

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. № 12.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.12.97>

УДК 005.52:330.16:502/504

О. Б. Гамкало,

*к. е. н., доцент, доцент кафедри обліку і аудиту,
Львівський національний університет імені Івана Франка
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6078-7990>*

З. Л. Бандура,

*к. е. н., доцент, доцент кафедри обліку і аудиту,
Львівський національний університет імені Івана Франка
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9922-9072>*

**ІНТЕГРОВАНЕ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ:
УЗГОДЖЕННЯ АНАЛІТИЧНОГО, ПОВЕДІНКОВОГО ТА ESG-
ВИМІРІВ**

O. Hamkalo,

*PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Accounting and Audit,
Ivan Franko National University of Lviv*

Z. Bandura,

*PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Accounting and Audit,
Ivan Franko National University of Lviv*

**INTEGRATED MANAGERIAL DECISION-MAKING: ALIGNING
ANALYTICAL, BEHAVIOURAL AND ESG DIMENSIONS**

Стаття присвячена розробленню концептуальної моделі прийняття управлінських рішень, яка передбачає інтеграцію аналітичного, поведінкового та ESG-вимірів. Існуючі підходи до управлінських рішень розвиваються автономно: аналітичні інструменти зосереджені на формалізованих процедурах оцінювання альтернатив, поведінкові дослідження пояснюють когнітивні обмеження та психологічні механізми вибору, а дослідження ESG-регулювання аналізують нормативні вимоги та практики звітності. Така фрагментарність обмежує можливості організацій приймати рішення, які поєднують економічну обґрунтованість, практичну реалізованість та відповідальність перед стейкхолдерами.

Аналіз сучасних публікацій дозволив ідентифікувати теоретичну прогалину, що зумовлює необхідність інтеграції трьох вимірів процесу прийняття рішень: аналітичного (багатокритеріальний аналіз, сценарне моделювання, оцінка ефективності), поведінкового (толерантність до ризику, схильність до статус-кво, рівень довіри, мотиваційні механізми) та ESG-регуляторного (відповідність екологічним, соціальним та управлінським стандартам, вимоги прозорості, очікування стейкхолдерів).

Теоретичною основою інтеграції є модель SAF (Suitability, Acceptability, Feasibility), адаптована для контексту управлінських рішень в умовах ESG-регулювання. Розроблено концептуальну модель, що включає шість послідовних етапів із петлею зворотного зв'язку: вхід інформації та постановка цілей, аналітичне моделювання альтернатив, поведінкове коригування, ESG-фільтрація, прийняття та реалізація рішення, моніторинг та зворотний зв'язок. Описано механізм взаємодії вимірів на кожному етапі та алгоритм дій у випадках конфлікту між аналітичними оцінками, поведінковою готовністю та регуляторними вимогами. Визначено обмеження дослідження та напрями подальших досліджень, зокрема емпіричну верифікацію моделі, розроблення кількісних інструментів оцінювання та секторальну адаптацію.

The article is devoted to the development of a conceptual model for managerial decision-making that integrates analytical, behavioral, and ESG dimensions. Existing approaches to managerial decisions evolve autonomously: analytical tools focus on formalized procedures for evaluating alternatives, behavioral research explains cognitive limitations and psychological mechanisms of choice, while ESG regulation studies analyze normative requirements and reporting practices. Such fragmentation limits organizations' ability to make decisions that combine economic soundness, practical feasibility, and accountability to stakeholders.

The analysis of contemporary publications allowed to identify a theoretical gap that necessitates the integration of three dimensions of the decision-making process: analytical (multi-criteria analysis, scenario modeling, efficiency assessment), behavioral (risk tolerance, status quo bias, trust level, motivational mechanisms), and ESG-regulatory (compliance with environmental, social, and governance standards, transparency requirements, stakeholder expectations).

The theoretical basis for integration is the SAF model (Suitability, Acceptability, Feasibility), adapted for the context of managerial decisions under ESG regulation. The classical SAF model has certain limitations: the feasibility criterion ignores cognitive barriers, while the acceptability criterion does not account for modern ESG requirements.

A conceptual model was developed comprising six sequential stages with a feedback loop: information input and goal setting, analytical modeling of alternatives, behavioral adjustment, ESG filtering, decision-making and implementation, monitoring and feedback. The mechanism of dimension interaction at each stage and the algorithm of actions in cases of conflict between analytical assessments, behavioral readiness, and regulatory requirements are described. The model provides approaches to conflict resolution for typical situations when dimensions produce contradictory signals.

Research limitations and directions for further studies are identified, including empirical verification of the model, development of quantitative tools for assessing behavioral parameters, and sectoral adaptation.

Ключові слова: *управлінські рішення, сталий розвиток, багатокритеріальний аналіз, поведінкова економіка, ESG-регулювання, нефінансова звітність, аналіз альтернатив, управлінське прогнозування.*

Keywords: *managerial decisions, sustainable development, multi-criteria analysis, behavioral economics, ESG regulation, non-financial reporting, alternatives analysis, managerial forecasting.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Управлінські рішення в сучасних організаціях формуються за зростаючої складності. Фінансові результати більше не є єдиним критерієм успіху. Екологічні наслідки, соціальна відповідальність та довгострокова стійкість стали рівноцінними вимірами ефективності. Регуляторні зміни посилюють цей тренд. Директива Європейського Парламенту 2022/2464 запровадила обов'язкову нефінансову звітність для великих підприємств [1]. Україна адаптує ці стандарти в умовах підвищеної невизначеності та обмежених ресурсів.

Традиційні моделі прийняття рішень спираються на припущення про раціональність економічних агентів, які використовують формалізовані методи оцінювання альтернатив. Проте практика показує, що навіть аналітично обґрунтовані рішення не завжди реалізуються успішно. Причина полягає в людському факторі. Когнітивні обмеження, схильність до статус-кво, неприйняття втрат впливають на вибір не менше, ніж розрахунки. Довіра, корпоративна культура, готовність до змін визначають практичну реалізованість стратегій.

Сучасні дослідження розвиваються в трьох напрямках. Перший удосконалює аналітичні інструменти для оцінювання альтернатив у контексті сталості. Другий вивчає поведінкові чинники, що пояснюють відхилення від раціональної логіки. Третій аналізує вимоги ESG-регулювання та практики нефінансової звітності. Проте ці напрями недостатньо інтегровані. Моделі, здатні інтегрувати аналітичні параметри, поведінкові детермінанти та регуляторні вимоги в єдину систему, залишаються недостатньо розробленими. Це заважає приймати рішення, які є водночас економічно обґрунтованими, практично реалізованими та відповідальними перед стейкхолдерами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасні дослідження прийняття управлінських рішень у контексті сталого розвитку розвиваються у трьох методологічних напрямках, що рідко перетинаються: удосконалення аналітичних інструментів, вивчення поведінкових детермінант та аналіз ESG-регулювання.

Удосконалення аналітичних інструментів оцінювання альтернатив представлено роботами з багатокритеріального аналізу рішень (MCDA). Метод застосовується для одночасного врахування економічних, екологічних та соціальних критеріїв у харчовому секторі [2, с. 2-4], енергетиці [3, с. 399-405], інвестиційному аналізі [4, с. 2-5, 5 с. 2460-2464] та управлінні ризиками [6, с. 3-8]. Хендерсон Дж. та Пілінг Р. (Henderson J. A., Peeling, R. H.) розробили ієрархічну структуру для оцінки сталості інноваційних проектів [7, с. 3-7]. Українські автори Крупа В, Уманців Г. інтегрували нечітку логіку з методами MCDA [8, 9, с. 59-71]. Ці дослідження зосереджені на формалізованих процедурах без урахування психологічних механізмів реального вибору.

Вивчення поведінкових детермінант представлено дослідженнями обмеженої раціональності та теорії перспектив. Піттенджер Л. та співавтори (Pittenger L. et al.) систематизували внутрішні та зовнішні обмеження раціональності [10, с. 891-894]. Браун А. та колеги (Brown A. et al.) уточнили

кількісні параметри неприйняття втрат [11, с. 490-498]. Толерантність до ризику та уникнення втрат змінюються залежно від контексту управлінської ситуації. Тао З. та автори (Tao Zh. et al.), продемонстрували роль референтної залежності в енергетичному секторі [11, с. 490-498, 12, с. 4-8]. Вітчизняні автори Горват Т.Ю і Дуб, М.І. [13, с. 30-33], Степасюк Л. М., Усов, Д. В. [14] дослідили вплив когнітивних упереджень на фінансові рішення. Ці роботи аналізують поведінкові фактори ізольовано від аналітичних процедур та інституційного контексту.

Аналіз ESG-регулювання як контексту рішень активізувався після запровадження Директиви CSRD (2022/2464) та стандартів European Sustainability Reporting Standards (ESRS) [1, 15]. Дослідники інтегрують ESG-критерії в аналітичні моделі [4, с. 2-5, 5, с. 2460-2464], проте без урахування поведінкових бар'єрів впровадження. Українські автори [8, 9, 16] висвітлили тенденції ESG-звітності, зосередившись на процедурах без аналізу впливу на управлінські рішення.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Виявлена прогалина полягає у відсутності інтегрованих моделей, що поєднують аналітичні інструменти, поведінкові детермінанти та ESG-регулювання в єдиний механізм. Аналітичні інструменти прийняття рішень передбачають, що управлінець обере оптимальний варіант, поведінкові дослідження демонструють обмеженість цієї здатності, ESG-регулювання додає інституційний тиск. Це призводить до розриву між розрахунками та реальними результатами впровадження. Для українських підприємств, що функціонують в умовах воєнного стану, потреба в інтегрованому підході є особливо актуальною.

Відповідно, виникає потреба у моделі, яка б відрізнялася від існуючих підходів тим, що поєднує три виміри процесу прийняття рішень не як паралельні фільтри чи окремі етапи, а як взаємопов'язані компоненти єдиного механізму. На відміну від існуючих підходів, що здійснюють часткову інтеграцію окремих вимірів [5, с. 2460-2465, 17, с. 4-9]

запропонована модель включає процедуру поведінкового коригування як обов'язковий етап, визначає алгоритм узгодження при неузгодженості між вимірами та передбачає механізми зворотного зв'язку між етапами. Виявлена прогалина зумовлює мету дослідження - розробити концептуальну модель прийняття управлінських рішень, що інтегрує аналітичний, поведінковий та ESG-виміри.

Завдання дослідження:

- систематизувати аналітичні інструменти обґрунтування управлінських рішень для сталого розвитку;
- узагальнити поведінкові детермінанти управлінського вибору та їх вплив на реалізованість рішень;
- обґрунтувати методологічні передумови інтеграції аналітичної, поведінкової логіки та ESG-регулювання;
- розробити концептуальну модель з визначенням етапів, параметрів та механізмів взаємодії компонентів;

Методи дослідження. Дослідження має теоретико-методологічний характер. Системний підхід дозволив виділити три підсистеми процесу прийняття рішень: аналітичну, поведінкову та регуляторну, та визначити зв'язки між ними. Порівняльний аналіз дозволив зіставити існуючі підходи та виявити теоретичну прогалину. Логічний аналіз застосовано для встановлення причинно-наслідкових зв'язків між компонентами моделі. Метод моделювання використано для побудови концептуальної структури, що відтворює етапи процесу та механізми взаємодії елементів.

Інформаційна база. Дослідження базується на наукових публікаціях у провідних міжнародних журналах за 2022-2025 роки, нормативних документах Європейського Союзу (зокрема Директиві 2022/2464 та European Sustainability Reporting Standards) та аналітичних матеріалах міжнародних організацій.

Відповідно до поставлених завдань, розглянемо теоретичні засади кожного виміру та обґрунтуємо їх інтеграцію.

Виклад основного матеріалу дослідження. Аналітична складова процесу прийняття рішень надає раціональне підґрунтя вибору між альтернативами. Вона охоплює збір та систематизацію даних, ідентифікацію факторів впливу, побудову моделей оцінювання та порівняння варіантів розвитку. Формалізовані методи дозволяють структурувати невизначеність і надати управлінському вибору економічної аргументованості.

Багатокритеріальний аналіз рішень забезпечує одночасне врахування декількох параметрів оцінювання. Метод дозволяє зіставляти альтернативи за економічними, екологічними та соціальними критеріями, що є необхідним в умовах суперечливих цілей [2, с. 2-4, 18, с. 1-16]. Сценарне моделювання розширює аналітичні можливості через оцінку альтернативних траєкторій розвитку. У поєднанні з методами оцінки витрат і вигод воно формує основу для рішень в умовах високої невизначеності, що є критичним для секторів із тривалими інвестиційними циклами [3, с. 399-405, 12, с. 4-8].

Цифрові технології трансформували інструментарій аналітичної підтримки рішень. Системи підтримки прийняття рішень інтегрують методи бізнес-аналітики з інструментами дослідження операцій [19, с. 1-17, 10, с. 891-894]. Водночас у сфері ESG-даних проблема достовірності є особливо гострою через відсутність уніфікованих стандартів вимірювання та ризик маніпулятивного завищення ESG-показників. Директива 2022/2464 посилила вимоги до верифікації нефінансової інформації, що вплинуло на стандарти аналітичного забезпечення управлінських рішень [1].

Аналітичні інструменти забезпечують економічну обґрунтованість вибору та його відповідність регуляторним вимогам. Проте формалізована логіка не гарантує результату без урахування чинників, що визначають готовність організації реалізувати обране рішення на практиці.

Реальні управлінські рішення формуються за невизначеності, дефіциту часу та неповноти інформації. Вони рідко відповідають логіці оптимізаційних моделей. Концепція обмеженої раціональності встановила, що суб'єкти прийняття рішень частіше обирають не оптимальний, а прийнятний варіант,

який відповідає їхнім когнітивним можливостям та ситуаційним обмеженням [20, с. 104-108]. Теорія перспектив продемонструвала систематичні відхилення від раціонального вибору, зокрема асиметрію сприйняття втрат і вигод, залежність від референтної точки та нелінійність оцінки ймовірностей [21, с. 277-279; 280; 283-286].

Сучасні дослідження розширюють це бачення. Показано, що на процес вибору впливають емоційні реакції, евристики та контекст організаційної взаємодії. Поведінкові механізми визначають готовність до змін, оцінку ризику та підтримку стратегічних рішень у корпоративному середовищі [22, с. 1583-1588, 23, с. 5-12]. Толерантність до ризику та уникнення втрат змінюються залежно від етапу життєвого циклу організації та характеру управлінської ситуації [11, с. 490-498, 17, с. 4-9].

Поведінкові бар'єри - консерватизм, страх втрат, опір інноваціям - часто сповільнюють впровадження стратегій навіть за умови їхньої аналітичної обґрунтованості. В українському контексті роль поведінкових чинників посилюється. Нестабільність ринкового середовища та дефіцит ресурсів формують підвищену чутливість до факторів довіри та репутаційної відповідальності [13, с. 30-33, 14]. Це обумовлює доцільність розгляду поведінкового виміру не як зовнішнього додатку, а як невід'ємного елементу процесу прийняття рішень.

Поведінкові механізми визначають внутрішню готовність організації до змін. Водночас зовнішнє середовище формує додаткові вимоги через механізми ESG-регулювання.

ESG-підхід розширює традиційну економічну логіку вибору, інтегруючи екологічні, соціальні та управлінські чинники у процес ухвалення рішень. На відміну від моделей, орієнтованих переважно на фінансові показники, ESG-регуляторний вимір забезпечує оцінювання альтернатив з позицій довгострокової стійкості, відповідальності та прозорості. Він визначає інституційні умови, де організації формують стратегії та взаємодіють зі стейкхолдерами.

Дослідження на європейських фінансових ринках підтверджують, що високий рівень ESG-ефективності підвищує здатність підприємств протистояти кризовим коливанням та зберігати інвестиційну привабливість [4, с. 2-5, 5, с. 2460-2465].

В українському бізнес-середовищі відбувається поступове зростання ESG-зрілості. Підприємства активніше інтегрують нефінансові показники у процес прийняття рішень, адаптують моделі корпоративного управління та розширюють розкриття інформації [9, с. 59-71, 16, 24]. Це формує підґрунтя для стійкого відновлення в умовах структурної трансформації економіки.

На практичному рівні реалізація ESG-підходу проявляється через включення відповідних критеріїв до моделей оцінювання альтернатив, залучення стейкхолдерів до формування рішень, підвищення прозорості звітності та розвиток механізмів відповідального корпоративного управління. ESG-вимір трансформує управлінське рішення від інструмента фінансової оптимізації до механізму забезпечення довгострокової стійкості.

ESG-вимір доповнює аналітичну та поведінкову логіку інституційними рамками. Розгляд цих вимірів окремо не забезпечує цілісного розуміння процесу прийняття рішень. На практиці результат визначається їхньою взаємодією: аналітичні методи встановлюють економічну доцільність, поведінкові механізми - готовність до змін, ESG-вимір - інституційні рамки відповідальності.

Теоретичною основою такої інтеграції є модель SAF (Suitability, Acceptability, Feasibility), запропонована Johnson та Scholes для оцінки стратегічних альтернатив [25 с. 273-280]. Модель передбачає три критерії успішної стратегії: придатність, прийнятність та здійсненність. Водночас класична SAF-модель має обмеження: критерій здійсненності ігнорує когнітивні бар'єри, а критерій прийнятності не враховує специфіки сучасного ESG-регулювання. Ці обмеження зумовлюють необхідність адаптації SAF-підходу.

Сучасні дослідження демонструють часткові зближення парадигм: формалізація ESG-принципів в аналітичних моделях [4, с. 2-5], врахування

контекстуальної залежності поведінкових параметрів [11, с. 490-498], уточнення кількісних характеристик когнітивних упереджень [26, с. 3-8]. Концепції адаптивного прийняття рішень акцентують на необхідності переходу від одноразового вибору до циклічного процесу коригування рішень [22, с. 1583-1588].

Доцільність інтеграції підтверджується практикою: аналітично оптимальні рішення не реалізуються через поведінкові бар'єри; рішення, що враховують поведінкові фактори, можуть ігнорувати регуляторні вимоги; ESG-орієнтовані рішення можуть виявлятися економічно неефективними. Збалансування цих вимірів передбачає розгляд управлінського процесу як динамічної системи взаємодії даних, інтересів та інституційних рамок. Це формує основу для концептуальної моделі, що інтегрує обґрунтованість, реалізованість і відповідальність рішень.

Запропонована модель ґрунтується на адаптованому підході SAF та передбачає три критерії оцінки стійкості управлінського рішення: обґрунтованість (аналітичний вимір), реалізованість (поведінковий вимір) та відповідність (ESG-регуляторний вимір). На основі теоретичного аналізу побудовано інтегровану модель прийняття рішень, у межах якої аналітичний, поведінковий та ESG-регуляторний виміри функціонують як взаємопов'язані елементи єдиної системи.

Аналітичний вимір охоплює систематизацію даних, сценарне моделювання, багатокритеріальний аналіз та оцінку економічної ефективності. Результатом є раціональне підґрунтя вибору.

Поведінковий вимір включає параметри сприйняття ризику, схильність до статус-кво, рівень довіри та мотиваційні механізми. На практиці ці параметри оцінюють переважно якісно — через експертні судження та аналіз організаційної культури. Результатом є оцінка реальної готовності до впровадження.

ESG-вимір охоплює відповідність екологічним, соціальним та управлінським стандартам, вимоги прозорості та очікування стейкхолдерів.

Результатом є верифікація рішення на відповідність принципам сталого розвитку.

Взаємодія цих вимірів не є лінійною. Аналітична оцінка може бути скоригована під впливом поведінкових бар'єрів або відхилена через невідповідність ESG-вимогам (рис. 1.).

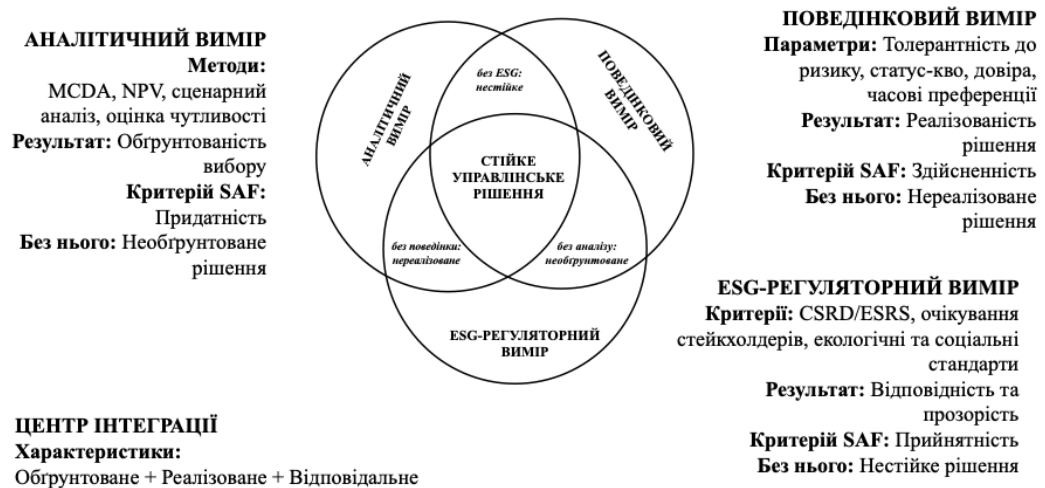


Рис. 1. Концептуальна модель прийняття управлінських рішень: інтеграція аналітичного, поведінкового та ESG-вимірів.

**Джерело: розроблено автором*

Модель передбачає шість послідовних етапів, які утворюють замкнений цикл зі зворотним зв'язком (Табл. 1).

Вхід інформації та постановка цілей. Формується розуміння проблемної ситуації, ідентифікуються ключові стейкхолдери, визначаються цільові параметри та обмеження. Якість вхідних даних та прозорість цілепокладання визначають подальшу траєкторію процесу.

Аналітичне моделювання альтернатив. Застосовуються методи багатокритеріального аналізу, сценарного моделювання, оцінки чутливості та розрахунку економічної ефективності. Результатом є структуроване поле вибору з оцінкою наслідків кожної альтернативи.

Поведінкове коригування. Альтернативи перевіряються на реалізованість. Діагностика охоплює оцінку толерантності до ризику, схильності до статус-кво,

рівня довіри до аналітичних інструментів та часових переваг організації. Готовність вважається достатньою за умови: відсутності значного опору ключових осіб, середнього або високого рівня довіри до обґрунтування, наявності досвіду подібних змін та узгодженості часових горизонтів. За невідповідності цим критеріям альтернатива потребує адаптації - модифікації (поетапне впровадження, пілотні проекти) або впливу на поведінкові параметри (комунікаційні заходи, залучення лідерів думок, демонстрація успішних прецедентів).

ESG-фільтрація. Альтернативи перевіряють на відповідність екологічним, соціальним та управлінським стандартам, вимогам CSRD та очікуванням стейкхолдерів. Невідповідні альтернативи відхиляються або направляються на доопрацювання.

Прийняття та реалізація рішення. Обрану альтернативу затверджують з урахуванням результатів попередніх етапів. Визначаються механізми впровадження, розподіл відповідальності та параметри контролю.

Моніторинг та зворотний зв'язок. Оцінюють фактичні результати, проводиться аудит відповідності, аналізується нефінансова звітність. Отримана інформація формує основу для вдосконалення майбутніх рішень.

Таблиця 1 деталізує зміст кожного етапу.

Таблиця 1. Етапи моделі сталого прийняття управлінських рішень

Етап	Зміст	Ключові параметри	Результат
Вхід інформації	Формування мети, ідентифікація проблеми	Доступність, релевантність, прозорість	Основа цілей
Аналітичне моделювання	Оцінювання варіантів	NPV, MCDA, сценарії	Поле вибору
Поведінкове коригування	Діагностика, оцінка, адаптація	Ризик, статус-кво, довіра	Реалізованість
ESG-фільтрація	Верифікація відповідності	CSRD/ESRS, стейкхолдери	Прийнятність
Прийняття та реалізація	Ухвалення, впровадження	Контроль, відповідальність	Імплементация
Моніторинг	Оцінювання, коригування	Аудит, звітність	Вдосконалення

*Джерело: розроблено автором

Послідовність етапів не є строго лінійною - модель передбачає можливість повернення до попередніх етапів.

Взаємодія аналітичного, поведінкового та ESG-регуляторного вимірів відбувається на кожному етапі процесу через специфічні точки узгодження.

На етапі входу інформації точка взаємодії полягає у верифікації повноти даних: аналітична достатність узгоджується з регуляторними вимогами та коригується на можливі поведінкові спотворення сприйняття. На етапі моделювання - у калібруванні параметрів: вагові коефіцієнти перевіряються на відповідність регуляторним пріоритетам та упередженням осіб, що приймають рішення. На етапі поведінкового коригування - в адаптації альтернатив: готовність вважається недостатньою, якщо експертна оцінка виявляє значний опір ключових осіб, низький рівень довіри до запропонованих змін або відсутність досвіду подібних трансформацій. У такому випадку альтернатива модифікується або замінюється. На етапі ESG-фільтрації - у верифікації відповідності: альтернатива підтверджується, відхиляється або направляється на доопрацювання.

Узгодження при неузгодженості між вимірами. На практиці три виміри можуть давати суперечливі сигнали щодо однієї альтернативи. Це зумовлено їхньою різною природою: аналітичний вимір оцінює економічну доцільність, поведінковий — психологічну готовність, ESG-регуляторний — інституційну прийнятність. Модель передбачає підходи до узгодження для типових ситуацій.

Типові ситуації конфлікту: (1) аналітично оптимальна альтернатива блокується поведінковими бар'єрами — потребує адаптації або переходу до наступної альтернативи; (2) економічно обґрунтована альтернатива суперечить ESG-вимогам — потребує модифікації або відхилення; (3) альтернатива, прийнятна для організації, не відповідає стандартам — потребує роз'яснення ризиків. Якщо узгодження неможливе, пріоритетність вимірів визначається ситуативно. Для підприємств, що підпадають під дію CSRD, ESG-вимір зазвичай має вищий пріоритет через юридичні та

репутаційні ризики. Для малого бізнесу або в умовах кризи пріоритетним може бути забезпечення операційної спроможності (поведінковий вимір) або фінансового виживання (аналітичний вимір). За стабільних умов поведінковий вимір має пріоритет над аналітичним, оскільки нереалізоване рішення не дає результату. Аналітичний вимір визначає остаточний вибір серед альтернатив, що пройшли попередні фільтри.

Зворотний зв'язок між етапами. Модель передбачає повернення до попередніх етапів у трьох ситуаціях: від поведінкового коригування до аналітичного моделювання - коли жодна альтернатива не є реалізованою; від ESG-фільтрації до попередніх етапів - коли альтернатива потребує модифікації для досягнення відповідності; від моніторингу до входу інформації - для вдосконалення майбутніх рішень на основі фактичних результатів.

Запропонована модель має концептуальний характер і потребує подальшої деталізації для практичного застосування. Вона не враховує галузеву диференціацію підприємств за рівнем цифрової зрілості, масштабами діяльності та доступом до ресурсів. Запропонована ієрархія пріоритетів вимірів потребує адаптації залежно від регуляторного статусу підприємства, галузевої специфіки та макроекономічних умов, зокрема в контексті воєнної економіки. Модель не містить формалізованих кількісних інструментів оцінювання поведінкових параметрів.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на емпіричну верифікацію моделі, розроблення кількісних інструментів оцінювання поведінкових параметрів та секторальну адаптацію. Перспективним напрямом є вивчення впливу цифровізації на баланс аналітичної аргументованості та поведінкової реалізованості рішень. Для підприємств, що функціонують в умовах підвищеної невизначеності - зокрема, української економіки - модель набуває особливої актуальності через необхідність балансування короткострокового виживання та довгострокової стійкості.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі. У статті розроблено концептуальну модель прийняття управлінських рішень, що інтегрує аналітичний, поведінковий та ESG-виміри.

За результатами дослідження сформульовано такі висновки:

1. Систематизовано аналітичні інструменти обґрунтування управлінських рішень у контексті сталого розвитку. Показано, що багатокритеріальний аналіз, сценарне моделювання та оцінка ефективності забезпечують раціональне підґрунтя вибору, проте не забезпечують автоматично успішну реалізацію рішень без урахування поведінкових та інституційних чинників.

2. Узагальнено поведінкові детермінанти управлінського вибору. Визначено, що толерантність до ризику, схильність до статус-кво, рівень довіри та часові преференції помітно впливають на готовність організації впроваджувати аналітично обґрунтовані рішення. Ігнорування цих факторів знижує ймовірність успішної імплементації навіть аналітично оптимальних рішень

3. Обґрунтовано методологічні передумови інтеграції трьох вимірів процесу прийняття рішень і показано, що аналітична, поведінкова та ESG-регуляторна логіки не є взаємовиключними, а потребують узгодження на кожному етапі управлінського процесу.

4. Розроблено концептуальну модель, що включає шість послідовних етапів із петлею зворотного зв'язку. Показано механізм взаємодії вимірів на кожному етапі та алгоритм узгодження за умови конфлікту між ними. Запропоновано підхід, за яким пріоритетність вимірів визначається ситуативно залежно від регуляторного статусу підприємства, галузевої специфіки та макроекономічних умов.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання моделі як методичної основи для вдосконалення процедур прийняття рішень на підприємствах. Подальші дослідження доцільно

спрямувати на емпіричну верифікацію моделі, розроблення кількісних інструментів оцінювання поведінкових параметрів та секторальну адаптацію.

Література

1. Directive (EU) 2022/2464 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 amending Regulation (EU) No 537/2014, Directive 2004/109/EC, Directive 2006/43/EC and Directive 2013/34/EU, as regards corporate sustainability reporting (CSRD). Official Journal of the European Union, L 322/15. (<https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2022/2464/oj/>)
2. Ferla, G., Mura, B., Falasco, S., Caputo, P., & Matarazzo, A. (2024). Multi-Criteria Decision Analysis (MCDA) for sustainability assessment in food sector. A systematic literature review on methods, indicators and tools. *Science of the Total Environment*, 946, 174235. DOI: 10.1016/j.scitotenv.2024.174235
3. Estrada, L.M., Haase, M., Baumann, M., Müller, T. (2024). Multicriteria Decision Analysis for Sustainability Assessment for Emerging Batteries. In: Passerini, S., Barelli, L., Baumann, M., Peters, J., Weil, M. (eds) *Emerging Battery Technologies to Boost the Clean Energy Transition. The Materials Research Society Series*. Springer, Cham. p. 399-420 https://doi.org/10.1007/978-3-031-48359-2_18
4. Garcia-Bernabeu, A., Hilario-Caballero, A., Tardella, F., & Pla-Santamaria, D. (2024). ESG integration in portfolio selection: A robust preference-based multicriteria approach. *Operations Research Perspectives*, 12, p. 1-11. 100305. DOI: 10.1016/j.orp.2024.100305
5. Lombardi, A., Salomon, V. & Ortiz-Barrios, M. (2025). An environmental, social, and governance (ESG) model for multiple criteria analysis of investments. *International Transactions in Operational Research*, 33 24. DOI: 10.1111/itor.70026
6. Yazo-Cabuya, E. J., Ibeas, A., & Herrera-Cuartas, J. A. (2024). Integration of Sustainability in Risk Management and Operational Excellence through the VIKOR Method Considering Comparisons between Multi-Criteria

Decision-Making Methods. Sustainability, 16(11), 4585. DOI: 10.3390/su16114585

7. Henderson, J. A., & Peeling, R. H. (2024). A framework for early-stage sustainability assessment of innovation projects enabled by weighted sum multi-criteria decision analysis in the presence of uncertainty. *Open Research Europe*, 4, 162. DOI: 10.12688/openreseurope.18195.1

8. Крупа, В. (2025). Корпоративна соціальна відповідальність як чинник формування мотиваційної стратегії підприємства. *Економіка та суспільство*, (77). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-8>

9. Уманців Г. 2023. Звітність про сталий розвиток у вимірі корпоративної соціальної відповідальності. *Scientia fructuosa*. 149, 3 (Чер 2023), 59–71. DOI:[https://doi.org/10.31617/1.2023\(149\)05](https://doi.org/10.31617/1.2023(149)05).

10. Pittenger, Linda & Mumbower, Stacey & Merritt, Daisha & Bollenback, Denise. (2023). Bounded Rationality: Managerial Decision-Making and Data. *Journal of Computer Information Systems*. 63(4), p. 890–903. 10.1080/08874417.2022.2111380.

11. Brown, A. L., Imai, T., Vieider, F., & Camerer, C. (2024). Meta-analysis of empirical estimates of loss-aversion. *Journal of Economic Literature*, 62(2), 485–516. DOI: 10.1257/jel.20221698

12. Zhenmin Tao, Jorge Andres Moncada, Erik Delarue. (2023). Exploring the impact of boundedly rational power plant investment decision making by applying prospect theory, *Utilities Policy*, Volume 82, 2023, 101522, ISSN 0957-1787, <https://doi.org/10.1016/j.jup.2023.101522>. (<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0957178723000346>)

13. Горват, Т.Ю & Дуб, М.І. (2024). Когнітивні упередження: сутність та вплив на фінансові рішення. *Підприємництво і торгівля*. 29-35. 10.32782/2522-1256-2024-43-04.

14. Степасюк, Л. М., Усов, Д. В. (2025). Вплив поведінкової економіки на розвиток галузі квітникарства. *Економіка та суспільство*. 2025. №74. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-140>

15. European Financial Reporting Advisory Group (EFRAG). (2023). *European Sustainability Reporting Standards (ESRS) Set 1*. Retrieved from <https://www.efrag.org/en/sustainability-reporting/esrs-workstreams/>
16. Пушак, Я & Чернух, Д & Trushkina, Nataliia. (2024). Розвиток системи корпоративної соціальної відповідальності українського бізнесу в умовах війни. *Efektivna ekonomika*. 10.32702/2307-2105.2024.11.22.
17. Zhou, Shaodong & Meng, Zilong & Huang, Zhongwei & Zhang, Honghao & Wang, Danqi. (2025). A Hybrid Prospect–Regret Decision-Making Method for Green Supply Chain Management Under the Interval Type-2 Trapezoidal Fuzzy Environment. *Sustainability*. 17. 3323. 10.3390/su17083323.
18. Caristi, G.; Boffardi, R.; Ciliberto, C.; Arbolino, R.; Ioppolo, G. Multicriteria Approach for Supplier Selection: Evidence from a Case Study in the Fashion Industry. *Sustainability* 2022, 14, 8038. <https://doi.org/10.3390/su14138038>
19. Liu, Xia & Zhang, Yunyue & Xu, Yejun & Li, Mengqi & Herrera-Viedma, Enrique. (2023). A consensus model for group decision-making with personalized individual self-confidence and trust semantics: A perspective on dynamic social network interactions. *Information Sciences*. 627. 10.1016/j.ins.2023.01.087.
20. Simon, H. A. (1955). A Behavioral Model of Rational Choice. *The Quarterly Journal of Economics*, 69(1), 99–118. DOI: 10.2307/1884852
21. Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk. *Econometrica*, 47(2), 263–291. DOI: 10.2307/1914185
22. Thaler, R. H. (2016). Behavioral economics: Past, present, and future. *American Economic Review*, 106(7), 1577–1600. DOI: 10.1257/aer.106.7.1577
23. Kubera, P. (2023). Behavioural Insights in Corporate Sustainability Research. *Sustainability*, 15(19), 14266. DOI: 10.3390/su151914266
24. Лучко, Г. (2024). Соціальна відповідальність бізнесу в Україні. *Економіка та суспільство*, (67). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-130>

25. Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D., & Regnér, P. (2020). **Exploring Strategy: Text and Cases** (12th ed.). Pearson Education. ISBN: 978-1292282459.

26. Liang, W., Goh, M., & Wang, Y.-M. (2020). Multi-attribute group decision making method based on prospect theory under hesitant probabilistic fuzzy environment. *Computers & Industrial Engineering*, 149, 106804. <https://doi.org/10.1016/j.cie.2020.106804>

References

1. European Parliament and Council of the European Union (2022), “Directive (EU) 2022/2464 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 amending Regulation (EU) No 537/2014, Directive 2004/109/EC, Directive 2006/43/EC and Directive 2013/34/EU, as regards corporate sustainability reporting (CSRD)”, *Official Journal of the European Union*, L 322/15, available at: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2022/2464/oj> (Accessed 10 November 2025).

2. Ferla, G. Mura, B. Falasco, S. Caputo, P. and Matarazzo, A. (2024), “Multi-Criteria Decision Analysis (MCDA) for sustainability assessment in food sector: A systematic literature review on methods, indicators and tools”, *Science of the Total Environment*, vol. 946, 174235. <https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2024.174235>.

3. Estrada, L.M. Haase, M. Baumann, M. and Müller, T. (2024), “Multicriteria Decision Analysis for Sustainability Assessment for Emerging Batteries”, *Emerging Battery Technologies to Boost the Clean Energy Transition*, The Materials Research Society Series, Springer, Cham, Switzerland, pp. 399–420. https://doi.org/10.1007/978-3-031-48359-2_18.

4. Garcia-Bernabeu, A. Hilario-Caballero, A. Tardella, F. and Pla-Santamaria, D. (2024), “ESG integration in portfolio selection: A robust preference-based multicriteria approach”, *Operations Research Perspectives*, vol. 12, 100305, pp. 1–11. <https://doi.org/10.1016/j.orp.2024.100305>.

5. Lombardi, A. Salomon, V. and Ortiz-Barrios, M. (2025), “An environmental, social, and governance (ESG) model for multiple criteria analysis of investments”, *International Transactions in Operational Research*, vol. 33, pp. 2456–2481, available at: https://www.researchgate.net/publication/390112177_An_environmental_social_and_governance_ESG_model_for_multiple_criteria_analysis_of_investments (Accessed 10 November 2025).

6. Yazo-Cabuya, E.J. Ibeas, A. and Herrera-Cuartas, J.A. (2024), “Integration of Sustainability in Risk Management and Operational Excellence through the VIKOR Method Considering Comparisons between Multi-Criteria Decision-Making Methods”, *Sustainability*, vol. 16, no. 11, 4585. <https://doi.org/10.3390/su16114585>.

7. Henderson, J.A. and Peeling, R.H. (2024), “A framework for early-stage sustainability assessment of innovation projects enabled by weighted sum multi-criteria decision analysis in the presence of uncertainty”, *Open Research Europe*, vol. 4, 162. <https://doi.org/10.12688/openreseurope.18195.1>.

8. Krupa, V. (2025), “Corporate social responsibility as a factor in the formation of enterprise motivational strategy”, *Ekonomika ta suspilstvo*, [Online], vol. 77. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-8>.

9. Umantsiv, H. (2023), “Sustainability reporting in the dimension of corporate social responsibility”, *Scientia fructuosa*, vol. 149, no. 3, pp. 59–71. [https://doi.org/10.31617/1.2023\(149\)05](https://doi.org/10.31617/1.2023(149)05).

10. Pittenger, L. Mumbower, S. Merritt, D. and Bollenback, D. (2023), “Bounded Rationality: Managerial Decision-Making and Data”, *Journal of Computer Information Systems*, vol. 63, no. 4, pp. 890–903. <https://doi.org/10.1080/08874417.2022.2111380>.

11. Brown, A.L. Imai, T. Vieider, F. and Camerer, C. (2024), “Meta-analysis of empirical estimates of loss-aversion”, *Journal of Economic Literature*, vol. 62, no. 2, pp. 485–516. <https://doi.org/10.1257/jel.20221698>.

12. Tao, Z. Moncada, J.A. and Delarue, E. (2023), "Exploring the impact of boundedly rational power plant investment decision making by applying prospect theory", *Utilities Policy*, vol. 82, 101522. <https://doi.org/10.1016/j.jup.2023.101522>.
13. Horvat, T.Yu. and Dub, M.I. (2024), "Cognitive biases: essence and impact on financial decisions", *Pidpryemnytstvo i torhivlia*, pp. 29–35. <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2024-43-04>.
14. Stepasiuk, L.M. and Usov, D.V. (2025), "The influence of behavioral economics on the development of the floriculture industry", *Ekonomika ta suspilstvo*, [Online], vol. 74. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-140>.
15. European Financial Reporting Advisory Group (2023), "European Sustainability Reporting Standards (ESRS) Set 1", available at: <https://www.efrag.org/en/sustainability-reporting/esrs-workstreams/> (Accessed 10 November 2025).
16. Pushak, Ya. Chernukh, D. and Trushkina, N. (2024), "Development of the corporate social responsibility system of Ukrainian business in wartime conditions", *Efektivna ekonomika*, [Online] vol. 11. <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.11.22>.
17. Zhou, S. Meng, Z. Huang, Z. Zhang, H. and Wang, D. (2025), "A Hybrid Prospect–Regret Decision-Making Method for Green Supply Chain Management Under the Interval Type-2 Trapezoidal Fuzzy Environment", *Sustainability*, vol. 17, 3323. <https://doi.org/10.3390/su17083323>.
18. Caristi, G. Boffardi, R. Ciliberto, C. Arbolino, R. and Ioppolo, G. (2022), "Multicriteria Approach for Supplier Selection: Evidence from a Case Study in the Fashion Industry", *Sustainability*, vol. 14, 8038. <https://doi.org/10.3390/su14138038>.
19. Liu, X. Zhang, Y. Xu, Y. Li, M. and Herrera-Viedma, E. (2023), "A consensus model for group decision-making with personalized individual self-confidence and trust semantics: A perspective on dynamic social network

interactions”, Information Sciences, vol. 627.
<https://doi.org/10.1016/j.ins.2023.01.087>.

20. Simon, H.A. (1955), “A Behavioral Model of Rational Choice”, The Quarterly Journal of Economics, vol. 69, no. 1, pp. 99–118.
<https://doi.org/10.2307/1884852>.

21. Kahneman, D. and Tversky, A. (1979), “Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk”, Econometrica, vol. 47, no. 2, pp. 263–291.
<https://doi.org/10.2307/1914185>.

22. Thaler, R.H. (2016), “Behavioral economics: Past, present, and future”, American Economic Review, vol. 106, no. 7, pp. 1577–1600.
<https://doi.org/10.1257/aer.106.7.1577>.

23. Kubera, P. (2023), “Behavioural Insights in Corporate Sustainability Research”, Sustainability, vol. 15, no. 19, 14266.
<https://doi.org/10.3390/su151914266>.

24. Luchko, H. (2024), “Social responsibility of business in Ukraine”, Ekonomika ta suspilstvo, [Online], vol. 67. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-130>.

25. Johnson, G. Whittington, R. Scholes, K. Angwin, D. and Regnér, P. (2020), Exploring Strategy: Text and Cases, 12th ed, Pearson Education, Harlow, UK.

26. Liang, W. Goh, M. and Wang, Y.-M. (2020), “Multi-attribute group decision making method based on prospect theory under hesitant probabilistic fuzzy environment”, Computers & Industrial Engineering, vol. 149, 106804.
<https://doi.org/10.1016/j.cie.2020.106804>.

Стаття надійшла до редакції 15.12.2025 р.