

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2025. № 11.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.11.84>

УДК 005.311.6:005.52:005.21

О. В. Синюк,

к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту та розвитку територій імені Євгена Храпливого, Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені Степана Гжицького

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8066-6985>

ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ РИЗИКУ ТА НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

O. Syniuk,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management and Territorial Development named after Yevhen Khraplyvyi, Stepan Gzhytskyi Lviv National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies

DECISION-MAKING IN CONDITIONS OF RISK AND UNCERTAINTY

У статті досліджено сутність категорії прийняття управлінських рішень в умовах ризику та невизначеності, що є ключовим елементом сучасного менеджменту в динамічному та непередбачуваному середовищі. Обґрунтовано відмінності між поняттями ризику та невизначеності, вказано на особливості їх впливу на всі етапи процесу ухвалення рішень. Аналізуються класичні, поведінкові та інтегровані підходи до прийняття рішень, враховуючи як аналітичні інструменти, так і психологічні чинники.

Окрему увагу приділено впливу організаційного контексту, зокрема структури управління, корпоративної культури та інформаційного забезпечення, на ефективність прийнятих рішень. Визначено практичні інструменти реагування на ризики, запропоновано концептуальну модель інтегрованого управління ризиками в організації.

The article examines the essence of managerial decision-making under conditions of risk and uncertainty, emphasizing its pivotal role in contemporary organizational governance and strategic adaptability. It differentiates risk as a quantifiable probability of deviation from expected outcomes and uncertainty as a state of incomplete, unreliable, or ambiguous information that constrains rational forecasting and increases the likelihood of unforeseen results. The study analyzes how these factors influence each stage of the decision-making process—from problem identification and data acquisition to the evaluation of alternatives, selection of strategies, and implementation of managerial actions—highlighting the need for flexibility and evidence-based reasoning.

Special emphasis is placed on quantitative approaches to risk assessment, such as sensitivity analysis, scenario planning, Monte Carlo simulation, and fuzzy logic modeling. Each method's applicability, computational complexity, and reliability are compared, and their integration into Decision Support Systems (DSS) is discussed. These systems enable managers to process large datasets, conduct probabilistic modeling, visualize outcomes, and apply adaptive strategies when facing volatile environments and time constraints.

The research also explores behavioral and cognitive aspects of decision-making, focusing on how heuristics, emotional reactions, and cognitive biases—such as confirmation bias, overconfidence, anchoring, and loss aversion—distort perception and reduce analytical precision. The paper underscores the need to foster a risk-aware corporate culture that values openness, analytical thinking, collective discussion, and tolerance for reasonable experimentation and learning from mistakes.

Finally, an integrated conceptual model is proposed, combining analytical, behavioral, and organizational subsystems within a feedback-oriented framework. This model promotes managerial learning, critical reflection, and adaptability, ensuring continuous improvement of decision quality. It demonstrates how organizations can transform uncertainty into strategic resilience and sustainable competitive advantage through data-driven analysis, behavioral insight, and an innovative culture of responsible risk-taking.

Ключові слова: *управлінські рішення, ризик, невизначеність, когнітивні упередження, поведінкова економіка, системи підтримки рішень, організаційна культура, методи оцінювання ризику.*

Keywords: *managerial decision-making, risk, uncertainty, cognitive biases, behavioral economics, decision support systems, organizational culture, risk assessment methods.*

Постановка завдання. У сучасних умовах стрімкої цифрової трансформації, глобалізації та зростання невизначеності зовнішнього середовища організації стикаються з необхідністю прийняття управлінських рішень в умовах постійного ризику. Ці рішення мають прийматися не лише на основі логічного аналізу даних, а й з урахуванням поведінкових, організаційних та психологічних факторів. Традиційні моделі раціонального вибору, що передбачають повну поінформованість та стабільність середовища, дедалі частіше виявляються недостатніми для пояснення або прогнозування реальної поведінки менеджерів у складних ситуаціях.

Проблема прийняття рішень за умов ризику й невизначеності набуває особливої актуальності в контексті динамічних змін ринку, появи нових технологій та посилення конкуренції. У таких умовах посилюється роль адаптивності управлінських систем, гнучких аналітичних інструментів і формування ризик-орієнтованої організаційної культури. Наукове осмислення механізмів взаємодії аналітичних, поведінкових і організаційних

чинників у процесі прийняття рішень стає необхідною передумовою підвищення ефективності менеджменту в умовах багатфакторної невизначеності.

Саме тому, дослідження сутності, структури й моделей ухвалення управлінських рішень в умовах ризику є важливим науковим завданням і має безпосередню практичну цінність для забезпечення стійкості й конкурентоспроможності сучасних організацій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретико-методичні засади прийняття управлінських рішень в умовах ризику та невизначеності відображено у працях вітчизняних дослідників, які поєднують стратегічний, інструментальний і поведінковий виміри ухвалення рішень. Зокрема, у фокусі робіт перебувають: оцінювання ефективності управління в конкурентному середовищі як база для вибору доцільних управлінських альтернатив [1]; формування системи стратегічного управління підприємством у кризових і воєнних умовах, що вимагають скорочення циклу прийняття рішень, підвищення адаптивності та чіткого визначення пріоритетів [2]; трансформація сучасного менеджменту під впливом війни, що актуалізує гнучкі моделі та швидке переформатування управлінських процедур [3].

Важливе місце займає методичний інструментарій структурованого аналізу середовища (SWOT), який використовується для ідентифікації ключових факторів ризику, можливостей і обмежень та для підтримки вибору стратегій у невизначених сценаріях [4]. Узагальнення підходів до сутності й етапів прийняття управлінських рішень, а також окреслення сучасних тенденцій розвитку інструментів decision-making подано у працях, що підкреслюють перехід від детермінованих до багатокритеріальних, даних-орієнтованих процедур із роботою з неповнотою інформації [5]. Окремий напрям становить сценарне прогнозування як інструмент антикризового управління, що забезпечує порівняння альтернатив з урахуванням

розгалужених траєкторій розвитку подій та дозволяє «зшивати» стратегічні й тактичні рішення в умовах високої нестабільності [6].

Поведінковий аспект ухвалення рішень в умовах стресу й часових обмежень розкрито у дослідженнях, які демонструють вплив когнітивних упереджень, емоційних станів та інформаційного перевантаження на якість вибору [7]. Поряд із цим розвиваються підходи до оцінювання якості прийнятих рішень у підприємницькій діяльності (раціональність, збалансованість альтернатив, управління конфліктами інтересів) [8], а також підходи до оцінки та переоцінки рішень у кризових ситуаціях, коли зростає значення прозорості критеріїв і процедур [9]. Стратегічний вимір проблематики доповнюють напрацювання щодо управління підприємством у воєнний час, де підкреслюється важливість ризик-орієнтованих підходів, протоколів дій та швидкого масштабування рішень у мінливому середовищі [10].

Вирішення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри значний науковий інтерес до проблематики прийняття управлінських рішень в умовах ризику та невизначеності, залишається низка невирішених питань. Зокрема, недостатньо розроблені інтегровані методики, що поєднують сценарне прогнозування, стратегічний аналіз і поведінкові аспекти прийняття рішень. Бракує чітких алгоритмів адаптації управлінських рішень до кризових і воєнних умов, а також механізмів урахування психологічних чинників під час ухвалення рішень у стресових ситуаціях. Необхідним є подальше вдосконалення системи оцінювання ефективності прийнятих рішень із використанням кількісних та якісних критеріїв у середовищі підвищеної невизначеності.

Формування цілей статті. Мета статті полягає в узагальненні теоретичних підходів та практичних інструментів прийняття управлінських рішень в умовах ризику та невизначеності, а також у розробленні інтегрованої моделі, яка враховує аналітичні, поведінкові та організаційні аспекти цього процесу. Зазначене завдання передбачає аналіз взаємозв'язку

між рівнем інформаційної визначеності та ефективністю управлінських рішень, систематизацію кількісних методів оцінювання ризику, вивчення впливу когнітивних чинників на поведінку менеджерів, а також визначення ролі організаційного контексту в мінімізації впливу невизначеності.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасних організаціях процес прийняття управлінських рішень відбувається в умовах динамічного зовнішнього середовища, що характеризується зростаючим рівнем невизначеності. Невизначеність трактується як стан неповноти або недостатності інформації щодо майбутніх подій, що ускладнює прогнозування результатів управлінських дій. Водночас ризик відображає кількісно оцінену ймовірність відхилення фактичного результату від очікуваного внаслідок дії випадкових чинників [4].

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. Взаємозв'язок між цими категоріями полягає в тому, що за умов наявності достовірної інформації про ймовірності настання подій невизначеність трансформується в ризик. У реальному управлінні досягти повної визначеності практично неможливо через постійну зміну зовнішніх факторів та ускладнення внутрішніх процесів, що зумовлює ухвалення рішень в умовах неповної або суперечливої інформації [7].

Зі зростанням рівня невизначеності суттєво ускладнюється оцінка можливих наслідків управлінських дій, що знижує ефективність застосування класичних моделей раціонального вибору. Такі моделі ґрунтуються на припущеннях про повну раціональність суб'єкта управління та доступність усіх релевантних даних. В умовах невизначеності цей підхід втрачає свою практичну ефективність. Натомість прийняття рішень набуває адаптивного й інтерактивного характеру: менеджер постійно оновлює інформаційну базу, переглядає вихідні припущення та коригує дії у відповідь на зміну ситуації [10, с. 94].

Управлінський процес дедалі частіше передбачає не дотримання фіксованого алгоритму дій, а гнучке реагування на нові виклики, що поєднує аналітичне обґрунтування з інтуїтивними судженнями. Це обумовлює необхідність поглибленого вивчення методологічних підходів до прийняття рішень за умов ризику та невизначеності, а також систематизації інструментів, які дозволяють підвищити обґрунтованість управлінських дій у складному середовищі.

Традиційні теорії менеджменту моделюють процес прийняття рішення як раціональний вибір оптимальної альтернативи. Припускається, що суб'єкт має чітко визначену мету, повну інформацію про варіанти дій та їхні наслідки, а також здатен об'єктивно оцінити всі параметри. В таких умовах ідеальним критерієм вибору є максимізація очікуваної вигоди. Зокрема, теорія очікуваної корисності (von Neumann – Morgenstern) постулює, що раціональний менеджер обере той варіант, який забезпечує найбільший математично очікуваний результат. Проте численні емпіричні дослідження продемонстрували, що реальна поведінка керівників часто відхиляється від передбачень суворо раціональних моделей. Однією з причин цього є обмежена раціональність (концепція Г. Саймона): менеджери діють в умовах часових та ресурсних обмежень, через що не можуть проаналізувати абсолютно всі альтернативи. Замість максимізації вигоди на практиці застосовується принцип задовільності (satisficing) – вибір першого рішення, яке здається достатньо прийнятним для досягнення мінімально необхідного результату. Таким чином, навіть за відносної визначеності зовнішнього середовища, на ефективність управлінського вибору впливають внутрішні когнітивні та організаційні обмеження, що не дозволяють прийняти ідеально оптимальне рішення [6].

Додатковий вплив справляють поведінкові фактори, досліджені в роботах Д. Канемана та А. Тверські. Вони виявили, що люди схильні до систематичних когнітивних упереджень і емоційних реакцій, які спотворюють оцінку ризиків. Наприклад, відома теорія перспектив пояснює,

що індивіди сприймають втрати гостріше, ніж еквівалентні виграші, що суперечить принципу чистої максимізації очікуваної корисності. Отже, психологічні чинники можуть зумовити відхилення від раціональної стратегії навіть тоді, коли інформація про варіанти рішень є достатньою. Унаслідок зазначених обмежень сучасна наука та практика управління відійшли від суто раціоналістичних схем на користь інтегрованих моделей прийняття рішень. Такі моделі поєднують аналітичні (кількісні) методи з урахуванням поведінкових та ситуативних аспектів. Реальні управлінські рішення мають багатовимірну природу: вони залежать не лише від економічних розрахунків, але й від технологічних змін, реакції персоналу, корпоративної культури тощо. Це зумовлює необхідність застосування гнучких методологій, що враховують як об'єктивні фактори (дані, моделі, ймовірності), так і суб'єктивні (сприйняття ризику, досвід, інтуїція менеджера) [3].

Для прийняття рішень за умов ризику розроблено низку кількісних методів аналізу, які допомагають оцінити можливі наслідки альтернатив і рівень невизначеності. Основні з них узагальнено в табл. 1.

Таблиця 1. Порівняльна характеристика методів оцінювання управлінського ризику

Метод	Сфера застосування	Переваги	Обмеження
Аналіз чутливості	Фінансові та виробничі рішення	Простота, наочність; виявлення критичних параметрів	Ігнорування взаємозв'язків між змінними
Сценарний аналіз	Стратегічне планування	Моделювання альтернативних варіантів розвитку ситуації	Суб'єктивність експертних припущень
Метод Монте-Карло	Інвестиційні та інноваційні проекти	Імовірнісний характер результатів; універсальність застосування	Значні вимоги до обчислювальних ресурсів; потреба у якісних даних
Нечітка логіка	Управління якісними (слабоформалізованими) ризиками	Урахування нечіткості і неповноти даних	Складність формування правил та функцій належності

Джерело: узагальнено автором на підставі джерела [3]

Аналіз чутливості дозволяє виявити найважливіші параметри, що впливають на результат, але не враховує взаємозв'язки між ними. Сценарний аналіз моделює альтернативні варіанти розвитку подій, хоча значною мірою спирається на суб'єктивні припущення. Метод Монте-Карло використовує імовірнісне моделювання для отримання розподілу можливих результатів, однак потребує значних ресурсів. Нечітке моделювання застосовується у випадках нечітких даних, дозволяючи формалізувати лінгвістичні оцінки, хоч і потребує складної побудови правил.

Кожен із кількісних методів має свою специфічну нішу застосування залежно від рівня доступної інформації, характеру невизначеності та типу ризику. Жоден із підходів не є універсальним, але їхнє грамотне поєднання дає змогу підвищити точність і надійність управлінських оцінок. Найбільш перспективним вважається комбінування методів сценарного аналізу та імовірнісного моделювання Монте-Карло, яке дозволяє одночасно враховувати альтернативні траєкторії розвитку подій і статистичну ймовірність їх реалізації. Додаткове використання апарату нечіткої логіки посилює ефективність моделювання в умовах неповних, суперечливих або лінгвістично описаних даних. Такий інтегрований підхід забезпечує комплексне охоплення ризиків і підвищує обґрунтованість рішень, особливо у складному або нестабільному середовищі. Він лежить в основі сучасних систем підтримки прийняття рішень, які дедалі активніше впроваджуються в управлінську практику.

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 масиви даних, формувати сценарії та приймати рішення в умовах невизначеності з урахуванням різнотипних факторів.

Типова система підтримки рішень функціонує як замкнений аналітичний цикл, що включає кілька послідовних етапів. Спочатку формується інформаційна база, яка охоплює вхідні дані про внутрішній стан організації та зовнішнє середовище. Ці дані можуть надходити з різних джерел і охоплюють як структуровану, так і неструктуровану інформацію. На наступному етапі аналітичний модуль обробляє ці дані за допомогою економіко-математичних моделей, алгоритмів машинного навчання або експертних систем.

Далі здійснюється оцінка ризиків, яка включає кількісне вимірювання невизначеності та прогнозування ймовірних наслідків рішень. Отримані результати подаються у візуалізованій формі – через графіки, інтерактивні панелі чи діаграми – що дозволяє менеджеру швидко інтерпретувати ситуацію та оцінити потенційні загрози. На підставі цієї аналітичної інформації ухвалюється управлінське рішення.

Важливою складовою є зворотний зв'язок: після реалізації рішення система оновлює інформаційну базу, враховуючи нові результати й зміни в середовищі. Це забезпечує адаптивність та самонавчання організації, дозволяючи постійно вдосконалювати моделі оцінки ризику й коригувати управлінські дії у відповідь на нові виклики.

Водночас, незалежно від технологічного рівня DSS, вагомий вплив на остаточне рішення має людський чинник – індивідуальні особливості сприйняття, когнітивні механізми мислення та емоційні реакції управлінця. Поведінкові аспекти набувають особливого значення в умовах ризику, де раціональна оцінка часто затьмарюється психологічним тиском, часовими обмеженнями або соціальними впливами. Емпіричні дослідження в галузі поведінкової економіки та менеджменту доводять, що реальні керівники нерідко ухвалюють рішення з відхиленням від ідеальної моделі економічної раціональності. Причинами цього є обмеження когнітивного ресурсу, емоційні стани, упередження та стереотипи мислення [1, с. 99].

Особливу увагу у цьому контексті заслуговують когнітивні упередження – систематичні викривлення процесу сприйняття, запам'ятовування та обробки інформації. Вони можуть значно знизити якість оцінювання альтернатив і призвести до хибних рішень, навіть за умов достатньої інформаційної забезпеченості. Найтипівіші з них, що мають прямий вплив на сприйняття ризику та поведінку в умовах невизначеності, узагальнено в табл. 2.

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 існуючі переконання менеджера	Ігнорування альтернативних сценаріїв; недооцінка ризику, якщо факти суперечать попередній думці
Ефект надмірної впевненості	Надмірна віра керівника у власні знання та прогностичні здібності	Недостатнє врахування невизначеності; нехтування сигналами про можливі проблеми
Ефект якоря	Оперування першим отриманим числовим значенням («якорем») як базою для подальших оцінок	Викривлення об'єктивної оцінки альтернатив; прив'язка до несуттєвої інформації, якщо вона була отримана першою
Ефект втрати	Схильність сильніше реагувати на можливі втрати, ніж на рівнозначні вигоди	Уникнення навіть обгрунтованого ризику; надмірно обережна стратегія, що може призвести до втрати вигідних можливостей

Джерело: узагальнено автором на підставі джерела [7]

Когнітивні спотворення формують стійкі поведінкові патерни, які знижують об'єктивність та якість управлінських рішень. Такі викривлення мислення особливо небезпечні в умовах невизначеності, коли інформація є неповною або неоднозначною. Найпоширенішими є упередження підтвердження (ігнорування суперечливих фактів на користь тієї інформації, що підтверджує наявні припущення), ефект надмірної впевненості (завищена оцінка власних знань чи прогнозів), ефект «якоря» (механічне перенесення минулих орієнтирів на нові ситуації), а також страх втрат (який блокує прийняття обгрунтованого ризику через емоційний дискомфорт).

Зменшити негативний вплив зазначених викривлень можливо шляхом цілеспрямованих управлінських інтервенцій. Зокрема, колегіальне прийняття рішень дозволяє зрівноважити індивідуальні упередження завдяки включенню альтернативних точок зору. Незалежна експертиза або залучення зовнішніх консультантів забезпечує додаткову об'єктивність та нейтралізацію внутрішньогрупового тиску. Використання аналітичних інформаційних інструментів сприяє опорі на фактичні дані замість інтуїтивних оцінок, а розвиток критичного мислення та ознайомлення з принципами поведінкової економіки формує у менеджерів здатність розпізнавати і коригувати власні ментальні викривлення.

З урахуванням психологічного виміру процес прийняття управлінських рішень постає як складна взаємодія аналітичних (раціональних) і інтуїтивно-поведінкових компонентів. Така структура включає не лише логічне обґрунтування дій, але й вплив попереднього досвіду, внутрішніх установок, емоційного стану суб'єкта та когнітивних спотворень. Прийняття рішення в умовах ризику відбувається в кілька етапів: від сприйняття інформації через її аналітичну обробку і формування інтуїтивного судження – до ухвалення дії та отримання зворотного зв'язку. У цьому процесі постійно переплітаються раціональні розрахунки з інтуїтивними оцінками, що зумовлює його циклічний характер [5].

На початковому етапі менеджер сприймає інформацію крізь призму когнітивних фільтрів, які можуть викривляти об'єктивність сприйняття. Надалі дані аналізуються з урахуванням як логічних розрахунків, так і попереднього досвіду, інтуїції й емоційного стану. Результатом є рішення, яке після реалізації генерує зворотний зв'язок – нові відомості про ефективність дій, що можуть підтверджувати правильність вибору або вказувати на потребу в корекції. Такий підхід дозволяє організації навчатися на основі практичного досвіду, поступово формуючи ефективні стандарти поведінки.

Крім індивідуального психологічного виміру, критичну роль у контексті ризикових рішень відіграють організаційні умови. До них належать

структура управління, корпоративна культура, система комунікацій, ступінь централізації влади, а також наявність або відсутність формалізованих процедур управління ризиками. Усі ці фактори впливають на швидкість прийняття рішень, повноту інформаційного забезпечення, рівень автономії менеджера та його готовність діяти в умовах невизначеності. Наприклад, організації з жорсткою ієрархією та низькою толерантністю до помилок стримують ініціативу й ризиковані інновації, тоді як більш гнучкі структури заохочують експерименти та навчання на помилках [2].

У науковій літературі та практичному менеджменті виділяють декілька базових моделей прийняття рішень, що залежать від організаційного контексту. Зокрема, найчастіше зустрічаються бюрократична модель (орієнтована на регламенти та ієрархію), підприємницька модель (заснована на високій автономії та готовності до ризику) та адаптивна модель (що поєднує елементи перших двох і характеризується гнучкістю та здатністю швидко реагувати на зміни середовища). Основні риси зазначених моделей узагальнено в табл. 3.

Таблиця 3. Порівняльна характеристика організаційних моделей прийняття рішень

Критерій	Бюрократична модель	Підприємницька модель	Адаптивна модель
Рівень централізації	Високий (жорстка централізація)	Низький (децентралізація)	Помірний (баланс повноважень)
Ставлення до ризику	Негативне (уникнення ризику)	Позитивне (схильність до ризику)	Збалансоване (обережне прийняття ризику)
Інформаційні потоки	Вертикальні, формалізовані	Горизонтальні, неформальні	Комбіновані (формальні + неформальні)
Гнучкість реагування	Обмежена (повільна реакція)	Висока (швидка реакція)	Помірна (часткова гнучкість)
Переваги	Контрольованість; стабільність	Ініціативність; інноваційність	Адаптивність; навчання організації; баланс порядку й творчості
Недоліки	Низька гнучкість; придушення ініціативи	Високий ризик помилок; хаотичність за нечіткості ролей	Високі вимоги до компетентності; значні зусилля для підтримання балансу

Джерело: узагальнено автором на підставі власних досліджень

У бюрократичних організаціях (державних установах, традиційних корпораціях) ризик здебільшого сприймається як загроза, яку слід мінімізувати. Управлінські процедури стандартизовані, а відхилення від інструкцій не заохочуються. Це забезпечує стабільність, але водночас обмежує гнучкість і уповільнює адаптацію до змін. Підприємницький тип організацій (стартапи, інноваційні компанії) характеризується високою толерантністю до ризику, автономією керівників і заохоченням експериментів, що, однак, може спричиняти хаотичність дій через нестачу досвіду. Адаптивна модель прагне поєднати чіткість процедур із гнучкістю: створюються механізми моніторингу середовища та оперативного коригування рішень, при збереженні базового контролю з боку керівництва [8, с. 111].

Універсальної організаційної моделі для прийняття рішень в умовах ризику не існує. Ефективність залежить від багатьох факторів: ступеня невизначеності, масштабу організації, корпоративної культури та рівня досвіду команди. У швидкозмінному середовищі перевага часто надається адаптивним підходам, тоді як у стабільних і регульованих галузях домінують бюрократичні процедури, що орієнтовані на контроль і мінімізацію відхилень [9, с. 158].

Ключовим елементом організаційного контексту є культура ризику – система цінностей і норм, що формують ставлення працівників до невизначеності. Зріла культура передбачає толерантність до помилок, розглядаючи їх як ресурс для навчання. Натомість атмосфера покарань і звинувачень породжує уникнення ініціативи та приховування проблем, що підвищує ймовірність криз.

Формування ефективної культури ризику залежить від стилю лідерства та відкритості внутрішніх комунікацій. Якщо керівництво демонструє підтримку ризикованих ініціатив і бере на себе відповідальність за наслідки, це стимулює проактивну поведінку працівників. Важливу роль відіграє також

обмін досвідом: навчання, аналіз реалізованих кейсів, обговорення типових помилок і кращих практик.

Організаційно культура ризику проявляється у створенні спеціалізованих структур – комітетів з ризик-менеджменту, відділів аналізу ризиків або внутрішніх аудиторських служб. Вони забезпечують методичний супровід прийняття рішень: розробляють політики, здійснюють моніторинг ключових показників, формують рекомендації для керівництва. Такий підхід дозволяє інтегрувати управління ризиками в загальну стратегію компанії та забезпечує розподіл відповідальності між усіма рівнями управління [4].

Для цього організації використовують різноманітні інструменти та механізми реагування, які охоплюють як проактивні заходи (резервування ресурсів, запобіжне планування), так і адаптивні (сценарне моделювання, перебудова процесів), аналітичні підходи (моніторинг ризиків, цифрові панелі) та соціальні ініціативи (навчання персоналу, розвиток критичного мислення). Ефективність таких дій полягає в поєднанні технічних рішень із розвитком організаційної культури, що підтримує відкритість, ініціативність і відповідальність у роботі з ризиками.

На завершення слід узагальнити всі розглянуті аспекти в єдину концептуальну модель, яка відображає процес прийняття управлінських рішень у складному та мінливому середовищі. Така модель поєднує аналітичні, поведінкові та організаційні компоненти й демонструє їхню взаємозалежність (рис. 1).

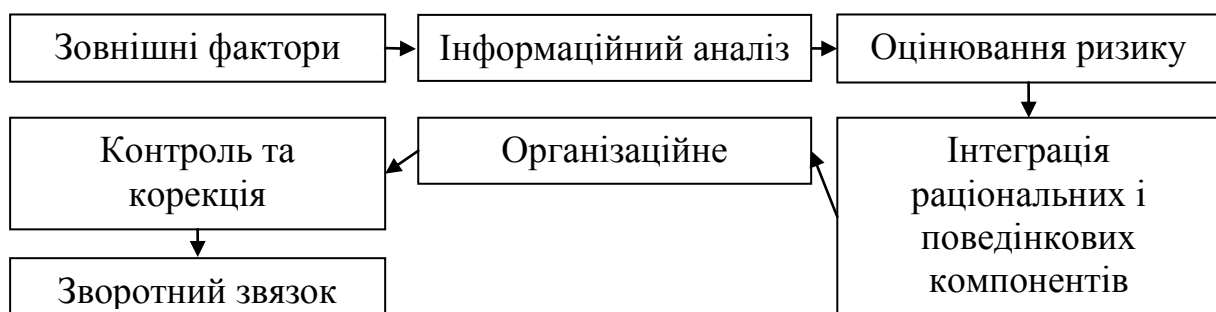


Рис. 1. Узагальнена модель процесу прийняття управлінських рішень за умов ризику та невизначеності

Джерело: узагальнено автором на підставі власних досліджень

У цій моделі зовнішні фактори (зміни ринку, конкуренція, регуляторні впливи) та внутрішні умови (ресурси, компетенції, організаційна структура) формують інформаційну базу для аналізу. Далі аналітична підсистема забезпечує збір, обробку та інтерпретацію даних із використанням як кількісних, так і якісних методів оцінювання ризиків. Отримані результати поєднуються з поведінковими елементами – інтуїцією, досвідом та особистими характеристиками менеджера, які формуються під впливом організаційної культури ризику.

На основі інтеграції раціональних розрахунків і суб'єктивних оцінок формується остаточне управлінське рішення, яке реалізується в межах організаційної структури з дотриманням чинних процедур та політик. Після впровадження рішення здійснюється контроль його результатів, а зворотний зв'язок дозволяє оновити базу знань, удосконалити моделі аналізу та скоригувати подальші дії. Таким чином, запропонована модель демонструє циклічний характер процесу ухвалення рішень і забезпечує адаптацію організації до умов невизначеності.

Висновки з проведеного дослідження. Процес прийняття управлінських рішень за умов ризику та невизначеності є багатокомпонентним і вимагає інтеграції аналітичного мислення, інтуїтивних оцінок та організаційного контексту. Ефективність такого процесу залежить не лише від якості наявної інформації та точності використовуваних моделей, а й від здатності керівника інтерпретувати дані з урахуванням власного досвіду, когнітивних обмежень і культурного середовища, в якому функціонує організація.

Використання сучасних цифрових інструментів, зокрема систем підтримки прийняття рішень (DSS), значно розширює можливості управлінців у плані обробки великих обсягів даних, моделювання ризикових ситуацій і візуалізації потенційних наслідків. Проте навіть найрозвиненіші технічні засоби не гарантують прийняття обґрунтованих рішень без врахування поведінкових аспектів і організаційних чинників. Концептуальна модель, розроблена в межах цього дослідження, дає змогу побачити

взаємозалежність між зовнішнім середовищем, аналітичною підсистемою, індивідуальними характеристиками менеджера та особливостями організаційної структури.

Перспективним напрямом подальших наукових розвідок є вивчення впливу цифрових інтерфейсів на сприйняття ризику та прийняття рішень, а також дослідження того, як поведінкові викривлення трансформуються у віртуальному середовищі. Особливу увагу варто приділити аналізу ефективності різних конфігурацій DSS у конкретних галузевих контекстах, наприклад, у фінансах, логістиці чи охороні здоров'я. Крім того, актуальним є дослідження того, як організаційна культура ризику впливає на впровадження інноваційних інструментів аналізу невизначеності, зокрема засобів штучного інтелекту.

У підсумку, сучасні умови вимагають від управлінців не лише здатності працювати з інформацією та аналізувати ризики, а й готовності адаптуватися до постійних змін, навчаючись на практичному досвіді та враховуючи людський фактор як невід'ємну складову ефективного управлінського рішення.

Література

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>
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>
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>
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>

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>

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>

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>

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>

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>

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>

References

1. Bokovets, V.V. Moroz, O.O. and Kraievskaya, A.S. (2023), "Assessment of the effectiveness of enterprise management in a competitive environment", Innovation and Sustainability, vol. 2, pp. 97-109. Available at: <https://ins.vntu.edu.ua/index.php/ins/article/view/185> (Accessed 25 Oct 2025).

2. Vovk, V. and Doroshenko, V. (2024), "Formation of a system of strategic enterprise management under martial law conditions", Economy and Society, vol. 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-68>.

3. Kopchak, Yu.S. Matveev, M.E. and Pugachov, V.M. (2023), “Transformation of modern management in wartime conditions”, *Economy and Society*, vol. 51. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-24>.
4. Kopchak, Yu. Lobunets, T. and Lukovskyi, R. (2024), “SWOT-analysis as an important tool in business strategy development”, *Economy and Society*, vol. 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-146>.
5. Kravchenko, M.O. and Holiuk, V.Ya. (2022), “Managerial decision-making: essence and modern development trends”, *Economy and Society*, vol. 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-37>.
6. Lialina, N.S. and Bobro, M.K. (2018), “Scenario forecasting as a tool of anti-crisis management in conditions of economic instability”, *Global and National Problems of the Economy*, vol. 23. Available at: <http://globalnational.in.ua/archive/23-2018/52.pdf> (Accessed 25 Oct 2025).
7. Mraka, N.M. Pitsykevych, V.V. Hnatyshyn, B.O. Kochin, I.S. Mykhailov, T.S. Lenko, N.V. and Bezzubiy, O.V. (2024), “Psychological factors of managerial decision-making under stress”, *Academic Visions*, vol. 30. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.12516821>.
8. Nemish, Yu.V. Lozinska, L.D. Lysenko-Helembiuk, K.M. and Lisova, O.V. (2023), “Analysis of the quality of managerial decisions in entrepreneurial activity: rationality, alternatives, conflicts”, *Academic Visions*, vol. 8-9, pp. 109-115. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7185737>.
9. Nechaeva, I. (2019), “Features of managerial decision-making, evaluation and assessment in crisis conditions”, *Economic Analysis*, vol. 29, no. 1, pp. 156-163. Available at: <https://eir.zp.edu.ua/bitstreams/b8acd879-859c-4bad-b319-6e027d435f7a/download>.
10. Feier, O.V. Khaustova, K.M. and Husti, S.M. (2023), “Strategic enterprise management under martial law”, *Innovation and Sustainability*, vol. 4, pp. 90-97. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2023.4.90.97>.

Стаття надійшла до редакції 08.11.2025 р.