

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-344-4-76>

УДК 005.336:004

ШАФОРЕНКО Ігор

Державний біотехнологічний університет

<https://orcid.org/0009-0000-3833-6667>

КОМПЛЕКСНА СИСТЕМА ОЦІНЮВАННЯ МЕХАНІЗМІВ ПРИЙНЯТТЯ ЕКСТРЕНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ГАЛУЗІ ІТ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

У статті здійснено комплексний аналіз особливостей ухвалення екстрених управлінських рішень в ІТ-галузі України в умовах зростаючої невизначеності, спричиненої воєнним станом та динамічними змінами технологічного ландшафту. На основі критичного аналізу теоретичного доробку світових (М. Алле, Д. Канеман, Г. Саймон) та вітчизняних науковців обґрунтовано, що класичні моделі раціонального вибору є недостатніми для опису реальної практики управління. Показано, що ефективність кризових рішень безпосередньо залежить від здатності менеджменту поєднувати гнучкість, адаптивність та ґрунтовний аналітичний базис, що вимагає міждисциплінарного підходу до проблеми.

Проведене опитування серед працівників українських ІТ-компаній дозволило ідентифікувати ключові перешкоди, з якими вони стикаються: брак інформації (на який вказали 51,0 % респондентів), несформульовані цілі (25,0 %) та психологічний бар'єр у вигляді страху помилки (12,5 %). Виявлено, що відповідальність за ухвалення рішень в ІТ-секторі значною мірою покладається на себе (60,4 % опитаних), що підкреслює високу індивідуальну залученість, тоді як автоматизовані системи майже не використовуються як основний інструмент (2,1 %).

Досліджено, що в умовах війни найбільш затребуваними технологічними інструментами виявилися хмарні технології (16,7 %), машинне навчання та AI (14,6 %) та аналіз даних у реальному часі (12,5 %), що свідчить про орієнтацію на стабільність та безперервність бізнес-процесів. Загальний аналіз показав, що ухвалення рішень відбувається в умовах помірної та високої невизначеності, а основними факторами, що допомагають залишатися зібраним, є попередній досвід та чіткий алгоритм дій. Зроблено висновок, що для підвищення стійкості ІТ-сектору необхідно впроваджувати комплексні системи, які б інтегрували як технологічні інструменти, так і суб'єктивні фактори, такі як стресостійкість та професійний досвід. Отримані результати є емпіричною основою для формування ефективних тренінгів та методологій, спрямованих на зміцнення економічної безпеки підприємств.

Ключові слова: управлінські рішення, ІТ-галузь, невизначеність, кризовий менеджмент, поведінкова економіка, хмарні технології, штучний інтелект, економічна безпека.

SHAFORENKO Igor

State Biotechnology University

COMPREHENSIVE SYSTEM FOR EVALUATING MECHANISMS FOR MAKING EMERGENCY MANAGEMENT DECISIONS IN THE IT INDUSTRY IN CONDITIONS OF UNCERTAINTY

The article presents a comprehensive analysis of the features of making emergency management decisions in the Ukrainian IT industry under conditions of growing uncertainty caused by martial law and dynamic changes in the technological landscape. Based on a critical analysis of the theoretical work of world-renowned scientists (M. Alle, D. Kahneman, G. Simon) and domestic scholars, it is substantiated that classical models of rational choice are insufficient to describe real-world management practice. It is demonstrated that the effectiveness of crisis decisions directly depends on management's ability to combine flexibility, adaptability, and a solid analytical basis, which necessitates an interdisciplinary approach to the problem. A survey of employees at Ukrainian IT companies identified the key obstacles they face: a lack of information (indicated by 51.0% of respondents), unformulated goals (25.0%), and a psychological barrier in the form of a fear of making mistakes (12.5%). It was found that responsibility for decision-making in the IT sector is primarily placed on the individual (60.4% of respondents), which emphasizes high individual involvement. In comparison, automated systems are almost not used as the primary tool (2.1%). It was found that in war conditions, the most popular technological tools were cloud technologies (16.7%), machine learning and AI (14.6%), and real-time data analysis (12.5%), indicating an orientation towards the stability and continuity of business processes. The general analysis revealed that decision-making occurs in conditions of moderate and high uncertainty, and the primary factors that help maintain composure are prior experience and a precise algorithm of actions. It was concluded that to increase the resilience of the IT sector, it is necessary to implement comprehensive systems that would integrate both technological tools and subjective factors, such as stress resistance and professional experience. The results obtained provide an empirical basis for developing practical training and methodologies that aim to strengthen the economic security of enterprises.

Keywords: management decisions, IT industry, uncertainty, crisis management, behavioral economics, cloud technologies, artificial intelligence, economic security.

Стаття надійшла до редакції / Received 23.07.2025

Прийнята до друку / Accepted 20.08.2025

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

В умовах зростаючої турбулентності зовнішнього середовища та високої динаміки змін технологічного ландшафту галузь інформаційних технологій потребує вдосконалення підходів до прийняття

управлінських рішень. Екстрені управлінські рішення в ІТ-секторі часто ухвалюються за обмеженого часу та в умовах неповної інформації, що підвищує ризик стратегічних і тактичних помилок. Ефективність таких рішень безпосередньо залежить від здатності менеджменту оперативного аналізувати ситуацію, прогнозувати наслідки та обирати оптимальні механізми реагування. Сучасні методи кризового менеджменту в ІТ-компаніях повинні поєднувати гнучкість, адаптивність та ґрунтовний аналітичний базис. Водночас існуючі інструменти оцінювання процесів прийняття екстрених рішень часто є фрагментарними, не враховують міждисциплінарний характер викликів та не забезпечують повноцінної інтеграції в систему стратегічного управління. Це зумовлює необхідність розроблення комплексного підходу, який дозволить оцінювати ефективність, результативність та адаптивність механізмів управлінського реагування. Така система має враховувати як технічні, так і організаційно-поведінкові аспекти, забезпечуючи узгодженість дій між різними рівнями управління. Крім того, формування єдиної методології оцінювання дозволить підвищити об'єктивність аналізу та створити основу для безперервного вдосконалення процесів прийняття рішень.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика ухвалення ефективних управлінських рішень та забезпечення економічної безпеки підприємств є предметом дослідження багатьох науковців, як вітчизняних, так і зарубіжних, включаючи М. Алле, П. Друкера, Д. Канемана, М. Портера, Г. Саймона та Р. Тейлера.

Моріс Алле відомий завдяки так званому парадоксу Алле [1], який він представив ще в 1953 році. Цей парадокс демонструє, що вибір людей в умовах ризику та невизначеності часто суперечить теорії очікуваної корисності — основній моделі раціонального вибору того часу.

Внесок П. Друкера та М. Портера є фундаментальним для розуміння стратегічного управління та аналізу конкурентного середовища. Пітер Друкер [2] заклав основи сучасного менеджменту через концепцію управління за цілями, а Майкл Портер [3] розробив ключові моделі для стратегічного аналізу конкурентного середовища.

Деніел Канеман став одним із засновників поведінкової економіки. Його праці, написані переважно у співпраці з Амосом Тверські [4], докорінно змінили уявлення про те, як люди ухвалюють рішення. До їхніх досліджень економічна теорія майже виключно базувалася на припущенні, що людина є раціональним агентом, який завжди діє в своїх інтересах. Канеман довів, що це не так.

Герберт Саймон - один із засновників поведінкової економіки, який докорінно змінив уявлення про процес ухвалення рішень. Він довів, що людина не є ідеально раціональним агентом, оскільки її здатність до раціональності обмежена через брак часу, інформації та когнітивних можливостей. Замість того, щоб шукати найкраще з усіх можливих рішень, люди часто обирають перший варіант, який є «достатньо хорошим». Цю концепцію Саймон назвав «задоволенням» (satisficing) [5]. Його роботи стали мостом між психологією та економікою, а в 1978 році він був нагороджений Нобелівською премією з економічних наук.

Річард Тейлер зробив поведінкову економіку визнаною наукою, показавши, що людські рішення часто не є раціональними. Він розробив теорію підштовхування (Nudge Theory) [6], яка пояснює, як невеликі зміни в середовищі можуть впливати на наш вибір. Тейлер також описав концепцію ментального обліку, доводячи, що люди не сприймають гроші як єдиний ресурс, а подумки ділять їх на окремі «рахунки». За свої дослідження, що змінили підходи до економічної політики, він отримав Нобелівську премію в 2017 році.

Аналіз публікацій вітчизняних науковців показує, що дослідники зосереджуються на таких аспектах:

- Оцінка витрат та факторів. О. Лозовський та М. Горшков [7], А. І. Щабель [8], вивчають витрати, що виникають при ухваленні рішень, та фактори, які на них впливають.

- Якість рішень та раціональність. Ю. Неміш, Л. Лозінська [9], розглядають якість рішень з урахуванням раціональності, вибору альтернатив, а також впливу конфліктів і дефіциту ресурсів, О. М. Полінкевич, І. Г. Волинець. [10], Кабаченко Д. [11] - прийняття рішень в умовах невизначеності.

- Управління знаннями та моделювання. С. Ілляшенко та інші науковці [12] досліджують механізми управління знаннями для забезпечення економічної безпеки, Є. Міщук [13] пропонує алгоритм для прогнозування впливу рішень на стан економічної безпеки.

- Поведінкові та стратегічні аспекти. І. Сочинська-Сибірцева [14] підкреслює значення поведінкової економіки, що враховує вплив ментального стану індивідів на ухвалення рішень. А. В. Терент'єва [15] вивчає прийняття управлінських рішень в умовах надзвичайних ситуацій.

Незважаючи на значний теоретичний доробок, існує потреба в подальших дослідженнях для розробки нових підходів до підвищення ефективності управлінських рішень в умовах невизначеності, особливо для зміцнення економічної безпеки підприємств.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є розроблення комплексного підходу, який дозволить оцінювати ефективність, результативність та адаптивність механізмів управлінського реагування в ІТ-галузі, з урахуванням технічних, організаційних і поведінкових аспектів.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Для визначення технічних і організаційно-поведінкових аспектів, які становлять базу для розробки рекомендацій з підвищення стійкості ІТ-підприємств до зовнішніх та внутрішніх викликів, було проведене опитування, що дозволило ідентифікувати слабкі місця в системі екстреного реагування, а також окреслити практичні шляхи її удосконалення з урахуванням цифрових можливостей та людського ресурсу.

Результати опитування щодо перепопону для швидкого прийняття рішень стикаються працівники ІТ-підприємств свідчать про те, що найбільш вагомим чинником, який ускладнює процес прийняття екстрених управлінських рішень, є брак інформації, на який вказали 51,0 % респондентів, 25,0 % відзначила проблему несформульованих цілей. Боязнь помилки зафіксована у 12,5 %, що свідчить про психологічний бар'єр у частини управлінців, здатний знижувати оперативність реагування. Найменший відсоток припадає на брак часу 11,5 %, хоча його значення не можна ігнорувати, адже часові обмеження безпосередньо впливають на швидкість та якість виконання управлінських рішень.

Критично важливо керівникові розуміти, що там, де культура підтримки рішень в умовах ризику рішуче підтримується, персонал найбільш турбує якість сформульованих цілей і доступ до уточнюючої інформації. Отже, результати підкреслюють необхідність розроблення та впровадження комплексної системи оцінювання, яка б передбачала діагностику інформаційних потоків, формулювання чітких цілей і мінімізацію психологічних бар'єрів для підвищення ефективності екстрених управлінських рішень у сфері ІТ.

Аналіз результатів свідчить, що під час прийняття екстрених управлінських рішень у сфері ІТ найбільший рівень відповідальності респонденти покладають на себе – цю позицію обрали 60,4 % респондентів. Така тенденція свідчить про високу індивідуальну відповідальність та особисту залученість керівників і спеціалістів до процесу ухвалення рішень в умовах невизначеності. Другим за значенням джерелом відповідальності є команда, на яку орієнтуються 37,5 % респондентів, що підкреслює важливість колективної взаємодії та синергії зусиль при реагуванні на кризові виклики.

Водночас автоматизовані системи майже не використовуються як основний інструмент прийняття екстрених рішень (2,1 %), що може свідчити про низький рівень впровадження або недостатню довіру до таких технологій. Категорія «Повністю» найчастіше зустрічається у варіанті «на себе» (72,7 % від усіх повних згод), що підтверджує домінування особистої відповідальності над іншими підходами. Значна кількість часткових відповідей («Частково» 59,3 % усіх відповідей) вказує на те, що респонденти часто поєднують кілька джерел прийняття рішень, комбінуючи власну участь, командну взаємодію та автоматизовані інструменти. Така структура розподілу відповідей підкреслює необхідність удосконалення механізмів інтеграції автоматизованих систем у процеси екстреного управління, зберігаючи при цьому баланс між індивідуальною та колективною відповідальністю. Це дозволить підвищити швидкість, точність та адаптивність управлінських рішень в умовах невизначеності.

Переважає більшість респондентів вважають попередній досвід вагомим чинником у вирішенні нових кризових ситуацій. Так, 51,0 % опитаних зазначили, що попередній досвід часто допомагає у прийнятті рішень, а ще 43,8 % підкреслили, що він допомагає завжди. Сукупно це становить 94,8 % відповідей, що демонструє високу оцінку значущості накопичених знань і навичок для ефективного управління в умовах невизначеності. Лише 4,2 % респондентів вказали, що досвід допомагає рідко, та лише 1,0 % вважають його взагалі непотрібним у кризових обставинах. Така структура відповідей свідчить про ключову роль досвіду як інструмента адаптації та підвищення якості екстрених управлінських рішень у сфері ІТ. Крім того, значна перевага позитивних оцінок вказує на необхідність формування системи передачі та накопичення організаційного знання, що дозволить зменшити ризики та підвищити ефективність реагування на нові виклики.

Таким чином, результати попереднього питання підтвердили, що накопичений досвід є важливим ресурсом у подоланні кризових ситуацій, однак ефективність його використання значною мірою залежить від рівня розвитку управлінських компетенцій.

Розподіл думок опитаних щодо можливості навчання навичкам ухвалення рішень показує, що більшість учасників опитування впевнені у здатності навчити цим навичкам: 43,8 % відповіли «Так» та 45,8 % «Скоріше так», що разом становить 89,6 % від загальної кількості респондентів. Лише 8,3 % обрали варіант «Скоріше ні» та 2,1 % «Ні», що свідчить про незначну частку скептиків. Такий розподіл підкреслює важливість розроблення та впровадження навчальних програм, спрямованих на розвиток здатності ефективно приймати рішення в умовах невизначеності, зокрема в сфері ІТ.

Високий рівень згоди з твердженням про можливість навчання цим навичкам корелює з попередніми результатами, де респонденти визнавали значущість досвіду, і вказує на доцільність поєднання практичного й освітнього підходів у формуванні комплексної системи оцінювання механізмів екстреного управління.

Проведене дослідження особливостей використання екстрених інструментів в опитаних українських ІТ-компаніях у період дії воєнного стану демонструє, що найбільш затребуваними виявилися технологічні рішення, спрямовані на забезпечення стабільності та ефективності роботи в умовах невизначеності. Домінуючу позицію посіли хмарні технології (AWS, Google Cloud, Microsoft Azure) – 16,7% від загальної кількості відповідей. Цей результат підкреслює критичну роль хмарних сервісів у забезпеченні доступу до

даних та інфраструктури, що є життєво важливим в умовах можливих перебоїв з електропостачанням та фізичною інфраструктурою.

Наступною за важливістю категорією є машинне навчання та AI (TensorFlow, Azure ML, AWS SageMaker), з часткою 14,6%. Це свідчить про те, що компанії активно використовують інструменти для прогнозування, оптимізації та автоматизації процесів, що дозволяє приймати більш обґрунтовані рішення в динамічному середовищі.

За ними йдуть аналіз даних у реальному часі (BI-системи, Tableau, Power BI) та гнучкі методології управління (Agile, Scrum) – по 12,5% відповідно. Це вказує на те, що оперативний моніторинг ситуації та адаптивне управління проектами є ключовими для виживання та розвитку бізнесу в умовах постійних змін.

Дещо меншу (10,4%), але все ще значну роль відіграють автоматизовані системи підтримки рішень – DSS (Expert Choice, IBM Decision Optimization). Це підтверджує важливість прийняття рішень на основі даних, а не лише інтуїції.

З іншого боку, менш популярними виявилися кібербезпека (6,3%), сценарне моделювання (8,3%), комунікаційні платформи (8,3%), краудсорсинг рішень (4,2%) та інші інструменти. Низька частка згадувань кібербезпеки може свідчити про те, що хоча це і є критичним аспектом, багато компаній могли вже мати базові рішення або не вважати їх "екстремним" інструментом у контексті цього опитування. Аналогічно, низька кількість згадувань комунікаційних платформ, ймовірно, пояснюється тим, що такі інструменти вже є невід'ємною частиною повсякденної роботи, а не специфічним "екстремним" інструментом.

Цей аналіз дає змогу зробити висновок, що українські IT-компанії в умовах війни переважно орієнтуються на інструменти, що забезпечують стабільність, адаптивність та обґрунтованість рішень. Це відображає стратегію виживання та збереження конкурентоспроможності в умовах безпрецедентних викликів.

В напрямку IT і телекомунікації найчастіше використовують машинне навчання та AI, BI-аналітику та хмарні технології. Це пояснюється високою технологічною зрілістю галузі та наявністю готових технічних команд, здатних швидко інтегрувати інноваційні рішення.

Щодо фінансів та страхування, то пріоритет простежується на аналізі даних у реальному часі, сценарному моделюванні та кібербезпеці. Такі інструменти критичні через потребу швидко реагувати на ринкові коливання та захищати дані.

У сфері виробництва та логістики помітним є високий рівень застосування автоматизованих DSS і гнучких методологій управління (Agile, Scrum) для швидкої перебудови виробничих процесів. Вони часто поєднують із хмарними сервісами для координації ланцюгів постачання.

Врахування питання щодо пріоритетності факторів при ухваленні екстремних рішень є критично важливим для побудови комплексної системи їх оцінювання. Аналіз таких факторів, як потенційні ризики, достовірність інформації та особистий досвід, дозволяє визначити фактичні критерії, якими керуються IT-фахівці в умовах невизначеності (рисунок 1).

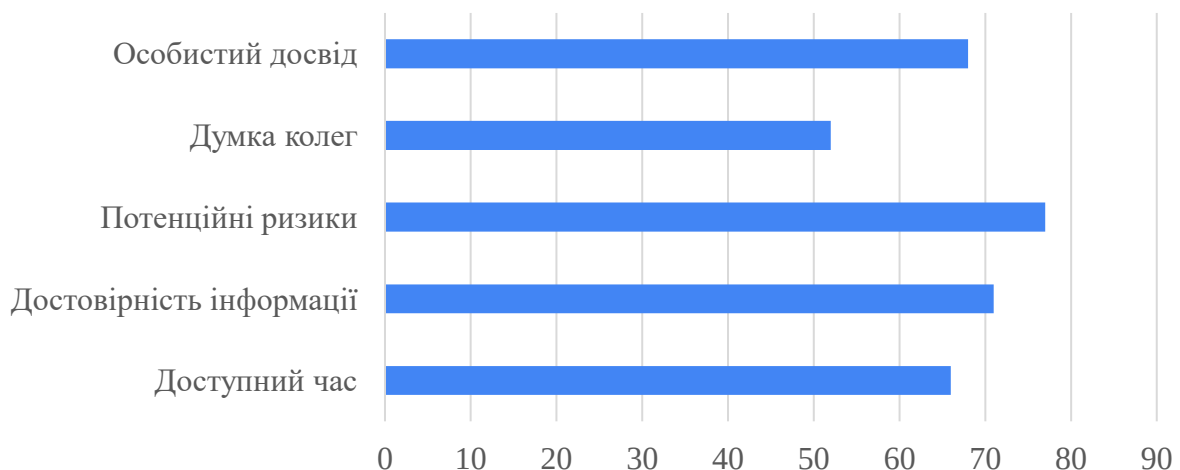


Рис. 1. Фактори, які найчастіше враховуються при ухваленні екстремних рішень

Джерело: Сформовано автором.

Отримані дані свідчать про те, що в умовах екстремальних викликів, зокрема воєнного стану, українські IT-компанії сфокусовані на використанні технологій, що забезпечують стабільність, адаптивність та безперервність бізнес-процесів. Пріоритет надається хмарним технологіям та штучному інтелекту, що дозволяє швидко реагувати на зміни та мінімізувати ризики. При ухваленні рішень ключовими факторами є оцінка потенційних ризиків та достовірність інформації, а не командна думка, що підкреслює потребу у швидких та обґрунтованих діях. Загалом, аналіз вказує на високий рівень адаптивності та професійної зрілості українського IT-сектору, здатного ефективно функціонувати в умовах непередбачуваних криз. Таким чином,

отримані дані є необхідною емпіричною базою для розробки ефективних методологій навчання та тренінгів, спрямованих на підвищення стійкості ІТ-сектору до кризових ситуацій. Це забезпечує системний підхід до розуміння та оптимізації процесів прийняття екстрених рішень.

Результати у вигляді частоти відповідей щодо залучення працівників до прийняття рішень у кризових ситуаціях, представлені на рисунку 2.

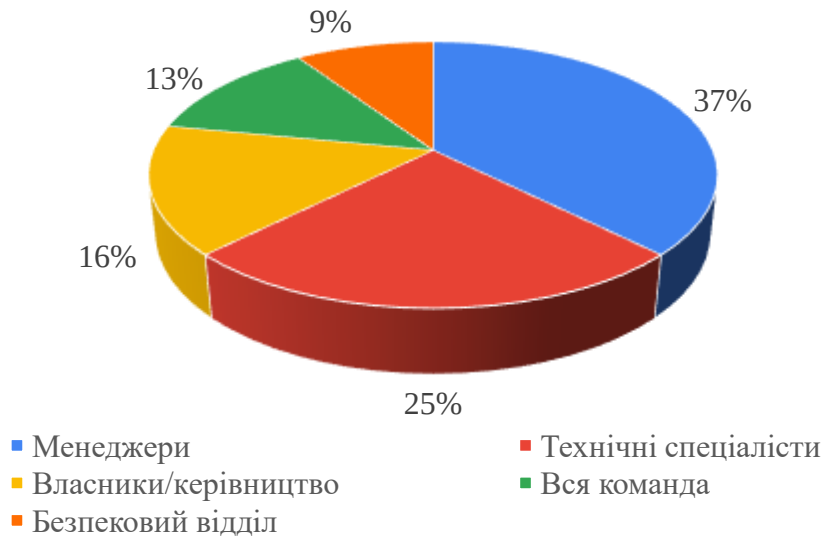


Рис. 2. Аналіз розподілу ролей працівників ІТ компаній, залучених до ухвалення рішень в умовах кризи
Джерело: Сформовано автором.

Отримані дані свідчать про чітку ієрархію та розподіл відповідальності при прийнятті кризових рішень. Ухвалення кризових рішень в ІТ-компаніях в основному є прерогативою менеджменту та технічних спеціалістів, тоді як керівництво та безпековий відділ залучаються в меншій мірі.

Аналіз отриманих даних щодо рівня невизначеності (рисунок 3) при ухваленні екстрених рішень виявляє закономірності, що корелюють із попередніми висновками. Дані свідчать про те, що екстрені рішення ухвалюються переважно в умовах помірної та високої невизначеності, що вимагає від фахівців здатності до швидкого аналізу, оцінки ризиків та використання особистого досвіду для заповнення інформаційних прогалин.

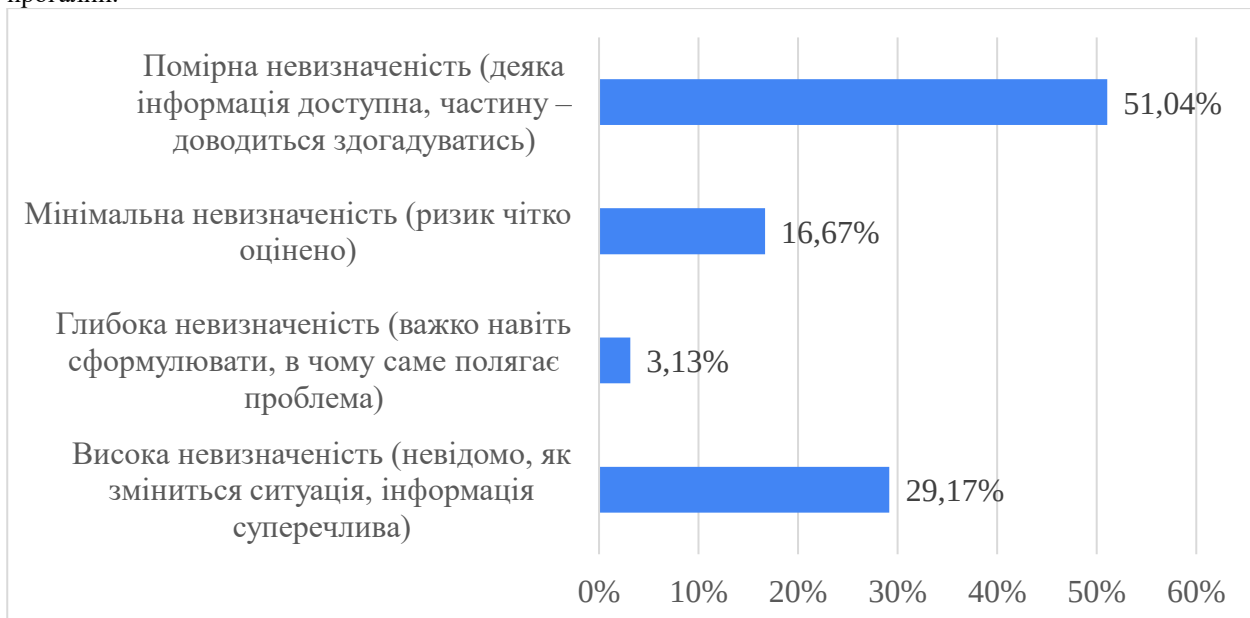


Рис. 3. Розподіл думок опитаних на запитання «Який рівень невизначеності найчастіше супроводжував ваші управлінські рішення протягом останнього року?»

Джерело: Сформовано автором.

Аналіз відповідей на запитання щодо стресостійкості (рисунок 4) виявив, що ключовими факторами є попередній досвід, наявність чіткого алгоритму дій та впевненість у власних силах. Виявилось, що у

стресових ситуаціях працівники ІТ-компаній перш за все покладаються на свої професійні навички та структурні підходи, а не на психологічні техніки чи командну підтримку.

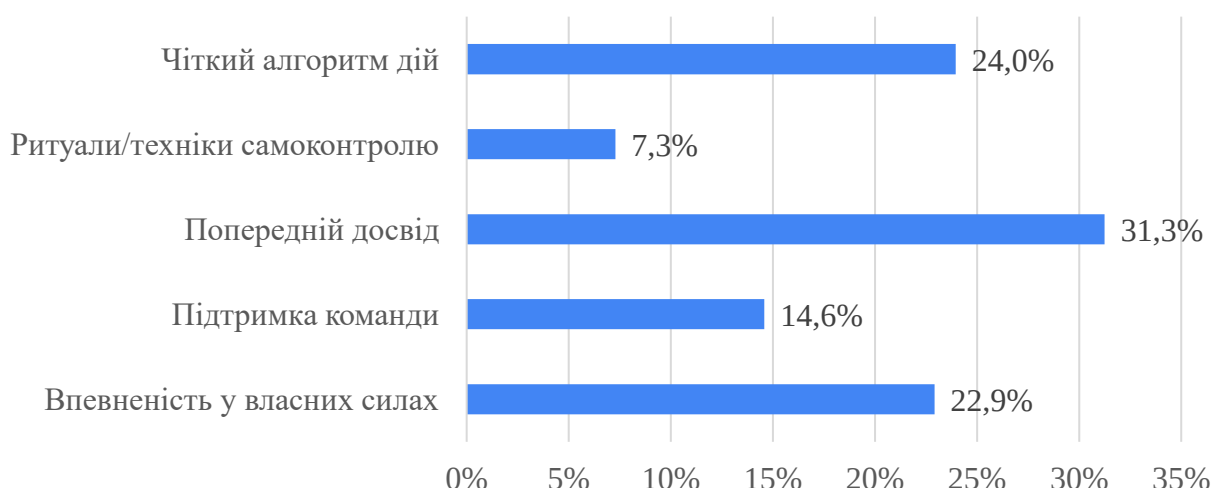


Рис. 4. Розподіл думок опитаних щодо того, що їм допомагає залишатися зібраним у стресі
Джерело: Сформовано автором.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведене дослідження дозволяє зробити комплексний висновок щодо механізмів прийняття екстрених управлінських рішень в ІТ-галузі України в умовах невизначеності, спричиненої воєнним станом. Аналіз показує, що основним пріоритетом для компаній є забезпечення операційної стійкості та мінімізація ризиків, про що свідчить високий попит на хмарні технології та аналітичні інструменти. При ухваленні рішень фахівці керуються передусім оцінкою потенційних ризиків та достовірністю інформації, а не командною думкою, що підкреслює потребу у швидких та обґрунтованих індивідуальних діях. Найбільш поширеними причинами криз є технічні збої та кіберзагрози, а також кадрові зміни, що вказує на їхню критичну важливість для стабільності.

Дослідження також виявило, що більшість рішень приймається в умовах помірної невизначеності, проте значна частина працівників стикається з ситуаціями глибокої невизначеності, спричиненої здебільшого порушенням доступу до інфраструктури. Це підтверджує, що для ефективного функціонування компаній необхідно мати надійні антикризові плани та адаптивні стратегії. Управління в кризових умовах є прерогативою менеджерів та технічних спеціалістів, які спираються на попередній досвід та чіткий алгоритм дій для збереження зібраності. Цей аналіз дозволяє зробити висновок, що ефективна система оцінювання механізмів прийняття екстрених рішень повинна враховувати як технологічні інструменти, так і суб'єктивні фактори, такі як стресостійкість, професійний досвід та здатність працювати в умовах постійної зміни.

Література

1. Allais M. Le Comportement de l'Homme Rationnel Devant le Risque: Critique des Postulats et Axiomes de l'école Américaine. *Econometrica*. 1953. Vol. 21(4), pp. 503–546. DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/1907921>.
2. Drucker P. F. The Practice of Management. Harper & Brothers. New York. 1954.
3. Porter M. E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. Free Press. 1980. URL: <http://ijevanlib.ysu.am/wp-content/uploads/2023/02/Michael-E.-Porter-Competitive-Strategy.pdf>.
4. Kahneman D., Tversky A. (). Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk. *Econometrica*. 1979. Vol. 47(2), pp. 263–291. URL: https://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Behavioral_Decision_Theory/Kahneman_Tversky_1979_Prospect_theory.pdf.
5. Simon H. A. Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization. New York: Macmillan. 1947.
6. Thaler R. H., Sunstein C. R. Nudge: Improving Decisions About Health, Wealth, and Happiness. Yale University Press. 2008.
7. Лозовський О. М., Горшков М. А. Ефективність управлінських рішень в менеджменті організацій. *Економіка та суспільство*. 2023. №55. URL: DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-86>.
8. Щабель А. І. Моніторинг і регулювання управлінських рішень щодо реалізації потенціалу підприємства. *ΛΟΓΟΣ. ONLINE. Economics*. 2020. №9. DOI: 10.36074/2663-4139.09.07. URL: <https://www.ukrlogos.in.ua/10.11232-2663-4139.09.27.html>.

9. 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*. 2022. Вип. 8-9 С.109-115. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.7185737>.
10. Полінкевич О. М., Волинець І. Г. Обґрунтування управлінських рішень та оцінювання ризиків : навч. посіб. Луцьк : ВежаДрук, 2023.
11. Кабаченко Д. Прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності та ризику. *Економічний вісник*. 2017. № 2. С. 107–115.
12. Ілляшенко С. М., Шипуліна Ю. С. Ілляшенко Н. С., Комарницька Г. О. Управління знаннями в системі інноваційного розвитку організації. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2017. №1. С.231 – 241.
13. Мішук Є. В. Розвиток теоретико-методичних підходів до оцінювання економічної безпеки підприємств з урахуванням ефективності управлінських рішень. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія Економічні науки*. 2020. № 4 (149). С. 76-91.
14. Сочинська-Сибірцева І. М. Поведінкові аспекти управлінських рішень. *Наука, освіта, суспільство: реалії, виклики, перспективи*: зб. матеріалів конференції. Вінниця: ТОВ «ТВОРИ», 2019. Т.1. 224 с. 2019. С.146-149.
15. Терент'єва А. В. Прийняття управлінських рішень в умовах надзвичайних ситуацій. *Публічне урядування*. 2018. №2 (12), С. 207-223. DOI <https://doi.org/10.31618/vadnd.v1i12.92>.

References

1. Allais, M. (1953). Le comportement de l'homme rationnel devant le risque: Critique des postulats et axiomes de l'école Américaine [The behavior of the rational man in the face of risk: Critique of the postulates and axioms of the American school]. *Econometrica*, 21(4), 503–546. <https://doi.org/10.2307/1907921>
2. Drucker, P. F. (1954). *The practice of management*. Harper & Brothers.
3. Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press.
4. Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect theory: An analysis of decision under risk. *Econometrica*, 47(2), 263–291.
5. Simon, H. A. (1947). *Administrative behavior: A study of decision-making processes in administrative organization*. Macmillan.
6. Thaler, R. H., & Sunstein, C. R. (2008). *Nudge: Improving decisions about health, wealth, and happiness*. Yale University Press.
7. Lozovskyi, O. M., & Horshkov, M. A. (2023). Efektyvnist upravlinskykh rishen v menedzhmenti orhanizatsii [Efficiency of management decisions in the management of organizations]. *Ekonomika ta suspilstvo [Economy and Society]*, (55). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-86>
8. Shchabel, A. I. (2020). Monitorynh i rehulivannia upravlinskykh rishen shchodo realizatsii potentsialu pidpriemstva [Monitoring and regulation of management decisions regarding the implementation of the enterprise's potential]. *LOGOS. ONLINE. Economics*, (9). <https://doi.org/10.36074/2663-4139.09.07>
9. Nemish, Yu. V., Lozinska, L. D., Lysenko-Helembiuk, K. M., & Lisova, O. V. (2022). Analiz yakosti ukhvalenykh upravlinskykh rishen u pidpriemnytskii diialnosti: ratsionalnist, alternatyvy, konflikty [Analysis of the quality of management decisions in entrepreneurial activity: rationality, alternatives, conflicts]. *Akademichni vizii [Academic Visions]*, (8-9), 109-115. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7185737>
10. Polinkevych, O. M., & Volynets, I. H. (2023). Obgruntuvannia upravlinskykh rishen ta otsiniuvannia ryzykiv: navchalnyi posibnyk [Substantiation of management decisions and risk assessment: A textbook]. *VezhaDruk*.
11. Kabachenko, D. (2017). Pryiniattia upravlinskykh rishen v umovakh nevyznachenosti ta ryzyku [Making management decisions under uncertainty and risk]. *Ekonomichni visnyk [Economic Herald]*, (2), 107–115.
12. Illiasenko, S. M., Shypulina, Yu. S., Illiasenko, N. S., & Komarnytska, H. O. (2017). Upravlinnia znanniamy v systemi innovatsiinoho rozvytku orhanizatsii [Knowledge management in the system of innovative development of an organization]. *Marketynh i menedzhment innovatsii [Marketing and Management of Innovations]*, (1), 231–241.
13. Mishchuk, Ye. V. (2020). Rozvytok teoretyko-metodychnykh pidkhodiv do otsiniuvannia ekonomichnoi bezpeky pidpriemstv z urakhuvanniam efektyvnosti upravlinskykh rishen [Development of theoretical and methodological approaches to assessing the economic security of enterprises, taking into account the effectiveness of management decisions]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu tekhnolohii ta dizainu. Seriya Ekonomichni nauky [Bulletin of the Kyiv National University of Technologies and Design. Economic Sciences Series]*, 4(149), 76-91.
14. Sochynska-Sybirtseva, I. M. (2019). Povedinkovi aspekty upravlinskykh rishen [Behavioral aspects of management decisions]. In *Nauka, osvita, suspilstvo: realii, vyklyky, perspektyvy: zb. materialiv konferentsii [Science, education, society: Realities, challenges, prospects: conference proceedings]* (Vol. 1, pp. 146-149). TOV «TVORY».
15. Terentieva, A. V. (2018). Pryiniattia upravlinskykh rishen v umovakh nadzvychainykh sytuatsii [Making management decisions in emergency situations]. *Publichne uriaduvannia [Public Governance]*, 2(12), 207-223. <https://doi.org/10.31618/vadnd.v1i12.92>