

DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2026-59-2>

УДК 005.53:330.131.7

Єршомін М.В.

здобувач наукового ступеня PhD

Національного університету харчових технологій

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-0821-6743>E-mail: skopnata67@gmail.com

ПРИЙНЯТТЯ ЕКОНОМІЧНИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ РИЗИКУ ТА НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

У статті досліджено теоретичні та прикладні аспекти прийняття економічних рішень в умовах ризику та невизначеності. Узагальнено еволюцію наукових підходів до прийняття рішень від класичних раціональних моделей до сучасних поведінкових концепцій, що враховують обмежену раціональність, когнітивні викривлення та вплив психологічних чинників на економічну поведінку суб'єктів господарювання. Розкрито особливості впливу ризиків та невизначеності на процес формування управлінських рішень. Визначено роль когнітивних упереджень, емоційних станів, соціально-психологічних ефектів і поведінкових установок у процесі оцінювання альтернатив та вибору управлінських дій. Доведено, що підвищення ефективності процесу прийняття рішень вимагає інтеграції когнітивно-поведінкових підходів із сучасними цифровими та аналітичними технологіями, що сприяє зростанню обґрунтованості, адаптивності та стійкості управлінських рішень.

Ключові слова: управлінські рішення; ризик; невизначеність; прийняття рішень; когнітивні упередження; психологічні чинники; обмежена раціональність; системи підтримки прийняття рішень; штучний інтелект.

Yeromin Mykola. DECISION-MAKING UNDER RISK AND UNCERTAINTY

The article explores the theoretical and applied dimensions of economic decision-making under conditions of risk and uncertainty, which are increasingly characteristic of modern volatile, complex, and unpredictable socio-economic environments. It systematizes and generalizes the evolution of scientific approaches to decision-making, tracing the transition from classical rational choice theories, which assume perfect information and full rationality of agents, to contemporary behavioral and cognitive paradigms that incorporate bounded rationality, heuristic thinking, and systematic cognitive biases. Special attention is paid to the conceptual distinction between risk and uncertainty, highlighting their different epistemological and practical implications for managerial decision-making. The study identifies and systematizes key psychological determinants of economic behavior, including cognitive biases (such as overconfidence, anchoring, and loss aversion), emotional states, social-psychological effects, and behavioral attitudes. These factors significantly affect the perception of risk, the evaluation of alternatives, and the quality of final managerial decisions. It is emphasized that under conditions of crisis and heightened uncertainty, decision-makers are particularly vulnerable to information overload, cognitive fatigue, and ambiguity effects, which reduce analytical capacity and strategic foresight. The necessity of integrating modern analytical and digital decision-support tools is substantiated. These include decision support systems (DSS), business intelligence (BI), artificial intelligence (AI) and machine learning technologies, scenario analysis, predictive modeling, and stress-testing approaches. Such tools enhance the accuracy, speed, and adaptability of decision-making processes by improving data processing capabilities and reducing the influence of subjective cognitive distortions. The research also highlights the importance of combining behavioral insights with digital technologies to form hybrid decision-making frameworks. This integration allows for more robust and adaptive management strategies capable of responding effectively to rapidly changing external conditions. The findings demonstrate that improving the effectiveness of economic decision-making requires a comprehensive approach that unites cognitive-behavioral, analytical, and technological components. This integrated perspective contributes to increasing the validity, resilience, and adaptability of managerial decisions in conditions of high uncertainty and environmental turbulence.

Key words: management decisions; risk; uncertainty; decision-making; cognitive biases; psychological factors; bounded rationality; decision support systems; artificial intelligence.

Постановка проблеми. У сучасних умовах динамічних змін зовнішнього середовища, посилення глобальної нестабільності та високого рівня ризиків проблема прийняття рішень в умовах невизначеності набуває особливої актуальності. Для підприємств, організацій та державних інституцій дедалі складніше формувати управлінські рішення на основі повної та достовірної інформації, оскільки значна

частина факторів має стохастичний, непередбачуваний або слабо структурований характер.

Невизначеність охоплює як економічні, так і соціальні, політичні, технологічні та екологічні аспекти, що суттєво ускладнює процес прогнозування наслідків управлінських дій. У таких умовах традиційні підходи до прийняття рішень часто виявляються недостатньо ефективними,

що зумовлює необхідність використання адаптивних методів, інструментів ризик-менеджменту та аналітичних моделей підтримки рішень.

Особливого значення набуває здатність суб'єктів управління швидко реагувати на зміни, оцінювати альтернативи за умов неповної інформації та формувати гнучкі стратегії розвитку.

Це актуалізує дослідження теоретичних засад, методичних підходів і практичних інструментів прийняття рішень в умовах невизначеності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика прийняття рішень в умовах невизначеності має глибоке теоретичне підґрунтя, сформоване в межах менеджменту, економічної теорії, теорії ігор, поведінкової економіки та досліджень у сфері управління ризиками.

Фундамент теорії прийняття рішень в умовах невизначеності закладено у працях Ф. Найта, який розмежував поняття ризику (вимірюваного) та невизначеності (невимірюваної) [13]. Подальший розвиток теорії пов'язаний з аксіоматичною моделлю раціонального вибору Л. Севіджа [16], концепцією обмеженої раціональності Г. Саймона [17] та теорією перспектив Д. Канемана і А. Тверські, яка пояснює вплив когнітивних упереджень на вибір альтернатив [11].

Важливий внесок у дослідження невизначеності зробили Д. Елсберг, який довів схильність осіб уникати неоднозначності [6], та І. Гілбоа і Д. Шмейдлер, які запропонували модель максимінної очікуваної корисності для прийняття рішень за неоднозначних імовірностей [9]. У сучасних дослідженнях І. Гілбоа підкреслює, що класична теорія очікуваної корисності поступається інтегрованим поведінковим моделям, які враховують когнітивні обмеження та неоднозначність інформації [8].

Сучасний розвиток теорії прийняття рішень характеризується інтеграцією багатокритеріального аналізу, сценарного планування, байєсівських моделей, машинного навчання та штучного інтелекту. Зокрема, концепція Decision Making under Deep Uncertainty (DMDU) орієнтується на формування адаптивних і стійких рішень за неможливості достовірного прогнозування майбутніх подій [2]. Дослідження також підтверджують зростаючу роль цифрових технологій, великих даних [3], емоційних і когнітивних чинників [1; 4], а також методів контекстної оптимізації, що поєднують операційні дослідження та машинне

навчання для підвищення якості управлінських рішень [15].

Отже, еволюція теорії прийняття рішень відображає перехід від класичних раціоналістичних моделей до адаптивних інтегрованих підходів, які враховують поведінкові, когнітивні, економічні та технологічні чинники й забезпечують підтримку ефективного управління в умовах високої невизначеності.

Сучасні дослідження українських науковців суттєво розширюють класичні підходи до аналізу прийняття рішень в умовах ризику та невизначеності. Зокрема, увага приділяється взаємозв'язку ризику та невизначеності в управлінській діяльності [22], ролі поведінкових факторів у підприємницьких рішеннях [19], впливу когнітивних упереджень на якість управлінських рішень [24]. Окремий напрям становлять дослідження ірраціональної економічної поведінки, які підтверджують зростання значущості психологічних чинників у процесі економічного вибору [12].

В сучасних дослідженнях особлива увага приділяється особливостям прийняття управлінських рішень в умовах воєнного стану, що супроводжуються високим рівнем ризику, невизначеності та необхідністю швидкої адаптації підприємств до змін зовнішнього середовища. У цьому контексті науковці обґрунтовують доцільність застосування ризик-орієнтованих, адаптивних і цифрових управлінських підходів, підкреслюючи при цьому критичну роль поведінкових та психологічних факторів у забезпеченні якості та обґрунтованості управлінських рішень [23; 25; 26; 27].

Узагальнення зазначених підходів дозволяє зробити висновок, що сучасна українська наукова думка розглядає прийняття управлінських рішень як багатовимірний процес, у якому поєднуються раціональні, поведінкові та контекстуальні чинники.

Метою статті є узагальнення наукових підходів до прийняття управлінських рішень в умовах ризику та невизначеності та визначення основних інструментів підвищення їх ефективності в умовах швидких та непередбачуваних змін зовнішнього середовища.

Виклад матеріалу дослідження та його основні результати. Сучасне бізнес-середовище за Дж. Кейнсом та Ф. Найтом характеризується станом радикальної невизначеності, де традиційні методи детермінованого прогнозування втрачають свою ефективність. Глобальна турбулентність, техно-

логічні розриви та волатильність ринків змушують суб'єкти управління приймати рішення в умовах неповної або суперечливої інформації. У таких обставинах процес вибору альтернативи перестає бути суто математичною чи економічною процедурою і переміщується у площину когнітивної психології та поведінкової економіки.

Прийняття економічних рішень в умовах ризику та невизначеності розглядається не лише як раціональний аналітичний процес, а й як складне соціально-психологічне явище, на яке суттєво впливають індивідуальні характеристики суб'єктів управління, їхній професійний досвід, особливості сприйняття та обробки інформації, ціннісні орієнтири й поведінкові установки. Дефіцит достовірної інформації, обмеженість часу для аналізу альтернатив і висока складність управлінських ситуацій посилюють роль особистісних характеристик осіб, які приймають рішення, психологічних чинників, що безпосередньо позначається на обґрунтованості та результативності прийнятих рішень.

Важливим детермінантом процесу вибору є ставлення суб'єкта до ризику, що може проявлятися через схильність до ризику, нейтральне сприйняття ризикових ситуацій або прагнення їх уникнення [21]. Зазначені поведінкові характеристики значною мірою визначають характер управлінських рішень і вибір альтернативних варіантів дій. Зокрема, суб'єкти з високою схильністю до ризику частіше обирають альтернативи, пов'язані з вищим рівнем невизначеності та потенційно більшим економічним ефектом, тоді як ризик-аверсні особи надають перевагу більш стабільним і прогнозованим рішенням, орієнтованим на мінімізацію можливих втрат.

В умовах воєнного стану економічна діяльність в Україні функціонує в середовищі підвищеної ризикованості та високого рівня невизначеності, що суттєво ускладнює процес прийняття управлінських рішень. Дестабілізація зовнішнього середовища, порушення логістичних зв'язків, обмеженість ресурсів, загрози безпеці та непередбачуваність подальшого розвитку подій формують додаткові виклики для суб'єктів господарювання. За таких умов особливого значення набувають психологічні чинники, які впливають на процес оцінювання альтернатив і вибору управлінських рішень. Серед них провідне місце посідають хронічний стрес, когнітивне перевантаження, емоційне виснаження та посилене відчуття

невизначеності щодо майбутніх економічних перспектив.

Зазначені чинники здатні знижувати якість когнітивних процесів, ускладнювати обробку інформації та обмежувати можливості здійснення комплексного стратегічного аналізу. У результаті скорочується горизонт планування, посилюється орієнтація на оперативні та короткострокові управлінські рішення, а також зростає значущість інтуїтивних механізмів вибору як способу реагування на дефіцит часу, інформації та ресурсів. Водночас сучасні умови господарювання вимагають від підприємств високого рівня адаптивності, здатності до швидкої трансформації бізнес-моделей, оперативного перерозподілу ресурсів і своєчасного реагування на зміни зовнішнього середовища.

У зв'язку з цим особливої актуальності набуває інтеграція економічних і поведінкових підходів до прийняття управлінських рішень, що передбачає врахування психологічних особливостей суб'єктів управління поряд із використанням сучасних аналітичних інструментів. Такий підхід забезпечує підвищення обґрунтованості управлінських рішень, зміцнення адаптаційного потенціалу підприємств та забезпечення стійкого функціонування суб'єктів підприємницької діяльності в умовах воєнного стану, що формує високі ризики в умовах невизначеності.

Суттєвий вплив на процес прийняття управлінських рішень здійснюють когнітивні упередження, що являють собою систематичні відхилення від принципів раціонального мислення та об'єктивного оцінювання інформації. Умови ризику, невизначеності та обмеженої раціональності посилюють вплив на поведінку економічних суб'єктів, що може знижувати якість управлінських рішень.

До найбільш поширених когнітивних упереджень належить ефект якоря або ефект закріплення (anchoring effect), який проявляється у надмірній залежності від початкової інформації або першої отриманої оцінки під час формування подальших суджень [7].

Значного поширення також набуває упередження підтвердження (confirmation bias), що полягає у схильності відбирати та інтерпретувати інформацію таким чином, щоб вона підтверджувала вже сформовані переконання або очікування [14].

Не менш важливим є ефект надмірної впевненості (overconfidence bias), який

характеризується переоцінкою власних знань, компетенцій і здатності прогнозувати майбутні події [18]. Крім того, на економічну поведінку впливає евристика доступності (availability heuristic), відповідно до якої ймовірність подій оцінюється на основі легкості пригадування аналогічних випадків або інформації, що є найбільш доступною у свідомості особи [5].

Наявність зазначених когнітивних викривлень може призводити до систематичних помилок у процесі прийняття рішень, зокрема до неадекватного оцінювання ризиків і можливостей, вибору економічно неефективних інвестиційних альтернатив, а також помилок у стратегічному плануванні та прогнозуванні розвитку підприємства [1; 4]. У результаті знижується обґрунтованість управлінських рішень, що негативно впливає на ефективність функціонування суб'єктів господарювання в умовах динамічного та важкопрогнозованого зовнішнього середовища.

Таким чином, психологічні чинники справляють суттєвий і багатовимірний вплив на поведінку економічних суб'єктів в умовах ризику та невизначеності. Зазначені детермінанти проявляються як на індивідуальному, так і на груповому рівнях, формуючи специфічні когнітивні та емоційні патерни поведінки, що визначають особливості оцінювання альтернатив, сприйняття ризику та процесу прийняття кінцевих управлінських рішень.

У практичній діяльності вплив психологічних чинників проявляється у поведінкових реакціях економічних суб'єктів, зокрема під час кризових явищ, коли спостерігається масова реалізація активів під впливом панічних настроїв. Крім того, вони зумовлюють наявність помилок у стратегічному управлінні, а також призводять до недооцінювання рівня ризиків у процесі прийняття рішень щодо розширення діяльності підприємств.

Враховуючи зростаючий вплив психологічних чинників на процес формування управлінських рішень у нестабільному середовищі, особливої актуальності набуває використання комплексу поведінкових механізмів та інструментів підтримки прийняття рішень, які сприяють підвищенню їхньої обґрунтованості, адаптивності та результативності в умовах ризику та невизначеності [4; 11; 17].

Серед сучасних інструментів підвищення якості економічних рішень в умовах ризику та невизначеності особливе зна-

чення мають системи підтримки прийняття рішень (Decision Support Systems) [10], інструменти бізнес-аналітики (Business Intelligence) [20], технології штучного інтелекту та машинного навчання, методи сценарного аналізу, прогнозного моделювання, а також поведінкові підходи до управління [3; 15]. Зазначені інструменти забезпечують комплексне опрацювання значних обсягів інформації, сприяють виявленню прихованих закономірностей та підвищують обґрунтованість управлінських рішень.

Важливу роль відіграють системи підтримки прийняття рішень, які інтегрують аналітичні моделі, бази даних і механізми оцінювання альтернатив, дозволяючи особам, які приймають рішення, оперативно аналізувати можливі сценарії розвитку подій та оцінювати наслідки прийнятих рішень [8].

Додаткові можливості в процесі прийняття рішень надають технології штучного інтелекту та машинного навчання, які здатні адаптуватися до змін зовнішнього середовища, здійснювати прогнозування на основі великих масивів даних та формувати рекомендації щодо вибору найбільш ефективних управлінських дій.

Для роботи в умовах високої невизначеності широко використовуються методи сценарного планування, стрес-тестування та аналізу чутливості, що дозволяють оцінити стійкість управлінських рішень до різних варіантів розвитку зовнішнього середовища [9; 16]. Одночасно зростає значення поведінкових інструментів, спрямованих на зменшення впливу когнітивних викривлень, підвищення якості експертних оцінок та формування більш раціональних моделей прийняття рішень [1; 4].

Комплексне використання зазначених інструментів сприяє підвищенню адаптивності підприємств, забезпечує більш ефективне управління ризиками та створює передумови для прийняття обґрунтованих управлінських рішень в умовах динамічних змін і високого рівня невизначеності зовнішнього середовища.

Також важливого значення набуває розвиток критичного мислення як ключової компетенції суб'єктів управління, що передбачає здатність до всебічного аналізу альтернатив, виявлення логічних суперечностей, оцінювання достовірності інформації та формування обґрунтованих висновків. В умовах зростання інформаційних потоків і високої невизначеності критичне мислення сприяє зниженню впливу когні-

тивних викривлень та підвищенню якості управлінських рішень.

Не менш важливою є системна робота щодо підвищення рівня фінансової, аналітичної та цифрової грамотності управлінського персоналу, що забезпечує більш ефективне використання сучасних методів аналізу даних та інструментів підтримки прийняття рішень. Додатково актуалізується необхідність організації спеціалізованих освітніх програм, професійного навчання та тренінгів, спрямованих на розвиток поведінкових компетенцій, емоційної стійкості, навичок управління ризиками та адаптивного мислення.

Формування зазначених компетентностей створює передумови для підвищення ефективності процесу прийняття рішень, зміцнення адаптаційного потенціалу підприємств та забезпечення їх стійкого функціонування в умовах динамічних змін зовнішнього середовища, ризику та невизначеності.

З метою комплексної систематизації впливу психологічних чинників на процес прийняття економічних рішень та визначення інструментальних підходів до мінімізації їх деструктивного ефекту доцільним є узагальнення відповідних аспектів (табл. 1). Запропонована структуризація забезпечує відображення взаємозв'язку між характером прояву психологічних детермінант, їх впливом на якість та обґрунтованість управлінських рішень, а також комплексом заходів і методичних інструментів, спрямованих на нейтралізацію або зниження інтенсивності їх негативного впливу.

Після проведеної систематизації можна констатувати, що психологічні чинники формують багаторівневу систему впливу на процес прийняття економічних рішень, охоплюючи когнітивні викривлення, емоційні стани, поведінкові установки та ефекти зовнішнього середовища. Їхній вплив є неоднозначним: з одного боку, вони можуть підвищувати ефективність управлінських рішень за рахунок інтуїції, досвіду та адаптивності, з іншого – зумовлюють систематичні помилки внаслідок обмеженої раціональності, інформаційних перекосів та емоційної дестабілізації.

На авторську думку, найбільш критичними з точки зору якості прийнятих рішень є когнітивні упередження (надмірна впевненість, ефект якоря, упередження підтвердження), які призводять до викривлення оцінки альтернатив та недооцінки ризиків. Крім того, значний деструктивний вплив

мають соціально-психологічні ефекти (групове мислення, конформізм), а також ситуаційні фактори кризового середовища, що посилюють емоційну реактивність і скорочують горизонт планування.

Необхідно зазначити, що особливості актуальності в умовах турбулентного та невизначеного зовнішнього середовища набувають такі психологічні феномени, як інформаційне перевантаження, кризові ефекти та адаптаційна втома. Їхній вплив проявляється у зниженні здатності суб'єктів управління до комплексного аналізу інформації, погіршенні якості оцінювання альтернатив і послабленні стратегічного бачення. У результаті зростає ймовірність прийняття ситуативних, короткостроково орієнтованих або недостатньо обґрунтованих управлінських рішень, що може негативно позначатися на ефективності функціонування підприємства та його здатності адаптуватися до динамічних змін зовнішнього середовища.

Разом із тим, результати узагальнення свідчать, що негативний вплив психологічних чинників може бути істотно зменшений за умови впровадження комплексного підходу, який поєднує аналітичні інструменти прийняття рішень, сценарне планування, формалізовані процедури оцінювання ризиків, методи дебайсингу, а також розвиток критичного мислення та поведінкових компетентностей управлінського персоналу.

Отже, ефективне управління процесом прийняття економічних рішень вимагає інтеграції когнітивно-поведінкових підходів із сучасними цифровими та аналітичними інструментами, що забезпечує підвищення їхньої обґрунтованості, адаптивності та стійкості в умовах ризику, невизначеності та кризових викликів.

Висновки. У результаті проведеного дослідження встановлено, що сучасні підходи до прийняття економічних рішень в умовах ризику та невизначеності характеризуються поступовим переходом від класичних раціоналістичних концепцій до поведінкових та адаптивних моделей, які враховують обмежену раціональність суб'єктів управління, їхні психологічні особливості та високу складність і динамічність зовнішнього середовища.

Доведено, що психологічні чинники є ключовими детермінантами економічної поведінки та суттєво впливають на процеси оцінювання альтернатив, сприйняття ризику та формування управлінських рішень. Найбільш значущими серед

Таблиця 1

Узагальнення психологічних детермінант процесу прийняття економічних рішень та механізмів їх нейтралізації

Психологічний фактор	Прояв	Вплив на рішення	Підходи до нейтралізації негативного впливу
Надмірна впевненість (overconfidence)	Переоцінка власних знань і прогнозів	Недооцінка ризиків, прийняття занадто ризикованих рішень	Використання аналітичних моделей, залучення незалежних експертів
Ефект якоря (anchoring)	Орієнтація на початкову інформацію	Викривлення оцінок і обмеження альтернатив	Перегляд початкових припущень, використання альтернативних сценаріїв
Ефект доступності (availability heuristic)	Оцінка ризиків на основі легко доступної інформації	Неповна або упереджена оцінка ситуації	Збір повної інформації, застосування системного аналізу
Уникнення втрат (loss aversion)	Більша чутливість до втрат, ніж до вигравів	Надмірна обережність або відмова від вигідних можливостей	Використання критеріїв очікуваної вигоди, балансування ризику і доходу
Ефект підтвердження (confirmation bias)	Пошук інформації, що підтверджує існуючі переконання	Ігнорування альтернативних точок зору	Залучення різних думок, критичний аналіз інформації
Емоційний вплив (стрес, страх, оптимізм)	Прийняття рішень під впливом емоцій	Ірраціональні або імпульсивні рішення	Стандартизація процедур прийняття рішень, використання чек-листів
Схильність до ризику / уникнення ризику	Індивідуальні поведінкові установки	Вибір або надто ризикованих, або надто консервативних рішень	Врахування профілю ризику, застосування методів оцінки корисності
Ефект групового мислення (groupthink)	Конформізм у групі, уникнення конфліктів	Прийняття неефективних колективних рішень	Заохочення критичного мислення, залучення незалежних учасників
Ефект статус-кво	Схильність зберігати поточний стан	Відмова від інновацій та змін	Аналіз альтернатив, оцінка втрат від бездіяльності
Обмежена раціональність	Неможливість обробити всю інформацію	Спрощення рішень, використання евристик	Використання інформаційних систем і аналітичних інструментів
Ефект турбулентності середовища	Дезорієнтація через швидкі та непередбачувані зміни	Прийняття хаотичних або короткострокових рішень	Використання сценарного планування, гнучких стратегій та адаптивного управління
Ефект інформаційного перевантаження	Надмірний обсяг інформації, складність її обробки	Уповільнення або помилки у прийнятті рішень	Фільтрація інформації, застосування цифрових аналітичних систем
Ефект кризи / шоку	Психологічний тиск у кризових ситуаціях (війна, економічні потрясіння)	Панічні або надмірно консервативні рішення	Антикризові протоколи, підготовка сценаріїв дій, тренування стресостійкості
Ефект невизначеності кризового середовища	Підвищене сприйняття нестабільності (війна, економічні шоки)	Надмірна обережність або, навпаки, хаотичні рішення	Сценарне планування, формування антикризових стратегій
Ефект короткострокової орієнтації	Фокус на швидких результатах у нестабільності	Ігнорування довгострокових ризиків і стратегій	Балансування коротко- та довгострокового планування
Ефект адаптаційної втоми	Виснаження від постійних змін і криз	Зниження якості рішень, консервативність	Ротація управлінських рішень, підтримка персоналу, розвиток стійкості

Джерело: систематизовано автором

них є когнітивні упередження, емоційні стани, соціально-психологічні ефекти та поведінкові установки, які можуть як підвищувати, так і знижувати якість управлінського вибору. В умовах кризової нестабільності та турбулентності особливої ваги набувають явища інформаційного переважання, адаптаційної втоми та посилення невизначеності, що обмежують можливості раціонального аналізу та довгострокового стратегічного планування.

Обґрунтовано доцільність застосування сучасних аналітичних і цифрових інструментів підтримки прийняття рішень, зокрема систем підтримки прийняття рішень, інструментів бізнес-аналітики, технологій штучного інтелекту, сценарного аналізу та прогнозного моделювання, які забезпечують підвищення обґрунтованості, оперативності та адаптивності управлінських рішень.

Узагальнення психологічних детермінант та інструментів їх мінімізації дозволило сформувати комплексний підхід до підвищення якості економічних рішень, що інтегрує поведінкові, аналітичні та цифрові механізми управління. Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробленням інтегрованих моделей підтримки прийняття рішень, які враховуватимуть одночасний вплив поведінкових, інформаційних і технологічних факторів в умовах зростаючої невизначеності сучасного економічного середовища.

Подальші розвідки доцільно зосередити на розробленні інтегрованих поведінково-цифрових моделей прийняття рішень, дослідженні впливу когнітивних упереджень у цифровому середовищі, а також оцінюванні ефективності інструментів штучного інтелекту та бізнес-аналітики в умовах невизначеності. Перспективним є також врахування ESG-підходів у системі управлінських рішень для підвищення їх стійкості та довгострокової ефективності.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Bartholomeyczik K., Gusenbauer M., Treffers T. The Influence of Incidental Emotions on Decision-Making under Risk and Uncertainty: A Systematic Review and Meta-Analysis of Experimental Evidence. *Cognition and Emotion*. 2022. Vol. 36(6). P. 1054–1073. DOI: <https://doi.org/10.1080/02699931.2022.2099349> (дата звернення 20.04.2026)
2. Bonjean Stanton M. C., Roelich K. Decision Making under Deep Uncertainties: A Review of the Applicability of Methods in Practice. *Technological Forecasting and Social Change*. 2021. Vol. 171. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120939> (дата звернення 20.04.2026)
3. Campello M., Kankanhalli G. Corporate Decision-Making under Uncertainty: Review and Future Research Directions. *NBER Working Paper*. 2022. No. 30733. DOI: <https://doi.org/10.3386/w30733> (дата звернення 20.04.2026)
4. Colautti L., Antonietti A., Iannello P. Executive Functions in Decision Making under Ambiguity and Risk in Healthy Adults: A Scoping Review Adopting the Hot and Cold Executive Functions Perspective. *Brain Sciences*. 2022. Vol. 12(10). Article 1335. DOI: <https://doi.org/10.3390/brainsci12101335> (дата звернення 25.04.2026)
5. Du R. Availability heuristic: An overview and applications. *Highlights in Business, Economics and Management*. 2022. Vol. 1. P. 153–159. DOI: <https://doi.org/10.54097/hbem.v1i.2548> (дата звернення 25.04.2026)
6. Ellsberg D. Risk, Ambiguity, and the Savage Axioms. *Quarterly Journal of Economics*. 1961. Vol. 75(4). P. 643–669. DOI: <https://doi.org/10.2307/1884324> (дата звернення 25.04.2026)
7. Furnham A., Boo H. C. A literature review of the anchoring effect. *The Journal of Socio-Economics*. 2011. Vol. 40(1). P. 35–42. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.socsec.2010.10.008> (дата звернення 20.05.2026)
8. Gilboa I. Decision Under Uncertainty: State of the Science. *Annual Review of Economics*. 2025. Vol. 17. P. 1–30. DOI: <https://doi.org/10.1146/annurev-economics-090924-041522> (дата звернення 20.05.2026)
9. Gilboa I., Schmeidler D. Maxmin Expected Utility with Non-Unique Prior. *Journal of Mathematical Economics*. 1989. Vol. 18(2). P. 141–153. DOI: <https://ideas.repec.org/a/eee/mateco/v18y1989i2p141-153.html> (дата звернення 01.05.2026)
10. Holsapple C. W. Decision Support Systems. *Encyclopedia of Information Systems* / ed. by H. Bidgoli. Amsterdam : Elsevier, 2003. Vol. 1. P. 551–565. DOI: <https://doi.org/10.1016/B0-12-227240-4/00038-1> (дата звернення 01.05.2026)
11. Kahneman D., Tversky A. Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk. *Econometrica*. 1979. Vol. 47(2). P. 263–291. DOI: <https://doi.org/10.2307/1914185> (дата звернення 08.05.2026)
12. Khovrat A., Teslenko D., Nural N., Kyriy V. Theoretical and Experimental Study of the Economic Behavior Irrational Component of Ukrainian Society in Specific Markets. *Innovative Technologies and Scientific Solutions for Industries*. 2023. No. 2(24). P. 221–229. DOI: <https://doi.org/10.30837/ITSSI.2023.24.221> (дата звернення 08.05.2026)
13. Knight F. H. *Risk, Uncertainty, and Profit*. 2006. New York: Cosimo Ink. 400 p. URL: <https://econlib.org/library/Knight/knRUP.html> (дата звернення: 20.06.2026)
14. Nitta K. Decision making. *Encyclopaedia Britannica*. 2026. 13 June. URL: <https://www.britannica.com/topic/decision-making> (дата звернення: 05.07.2026)
15. Sadana U., Chenreddy A., Delage E., Forel A., Frejinger E., Vidal T. A Survey of Contextual Optimization Methods for Decision-Making under Uncertainty. *European Journal of Operational Research*. 2025. Vol. 320(2). P. 271–289. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2024.03.020> (дата звернення: 10.06.2026)
16. Savage L. J. *The Foundations of Statistics*. New York: Dover Publications, 1972. 310 p.
17. Simon H. A. A Behavioral Model of Rational Choice. *The Quarterly Journal of Economics*. 1955. Vol. 69(1). P. 99–118. DOI: <https://doi.org/10.2307/1884852> (дата звернення: 18.05.2026)

18. Zhang Y. Overconfidence bias as an explanation of economic behaviours. *Highlights in Business, Economics and Management*. 2024. Vol. 45. P. 607–612. DOI: <https://doi.org/10.54097/tmh8hd76> (дата звернення: 17.05.2026)
19. Беновська Л. Я. Ідентифікація поведінкових факторів та обґрунтування їх ролі у прийнятті рішень суб'єктами підприємницької діяльності в умовах невизначеності. *Review of Transport Economics and Management*. 2023. № 7(23). С. 145–150. DOI: <https://doi.org/10.15802/rtem2022/268647>. (дата звернення: 25.06.2026)
20. Замлинський В. А., Щуровська А. Ю., Замлинська О. В. Особливості та характеристики business intelligence (BI)-систем як інструменту підвищення ефективності діяльності компанії. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. № 1. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-1-8> (дата звернення: 25.06.2026)
21. Макачук І. М., Федупова І. В. Управління ризик-апетитом у прийнятті рішень. *Scientia Fructuosa*. 2023. № 1 (147). С. 42–54. DOI: [https://doi.org/10.31617/1.2023\(147\)04](https://doi.org/10.31617/1.2023(147)04) (дата звернення: 20.04.2026)
22. Пріщенко А. В. Невизначеність та ризик: взаємозв'язок, взаємозалежність та дисбаланси при прийнятті рішень. *Науковий вісник Полісся*. 2023. № 2(27). С. 161–179. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2023-2\(27\)-161-179](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2023-2(27)-161-179) (дата звернення: 20.04.2026)
23. Руденко В., Марухленко О., Олещенко В. Digital management як фактор підвищення ефективності прийняття управлінських рішень в умовах воєнного стану. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2025. № 3 (43). С. 56–68. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3\(43\)-56-68](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3(43)-56-68) (дата звернення: 20.05.2026)
24. Синюк О. В. Поведінкові та аналітичні аспекти прийняття управлінських рішень у мінливому середовищі. *Економіка та суспільство*. 2025. № 80. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-53>. (дата звернення: 20.04.2026)
25. Скопенко Н.С., Мостенська Т.Л., Ковтун О.А., Загорюлько А.О., Єрьомін М.В. Прийняття управлінських рішень в умовах воєнного стану. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 12. С. 87–96. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.12.87> (дата звернення: 15.05.2026)
26. Феєр О., Хаустова К., Густі С. Стратегічне управління підприємством в умовах воєнного стану. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 4. С. 90–97. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2023.4.90.97> (дата звернення: 18.04.2026)
27. Шишкін В., Онищенко О., Зевенко Д. Ефективність прийняття управлінських рішень в умовах воєнного стану для забезпечення стійкості економіки логістичних систем вітчизняних підприємств. *Сталій розвиток економіки*. 2025. № 4 (55). С. 197–205. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-55-27> (дата звернення: 18.04.2026)
- Cognition and Emotion*, vol. 36, no. 6, pp. 1054–1073. DOI: <https://doi.org/10.1080/02699931.2022.2099349> (accessed April 20, 2026).
2. Bonjean Stanton M. C., Roelich K. (2021) Decision Making under Deep Uncertainties: A Review of the Applicability of Methods in Practice. *Technological Forecasting and Social Change*, vol. 171. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120939> (accessed April 20, 2026).
3. Campello M., Kankanhalli G. (2022) Corporate Decision-Making under Uncertainty: Review and Future Research Directions. *NBER Working Paper*, no. 30733. DOI: <https://doi.org/10.3386/w30733> (accessed April 20, 2026).
4. Colautti L., Antonietti A., Iannello P. (2022) Executive Functions in Decision Making under Ambiguity and Risk in Healthy Adults: A Scoping Review Adopting the Hot and Cold Executive Functions Perspective. *Brain Sciences*, vol. 12, no. 10, article 1335. DOI: <https://doi.org/10.3390/brainsci12101335> (accessed April 25, 2026).
5. Du R. (2022) Availability Heuristic: An Overview and Applications. *Highlights in Business, Economics and Management*, vol. 1, pp. 153–159. DOI: <https://doi.org/10.54097/hbem.v1i.2548> (accessed April 25, 2026).
6. Ellsberg D. (1961) Risk, Ambiguity, and the Savage Axioms. *Quarterly Journal of Economics*, vol. 75, no. 4, pp. 643–669. DOI: <https://doi.org/10.2307/1884324> (accessed April 25, 2026).
7. Furnham A., Boo H. C. (2011) A Literature Review of the Anchoring Effect. *The Journal of Socio-Economics*, vol. 40, no. 1, pp. 35–42. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.socec.2010.10.008> (accessed May 20, 2026).
8. Gilboa I. (2025) Decision Under Uncertainty: State of the Science. *Annual Review of Economics*, vol. 17, pp. 1–30. DOI: <https://doi.org/10.1146/annurev-economics-090924-041522> (accessed May 20, 2026).
9. Gilboa I., Schmeidler D. (1989) Maxmin Expected Utility with Non-Unique Prior. *Journal of Mathematical Economics*, vol. 18, no. 2, pp. 141–153. Available at: <https://ideas.repec.org/a/eee/matecol/v18y1989i2p141-153.html> (accessed May 1, 2026).
10. Holsapple C. W. (2003) Decision Support Systems. In H. Bidgoli (ed.). *Encyclopedia of Information Systems*. Amsterdam: Elsevier, vol. 1, pp. 551–565. DOI: <https://doi.org/10.1016/B0-12-227240-4/00038-1> (accessed May 1, 2026).
11. Kahneman D., Tversky A. (1979) Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk. *Econometrica*, vol. 47, no. 2, pp. 263–291. DOI: <https://doi.org/10.2307/1914185> (accessed May 8, 2026).
12. Khovrat A., Teslenko D., Nural N., Kyriy V. (2023) Theoretical and Experimental Study of the Economic Behavior Irrational Component of Ukrainian Society in Specific Markets. *Innovative Technologies and Scientific Solutions for Industries*, no. 2(24), pp. 221–229. DOI: <https://doi.org/10.30837/ITSSI.2023.24.221> (accessed May 8, 2026).
13. Knight F. H. (2006) *Risk, Uncertainty, and Profit*. New York: Cosimo Ink, 400 p. Available at: <https://econlib.org/library/Knight/knRUP.html> (accessed June 20, 2026).
14. Nitta K. (2026) Decision Making. *Encyclopaedia Britannica*. June 13. Available at: <https://www.britannica.com/topic/decision-making> (accessed July 5, 2026).
15. Sadana U., Chenreddy A., Delage E., Forel A., Frejinger E., Vidal T. (2025) A Survey of Contextual Optimization Methods for Decision-Making under Uncertainty. *European Journal of Operational Research*, vol. 320,

REFERENCES:

- no. 2, pp. 271–289. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2024.03.020> (accessed June 10, 2026).
16. Savage L. J. (1972) *The Foundations of Statistics*. New York: Dover Publications, 310 p.
 17. Simon H. A. (1955) A Behavioral Model of Rational Choice. *The Quarterly Journal of Economics*, vol. 69, no. 1, pp. 99–118. DOI: <https://doi.org/10.2307/1884852> (accessed May 18, 2026).
 18. Zhang Y. (2024) Overconfidence Bias as an Explanation of Economic Behaviours. *Highlights in Business, Economics and Management*, vol. 45, pp. 607–612. DOI: <https://doi.org/10.54097/tmh8hd76> (accessed May 17, 2026).
 19. Benovska L. Ya. (2023) Identyfikatsiia povedinkovykh faktoriv ta obgruntuvannia yikh roli u pryiniatti rishen subiektamy pidpriemnytskoi diialnosti v umovakh nevyznachenosti [Identification of Behavioral Factors and Substantiation of Their Role in Decision-Making by Business Entities under Conditions of Uncertainty]. *Review of Transport Economics and Management*, no. 7(23), pp. 145–150. DOI: <https://doi.org/10.15802/rtem2022/268647> (accessed June 25, 2026). (in Ukrainian)
 20. Zamlynskyi V. A., Shchurovska A. Yu., Zamlynska O. V. (2023) Osoblyvosti ta kharakterystyky business intelligence (BI)-system yak instrumentu pidvyshchennia efektyvnosti diialnosti kompanii [Features and Characteristics of Business Intelligence (BI) Systems as a Tool for Improving Company Performance]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky – Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, no. 1. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-1-8> (accessed June 25, 2026). (in Ukrainian)
 21. Makarchuk I. M., Fedulova I. V. (2023) Upravlinnia ryzyk-apetytom u pryiniatti rishen [Risk Appetite Management in Decision-Making]. *Scientia Fructuosa*, no. 1(147), pp. 42–54. DOI: [https://doi.org/10.31617/1.2023\(147\)04](https://doi.org/10.31617/1.2023(147)04) (accessed April 20, 2026). (in Ukrainian)
 22. Prishchenko A. V. (2023) Nevyznachenist ta ryzyk: vzaiemozviazok, vzaiemozalezhnist ta dysbalansy pry pryiniatti rishen [Uncertainty and Risk: Interrelation, Interdependence and Imbalances in Decision-Making]. *Naukovyi visnyk Polissia – Scientific Bulletin of Polissia*, no. 2(27), pp. 161–179. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2023-2\(27\)-161-179](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2023-2(27)-161-179) (accessed April 20, 2026). (in Ukrainian)
 23. Rudenko V., Marukhlenko O., Oleshchenko V. (2025) Digital Management yak faktor pidvyshchennia efektyvnosti pryiniattia upravlinskykh rishen v umovakh voiennoho stanu [Digital Management as a Factor in Improving the Efficiency of Managerial Decision-Making under Martial Law]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia – Problems and Prospects of Economics and Management*, no. 3(43), pp. 56–68. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3\(43\)-56-68](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3(43)-56-68) (accessed May 20, 2026). (in Ukrainian)
 24. Syniuk O. V. (2025) Povedinkovi ta analitychni aspekty pryiniattia upravlinskykh rishen u minlyvomu sere-dovyshchi [Behavioral and Analytical Aspects of Managerial Decision-Making in a Changing Environment]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, no. 80. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-53> (accessed April 20, 2026). (in Ukrainian)
 25. Skopenko N. S., Mostenska T. L., Kovtun O. A., Zahorulko A. O., Yeromin M. V. (2025) Pryiniattia upravlinskykh rishen v umovakh voiennoho stanu [Managerial Decision-Making under Martial Law]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: Practice and Experience*, no. 12, pp. 87–96. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.12.87> (accessed May 15, 2026). (in Ukrainian)
 26. Feier O., Khaustova K., Husti S. (2023) Stratehichne upravlinnia pidpriemstvom v umovakh voiennoho stanu [Strategic Enterprise Management under Martial Law]. *Innovation and Sustainability*, no. 4, pp. 90–97. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2023.4.90.97> (accessed April 18, 2026). (in Ukrainian)
 27. Shyshkin V., Onyshchenko O., Zevenko D. (2025) Efektyvnist pryiniattia upravlinskykh rishen v umovakh voiennoho stanu dlia zabezpechennia stiikosti ekonomiky lohistychnykh system vitchyznanykh pidpriemstv [Efficiency of Managerial Decision-Making under Martial Law to Ensure the Economic Resilience of Logistics Systems of Domestic Enterprises]. *Stalyi rozvytok ekonomiky – Sustainable Economic Development*, no. 4(55), pp. 197–205. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-55-27> (accessed April 18, 2026). (in Ukrainian)

Дата надходження статті: 02.07.2026

Дата прийняття статті: 10.08.2026

Дата публікації статті: 04.09.2026