

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-26>

УДК 316.62:330.16:355.01(477.6)

## ПОВЕДІНКОВІ ОСОБЛИВОСТІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

## BEHAVIORAL FEATURES OF MANAGERIAL DECISION-MAKING

**Вартанова Олена Вікторівна**доктор економічних наук, професор,  
Київський національний університет технологій та дизайну  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8706-6437>**Бузько Ірина Романівна**доктор економічних наук, професор,  
Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4560-1630>**Вартанов Станіслав Олександрович**студент,  
Київський національний університет технологій та дизайну  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-4960-672X>**Vartanova Olena, Vartanov Stanislav**

Kyiv National University of Technologies and Design

**Buzko Iryna**

Volodymyr Dahl East Ukrainian National University

У статті проаналізовано поведінкові особливості прийняття управлінських рішень в умовах бізнес-середовища, що характеризується крихкістю, тривожністю, нелінійністю та незрозумілістю. Доведено, що класичні раціональні моделі прийняття рішень втрачають ефективність, натомість усе більшої ваги набувають когнітивні та поведінкові аспекти діяльності керівників. Запропоновано авторську поведінкову модель прийняття управлінських рішень, яка враховує обмежену раціональність, емоційний інтелект, когнітивні викривлення та групову динаміку. Виявлено типові "пастки" управлінських рішень та окреслено шляхи їх подолання через підвищення усвідомленості, використання структурованих методів і розвиток когнітивної гнучкості. Результати мають практичну значущість для удосконалення управлінських практик, мінімізації ризиків та підвищення стійкості організацій у турбулентних умовах глобальних трансформацій.

**Ключові слова:** адаптивність, емоційний інтелект, когнітивні викривлення, обмежена раціональність, пастки прийняття рішень, поведінкова модель, управлінські рішення.

The article examines the behavioral features of managerial decision-making in the in a brittle, anxious, non-linear and incomprehensible business environment. It is demonstrated that traditional rational models of decision-making are losing their effectiveness in unstable and unpredictable environments, whereas behavioral and cognitive aspects of leaders' activities are gaining increasing significance. The authors propose a behavioral model of managerial decision-making, which is based on the concepts of bounded rationality, the "black box of consciousness," and behavioral economics. This model emphasizes the role of the manager's personality, cognitive biases, emotions, and social context in shaping decisions. The study identifies the main decision-making traps related to cognitive distortions and irrationality that hinder rational choices and reduce management efficiency. Methods for overcoming these traps are outlined, including raising awareness of cognitive biases, applying structured and diverse decision-making techniques (scenario analysis, group methods, strategic sessions, statistical modeling), developing emotional intelligence and resilience, and conducting specialized training in critical thinking and decision-making. The findings highlight the importance of considering behavioral factors in managerial decision-making processes, as they directly affect adaptability, organizational resilience, and leadership effectiveness in complex and turbulent environments. Cognitive distortions are considered as systematic errors in thinking that affect various aspects of human cognitive activity: perception, attention, memory, the process of analyzing information and choice, as well as behavioral

aspects of decision-making, in particular, the process of their implementation. The behavioral model suggested in the article provides a conceptual and practical framework for enhancing decision-making quality, minimizing risks, and fostering organizational sustainability in the context of global transformations.

**Keywords:** adaptability, emotional intelligence, cognitive distortions, limited rationality, decision traps, behavioral model, managerial decisions.

**Постановка проблеми.** Сучасний світ характеризується нестабільністю, хаотичністю та непередбачуваністю. В цих умовах традиційні підходи до прийняття управлінських рішень втрачають ефективність, коли релевантний досвід та надійні моделі вирішення проблем відсутні, а способи прийняття рішень незрозумілі. Раціональні моделі прийняття рішень все менше стають надійною опорою, на противагу інтуїтивним та гібридним моделям, а когнітивні та поведінкові особливості керівників відіграють все більшу роль у забезпеченні адаптивності та стійкості організацій.

Д. Канеман, автор наукових праць з поведінкової економіки, у своїх дослідженнях довів, що економічна поведінка людей переважно не є раціональною, а навпаки, – є "передбачувано ірраціональною". Це означає, що люди не завжди ухвалюють раціональні рішення, але їхні відхилення від раціональності мають систематичний і передбачуваний характер [1]. Дослідження поведінкових аспектів управління у нестабільному середовищі дозволяє виявити когнітивні та поведінкові викривлення прийняття управлінських рішень та сформулювати нові стратегії ухвалення рішень, що базуються на когнітивній гнучкості, емоційному інтелекті та швидкій адаптації до змін, що є критично важливим для підвищення ефективності управління, мінімізації ризиків та розвитку лідерських компетенцій у складних умовах глобальних трансформацій. Необхідність врахування поведінкових особливостей керівників та їх впливу на процеси прийняття управлінських рішень та їх ефективність зумовлює актуальність теми дослідження та її практичну спрямованість.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Процеси прийняття управлінських рішень завжди знаходилися в фокусі уваги вчених і практиків та широко висвітлені в сучасних наукових джерелах, зокрема, в роботах Д. Канемана, А. Тверські, Л. Карамушки, М. Прищак, О. Лесько, О. Бандурки, С. Бочарової, І. Жалінської, В. Артерчук [1; 3–6]. Дослідження авторів підтверджують вплив індивідуально-психологічних характеристик керівників на їх економічну поведінку, що зумовлюють,

зокрема, її ірраціональність (Вартанова, О. (2021); Вартанова, О. & Ровнягін, С., 2022) [7; 8–10], та визначають особистісні чинники прийняття рішень (Вартанова, О., & Повзун, Д. (2024) [9]). Роботи Д. Канемана, А. Тверські [1] доводять наявність у людини різних систем прийняття рішень: повільної (раціональної) та швидкої (автоматичної), що викривлює процес прийняття рішень, також автори відкрити свого часу когнітивні викривлення. Питання психології прийняття рішень, зокрема, особистості керівників, управлінських ролей у прийнятті рішень розглядаються у роботах Л. Карамушки та інших вчених [3–6]. Результати огляду наукових джерел свідчать про високу зацікавленість науковців і практиків щодо поведінкових особливостей прийняття управлінських рішень, пов'язаних з особистістю керівників та їх когнітивною системою прийняття рішень.

**Метою статті** є аналіз поведінкових особливостей прийняття управлінських рішень в умовах викликів BANY-світу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Прийняття управлінського рішення є когнітивним процесом вибору бажаного варіанту або способу дій серед кількох альтернатив на основі певних критеріїв та цінностей. Цей процес відображає складну взаємодію раціональних та ірраціональних факторів, емоційних станів та когнітивних механізмів людини. Саме когнітивна і поведінкова компоненти, пов'язані з особистістю керівника та звичним способом прийняття рішень, набором властивих йому когнітивних викривлень, і визначають і психологічні особливості прийняття управлінських рішень.

Відомі декілька моделей прийняття рішень: раціональна, інтуїтивна, творча, модель обмеженої раціональності, стандартна економічна та поведінкова економічна моделі [1; 4]. Ми пропонуємо авторську модель прийняття управлінських рішень (поведінкова модель), яка ґрунтується на розумінні обмеженої раціональності людської поведінки (модель "передбачуваної раціональності" Д. Канемана) [1] та концепції "чорної скрині свідомості" (Н. Бутенко [2]). Поведінкова модель прийняття управлінських рішень – це

концептуальний підхід, який аналізує, як особистісні чинники, особливості мислення та соціальні фактори впливають на процес прийняття рішень керівниками компаній. Поведінкова модель прийняття управлінських рішень акцентує увагу на тому, як особистість взаємодіє з іншими учасниками процесу прийняття рішень та як це впливає на сам процес прийняття рішень та організаційної поведінки. Ця модель базується на уявленні, що рішення приймаються не лише на основі логіки та об'єктивних факторів, але й на основі соціальних, психологічних та емоційних аспектів. Вона відходить від класичних економічних теорій, які передбачають виключно економічну раціональність як головний критерій прийняття управлінського рішення (економічний ефект на одиницю витрат тощо), і зосереджується на реальних, часто ірраціональних, когнітивних і поведінкових аспектах особистості керівника.

Основні положення поведінкової моделі прийняття управлінських рішень полягають у такому [1,4]:

- Обмежена раціональність. Люди не завжди приймають ідеально раціональні рішення через обмежену здатність обробляти інформацію та обмежені ресурси для прийняття рішень. Тому вони намагаються знайти задовільне, а не оптимальне рішення.

- Схильність до ризику. Люди по-різному сприймають і оцінюють ризики, тому можуть робити вибір на користь більш або менш ризикованих варіантів дій залежно від їх особистісних характеристик та обставин.

- Вплив минулого досвіду. Рішення часто приймаються на основі попереднього досвіду, звичок та усталених практик, а не ретельного аналізу ситуації.

- Вплив упереджень та когнітивних викривлень. На процес прийняття рішень впливають різноманітні психологічні упередження та спрощені правила (евристики), які можуть призводити до систематичних помилок.

- Особливості групової взаємодії. Групова динаміка впливає на процес прийняття рішень, роблячи його колективним.

- Важливість контексту. Рішення сильно залежать від контексту, в якому вони приймаються, включаючи соціальні та організаційні фактори.

- Вплив емоцій. Емоційні стани та афекти можуть значно впливати на процес прийняття рішень та результат.

- Важливість відносних, а не абсолютних значень показників. Люди більше реагують на

зміни значень відносно деякої референтної точки, ніж на абсолютні значення (наприклад, показники попереднього або еталонного періоду часу, показники конкурентів).

Отже, поведінкова модель прийняття управлінських рішень підкреслює обмежену раціональність когнітивної системи керівників та вплив психологічних чинників на процес прийняття управлінських рішень в компаніях, а також вплив групової взаємодії при формуванні та реалізації рішень. Врахування соціального контексту та психологічних аспектів групової динаміки може покращити якість прийнятих рішень та підвищити ефективність управлінського процесу.

Структуру поведінкової моделі прийняття управлінських рішень подано на рис. 1.

Реалізація поведінкової моделі прийняття рішень включає кілька етапів, які визначаються соціальними та психологічними аспектами взаємодії суб'єкта прийняття рішення з його оточенням та самим процесом управління. Отже, в центрі поведінкової моделі прийняття рішення знаходиться суб'єкт прийняття рішень – менеджер. Оскільки рішення ухвалюється суб'єктом, процес прийняття рішення та його результати також є суб'єктивними (обмежена раціональність рішення). Попри прагнення формалізувати процес прийняття управлінського рішення, на практиці досягти цього часто неможливо саме через його суб'єктивний характер. Впливи суб'єкта прийняття рішення пояснюються індивідуальними характеристиками суб'єкта прийняття рішення ("Чорна скриня свідомості", за аналогією з "чорною скринєю" літака) [2], до яких належать:

- соціальні характеристики (соціальне становище, референтні групи, родина, друзі, колеги, соціальні ролі і статус);

- особисті характеристики (вік, сімейний стан, род занять, спосіб життя, економічне становище, тип особистості);

- психологічні (когнітивні та поведінкові) особливості (цінності, мотивація, сприйняття, когнітивні викривлення, ставлення, переконання тощо).

Особливостями "Чорної скрині" свідомості є непередбачуваність проявів суб'єктивного набору поведінкових характеристик суб'єкта та складна прогнозованість їх впливу на процес прийняття рішень. Оскільки в стандартній управлінській практиці ефективність рішення залежить від його прогнозованості, прозорості процесу та передбачуваності наслідків, ми спостерігаємо загальну тенденцію формалі-

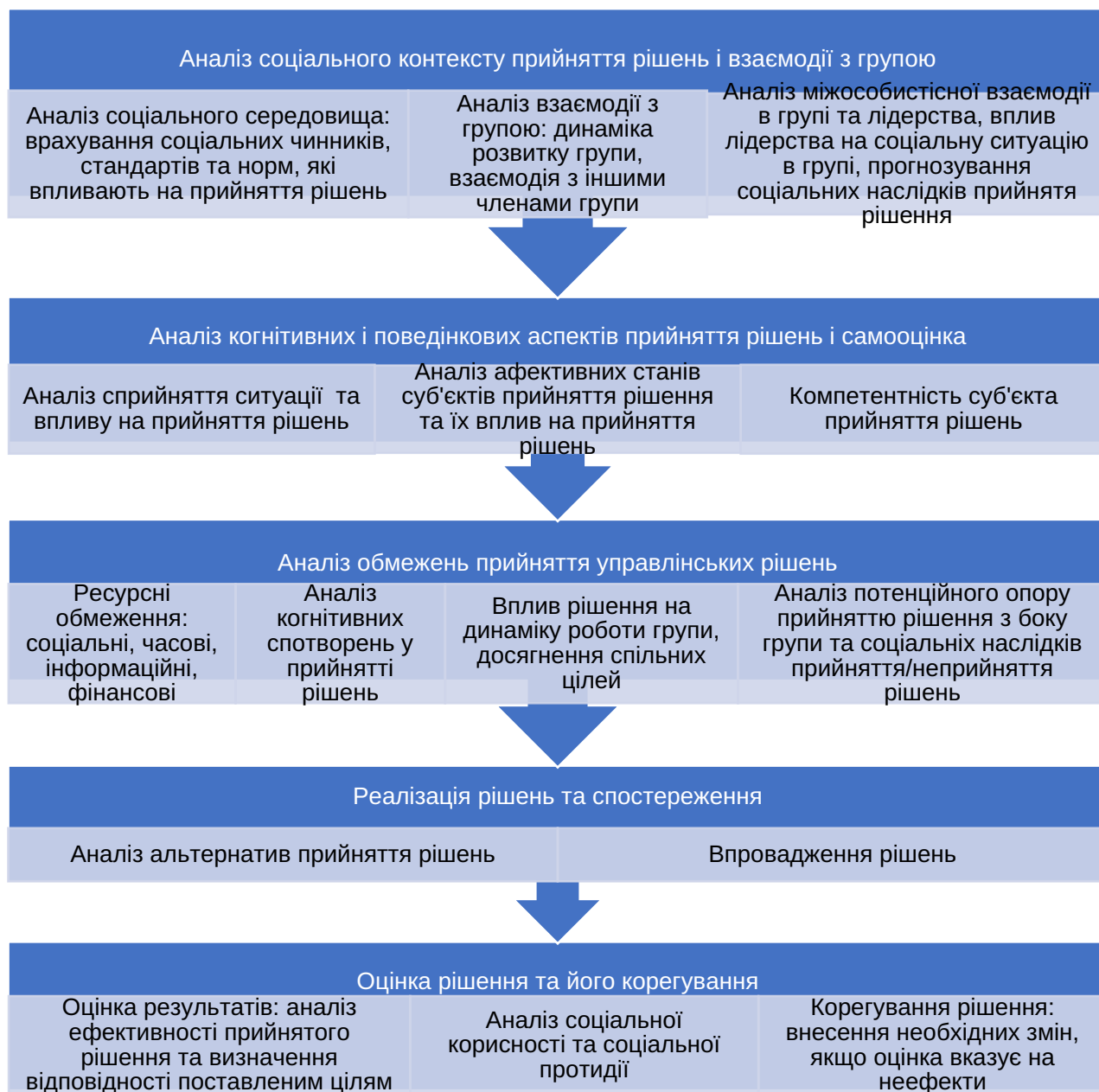


Рис. 1. Поведінкова модель прийняття управлінських рішень

Джерело: власні дослідження

зації процесу прийняття рішень (для мінімізації впливу суб'єктивних чинників (наприклад, протоколи в медицині, техніці або авіації, процедури, регламенти) [2]. Проте формальні процедури прийняття рішень можуть порушуватися на основі впливу притаманних суб'єкту прийняття рішень когнітивних спотворень (пасток прийняття рішень). Когнітивні викривлення є систематичними помилками в мисленні, які впливають на різні аспекти когнітивної діяльності людини: сприйняття, увагу, пам'ять, процес аналізу інформації і вибору, а також на поведінкові аспекти прийняття

рішень, зокрема, процес їх реалізації. Вони виникають через обмеження в сприйнятті або обробці інформації, впливу афективних станів або соціального оточення та призводять до прийняття необґрунтованих (з точки зору витрат та вигоди) та нераціональних економічних рішень. По суті, пастки прийняття рішень викривлюють процес прийняття управлінських рішень через упередженість та ірраціональність суб'єктів прийняття рішень, що робить процес прийняття рішень ірраціональним. Це зумовлює необхідність класифікації пасток прийняття управлінських рішень.

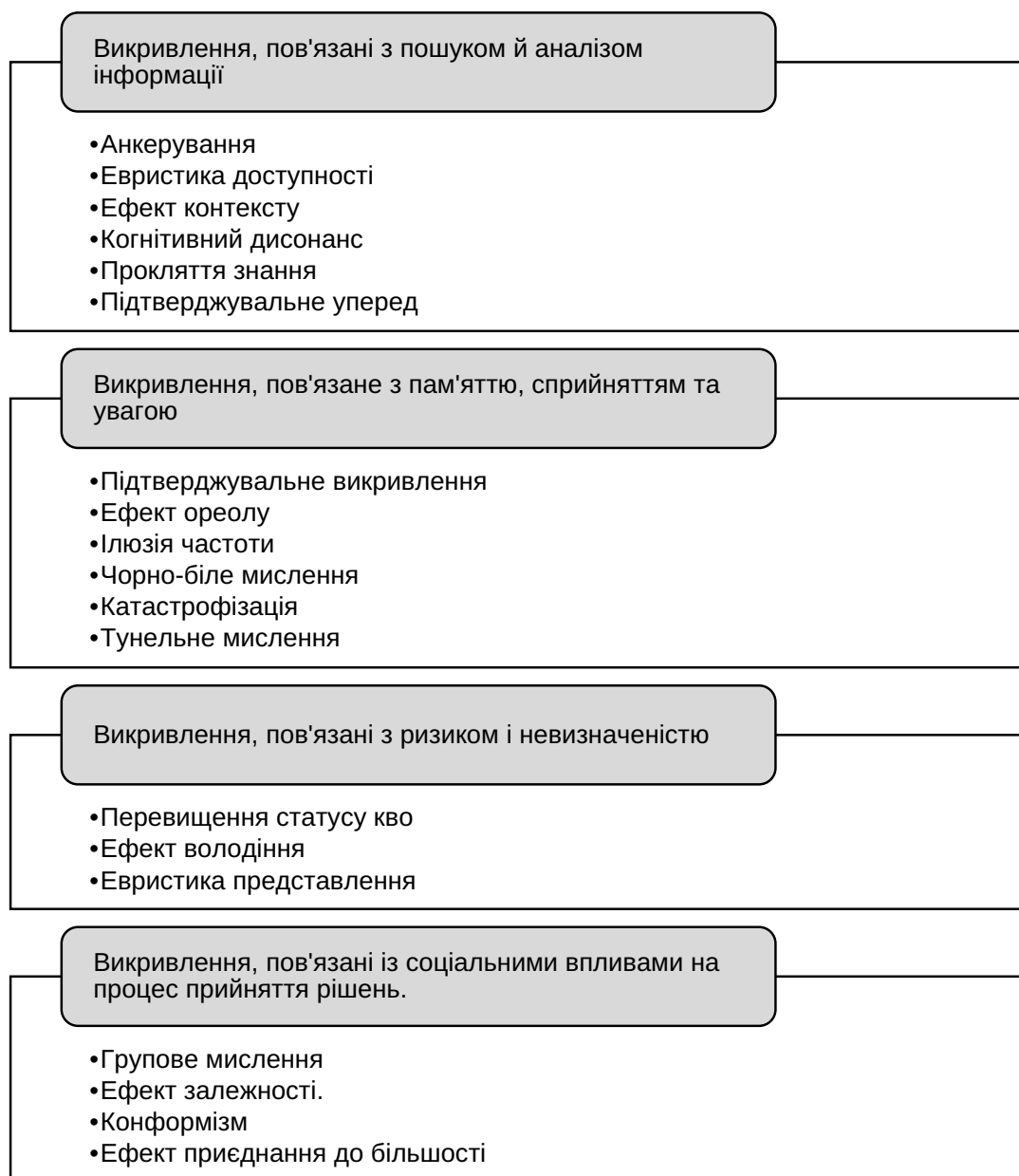
Когнітивні викривлення можна типізувати залежно від різних когнітивних і поведінкових аспектів мислення поведінки суб'єктів прийняття рішень (рис. 2).

Подолати когнітивні викривлення у менеджменті та прийнятті рішень та зробити процес економічного вибору більш раціональним можливо за рахунок підвищення рівня свідомості суб'єктів при прийнятті рішень, що дозволить ідентифікувати пастки прийняття рішень та упередити їх дію у прийнятті рішень. Нездатність запобігати дії когнітивних викривлень значно впливає на процес прийняття рішень, призводячи до значних помилок, які можуть призвести до істотних втрат.

Методи щодо зменшення дії пасток прийняття рішень в менеджменті:

1. Підвищення рівня обізнаності про когнітивні упередження (bias awareness) та усвідомлення щодо пасток прийняття рішень.

2. Різноманітність інструментарію прийняття рішень: використання структурованих методів та технік прийняття рішень (стратегічні сесії, комп'ютерні моделі, статистичний аналіз даних, сценарний аналіз, методи групової роботи, евристичні методи) можуть зменшити вплив упереджень. Фокус на раціональність, реальні показники та бенефіти, зосередження на раціональних аспектах прийняття рішень.



**Рис. 2. Типізація пасток прийняття управлінських рішень (фрагмент)**

*Джерело: сформовано та узагальнено авторами на основі [1]*



3. Зменшення впливу ірраціональних факторів та афектів у прийнятті рішень, необхідність емоційної стабілізації для підвищення ефективності прийняття рішення.

4. Навчання та тренінги. Проведення тренінгів з прийняття рішень, критичного мислення, збільшення обізнаності щодо когнітивних упереджень.

Поєднання цих методів може значно покращити якість процесу прийняття рішень в організації та зменшити вплив когнітивних викривлень у процесі прийняття рішень.

**Висновки.** У статті доведено, що в нестабільному та непередбаченому бізнес-середовищі класичні раціональні моделі управлінських рішень поступаються місцем поведінковим підходам, які враховують когні-

тивні викривлення, емоційні стани та соціальні фактори. Розроблена поведінкова модель прийняття управлінських рішень акцентує на обмеженій раціональності та ролі особистості керівника як ключового суб'єкта процесу. Виявлено, що когнітивні пастки та упередження значно впливають на якість управлінських рішень, зумовлюючи їхню ірраціональність. Подолання цих викривлень можливе через підвищення рівня усвідомленості, використання структурованих методів і тренінгових програм, розвиток емоційної стабільності та когнітивної гнучкості керівників. Таким чином, застосування поведінкової моделі дозволяє підвищити ефективність управління, мінімізувати ризики та адаптувати організації до викликів сучасного хаотичного середовища.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Kahneman, Daniel & Tversky, Amos (1979). Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk. *Econometrica*. Vol. 47. № 2. P. 263–291.
2. Бутенко Н.В. Маркетинг. Навчальний посібник. URL: <https://textbook.com.ua/marketing/1473451002> (дата звернення: 15.10.2025 р.)
3. Карамушка Л. М. Психологія управління. Навч. посіб. К. 2023. 344 с.
4. Прищак М. Д., Лесько О. Й. Психологія управління в організації: навч. посіб. Вінниця, 2012. 141 с.
5. Бандурка О. М., Бочарова С. П., Землянська О. В. Психологія управління. Харків : Фортуна-прес, 2008. 464 с.
6. Жалінська І. В., Артерчук В. О. Сучасні підходи до розвитку особистості керівника. *Економіка і суспільство*. 2016. № 6/2016. С. 148–153.
7. Вартанова О. В. Діагностика раціональності в економічній поведінці майбутніх менеджерів. *Економіка і суспільство*. 2021. № 34. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/965/923> (дата звернення 08.09.2025).
8. Вартанова, О., & Ровнягін, О. (2022). Ревіталізація концепції економічної поведінки та ірраціональності її суб'єктів у прийнятті рішень. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*, (13), 9–15. <http://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/257> (дата звернення 09.09.2025).
9. Вартанова, О., & Повзун, Д. (2024). Особистісні чинники задоволення життям та їх вплив на прийняття рішень в контексті забезпечення стійкості персоналу компаній в умовах війни. *Економіка та суспільство*, (68). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-38>
10. Вартанова О. В., Рівнягін О. В. Економічна поведінка суб'єктів прийняття рішень. *Іноватика в освіті, науки і бізнесі: виклики та можливості. Матеріали III Міжнар. конф. здобувачів вищої освіти та молодих вчених*. 17 жовт. 2022 р.

#### REFERENCES:

1. Kahneman, Daniel & Tversky, Amos (1979). Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk. *Econometrica*. Vol. 47. № 2. P. 263–291.
2. Butenko N. V. Marketynh [Marketing]. Navchalnyi posibnyk. URL: <https://textbook.com.ua/marketing/1473451002> (accessed 07.10.2025)
3. Karamushka L. M. Psykholohiia upravlinnia [Psychology of management]. Navch. posib. K. 2023. 344 s.
4. Pryshchak M. D., Lesko O. Y. Psykholohiia upravlinnia v orhanizatsii [Psychology of management in the organization]: navch. posib. Vinnytsia, 2012. 141 s.
5. Bandurka O. M., Bocharova S. P., Zemlianska O. V. Psykholohiia upravlinnia [Psychology of management]. Kharkiv: Fortuna-pres, 2008. 464 s.
6. Zhalinska I. V., Arterchuk V. O. Suchasni pidkhody do rozvytku osobystosti kerivnyka [Modern approaches to the development of a manager's personality]. *Ekonomika i suspilstvo*. 2016. № 6/2016. S. 148–153.

7. Vartanova O. V. Diahnostyka ratsionalnosti v ekonomichnii povedintsi maibutnikh menedzheriv [Diagnostics of rationality in the economic behavior of future managers]. *Ekonomika i suspilstvo*. 2021. № 34. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/965/923> (accessed 07.10.2025)
8. Vartanova, O., & Rovniahin, O. (2022). Revitalizatsiia kontseptsii ekonomichnoi povedinky ta irratsionalnosti yii subiektiv u pryiniatti rishen [Revitalization of the concept of economic behavior and irrationality of its subjects in decision-making]. *Tavriiskyi naukovyi visnyk. Seriia: Ekonomika*, (13), 9–15. <http://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/257> (accessed 07.10.2025)
9. Vartanova, O., & Povzun, D. (2024). Osobystisni chynnyky zadovolennia zhyttiam ta yikh vplyv na pryiniattia rishen v konteksti zabezpechennia stiikosti personalu kompanii v umovakh viiny [Personal factors of life satisfaction and their influence on decision-making in the context of ensuring the stability of company personnel in war conditions]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (68). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-38> (accessed 07.10.2025)
10. Vartanova O. V., Rivniahin O. V. Ekonomichna povedinka subiektiv pryiniattia rishen. Innovatyka v osviti, nauky i biznesi: vyklyky ta mozhlyvosti [Economic behavior of decision-making subjects]. *Materialy III Mizhnar. konf. Zdobuvachiv vyshchoi osvity ta molodykh vchenykh*. 17 zhovt. 2022 r.