

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-53>

УДК 658.5:005.21:005.311.6

ПОВЕДІНКОВІ ТА АНАЛІТИЧНІ АСПЕКТИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У МІНЛИВОМУ СЕРЕДОВИЩІ

BEHAVIORAL AND ANALYTICAL ASPECTS OF MANAGERIAL DECISION-MAKING IN A CHANGING ENVIRONMENT

Синюк Оксана Василівнакандидат економічних наук, доцент,
Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій
імені Степана ГжицькогоORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8066-6985>**Syniuk Oksana**Stepan Gzhyskyi Lviv National University
of Veterinary Medicine and Biotechnologies

Стаття присвячена дослідженню поведінкових та аналітичних аспектів прийняття управлінських рішень у мінливому середовищі, що характеризується високим рівнем невизначеності та ризику. Розкрито взаємозв'язок між поняттями ризику й невизначеності, обґрунтовано обмеження класичних раціональних моделей прийняття рішень та роль поведінкових чинників у сучасному менеджменті. Проаналізовано основні методи оцінювання управлінського ризику (аналіз чутливості, сценарний аналіз, метод Монте-Карло, нечітка логіка) та їх поєднання з психологічними механізмами сприйняття ризику. Визначено вплив когнітивних упереджень на управлінські рішення й окреслено шляхи їх подолання через розвиток критичного мислення, колегіальність і цифрову поведінкову компетентність. Запропоновано узагальнену поведінково-аналітичну модель прийняття управлінських рішень, що інтегрує раціональні, інтуїтивні та організаційні компоненти.

Ключові слова: управлінське рішення, ризик, невизначеність, поведінкові аспекти, аналітичні моделі, когнітивні упередження, культура ризику.

The article examines the behavioral and analytical aspects of managerial decision-making in a dynamic and uncertain environment marked by rapid change, complexity, and incomplete information. It argues that traditional rational models, based on assumptions of full information and objectivity, are insufficient under modern conditions of volatility and risk. Risk is interpreted as a measurable manifestation of uncertainty, while uncertainty represents broader, non-quantifiable situations. Effective management therefore requires balancing analytical reasoning with behavioral awareness to enhance adaptability and resilience. The study emphasizes that bounded rationality and cognitive biases—such as confirmation bias, overconfidence, anchoring, and loss aversion—significantly influence managerial judgments. Drawing on behavioral economics and cognitive psychology, it shows that managers often rely on heuristics, which simplify decision-making but may distort the evaluation of alternatives. Consequently, improving decision quality depends on recognizing and mitigating these biases through collective analysis, reflection, and feedback. The analytical component of decision-making is explored through a comparative analysis of key quantitative and qualitative tools: sensitivity analysis, scenario planning, Monte Carlo simulation, and fuzzy logic. The integration of these methods within modern Decision Support Systems (DSS) allows managers to combine data-driven modeling with behavioral insights, supporting more balanced and informed decisions. Attention is also paid to the organizational and cultural dimensions of decision-making. A mature risk culture—based on trust, transparency, and learning—encourages initiative and tolerance for justified errors, while rigid control suppresses creativity. Leadership style and communication openness determine whether uncertainty becomes a source of innovation or a cause of stagnation. The article concludes with an integrated behavioral-analytical model that unites rational analysis, intuition, and organizational learning in a single adaptive cycle. The author argues that the future of effective management lies in the combination of analytical competence and behavioral intelligence, which transforms uncertainty into an opportunity for strategic growth and sustainable development.

Keywords: managerial decision-making, risk, uncertainty, analytical models, behavioral factors, cognitive biases, decision support systems, risk culture.

Постановка проблеми. Проблематика прийняття управлінських рішень у мінливому середовищі є однією з найактуальніших у сучасному менеджменті, оскільки саме якість управлінських рішень визначає ефективність функціонування організацій, їхню конкурентоспроможність і здатність адаптуватися до непередбачуваних змін. Незважаючи на значну кількість досліджень у галузі теорії прийняття рішень, багато аспектів цієї проблеми залишаються невирішеними через посилення динаміки зовнішнього середовища, інформаційну турбулентність і зростання невизначеності.

У сучасних умовах керівники все частіше стикаються з необхідністю ухвалення рішень за неповної або суперечливої інформації, що підвищує ризик помилок і знижує раціональність управлінського вибору. Крім того, значну роль відіграють поведінкові чинники – когнітивні упередження, емоційний стан, досвід та особистісні особливості менеджера, які впливають на сприйняття ризику та прогнозування наслідків.

Отже, проблема полягає у пошуку ефективного поєднання аналітичних методів і поведінкових підходів до прийняття управлінських рішень, що дозволить підвищити їх якість і забезпечити адаптивність організацій до умов невизначеності. Це зумовлює необхідність поглибленого дослідження психологічних, інформаційних та організаційних аспектів управлінського вибору в умовах ризику.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання ефективності управління підприємствами, оцінювання якості прийнятих рішень та формування результативної стратегії розвитку розкрито в наукових працях низки вітчизняних дослідників. Зокрема, Боковець В. В., Мороз О. О. та Краєвська А. С. аналізують особливості конкурентоспроможного управління та доводять важливість адаптивних механізмів прийняття рішень в умовах зростаючого тиску зовнішнього середовища [1]. Дослідження Вовка В., Дорошенка В. акцентує увагу на специфіці стратегічного управління підприємствами в умовах воєнного стану, підкреслюючи потребу гнучких підходів і кризового менеджменту [2]. Питання трансформації менеджменту у період воєнних загроз та зміни економічного ландшафту представлено у роботах Копчака Ю. С., Матвеєва М. Е. та Пугачова В. М. [3], що підсилює актуальність переосмислення традиційних управлінських інструментів.

Окремий напрям наукових пошуків пов'язаний із застосуванням сучасних інструментів стратегічного аналізу. Так, використання SWOT-аналізу як базового інструменту стратегічного планування у контексті розроблення довгострокових управлінських рішень розглянуто у праці Копчака Ю., Лобунець Т. та Луковського Р. [4]. Аспекти сутності, логіки та сучасних тенденцій розвитку моделей прийняття управлінських рішень висвітлюють Кравченко М. О. та Голюк В. Я. [5], підкреслюючи зростаюче значення поведінкових і когнітивних чинників. У контексті антикризового менеджменту вагомим є внесок Ляліної Н. С. та Бобро М. К., які розглядають сценарне прогнозування як інструмент підвищення точності управлінських рішень в умовах невизначеності [6].

Психологічний та емоційно-когнітивний аспекти ухвалення рішень в екстремальних умовах розкривають Мрака Н. М., Піцикевич В. В. та колектив авторів [7], акцентуючи на впливі стресових чинників на раціональність управлінських дій. Дослідження Неміша Ю. В., Лозінської Л. Д. та співавторів спрямоване на оцінювання якості прийнятих рішень з позицій альтернативності, раціональності та пошуку компромісів [8]. Особливості аналізу управлінських рішень у кризових ситуаціях також розглядає Нечаєва І. [9], підкреслюючи важливість критеріїв оцінювання управлінського вибору. Крім того, Феєр О. В., Хаустова К. М. та Густі С. М. систематизують підходи до стратегічного управління підприємством під час воєнних дій, роблячи акцент на стійкості бізнес-процесів та стратегічній адаптації [10].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на значну кількість досліджень, низка аспектів процесу прийняття управлінських рішень у мінливому середовищі залишається недостатньо вивченою. Зокрема, потребує подальшого опрацювання інтеграція аналітичних і поведінкових методів, механізми впливу когнітивних упереджень на якість рішень, а також формування ефективної культури ризику в організаціях. Важливим напрямом подальших досліджень є розроблення адаптивних моделей, здатних поєднувати кількісний аналіз із психологічними чинниками управлінської поведінки.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Дослідження поведінкових і аналітичних аспектів процесу прийняття управлінських рішень у мінливому середовищі,

визначення чинників, що впливають на їх ефективність, а також обґрунтування підходів до поєднання аналітичних методів і поведінкових моделей для підвищення якості управлінських рішень в умовах ризику та невизначеності.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасних організаціях процес прийняття управлінських рішень відбувається в умовах динамічного та мінливого зовнішнього середовища, що характеризується зростаючим рівнем невизначеності й інформаційної турбулентності. Невизначеність трактується як стан неповноти або недостатності даних щодо майбутніх подій, що ускладнює прогнозування результатів управлінських дій. Водночас ризик відображає кількісно оцінену ймовірність відхилення фактичного результату від очікуваного внаслідок дії випадкових або неконтрольованих чинників [4]. У сучасній теорії менеджменту саме баланс між прийняттям ризику та управлінням невизначеністю вважається ключовою умовою стійкості організації.

Іншими словами, ризик є формалізованим проявом невизначеності, який піддається кількісному вимірюванню, тоді як невизначеність охоплює ширший спектр ситуацій, де така оцінка або неможлива, або є ненадійною [7].

Зі зростанням рівня невизначеності суттєво ускладнюється оцінка можливих наслідків управлінських дій, що знижує ефективність класичних моделей раціонального вибору. Такі моделі ґрунтуються на припущеннях про повну раціональність суб'єкта управління та доступність усіх релевантних даних. Тому на перший план виходять адаптивні й поведінково-аналітичні підходи, які поєднують логічне обґрунтування з досвідом, інтуїцією та груповою взаємодією. Менеджер дедалі частіше виступає не як «обчислювач оптимуму», а як координатор процесу навчання організації, який постійно оновлює інформаційну базу, переглядає припущення й коригує дії у відповідь на зміни ситуації [10, с. 94].

Управлінський процес у мінливому середовищі дедалі частіше передбачає не дотримання фіксованого алгоритму, а гнучке балансування між аналітичним розрахунком і поведінковими чинниками. Таке поєднання забезпечує здатність приймати рішення навіть у разі нестачі даних або суперечливих сигналів. Це, своєю чергою, обумовлює необхідність поєднання кількісних методів аналізу ризику з психологічними інструмен-

тами розпізнавання когнітивних упереджень і систематизації моделей, що дозволяють підвищити якість управлінських дій у складному середовищі.

Традиційні теорії менеджменту моделювали процес прийняття рішення як раціональний вибір оптимальної альтернативи. У мінливих умовах поведінка управлінців дедалі частіше відхиляється від прогнозів раціональних моделей, що підтверджують дослідження поведінкової економіки [6].

Однією з головних причин таких відхилень є обмежена раціональність (концепція Г. Саймона): менеджери діють у межах часових, ресурсних та когнітивних обмежень. Замість максимізації вигоди застосовується принцип задовільності (satisficing) – вибір першого прийняттого рішення.

Сучасна наука визнає, що ефективність управлінського вибору залежить не лише від економічних факторів, а й від психологічних особливостей мислення, культури організації, рівня довіри та стресових чинників.

Для прийняття рішень у мінливому та ризиковому середовищі використовують низку методів аналізу, що допомагають оцінити наслідки альтернатив. Основні з них наведено в табл. 1.

Аналіз чутливості дає змогу визначити найвпливовіші параметри, які формують кінцевий результат, а також оцінити, як зміна одного чинника впливає на рішення менеджера. Метод відзначається простотою, але не враховує взаємозалежність змінних і психологічну схильність переоцінювати окремі показники.

Сценарний аналіз застосовується для моделювання альтернативних варіантів розвитку подій у стратегічному плануванні, дозволяючи врахувати економічні та поведінкові чинники. Водночас він значною мірою спирається на експертні припущення, що містять суб'єктивізм.

Метод Монте-Карло передбачає імовірнісне моделювання можливих результатів для оцінки розподілу ризиків і наслідків. Його перевага – універсальність, однак він потребує значних технічних і когнітивних ресурсів, а також здатності менеджера правильно інтерпретувати отримані імовірності [8].

Нечітка логіка використовується для оцінки ситуацій, у яких точні математичні моделі є неможливими через невизначеність, якісні оцінки або мовні формулювання ("високий ризик", "низька ймовірність"). Її цінність полягає у формалізації суб'єктивних суджень

Таблиця 1

Порівняльна характеристика методів оцінювання управлінського ризику

Метод	Сфера застосування	Переваги	Обмеження
Аналіз чутливості	Фінансові, інвестиційні та виробничі рішення	Простота, наочність; виявлення критичних факторів	Ігнорування взаємозв'язків і поведінкових реакцій учасників
Сценарний аналіз	Стратегічне планування, прогнозування	Моделювання альтернативних траєкторій розвитку подій	Залежність від суб'єктивних припущень експертів
Метод Монте-Карло	Оцінка інвестицій, інновацій, управління ризиками	Імовірнісний характер результатів; універсальність застосування	Потреба у великих обсягах якісних даних і технічних ресурсах
Нечітка логіка	Управління якісними, слабоформалізованими ризиками	Урахування нечіткості, інтуїтивних оцінок і неповноти даних	Складність формування правил і функцій належності

Джерело: сформовано автором на основі [3]

управлінців, що дозволяє зблизити аналітичний і поведінковий виміри ухвалення рішень. Разом з тим складність побудови правил і функцій належності обмежує практичне використання методу без спеціальної підготовки.

Сучасні цифрові системи підтримки прийняття рішень (DSS) дедалі частіше поєднують ці методи з алгоритмами поведінкового аналізу, що дозволяє не лише прогнозувати результати, а й оцінювати схильність користувачів до ризику. Такий симбіоз аналітичних і поведінкових інструментів формує нову парадигму управління – адаптивну, інтелектуальну та людиноцентричну.

Широке застосування інформаційних технологій у бізнесі сприяло розвитку комп'ютеризованих систем підтримки прийняття рішень (Decision Support Systems, DSS), які інтегрують бази даних, аналітичні моделі, інструменти оцінювання ризику та засоби візуалізації. Такі платформи дозволяють менеджерам оперативно обробляти великі обсяги даних, формувати сценарії та приймати рішення в умовах невизначеності з урахуванням різнотипних факторів.

Типова система підтримки рішень функціонує як замкнений аналітичний цикл, який включає кілька послідовних етапів. Спочатку формується інформаційна база, що охоплює вхідні дані про внутрішній стан організації та зовнішнє середовище. Ці дані можуть надходити з різних джерел і містять як структуровану, так і неструктуровану інформацію – від фінансових показників до соціально-поведінкових сигналів (оцінок клієнтів, настроїв

колективу, даних соціальних мереж). На наступному етапі аналітичний модуль обробляє ці дані за допомогою економіко-математичних моделей, алгоритмів машинного навчання або експертних систем, які дедалі частіше враховують не лише об'єктивні змінні, а й "м'які" чинники – рівень довіри, схильність до ризику, емоційні індикатори.

Далі здійснюється оцінка ризиків, яка включає кількісне вимірювання невизначеності та прогнозування ймовірних наслідків управлінських дій. На цьому етапі особливо важливо враховувати поведінкові патерни осіб, що приймають рішення, оскільки навіть найточніші розрахунки можуть бути спотворені емоційними реакціями або упередженнями. Отримані результати подаються у візуалізованій формі – через графіки, інтерактивні панелі чи сценарні карти, що дає змогу менеджеру швидко інтерпретувати ситуацію та оцінити потенційні загрози. На основі інтегрованої аналітичної інформації формується управлінське рішення, у якому технологічна логіка поєднується з досвідом і професійним судженням керівника.

Важливою складовою DSS є механізм зворотного зв'язку. Після реалізації управлінського рішення система оновлює інформаційну базу, враховуючи нові результати, поведінкові реакції персоналу, зміни в зовнішньому середовищі й соціальному контексті. Це забезпечує ефект організаційного навчання: DSS не лише накопичує дані, а й модифікує аналітичні алгоритми відповідно до нових умов. Такий адаптивний підхід пере-

творює DSS на елемент колективного інтелекту компанії, який допомагає не просто “обрати варіант”, а навчитися передбачати динаміку ризиків [7].

Разом із тим, незалежно від рівня автоматизації та технічної досконалості DSS, вирішальну роль у процесі вибору зберігає людський чинник. Індивідуальні особливості сприйняття, когнітивні обмеження, емоційні стани та ціннісні орієнтації менеджера істотно впливають на кінцевий результат. Дослідження показують, що в ситуаціях підвищеного ризику навіть найкращі аналітичні рекомендації можуть бути відхилені через ефект “підтвердження власної позиції” або страх помилки. Поведінкові аспекти набувають особливого значення, коли рішення приймаються під тиском часу або соціальних очікувань: у таких умовах раціональність часто поступається місцем інтуїтивним реакціям.

Емпіричні дослідження в галузі поведінкової економіки та менеджменту доводять, що реальні керівники ухвалюють рішення з відхиленням від ідеальної моделі економічної раціональності. Причинами цього є когнітивна переважаність, емоційна нестабільність, груповий тиск, надмірна впевненість або упереджене трактування інформації. Тому ефективне використання DSS передбачає не лише володіння технічними навичками, а й розвиток “цифрової поведінкової компетентності” – здатності критично інтерпретувати результати системи, розпізнавати власні ментальні обме-

ження та підтримувати баланс між даними й інтуїцією [1, с. 99].

У підсумку, сучасні DSS перетворюються на інтегровані поведінково-аналітичні платформи, що поєднують точність обчислень із гнучкістю людського мислення. Саме таке поєднання – технологій і психології – стає основою прийняття рішень у мінливому середовищі, де головною конкурентною перевагою виступає не обсяг даних, а якість управлінського мислення.

Особливу увагу в контексті поведінково-аналітичного підходу заслуговують когнітивні упередження – систематичні викривлення процесу сприйняття, запам'ятовування та інтерпретації інформації. Вони можуть істотно знизити якість оцінювання альтернатив і призвести до хибних рішень, навіть за умов достатнього обсягу даних і використання сучасних аналітичних інструментів. У практиці менеджменту когнітивні спотворення часто діють непомітно, формуючи приховану «логіку звичок» у мисленні керівників, що обмежує ефективність прийняття рішень. Найпоширеніші типи упереджень, які мають прямий вплив на сприйняття ризику та поведінку в умовах невизначеності, узагальнено в табл. 2.

Когнітивні спотворення формують стійкі поведінкові патерни, що знижують об'єктивність управлінських оцінок. Їх небезпека полягає в тому, що навіть аналітично підготовлений керівник може інтерпретувати дані упереджено, особливо за умов невизна-

Таблиця 2

**Основні когнітивні упередження,
що впливають на процес прийняття рішень під ризиком**

Назва упередження	Вияв прояву	Потенційні наслідки для рішення
Упередження підтвердження	Пошук і фокусування лише на інформації, яка підтверджує вже наявні переконання менеджера	Ігнорування альтернативних сценаріїв; недооцінка ризику, якщо факти суперечать попередній думці
Ефект надмірної впевненості	Завищена віра керівника у власні знання та прогностичні здібності	Недостатнє врахування невизначеності; нехтування сигналами про потенційні проблеми
Ефект якоря	Оперування першим отриманим числовим значенням (“якорем”) як базою для подальших оцінок	Викривлення об'єктивної оцінки альтернатив; прив'язка до несуттєвої інформації, отриманої на початковому етапі
Ефект втрати	Схильність сильніше реагувати на можливі втрати, ніж на рівнозначні вигоди	Уникнення навіть обґрунтованого ризику; надмірно обережна стратегія, що веде до втрати вигідних можливостей

Джерело: сформовано автором на основі [7]

ченості та браку часу. Для мінімізації викривлень важливо застосовувати колегіальні форми прийняття рішень, залучати незалежних експертів, розвивати критичне мислення та культуру конструктивного сумніву в організації. Такі підходи сприяють підвищенню об'єктивності управлінського процесу й формуванню зрілого мислення в умовах ризику.

У цифровому контексті дедалі більшого значення набувають поведінково-аналітичні модулі в системах DSS, які фіксують відхилення користувача від логічних шаблонів і сигналізують про потенційні викривлення. Такі інструменти підтримують не лише обчислювальний, а й рефлексивний компонент управлінського процесу, коли аналітика поєднується з самоконтролем мислення.

Крім того, розвиток критичного мислення, навчання принципам поведінкової економіки та створення «культури конструктивного сумніву» в організації сприяють формуванню у менеджерів здатності розпізнавати та коригувати власні когнітивні помилки. Саме така культура дозволяє перетворити поведінкові ризики на ресурс розвитку, а процес прийняття рішень – на усвідомлену, навчальну та самовдосконалюючу діяльність.

З урахуванням психологічного виміру процес прийняття управлінських рішень постає як динамічна взаємодія аналітичних (раціональних) та інтуїтивно-поведінкових компонентів. Така структура включає не лише логічне обґрунтування дій, але й вплив попереднього досвіду, рівня емоційної стабільності, соціального контексту та індивідуальних особливостей когнітивної обробки інформації. Прийняття рішень у середовищі невизначеності розгортається поетапно: від сприйняття даних і їх аналітичної інтерпретації до формування інтуїтивного судження, ухвалення рішення та отримання зворотного зв'язку. Важливо, що цей процес не є лінійним – він має циклічний і рефлексивний характер, адже кожне рішення генерує нову інформацію для подальших управлінських дій [5].

На початковому етапі менеджер сприймає інформацію крізь індивідуальні когнітивні фільтри, які можуть спотворювати об'єктивність оцінок. Надалі дані проходять аналітичну обробку із застосуванням інформаційно-аналітичних систем та експертних методів, але остаточне рішення формується під впливом інтуїції, досвіду та емоційного стану. Результатом є управлінський вибір, що після реалізації створює зворотний зв'язок – механізм навчання на власних помилках і успіхах, який

формує корпоративну пам'ять та стандарти ефективної поведінки. Таким чином, процес прийняття рішень можна розглядати як синергетичну взаємодію аналітичної логіки й поведінкової пластичності, що забезпечує адаптацію до динамічного середовища.

Крім індивідуально-психологічного аспекту, ключову роль відіграють організаційні умови, які визначають рамки прийняття рішень. До них належать структура управління, рівень централізації влади, корпоративна культура, ступінь відкритості комунікацій та наявність формалізованих процедур управління ризиками. Від цих факторів залежить швидкість реакції, якість інформаційного забезпечення й готовність менеджерів діяти в умовах невизначеності. Зокрема, у закритих ієрархічних системах спостерігається схильність до уникнення ризику, тоді як у децентралізованих організаціях з високою довірою – до експериментів і самонавчання. У першому випадку рішення приймаються повільно, але контрольовано; у другому – швидко, проте з більшим потенціалом помилок [2].

У науковій літературі розрізняють три моделі прийняття рішень – бюрократичну, підприємницьку та адаптивну. Основні характеристики подано в табл. 3.

Універсальної організаційної моделі, що гарантує ефективність управлінських рішень, не існує. Її вибір залежить від ступеня невизначеності середовища, масштабів діяльності, рівня цифровізації та психологічної зрілості управлінської команди. У стабільних секторах ефективною є бюрократична модель, у креативних – підприємницька, а у швидкозмінних ринках – адаптивна, яка поєднує аналітичну передбачуваність із поведінковою гнучкістю.

Саме адаптивна модель стає центральним елементом сучасних поведінково-аналітичних систем управління, у яких рішення приймаються не як реакція на проблему, а як постійний процес навчання та переосмислення досвіду. Такий підхід дозволяє підприємствам підтримувати стійкість, зберігаючи при цьому інноваційність і психологічну гнучкість у роботі з ризиком [9, с. 158].

Ключовим елементом організаційного контексту є культура ризику – система цінностей, норм і поведінкових орієнтирів, що формують ставлення працівників до невизначеності. Зріла культура ризику базується на довірі, відкритості та орієнтації на навчання, а не на покарання. У такій культурі помилки розглядаються як ресурс розвитку, а не як загроза, що стимулює проактивність, готовність до екс-

Таблиця 3

Порівняльна характеристика організаційних моделей прийняття рішень

Критерій	Бюрократична модель	Підприємницька модель	Адаптивна модель
Рівень централізації	Високий (жорстка ієрархія)	Низький (децентралізація)	Помірний (гнучкий баланс повноважень)
Ставлення до ризику	Негативне (уникнення ризику)	Позитивне (готовність до ризику)	Збалансоване (усвідомлене прийняття ризику)
Інформаційні потоки	Вертикальні, формалізовані	Горизонтальні, неформальні	Комбіновані (поєднання формальних і неформальних каналів)
Гнучкість реагування	Обмежена (повільна адаптація)	Висока (швидка реакція)	Помірна (оперативна адаптація в межах контролю)
Переваги	Контрольованість, стабільність	Ініціативність, інноваційність	Адаптивність, навчання організації, баланс порядку й креативності
Недоліки	Низька інноваційність, придушення ініціативи	Високий ризик хаотичних рішень	Високі вимоги до компетенцій та самодисципліни

Джерело: сформовано автором

периментів і здатність швидко реагувати на зміни. Натомість атмосфера страху та покарань породжує уникнення ініціативи, приховування проблем і зниження рівня творчості, що підвищує ймовірність управлінських помилок і кризових ситуацій.

Формування ефективної культури ризику безпосередньо залежить від стилю лідерства та якості комунікацій у колективі. Якщо керівництво демонструє готовність до обґрунтованого ризику, підтримує інноваційні ідеї та бере відповідальність за наслідки управлінських дій, це формує середовище довіри. Лідер, який визнає власні помилки та ділиться досвідом їх подолання, створює приклад психологічної безпеки для підлеглих. Важливим інструментом є обмін досвідом – внутрішні навчальні сесії, розбір кейсів, відкриті обговорення типових помилок і практик успішного управління ризиком.

Організаційно культура ризику проявляється у створенні спеціалізованих структур і процедур управління невизначеністю – комітетів із ризик-менеджменту, відділів аналізу ризиків, внутрішніх аудиторських груп. Вони забезпечують методичний супровід процесів прийняття рішень, розробляють політики управління ризиками, здійснюють моніторинг ключових показників і формують рекомендації для керівництва. Завдяки цьому управління ризиками інтегрується в загальну кор-

поративну стратегію, стаючи не реакцією на загрозу, а елементом стратегічного передбачення.

Для підвищення ефективності управління ризиками організації використовують широкий набір інструментів і механізмів реагування. Вони охоплюють проактивні заходи (створення резервів, запобіжне планування, диверсифікацію діяльності), адаптивні стратегії (сценарне моделювання, реінжиніринг процесів), аналітичні інструменти (цифрові панелі моніторингу ризиків, системи DSS) та соціальні ініціативи (тренінги з критичного мислення, розвиток емоційного інтелекту, формування психологічної стійкості). Ефективність таких дій полягає в гармонійному поєднанні технічної аналітики з людським потенціалом організації – її довірою, відкритістю та культурою навчання.

На завершення узагальнимо всі розглянуті аспекти в єдину поведінково-аналітичну модель прийняття управлінських рішень у мінливому середовищі (рис. 1). Вона поєднує аналітичні, поведінкові та організаційні компоненти, демонструючи їхню взаємозалежність і циклічність.

У цій моделі зовнішні фактори (зміни ринку, конкуренція, регуляторні вимоги) та внутрішні умови (ресурси, компетенції, корпоративна культура) формують інформаційну базу для аналізу. Далі аналітична підсистема забез-

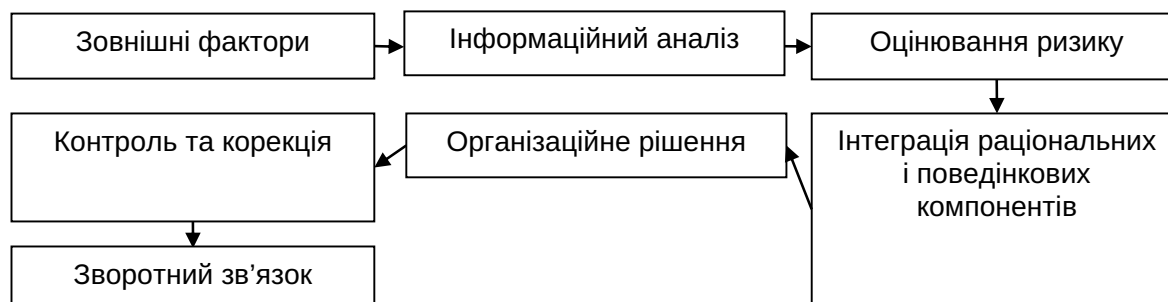


Рис. 1. Узагальнена модель процесу прийняття управлінських рішень за умов ризику та невизначеності

Джерело: сформовано автором

печує збір, обробку та інтерпретацію даних із використанням кількісних, якісних та поведінкових методів оцінювання ризику. Отримані результати поєднуються з поведінковими елементами – інтуїцією, досвідом, емоційним інтелектом і ціннісними орієнтирами менеджера, що формуються під впливом організаційної культури ризику.

На основі інтеграції раціональних розрахунків і суб'єктивних оцінок формується усвідомлене управлінське рішення, яке реалізується в межах гнучкої структури з дотриманням принципів відповідальності й прозорості. Після впровадження здійснюється контроль результатів і зворотний зв'язок, який оновлює знання, коригує моделі оцінювання ризиків та сприяє навчанню організації.

Висновки. Процес прийняття управлінських рішень у мінливому середовищі є складним багатофакторним явищем, що поєднує аналітичні розрахунки, інтуїтивні судження та поведінкові особливості керівників. Визначено, що ефективність управлінських рішень залежить не лише від наявності достовірної

інформації та аналітичних інструментів, але й від здатності керівників усвідомлювати власні когнітивні упередження та враховувати психологічні чинники у процесі вибору.

З одного боку, аналітичні методи – такі як сценарне прогнозування, аналіз чутливості, метод Монте-Карло чи нечітка логіка – створюють об'єктивну основу для прийняття рішень. З іншого боку, поведінкові аспекти, зокрема емоційна стабільність, культура ризику та рівень довіри в організації, визначають готовність до дії в умовах невизначеності.

Ефективне управління у сучасних умовах потребує інтеграції цих двох складових – раціонального аналізу та поведінкової гнучкості. Саме поєднання логіки даних і розуміння людських чинників дозволяє забезпечити стійкість, інноваційність та адаптивність організацій.

Отже, поведінково-аналітичний підхід до прийняття управлінських рішень формує основу для розвитку стратегічно мислячих, відповідальних і гнучких керівників, здатних ефективно діяти в умовах постійних змін і ризику.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Боковець В. В., Мороз О. О., Краєвська А. С. Оцінка ефективності управління підприємствами в конкурентному середовищі. *Innovation and Sustainability*. № 2. С. 97-109. URL: <https://ins.vntu.edu.ua/index.php/ins/article/view/185> (дата звернення: 15.10.2025)
2. Вовк В. Дорошенко В. Формування системи стратегічного управління підприємством в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-68> (дата звернення: 15.10.2025)
3. Копчак Ю. С., Матвеев М. Е., Пугачов В. М. Трансформація сучасного менеджменту в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2023. № 51. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-24> (дата звернення: 15.10.2025)
4. Копчак Ю., Лобунець Т., Луковський Р. SWOT-аналіз як важливий інструмент у розробці стратегії бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-146> (дата звернення: 15.10.2025)
5. Кравченко М. О., Голюк В. Я. Прийняття управлінських рішень: сутність та сучасні тенденції розвитку. *Економіка та суспільство*. 2022. № 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-37> (дата звернення: 15.10.2025)

6. Ляліна Н. С., Бобро М. К. Сценарне прогнозування як інструмент антикризового управління в умовах економічної нестабільності. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. № 23. URL: <http://globalnational.in.ua/archive/23-2018/52.pdf> (дата звернення: 15.10.2025)
7. Мрака Н. М., Піцикевич В. В., Гнатишин Б. О., Кочін І. С., Михайлов Т. С., Ленко Н. В., Беззубий О. В. Психологічні фактори прийняття управлінських рішень в умовах стресу. *Академічні візії*. 2024. № 30. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.12516821> (дата звернення: 15.10.2025)
8. Неміш Ю. В., Лозінська Л. Д., Лисенко-Гелемб'юк К. М., Лісова О. В. Аналіз якості ухвалених управлінських рішень у підприємницькій діяльності: раціональність, альтернативи, конфлікти. *Академічні візії*. № 8-9. С. 109-115. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7185737> (дата звернення: 15.10.2025)
9. Нечаєва І. Особливості прийняття управлінських рішень, їх оцінка та оцінювання в умовах кризи. *Економічний аналіз*. 2019. № 1. Том 29. С. 156-163. URL: <https://eir.zp.edu.ua/bitstreams/b8acd879-859c-4bad-b319-6e027d435f7a/download> (дата звернення: 15.10.2025)
10. Феєр О. В., Хаустова К. М., Густі С. М. 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: 15.10.2025)

REFERENCES:

1. Bokovets V. V., Moroz O. O., Kraievska A. S. (2023) Otsinka efektyvnosti upravlinnia pidpriemstvamy v konkurentnomu seredovyshchi [Evaluation of the effectiveness of enterprise management in a competitive environment]. *Innovation and Sustainability*, no. 2, pp. 97–109. Available at: <https://ins.vntu.edu.ua/index.php/ins/article/view/185>. (accessed: 15 October 2025).
2. Vovk V., Doroshenko V. (2024) Formuvannia systemy stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvom v umovakh voiennoho stanu [Formation of a strategic enterprise management system under martial law]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, no. 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-68>. (accessed: 15 October 2025).
3. Kopchak Yu. S., Matveiev M. E., Puhachov V. M. (2023) Transformatsiia suchasnoho menedzhmentu v umovakh viiny [Transformation of modern management in wartime conditions]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, no. 51. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-24>. (accessed: 15 October 2025).
4. Kopchak Yu., Lobunets T., Lukovskyi R. (2024) SWOT-analiz yak vazhlyvyi instrument u rozrobttsi stratehii biznesu [SWOT analysis as an important tool in business strategy development]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, no. 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-146>. (accessed: 15 October 2025).
5. Kravchenko M. O., Holiuk V. Ya. (2022) Pryiniattia upravlinskykh rishen: sutnist ta suchasni tendentsii rozvytku [Managerial decision-making: essence and current trends]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, no. 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-37>. (accessed: 15 October 2025).
6. Lialina N. S., Bobro M. K. (2018) Stsenarne prohnzuvannia yak instrument antykrizovoho upravlinnia v umovakh ekonomichnoi nestabilnosti [Scenario forecasting as a tool of crisis management under economic instability]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky – Global and National Problems of Economics*, no. 23. Available at: <http://globalnational.in.ua/archive/23-2018/52.pdf>. (accessed: 15 October 2025).
7. Mraha N. M., Pitsykevych V. V., Hnatyshyn B. O., Kochin I. S., Mykhailov T. S., Lenko N. V., Bezzubyi O. V. (2024) Psykholohichni faktory pryiniattia upravlinskykh rishen v umovakh stresu [Psychological factors of managerial decision-making under stress]. *Akademichni vizii – Academic Visions*, no. 30. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.12516821>. (accessed: 15 October 2025).
8. Nemish Yu. V., Lozinska L. D., Lysenko-Helemb'iuk K. M., Lisova O. V. (2022) Analiz yakosti ukhvalenykh upravlinskykh rishen u pidpriemnytskii diialnosti: ratsionalnist, alternatyvy, konflikty [Analysis of the quality of managerial decisions in entrepreneurship: rationality, alternatives, conflicts]. *Akademichni vizii – Academic Visions*, no. 8–9, pp. 109–115. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7185737>. (accessed: 15 October 2025).
9. Nechaieva I. (2019) Osoblyvosti pryiniattia upravlinskykh rishen, yikh otsinka ta otsiniuvannia v umovakh kryzy [Features of managerial decision-making and evaluation under crisis conditions]. *Ekonomichniy analiz – Economic Analysis*, vol. 29, no. 1, pp. 156–163. Available at: <https://eir.zp.edu.ua/bitstreams/b8acd879-859c-4bad-b319-6e027d435f7a/download>. (accessed: 15 October 2025).
10. Feier O. V., Khaustova K. M., Husti S. M. (2023) Stratehichne upravlinnia pidpriemstvom v umovakh voiennoho stanu [Strategic management of an enterprise under martial law]. *Innovation and Sustainability*, no. 4, pp. 90–97. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2023.4.90.97>. (accessed: 15 October 2025).