. Myers D.G. How Do We Know Ourselves? Curiosities and Marvels of the Human Mind. 2022. 272 p.

212. Myers D.G. Intuition: It's Powers and Perils. New Haven, CT: Yale University Press, 2002. 322 p.

213. Newstrom D.V., Davis K. Organizational Behavior. Human Behavior at Work. University of Minnesota, Duluth. Arizona State University. 1992. 447 p.

214. Nutt P.C. Framing Strategic Decisions. *Organization Science*. 1998. Vol. 9. No. 2 (Mar. - Apr., 1998). P. 195-216.

215. Osbeck L.M. Direct apprehension and social construction: Revisiting the concept of intuition. J. Theor. *Philosophical Psychol*. 2001. Vol. 21. P. 118–121.

216. Parikh J., Neubauer F., Lank A.G. *Intuition: The new frontier in management.* Cambridge, MA: Wiley-Blackwell. 1994. 328 p.

217. Pennycook G., Fugelsang J., Koehler D. Wat makes us think? A three-stage dual-process model of analytic engagement. *Cognitive Psychology*. 2015. Vol. 80. P. 34-72.

218. Petervari J., Osman M., Bhattacharya J. The Role of Intuition in the Generation and Evaluation Stages of Creativity. *Frontiers in Psychology*. 2016. Vol. 7(586). P. 1-19.

219. Phillips B.C., Morin K., Theresa M. Clinical decision making in undergraduate nursing students: A mixed methods multisite study. *Nurse Education Today*. 2021. Vol. 97. P. 104-126.

220. Pretz J.E., Totz K.S. Measuring individual differences in affective, heuristic, and holistic intuition. *Personality and Individual Differences*, 2007. Vol. 43. P. 1247–1257.

221. Pribram K.H. The Corsini Encyclopedia of Psychology and Behavioral Science. Vol. 3 / W. E. Craighead (Editor), C.B. Nemeroff (Editor). Third Edition. Wiley, 2002. 1241 p.

222. Raidl M., Lubart T.I. An empirical study of intuition and creativity. *J. Imagination, Cognition and Personality*. 2001. Vol. 20. № 3. P. 217-230.

223. Rotter J.B. Internal Versus external control of reinforcement: A case history of a variable. *American Psychologist*. 1990. Vol. 45. P. 489-493.

224. Ryan R.M., Deci E.L Self-Determination Theory. Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness. New York: Guilford Press. 2018. 756 p.

225. Saaty T.L. The Modern Science of Multicriteria Decision Making and Its Practical Applications: The AHP/ANP Approach. *Operations Research*. 2013. Vol. 61, No. 5. P. 1101-1118.

226. Sadler-Smith E. Intuition in Business. Oxford University Press, Incorporated. 2023. 320 p.

227. Sadler-Smith E. The Intuitive Mind: Profiting From the Power of Your Sixth Sense. New Jersey, USA: John Wiley & Sons. 2010. 336 p.

228. Sadler-Smith E., Akstinaite V., Akinci C. Identifying the linguistic markers of intuition in human resource (HR) practice. *Human Res. Manag. J.* 2021. URL: 10.1111/1748-8583.12410

229. Salvi C., Bricolo E., Kounios J., Bowden E., Beemana M. Insight solutions are correct more often than2 analytic solutions. *Frontiers in Psychology*. 2016. Vol. 22(4). P. 443–460.

230. Sapolsky R.M. Behave: The Biology of Humans at Our Best and Worst. Penguin Press. 2017. 800 p.

231. Sassetti S., Cavaliere V., Lombardi S. The rhythm of effective entrepreneurs' decision-making process. The pathways of alertness scanning and search and cognitive style. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 2022. Vol. 18(2). P. 555-578.

232. Schwarz S. Resilience in psychology: A critical analysis of the concept. *Theory & Psychology*, 2018. Vol. 28(4). P. 528–541.

233. Seligman M.E.P. Learned Optimism: How to Change Your Mind and Your Life. New York: Vintage Books. 2006. 319 p.

234. Seung T.K. Intuition and Construction: The Foundation of Normative Theory. New Haven, Conn: Yale University Press, 1993. 240 p.

235. Sicora A. et al. Using intuition in social work decision making. European *Journal of Social Work*. 2021. Vol. 24, Issue 5.P. 772-787.

236. Simon H.A. Administrative Behavior. New York: The Free Press, 1976. 364 p

237. Simon H.A. Making management decisions: the role of intuition and emotion. *The Academy of Management Executive*. 1987. Vol. 1(1). P. 57-64.

238. Simonton D.K. Intuition and analysis: A predictive and explanatory model. *Genetic Psychology Monographs*. 1980. Vol. 102(1). P. 3–60.

239. Sinclair M. Handbook of Research Methods on Intuition. Cheltenham, UK: Edward Elgar. 2014. 320 p.

240. Sinclair M. Misconceptions about intuition. *Psychological Inquiry*, 2010. 21(4). P. 378-386.

241. Sinclair M., Ashkanasy N.M. Intuition: myth or a decision-making tool? *Manag. Learn.* 2005. Vol. 36. P. 353–370.

242. SinnaiahT., Adam S., Mahadi B. A strategic management process: The role of decision-making style and organizational performance. *Journal of Work-Applied Management*, 2013. Vol. 15(1). P. 37-50.

243. Sloman A. Interactions between philosophy and artificial intelligence: The role of intuition and non-logical reasoning in intelligence. *Artificial Intellsgence*. 1971. Vol. 2, Issues 3-4. P. 209–225.

244. Starkey L. Critical thinking skills success. NY: Learning Express, LLC., 2004. 182 p.

245. Sternberg R. Practical intelligence. Cambridge, U.K.: Cambridge University Press. 2000. 272 p.

246. Sternberg R.J. The Triarchic Theory of Successful Intelligence. In Flanagan D.P.; Harrison P.L. (eds.). Contemporary Intellectual Assessment: Theories, tests, and issues (Third ed.). New York (NY). 2012. P. 156-177.

247. Sternberg R.J. Wisdom, Intelligence, and Creativity Synthesized. New York: Cambridge University Press. 2007. 215 p.

248. Thanos I.C. The complementary effects of rationality and intuition on strategic decision quality. *European Management Journal*. 2023. Vol. 41, Issue 3. P. 366-374.

249. Tversky A., Kahneman D. Extensional versus intuitive reasoning: the conjunction fallacy in probability judgment. *Psychol. Rev.* 1983. Vol. 90. P. 293–315.

250. Tversky A., Kahneman D. Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. *Science,* 1974. Vol. 185 (4157). P. 1124–1131.

251. Vincent V.U. Integrating intuition and artificial intelligence in organizational decision-making. *Business Horizons*. 2021. Vol. 64, Issue 4. P. 425-438.

252. Vroom V H. Work and motivation. New York: Wiley, 1964. 331 p.

253. Wally S., Baum J.R. Personal and structural determinants of the pace of strategic decision making. *Academy of Management Journal*. 1994. Vol. 37(4). P. 932–956.

254. Walsh C., Knott P., Collins J. The role of intuiting practices in navigating strategic opportunities. *Long Range Planning*. 2023. Vol. 56, Issue 3: URL: https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0024630123000304

255. White R. Instinct and Intuition Are Crucial to the Art of True Leadership. *Charlotte Business Journal*, 2004. Vol. 29(10). P. 802-814.

256. Wibowo A., Narmaditya B.S., Saptono A., Effendi M.S. Does Digital Entrepreneurship Education Matter for Students' Digital Entrepreneurial Intentions? The Mediating Role of Entrepreneurial Alertness. *Cogent Education*. 2023. Vol. 10(1). P. 1-19.

257. Wilder R.L. The Role of Intuition: Intuition plays a basic and indispensable role in mathematical research and in modern teaching methods. *Science*. 5 May 1967. Vol 156, Issue 3775. P. 605-610.

258. Wilson C.L., O'Hare D., Shipper F. Task cycle theory: The processes of influence. In K.E. Clark & M.B. Clark (Eds.), Measures of leadership. 1990. P. 185–204.

259. Wilson C.L. The Wilson Multi-Level Management Surveys: Refinement and Replication of the Scales, JSAS: Catalog of Selected Documents in Psychology. *American Psychology Association*, 1978. Vol. 8, Ms. No. 1707. Washington, DC. P. 185-204.

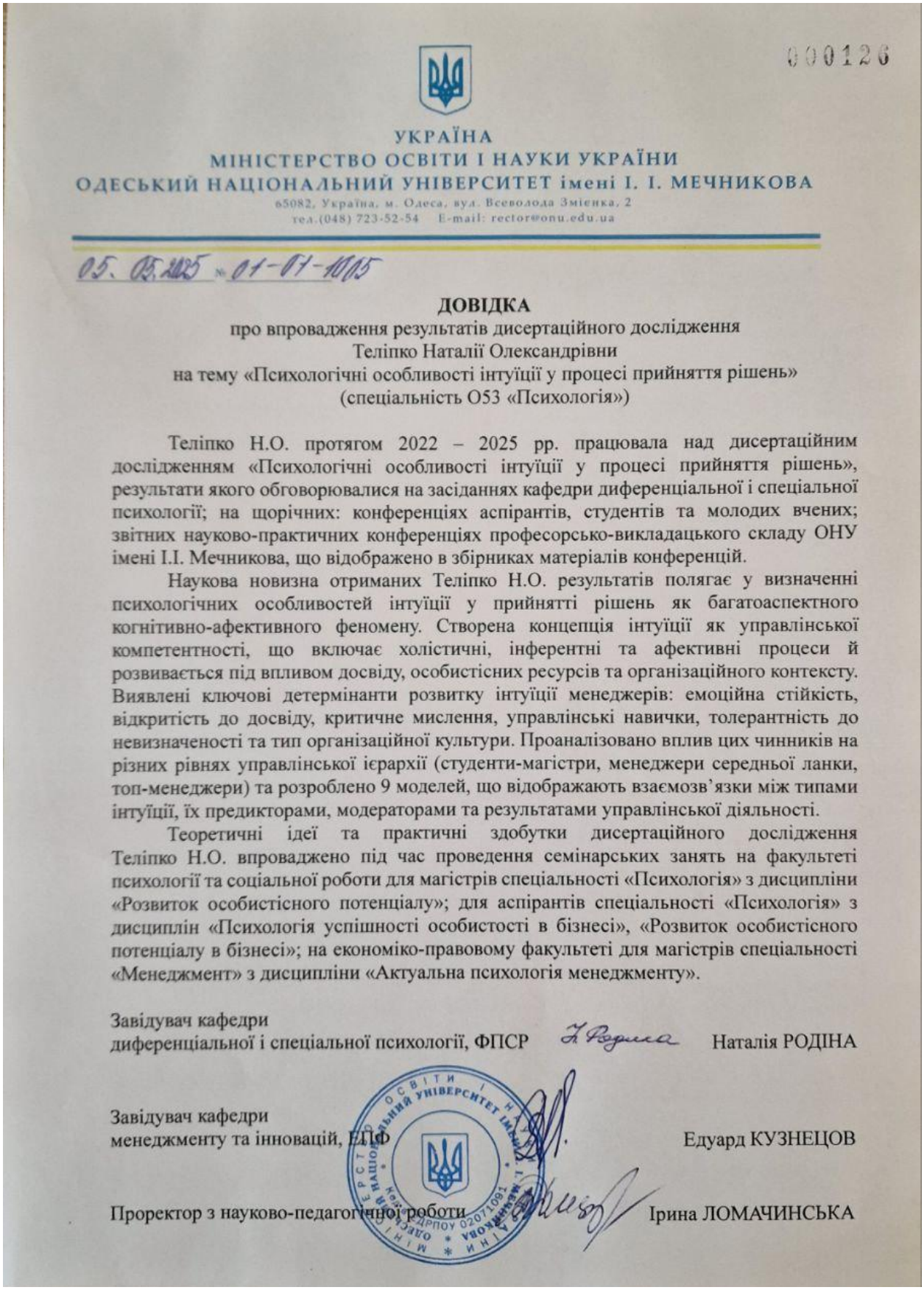
260. Wundt W. An Introduction to Psychology. London: George & Unwin, LTD. 1911. 222 p.

261. Yan Z., Xue Y., Lou Y. Risk and protective factors for intuitive and rational judgment of cybersecurity risks in a large sample of K-12 students and teachers. *Computers in Human Behavior*, 2021. Vol. 121, URL: https://psycnet.apa.org/record/2021-46614-001

262. Zhyhaylo N., Karpinska R., Smolikevych N., Kravchyk M., Lunov V. Psychology of Business, Leadership and Communication as a Perspective Scientific Direction in Ukraine and Europe. *International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE)*. 2019. Vol. 8 Issue-4S. P. 98-102. URL: https://www.ijrte.org/wp-content/uploads/papers/v8i4S/D10011184S19.pdf

ДОДАТКИ

Додаток А



000126

УКРАЇНА
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ імені І. І. МЕЧНИКОВА
65082, Україна, м. Одеса, вул. Всеволода Змієнка, 2
тел.(048) 723-52-54 E-mail: rector@onu.edu.ua

05.05.2025 № 01-01-1005

ДОВІДКА
про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Теліпко Наталії Олександрівни
на тему «Психологічні особливості інтуїції у процесі прийняття рішень»
(спеціальність О53 «Психологія»)

Теліпко Н.О. протягом 2022 – 2025 рр. працювала над дисертаційним дослідженням «Психологічні особливості інтуїції у процесі прийняття рішень», результати якого обговорювалися на засіданнях кафедри диференціальної і спеціальної психології; на щорічних: конференціях аспірантів, студентів та молодих вчених; звітних науково-практичних конференціях професорсько-викладацького складу ОНУ імені І.І. Мечникова, що відображено в збірниках матеріалів конференцій.

Наукова новизна отриманих Теліпко Н.О. результатів полягає у визначенні психологічних особливостей інтуїції у прийнятті рішень як багатоаспектного когнітивно-афективного феномену. Створена концепція інтуїції як управлінської компетентності, що включає холістичні, інферентні та афективні процеси й розвивається під впливом досвіду, особистісних ресурсів та організаційного контексту. Виявлені ключові детермінанти розвитку інтуїції менеджерів: емоційна стійкість, відкритість до досвіду, критичне мислення, управлінські навички, толерантність до невизначеності та тип організаційної культури. Проаналізовано вплив цих чинників на різних рівнях управлінської ієрархії (студенти-магістри, менеджери середньої ланки, топ-менеджери) та розроблено 9 моделей, що відображають взаємозв'язки між типами інтуїції, їх предикторами, модераторами та результатами управлінської діяльності.

Теоретичні ідеї та практичні здобутки дисертаційного дослідження Теліпко Н.О. впроваджено під час проведення семінарських занять на факультеті психології та соціальної роботи для магістрів спеціальності «Психологія» з дисципліни «Розвиток особистісного потенціалу»; для аспірантів спеціальності «Психологія» з дисциплін «Психологія успішності особистості в бізнесі», «Розвиток особистісного потенціалу в бізнесі»; на економіко-правовому факультеті для магістрів спеціальності «Менеджмент» з дисципліни «Актуальна психологія менеджменту».

Завідувач кафедри
диференціальної і спеціальної психології, ФПСР Наталія РОДІНА

Завідувач кафедри
менеджменту та інновацій, ЕПФ Едуард КУЗНЕЦОВ

Проректор з науково-педагогічної роботи Ірина ЛОМАЧИНСЬКА

000126

УКРАЇНА
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ імені І. І. МЕЧНИКОВА
65082, Україна, м. Одеса, вул. Всеволода Змієнка, 2
тел.(048) 723-52-54 E-mail: rector@onu.edu.ua

05. 05.2025 № 01-01-1005

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Теліпко Наталії Олександрівни
на тему «Психологічні особливості інтуїції у процесі прийняття рішень»
(спеціальність О53 «Психологія»)

Теліпко Н.О. протягом 2022 – 2025 рр. працювала над дисертаційним дослідженням «Психологічні особливості інтуїції у процесі прийняття рішень», результати якого обговорювалися на засіданнях кафедри диференціальної і спеціальної психології; на щорічних: конференціях аспірантів, студентів та молодих вчених; звітних науково-практичних конференціях професорсько-викладацького складу ОНУ імені І.І. Мечникова, що відображено в збірниках матеріалів конференцій.

Наукова новизна отриманих Теліпко Н.О. результатів полягає у визначенні психологічних особливостей інтуїції у прийнятті рішень як багатоаспектного когнітивно-афективного феномену. Створена концепція інтуїції як управлінської компетентності, що включає холістичні, інферентні та афективні процеси й розвивається під впливом досвіду, особистісних ресурсів та організаційного контексту. Виявлені ключові детермінанти розвитку інтуїції менеджерів: емоційна стійкість, відкритість до досвіду, критичне мислення, управлінські навички, толерантність до невизначеності та тип організаційної культури. Проаналізовано вплив цих чинників на різних рівнях управлінської ієрархії (студенти-магістри, менеджери середньої ланки, топ-менеджери) та розроблено 9 моделей, що відображають взаємозв'язки між типами інтуїції, їх предикторами, модераторами та результатами управлінської діяльності.

Теоретичні ідеї та практичні здобутки дисертаційного дослідження Теліпко Н.О. впроваджено під час проведення семінарських занять на факультеті психології та соціальної роботи для магістрів спеціальності «Психологія» з дисципліни «Розвиток особистісного потенціалу»; для аспірантів спеціальності «Психологія» з дисциплін «Психологія успішності особистості в бізнесі», «Розвиток особистісного потенціалу в бізнесі»; на економіко-правовому факультеті для магістрів спеціальності «Менеджмент» з дисципліни «Актуальна психологія менеджменту».

Завідувач кафедри
диференціальної і спеціальної психології, ФПСР Наталія РОДІНА

Завідувач кафедри
менеджменту та інновацій, ЕПФ Едуард КУЗНЕЦОВ

Проректор з науково-педагогічної роботи Ірина ЛОМАЧИНСЬКА

GCC
MARINE SERVICES

Вих. № І-20
від «24» Квітня 2025 р.

ДОВІДКА

про провадження результатів дисертаційного дослідження
Теліпко Наталії Олександрівни
«Психологічні особливості інтуїції у процесі прийняття рішень»
за спеціальністю О53 «Психологія»

Фахівці відділу управління персоналу ТОВ «ДжиСиСи Марін Сервісез», ознайомились та позитивно оцінили практичні результати наукового психологічного дослідження на тему: «Психологічні особливості інтуїції у процесі прийняття рішень» здобувачки 3-го освітньо-кваліфікаційного рівня (доктор філософії) за спеціальністю 053 «Психологія», кафедри диференціальної і спеціальної психології Одеського національного університету імені І.І. Мечникова Теліпко Н.О. На думку фахівців результати дослідження мають корисні практичні ідеї та напрацювання для роботи як з персоналом підприємства, так і працівниками що залучаються на роботу через діяльність крюїнг компанії.

В рамках дисертаційного дослідження, Теліпко Н.О. успішно провела корпоративні заходи, щодо підвищення якості прийняття рішень, для співробітників ТОВ «ДжиСиСи Марін Сервісез». Теліпко Н.О. було проведено ряд тренінгів, зокрема тренінги з розвитку інтуїтивного прийняття рішень, сесій консультування, сесій коучингу, тематичні сесії (soft skills development), а саме: розвиток критичного мислення, толерантності до невизначеності, емоційної стійкості з персоналом ТОВ «ДжиСиСи Марін Сервісез», що сприяло підвищенню ефективності взаємодії персоналу компанії

General Manager Iryna Shymbarova
GCC Marine Services, Ltd
office 504, 33 Zhukovskogo str., Odessa, Ukraine
Mob: +38 068 122 19 92
E-mail: Iryna.Shymbarova@odessa-gcc.com

ОДЕСЬКА ОБЛАСТЬ, МІСТО ОДЕСА
ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
«ДЖІСІСІ МАРІН СЕРВІСЕЗ»
Ідентифікаційний код 39886430
УКРАЇНА

Товариство з обмеженою відповідальністю
ДЖІСІСІ Марін Сервісез
65045, Україна, м. Одеса,
вул. Жуковського, буд. 33, офіс 504;
ІНН 39886430
Тел./ф.: +380482331699
E-mail: crew@odessa-gcc.com

Limited Liability Company
GCC Marine Services
33 Zhukovskogo Str., office 504
Odessa 65045 Ukraine
IC 39886430
Phone/fax: +380482331699
E-mail: crew@odessa-gcc.com

ГРОМАДСЬКА ОРГАНІЗАЦІЯ "ШЛЯХ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЛЮДИНИ ТА СУСПІЛЬСТВА

Path of transformation

УКРАЇНА, М. ОДЕСА, ПЛ. СОБОРНА, 1 #73 SHLYAKHTRANSFORMATSII@GMAIL.COM

АКТ 5 від 29.04.2025

впровадження результатів дисертаційного дослідження
«Психологічні особливості інтуїції у процесі прийняття рішень»
Теліпко Наталії Олександрівни

Дисертаційне дослідження Н.О., Теліпко на тему «Психологічні особливості інтуїції у процесі прийняття рішень» є сучасним дослідженням, виконаним у рамках системного та саноцентричного підходів, що підтверджує його науково-теоретичне і практичне значення, зокрема для вирішення питань, пов'язаних із кризовими станами особистості в процесі прийняття рішень. Дослідження може бути корисним у вивченні психологічних особливостей інтуїтивного мислення та механізмів ухвалення рішень в умовах підвищеної невизначеності і стресу, що, у свою чергу, сприятиме розробці ефективних психотерапевтичних стратегій для підтримки життєстійкості особистості.

Отримані результати були впроваджені в навчальну програму підготовки волонтерів «Інтуїтивне прийняття рішень у кризових ситуаціях під час війни» та використовуються у процесі викладання спецкурсу професійно орієнтованих лекцій і семінарів для волонтерів організації, а також у її практичній діяльності, спрямованій на консультування та психологічну підтримку волонтерів. Вони застосовуються в рамках програм підвищення кваліфікації співробітників компаній, які працюють із волонтерами, що перебувають у стані смислової кризи особистості та потребують відновлення психологічного здоров'я. Інтеграція матеріалів дисертації в навчальні програми сприятиме розвитку психологічної науки та зменшенню негативних наслідків стресових ситуацій для волонтерів шляхом оптимізації процесів інтуїтивного ухвалення рішень у складних умовах.

В.о. керівника
ГО «Шлях трансформації людини та суспільства» Бойченко О.В.

УКРАЇНА м. ОДЕСА ГО "ШЛЯХ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЛЮДИНИ ТА СУСПІЛЬСТВА" Ідент. код 45429734

INFORMALL
business-casual group

Вих. №00126032025

від «26» Березня 2025 р.

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Теліпко Наталії Олександрівни
«Психологічні особливості інтуїції у процесі прийняття рішень»
за спеціальністю О53 «Психологія»

Власником компанії ТОВ «ІНФОРМАЛЛ-ГРУП», була розглянута дисертаційна робота здобувача 3-го освітньо-кваліфікаційного рівня (доктор філософії) за спеціальністю 053 «Психологія» Теліпко Н.О.

Висновком, є можливість впровадити результати дослідження в працю підприємств з ціллю більш ефективної роботи співробітників та особистою роботою з топ менеджерами.

В ланках ТОВ «ІНФОРМАЛЛ-ГРУП» було проведено впровадження результатів дослідження, та консультування працівників щодо підвищення ефективності праці. Проведено 5 коуч зустрічей з топ менеджерами на тему «Розвиток інтуїції у процесі прийняття рішень».

Голова Правління
ТОВ «ІНФОРМАЛЛ-ГРУП» В.В. Веселовський

УКРАЇНА ОДЕСЬКА ОБЛАСТЬ, МІСТО ОДЕСА ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ІНФОРМАЛЛ-ГРУП" 33568049

no ties!

ODESSA: 426, PASSAGE BUILDING; TEL./FAX: +38 048 7285522 (7/24), P.O.B 15, ODESSA, 65000, UKRAINE; • WWW.INFORMALL.BIZ; E-MAIL: HO@INFORMALL.BIZ

ФОП ТЕЛІПКО МАТВІЙ ОЛЕКСАНДРОВИЧ

65003 м.Одеса, вул. Миколая Плигуна, 3, тел. +380977171171 emai:matttelipko@gmail.com

Вих. № 09
від «20» Квітня 2025 р.

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Теліпко Наталії Олександрівни
«Психологічні особливості інтуїції у процесі прийняття рішень»
за спеціальністю О53 «Психологія»

Практичні результати дисертаційного дослідження здобувачки 3-го освітньо-кваліфікаційного рівня (доктор філософії) за спеціальністю 053 «Психологія» Теліпко Н.О. були розглянуті і обговорені на зустрічі з керівництвом ФОП «Теліпко М.О.». Результати дослідження впроваджені в роботу з персоналом підприємства ФОП «Теліпко М.О.». Було проведено ряд сесій коучингу з керівництвом ФОП «Теліпко М.О.», що сприяло поліпшенню корпоративного клімату в цілому і взаємодії співробітників зокрема.

Директор
ФОП «Теліпко М.О.» Матвій ТЕЛІПКО