

ПСИХОЛОГІЯ ВИБОРУ: УХВАЛЕННЯ РІШЕНЬ ЯК СКЛАДНИК ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ

Яковлев Денис Вікторович
доктор політичних наук, професор,
декан факультету психології, політології та соціології
Національного університету «Одеська юридична академія»
ORCID ID: 0000-0003-2828-4669
Scopus Author ID: 57219010816

Цільмак Олена Миколаївна
доктор юридичних наук, професор,
завідувачка кафедри психології
Національного університету «Одеська юридична академія»
ORCID ID: 0000-0001-7348-4876
Scopus Author ID: 57211914971

Вибір є невід'ємною та найскладнішою частиною ухвалення рішень в управлінському процесі. У сучасних умовах ефективність управління залежить від якості інформації, мотивації та комунікації (вертикальної і горизонтальної), визначення мети організації та альтернатив вибору, обрання одного з варіантів та контролю за реалізацією вибору.

Вибір характеризує кожний етап процесу ухвалення управлінських рішень: від ідентифікації проблеми, яка потребує вирішення та визначення пріоритетів на основі цілей організації до пошуку, аналізу та інтерпретації інформації, яка належить до проблеми та спектра її рішень, оцінювання та вибору. Окремий етап – це реалізація обраного варіанта (однієї з альтернатив вибору) та контроль за впровадженням рішення і його наслідків.

Серед прикладних методів вибору в процесі ухвалення рішення в управлінській діяльності слід відзначити експертну оцінку, мозковий штурм, теорію ігор, метод декомпозиції, метод спроб та помилок, метод контрольних питань тощо.

Психологія вибору обґрунтовує чинники ухвалення рішень в умовах невизначеності: неможливості кількісного вимірювання показників, аналізу складних управлінських завдань та викликів, обмежених ресурсів тощо. У всіх методах та моделях ухвалення рішень психологія вибору доповнює раціональну поведінку, яка є ознакою моделі «економічної людини».

Психологія вибору ухвалення рішень як складник процесу управління акцентує увагу на ситуаціях невизначеності та «обмеженої раціональності». Психологічні чинники управлінської діяльності є визначальними на всіх етапах ухвалення рішення. Психологія вибору відіграє визначальну роль як у «зважуванні» вигід та витрат, так і для методів експертної оцінки, мозкового штурму та декомпозиції.

Ухвалення рішень в умовах невизначеності потребує урахування «обмеженої раціональності» та браку основних ресурсів – часу та фінансів. Повною мірою це проявляється в адміністративній (поведінковій) моделі ухвалення рішень. Класична модель у сучасних умовах зазнає критики, але розвиток штучного інтелекту та комунікативних мереж дає змогу прогнозувати появу нових моделей управління.

Ключові слова: психологія управління, психологія вибору, ухвалення рішення, екзистенційний вибір, маркетинговий вибір, свобода вибору, публічний вибір, політика, демократія, політичний вибір, невизначеність.

Yakovlev D., Tsilmak O. PSYCHOLOGY OF CHOICE: DECISION MAKING AS A COMPONENT OF THE MANAGEMENT PROCESS

Choice is an integral and the most complex part of decision-making in the management process. In modern conditions, the effectiveness of management depends on the quality of information, motivation and communication (vertical and horizontal), defining the organization's goal and choice alternatives, selecting one of the options, and controlling the implementation of the choice.

Choice characterizes every stage of the management decision-making process: from identifying the problem that needs to be solved and determining priorities based on the organization's goals to searching, analyzing, and interpreting information related to the problem and the range of its solutions, evaluating, and choosing. A separate stage is the implementation of the chosen option (one of the choice alternatives) and control over the implementation of the decision and its consequences.

Among the applied choice methods in the process of decision-making in management activities, expert assessment, brainstorming, game theory, decomposition method, trial and error method, checklist method, etc., should be noted.

The psychology of choice substantiates the factors of decision-making in conditions of uncertainty: the impossibility of quantitative measurement of indicators, the analysis of complex management tasks and challenges, limited resources, etc. In all decision-making methods and models, the psychology of choice complements rational behavior, which is a sign of the "economic man" model.

The psychology of decision-making choice as a component of the management process focuses on situations of uncertainty and "bounded rationality". Psychological factors of management activity are decisive at all stages of decision-making. The psychology of choice plays a crucial role both in "weighing" benefits and costs and for methods of expert assessment, brainstorming, and decomposition. Decision-making in conditions of uncertainty requires taking into account "bounded rationality" and the lack of basic resources – time and finance.

This is fully manifested in the administrative (behavioral) model of decision-making. The classical model is criticized in modern conditions, but the development of artificial intelligence and communication networks allows predicting the emergence of new management models.

Key words: *psychology of management, psychology of choice, decision-making, existential choice, marketing choice, freedom of choice, public choice, politics, democracy, political choice, uncertainty.*

Вступ. Вибір є невід'ємною та найскладнішою частиною ухвалення рішень в управлінському процесі. Вибір, як складник ухвалення рішень, конструється на перетині індивідуальної дії та колективної взаємодії, психологічних і соціальних феноменів, з урахуванням психологічних якостей менеджменту, особливостей середовища та взаємної залежності різних рішень. У сучасних умовах ефективність управління залежить від якості інформації, мотивації та комунікації (вертикальної і горизонтальної), визначення мети організації та альтернатив вибору, обрання одного з варіантів та контролю за реалізацією вибору.

Щодо функцій та складників рішення в процесі управління, то солідаризуємось із такою думкою: «Сучасні науковці визначають чотири основні функції управлінського рішення. Зокрема, забезпечувальна, яка визначає шляхи і засоби, необхідні для реалізації намічених завдань; скеровувальна; координувальна, що визначає та узгоджує дії виконавців; а також мобілізувальна, яка забезпечує активізацію виконавців для досягнення намічених цілей. У сучасних європейських країнах, як і в Україні, ухвалення управлінського рішення передбачає такі складники: суб'єкт ухвалення управлінського рішення; керовані змінні; некеровані змінні; критерії для оцінки альтернативних варіантів рішення; принципи і методи його вибору; альтернативи; можливості реалізації ухваленого рішення» [1, с. 170].

Вибір характеризує кожний етап процесу ухвалення управлінських рішень: від ідентифікації проблеми, яка потребує вирішення та визначення пріоритетів на основі цілей організації до пошуку, аналізу та інтерпретації інформації, яка належить до проблеми та спектра її рішень, оцінювання та вибору. Окремий етап – це реалізація обраного варіанта (однієї з альтернатив вибору) та контроль за впровадженням рішення і його наслідків. На цьому етапі, за потреби, відбувається корегування рішення; зрештою – утворюється нова проблема, яка потребує визначення альтернатив та вибору.

Матеріали та методи. Теоретичне обґрунтування психології вибору та ухвалення рішень представлене насамперед у працях лауреатів премії шведського центрального банку з економічних наук пам'яті Альфреда Нобеля Г. Саймона (премія 1978 року), Д. Канемана (лауреат 2002 року), а також Р. Мартіна (визначення «пастки упередженості»), Л. Крей, Р. Гонсалеса («метод порад другу»), Е. Голдрата («теорія обмежень»), Г. Кляйна (роль інтуїції в ухваленні рішень) та ін. У працях Г. Саймона визначено сутність феномену обмеженої раціональності. Досліджуючи вплив ідей Г. Саймона на теорію ухвалення рішень, М. Чабанна зазначає: «Ухвалення рішення (або вибір) Г. Саймон пояснював як процес, за допомогою якого у кожен момент часу обирається для виконання лише одна з багатьох доступних альтернатив... Г. Саймон одним із перших приділив увагу психологічним чинникам процесу ухвалення політичних рішень, врахування прагнень, амбіцій, мотивацій та емоцій учасників, наявності пізнавальних здібностей учасників цього процесу... Вказуючи на межі раціональності (неповноту знань, складність прогнозування, межі можливості поведінки), Г. Саймон писав, що об'єктивна раціональність передбачає об'єднання суб'єктом усіх своїх дій в інтегровану модель шляхом а) панорамного огляду альтернатив діяльності; б) аналізу всього комплексу наслідків, спричинених кожним із варіантів вибору; в) застосування системи цінностей як критерію, який дає змогу вибрати альтернативу з усієї їхньої сукупності... Критикуючи модель «всеохопної раціональності» та відповідну модель «економічної людини», Г. Саймон запропонував модель «обмеженої раціональності», у якій враховано неповноту ресурсів, доступних у процесі прийняття рішення, та наголошується на доцільності вибору прийнятної, а не найкращої альтернативи рішення» [2, с. 4].

У творі Д. Канемана визначено «Систему 1» (швидке мислення, яке засноване на інтуїції) та «Систему 2» (повільне мислення, яке ґрунтується на раціональності), а також відзначено, що ухвалення рішень відбувається як аналіз вигід та витрат. Він зазначає: «Чимало проблем ухвалення рішень набувають форми вибору між збереженням статус-кво і прийняттям альтернативи, вигідної в деяких

аспектах і не вигідної в інших. Аналіз цінності, який раніше застосовувався до одновимірних перспектив в умовах ризику, можна поширити і на цей випадок, припустивши, що статус-кво визначає точку відліку для всіх атрибутів. Тоді переваги альтернативного варіанта оцінюватимуться як виграш, а їхні недоліки – як програш. З огляду на те, що втрати здаються нам суттєвішими за виграші, людина, що ухвалює рішення, буде упередженою в тому розумінні, що схилитиметься до збереження статус кво» [3, с. 453].

Серед українських авторів слід відзначити праці Г. Балла, Л. Ваньковича, І. Галяна, І. Гевко, В. Духневича, І. Петровської, О. Поліщук, Л. Помиткіної, С. Походенко, Н. Савко, Т. Титаренко, О. Тополенко, М. Чабанної, О. Цільмак та ін.

Уже доводилося зазначати, що «Ситуація вибору, у якій знаходяться індивідуальні чи колективні актори в соціально-політичному вимірі характеризується публічністю, – вона завжди привертає увагу масмедіа, громадської думки, експертів тощо. Однією з головних вимог до вибору в умовах демократичного політичного процесу є його раціональність. На всіх етапах вибору індивід здійснює раціональний розрахунок вигоди (власної чи суспільної)... раціональний вибір складається з послідовних кроків: 1) визначення індивідом «ситуації вибору» та ідентифікації себе як «людини, яка вибирає»; 2) готовності нести відповідальність за наслідки власного вибору; 3) визначення проблеми, яка потребує вирішення; 4) формулювання альтернатив (вибір є раціональним, якщо індивід обирає з-поміж двох альтернатив); 5) вибір однієї з альтернатив; 6) здійснення рішучих кроків щодо реалізації вибору» [4, с. 25].

Серед прикладних методів вибору в процесі ухвалення рішення в управлінській діяльності слід відзначити експертну оцінку, мозковий штурм, теорію ігор, метод декомпозиції, метод спроб та помилок, метод контрольних питань тощо.

Результати. Головна ознака ситуації вибору – це наявність альтернатив. Погодимося з тим, що «в умовах життєздійснення і світобудови людина часто перебуває в ситуації вибору між альтернативними пропозиціями, підходами, рішеннями. Адекватність її дій забезпечується усвідомленням можливостей та перспектив, які презентовані в кожному із запропонованих шляхів розв'язання проблемностей. Вибір ми розуміємо як процес усунення невизначеності в умовах ризику, коли прийнята відповідальність за його незворотність. Невизначеність пов'язується з *можливістю* в процесах, що включаються в розвиток психологічної регуляції рішень і дій, а також ціннісно-сислової регуляції як різновиду особистісної саморегуляції. Особливістю стратегії людини, яка готова до ситуації невизначеності, є готовність до події, що, по суті, є готовністю до вибору» [5, с. 145].

Акцентуємо увагу на тому, що «в епоху модерну вибір загалом та політичний вибір, зокрема, став рутинною справою. Якщо в традиційних суспільствах «аграрної хвилі» вибір був справою «богів і героїв», які кидали виклик нормам та наділялися здатністю діяти всупереч звичному укладу, то модернізація перетворила вибір на повсякденне явище. Екзистенційний вибір, який трапляється в житті індивідів декілька разів протягом усього життя поступається місцем маркетинговому вибору» [6, с. 215].

Будь-яке управлінське рішення постає як складний, багатовимірний процес з взаємопов'язаними етапами ідентифікації управлінської проблеми, формулювання альтернатив, вибору однієї з них, реалізації та контролю за результатами вибору, який здійснюється в умовах невизначеності (недостатньої інформації та браку часу – цейтноті). На кожному етапі управлінського процесу ухвалення рішень зумовлене психологічними факторами.

Слід безумовно погодитись із тим, що «на психологічному рівні процеси ухвалення рішення мають характер суб'єктивних дій та певної психологічної активності. На першому етапі здійснюються процеси розпізнавання невизначеності в контексті власної активності, далі йдеться про репрезентації у формі суб'єктивних уявлень про необхідність ухвалення рішення. Подальша активність зумовлена виділенням суб'єктом можливих альтернатив відповідно до зовнішніх чинників. Етап реалізації прийнятого рішення передбачає складну й розгалужену активність суб'єкта. На етапі контролю й аналізу результатів і наслідків ухвалення рішення реалізується рефлексивна активність суб'єкта та задіється компенсаторна активність як результат активної взаємодії суб'єкта і середовища. На кожному етапі процес прийняття управлінського рішення регулюється системою групової діяльності. Тобто процес ухвалення рішень є окремим соціально-психологічним феноменом, який репрезентує механізми регуляції групових процесів, що існують в організації» [7, с. 50–51].

Щодо невизначеності, то варто погодитись із І. Галянцем у тому, що «...навіть якщо відомими є альтернативи і задані критерії вибору, невідомим залишається *рішення*, яке прийме людина. Тим більше, як *суб'єкт* свого рішення людина обов'язково додає до ситуації невизначеності щось, чого не існує в ній самій...» [5, с. 141].

Окреслення альтернатив у процесі управління є дієвим механізмом подолання невизначеності. Дослідження вибору, як ситуації, в якій невизначеність долається, або пом'якшується визначенням альтернатив, їх порівнянням, зведенням до двох та вибором однієї з них (у виборі з двох

альтернатив полягає «раціональний вибір»), відкриває нові теоретичні горизонти та практичні можливості задля підвищення ефективності як конкретного управлінського рішення, так і процесу управління загалом.

Солідаризуємось із таким: «Ситуація, яка готує людину до майбутнього вибору, є і зовнішнім середовищем, і суб'єктивними життєвими обставинами, і процесом трансцендування людини за межі цих зовнішніх і внутрішніх детермінант. Розвиток ситуації завжди передбачає зовнішній і внутрішній конфлікти як стартовий майданчик для вчинку... Життєвий світ різних людей різниться здатністю змінюватися, своєрідністю, внутрішньою узгодженістю. Роблячи вибір, людина виходить за межі феноменального світу, актуальної людської свідомості. У кожного є своя унікальна біографічна ситуація, перспективи, передумови підготовки та здійснення життєво важливого рішення. В актуальну життєву ситуацію людина додає ніби «осад» усієї індивідуальної історії... Не меншу роль відіграє і соціокультурна детермінанта. Якщо особистість консервативна, якщо її поведінка, життєдіяльність регулюються традиціоналістськи, за усталеними правилами, звичаями, обрядами, ритуалами, її потреба здійснювати самостійний життєвий вибір мінімальна. Потрібен певний культурний контекст, як умова здатності вибирати, який актуалізує суб'єктний потенціал» [8, с. 13–14].

До психологічних факторів вибору належать як особисті якості (мотивація, стиль поведінки, досвід тощо), так і середовище (зовнішні умови вибору). Однією з важливих умов вибору є готовність індивіда до вибору. Зокрема, В. Духневич наголошує, що «у найзагальнішому вигляді структуру готовності можна уявити такою, що налічує три компоненти: когнітивного (усвідомлення об'єкта), афективного (емоційна оцінка об'єкта) і поведінкового (послідовна поведінка відносно об'єкта)... Під готовністю до здійснення вибору слід розуміти сукупність якостей, знань, навичок, мотивів особистості, які забезпечують здійснення суб'єктом вибору акт вибору з запропонованих йому... альтернатив, а також сукупність об'єктивних умов вибору (ситуації, наявності альтернатив вибору тощо), забезпечених організаторами ситуації... вибору» [9, с. 74].

Серед моделей ухвалення рішення слід відзначити класичну та адміністративну. До першої моделі (її також визначають як нормативну), належать інтерпретації дій індивіда, який визначає мету на основі повної інформації, ухвалює рішення та робить вибір раціонально, об'єктивно та логічно.

Погодимося, що «класична модель спирається на поняття «раціональності» в ухваленні рішень. Передбачається, що особа, яка ухвалює рішення повинна бути абсолютно об'єктивною і логічною, мати чітку мету, усі її дії в процесі ухвалення рішень спрямовані на вибір найкращої альтернативи. Отже, основні характеристики класичної моделі такі: особа, яка ухвалює рішення, має чітку мету ухвалення рішення; особа, яка ухвалює рішення, має повну інформацію щодо ситуації ухвалення рішення; особа, яка ухвалює рішення, має повну інформацію щодо всіх можливих альтернатив і наслідків їх реалізації; особа, яка ухвалює рішення, має раціональну систему впорядкування переваг за ступенем їх важливості; мета особи, яка ухвалює рішення, завжди полягає в тому, щоб зробити вибір, який максимізує результат діяльності організації. Отже, класична модель передбачає, що умови ухвалення рішення повинні бути достатньо визначеними. Маючи повну інформацію, менеджери можуть вибрати альтернативу, яка щонайкраще відповідає потребам організації. Проте на практиці на процес ухвалення рішень впливають чисельні обмежувальні та суб'єктивні фактори» [10, с. 90–91].

Адміністративна модель, яку називають також поведінковою, обґрунтовує поведінку управлінців в умовах невизначеності (недостатньої інформації та цейтноту) та, відповідно, обмеженої раціональності.

Погодимося, що «на відміну від класичної, поведінкова модель має такі основні характеристики: особа, яка ухвалює рішення, не має повної інформації щодо ситуації ухвалення рішення; особа, яка ухвалює рішення, не має повної інформації щодо всіх можливих альтернатив; особа, яка ухвалює рішення, не здатна або не схильна (або і те, і інше) передбачити наслідки реалізації кожної можливої альтернативи» [10, с. 91].

Як відзначає М. Чабанна, процес управління має враховувати «обмежену раціональність»: «... принцип обмеженої раціональності... передбачає, що у процесі ухвалення рішень його суб'єкти внаслідок наявності обмежених інформаційних та інтелектуальних ресурсів обирають прийнятні, а не оптимальні рішення. Раціональність при цьому – у прагненні заощаджувати як матеріальні, так й інтелектуальні витрати. Вказаний принцип сформульовано на протигагу принципу необмеженої (або всеохопної) раціональності, властивому для неокласичної теорії, яка інтерпретує раціональність як максимізацію корисності (ідеться про раціональність як дій, так і очікувань)» [2, с. 4].

Серед усіх методів ухвалення рішень та здійснення вибору в управлінській діяльності слід особливо відзначити експертну оцінку, мозковий штурм та метод декомпозиції. Саме в цих методах очевидно стає роль вибору в процесі управління. При цьому слід наголосити, що основним методом при здійсненні вибору є співвідношення вигід та витрат.

Солідаризуємось із такою думкою, щодо доцільності використання методу експертної оцінки: «Сутність і основа ухвалення будь-якого рішення, зокрема управлінського, полягає у виборі одного

з декількох альтернативних напрямків дій. Інакше кажучи, рішення постає необхідним у тому випадку, коли є більше одного варіанта дій, що впливають з наявних обставин. При цьому логічним є той факт, що ухвалення рішення зазвичай пов'язане з пошуком, вибором і реалізацією оптимального напрямку. Як правило, оптимальність, достатність та ефективність ухвалення рішення буде визначатися шляхом порівняння можливих доходів і витрат. Але цей базовий підхід не є єдиним й абсолютним критерієм обрання тих чи інших варіантів дій. Особливо це стосується ситуацій, коли критично необхідної стає посильна допомога фахівців у відповідній сфері. Загалом, причини залучення експертів до відповідних оцінок можуть бути зумовлені багатьма чинниками, зокрема: неможливістю кількісного вимірювання деяких показників; відсутністю відповідних вимірювальних приладів; складністю досліджуваних явищ; великими витратами коштів або часу при вимірюванні; відсутністю необхідних обсягів вірогідної інформації; суб'єктивністю досліджуваних характеристик тощо» [11].

Одним з основних методів ухвалення рішень у процесі управлінської діяльності є мозковий штурм. Він дає змогу залучити різні думки та презентувати відмінні погляди на вибір і, водночас, запобігти витоку закритої та/або не бажаної інформації в публічний простір. Адже в мозковому штурмі беруть участь тільки члени команди.

На офіційному порталі «Дія.Бізнес» представлено основні правила мозкового штурму. До них належать: «необхідно висловлювати якомога більше ідей, не обмежуючи своєї творчості. Це можуть бути будь-які незвичайні й безглузді на перший погляд ідеї. Також важлива швидкість, з якою ідеї висловлюються. За кожен висловлений ідею нагороджуйте учасника символічним призом. У нашій агенції ми використовуємо зубочистки (одна ідея = одна зубочистка). А в кінці МШ відповідальний має зафіксувати статистику, скільки ідей прозвучало від кожного учасника. 2. Забороняється оцінювати і знецінювати ідеї. Це правило необхідно тому, що негативна оцінка будь-якої ідеї зупиняє творчість. Ідея «здорової критики» недоречна в творчості. Тому перед проведенням мозкового штурму домовтеся з учасниками, що той, хто висловить будь-яку оцінку або знецінить будь-яку ідею, сплачує штраф. У нашій агенції – це 20 грн з власної кишені в загальний бюджет агенції. Це правило добре працює. 3. Мозковим штурмом необхідно керувати. Після того, як ви пояснили, у чому полягає проблема, дайте команді час, щоб всі задали уточнювальні питання, постарайтеся відповісти на ці питання якомога точніше. Якщо ж у когось одразу виникають ідеї, нехай напишуть їх для себе, але не висловлюють їх до тих пір, поки всі не отримали відповіді на свої питання. Поясніть, що кожен, хто хоче висловитися, повинен підняти руку, і ви дасте йому слово» [12].

Якщо ухвалення рішення має бути спрямоване на виконання великого завдання або на досягнення стратегічної мети, то рекомендується використовувати метод декомпозиції. Управлінський процес передбачає композицію (агрегування) та декомпозицію. Сутність наукового методу декомпозиції полягає в тому, що змінюється структура управлінського завдання – замість вирішення однієї великої проблеми пропонується ухвалювати серію рішень та здійснювати менш значущі вибори.

Погодимось: «Декомпозиція передбачає розкладення будь-чого цілого на складові частини (до етапів декомпозиції належать такі: встановлення цілей і термінів їх реалізації; визначення завдань, які необхідно реалізувати в певних проміжках часу для досягнення встановлених цілей; делегування повноважень керівникам системи управління явищем дифузії; моделювання можливих варіантів розвитку подій і систем моніторингу кон'юнктури ринку; передбачення альтернативних тактик поведінки на ринку), а агрегація (композиція) – об'єднання різнорідних частин в одне ціле, у систему (до етапів агрегування належать такі: глобальні та національні проблеми економіки створення спільних органів управління; встановлення відносин субординації; узгодження цілей і функцій у системі управління дифузією результатів інноваційної діяльності підприємства; налагодження комунікацій; делегування повноважень) [13, с. 295].

У таких методах ухвалення рішень, як експертна оцінка, мозковий штурм та декомпозиція, визначальною є роль вибору. Психологія вибору обґрунтовує чинники ухвалення рішень в умовах невизначеності: неможливості кількісного вимірювання показників, аналізу складних управлінських завдань та викликів, обмежених ресурсів тощо. У всіх методах та моделях ухвалення рішень психологія вибору доповнює раціональну поведінку, яка є ознакою моделі «економічної людини». Психологія вибору виходить із моделі «обмеженої раціональності» та враховує психологічні чинники управлінського процесу.

Висновки. Так, психологія вибору ухвалення рішень як складник процесу управління акцентує увагу на ситуаціях невизначеності та «обмеженої раціональності». Психологічні чинники управлінської діяльності є визначальними на всіх етапах ухвалення рішення. Психологія вибору відіграє визначальну роль як у «зважуванні» вигід та витрат, так і для методів експертної оцінки, мозкового штурму та декомпозиції.

Ухвалення рішень в умовах невизначеності потребує урахування «обмеженої раціональності» та браку основних ресурсів – часу та фінансів. Повною мірою це проявляється в адміністративній

(поведінковий) моделі ухвалення рішень. Навпаки, класична модель (нормативна) виходить із раціональності управлінської діяльності, яка ґрунтується на достатній інформації, коли менеджеру необхідно звести всі варіанти дій до двох альтернатив, а потім порівняти їх з погляду вигід та витрат. Це проявляється в об'єктивності та логічності рішень. Класична модель у сучасних умовах зазнає критики, але розвиток штучного інтелекту та комунікативних мереж дає змогу стверджувати про появу нових моделей управління, коли вибір рішення буде ґрунтуватися на повній інформації та не буде обмежений часом менеджера.

Серед психологічних факторів вибору в процесі управлінської діяльності належать особисті якості менеджера (серед них слід відзначити мотивацію, стиль ухвалення рішень, наявність досвіду) та середовище ухвалення рішень, тобто зовнішні умови вибору.

Література:

1. Шоробура І.М. Моделі прийняття управлінських рішень: зарубіжний досвід. *Педагогічний альманах*. 2021. Вип. 50. С. 168–176. URL: <https://pedalmanac.site/index.php/main/article/view/320/255>
2. Чабанна М. В. Вплив ідей Г. Саймона на становлення теорії прийняття політичних рішень. *Наукові записки*. Том 108. Політичні науки. 2010. С. 3–7. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/dfc0dae7-006e-467f-b027-d8501de8fdec/content>
3. Канеман Де. Мислення швидко й повільно / пер. з англ. Максим Яковлев. Київ : Наш формат, 2017. 480 с.
4. Яковлев Д. В. Раціональний вибір у сучасному політичному процесі: соціально-психологічні дихотомії. Сучасні політичні процеси: глобальний та національний виміри: матеріали III Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (м. Одеса, 30 листопада 2023 р.) / за заг. ред. С. В. Ківалова. Одеса, 2023. С. 23-27.
5. Галян І. Психологія вибору особистості у контексті невизначеності. *Проблеми гуманітарних наук. Серія «Психологія»*. 2015. Вип. 35. С. 137–149.
6. Яковлев Д. В. Політичний вибір посадових осіб публічної влади в Україні: політико-психологічні чинники. *Габітус: Науковий журнал*. 2023. Вип. 53. URL: <https://dspace.onua.edu.ua/server/api/core/bitstreams/39d0956e-3741-4eec-9cd3-c37aee2f41d0/content>
7. Горбань Г. О. Прийняття рішення як психологічна проблема. *Теорія і практика сучасної психології*. 2010. Вип. 1. С. 49–51. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/tpcp_2010_1_12.
8. Особистісний вибір: психологія відчаю та надії / За ред. Т.М.Титаренко. Київ: Міленіум, 2005. 336 с.
9. Духневич В. Психологічна готовність до політичного вибору. *Український центр політичного менеджменту. Соціальна психологія*. 2004. Вип. 2(4). С. 70–76. URL: https://psy-lpr.at.ua/Materials/dukhnevich-socialna_psikhologija_2004-2.pdf
10. Дудар А. В. Осипенко І. М. Моделі прийняття рішень в управлінні. *Бізнесінформ*. 2011. № 5(2). С. 90–91. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2011-5_2-pages-90_91.pdf
11. Олексієнко Р. Ю., Донець А. О. Місце експертної оцінки у прийнятті управлінських рішень. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/381/368>
12. Правила мозкового штурму. *Дія Бізнес*. URL: https://business.diaa.gov.ua/entrepreneur-handbook/item/pravila_mozkovogo_shturmu
13. Ванькович Л. Я. Рекомендації до застосування методу декомпозиції для дифузії результатів інноваційної діяльності машинобудівних підприємств. *Економіка та управління підприємствами*. 2016. Вип. 14. С. 294–298. URL: <http://global-national.in.ua/archive/14-2016/61.pdf>

References:

1. Shorobura, I. M. (2021). Modeli pryiniattia upravlinskykh rishen: zarubizhnyi dosvid [Models of managerial decision-making: Foreign experience]. *Pedagogical Almanac*, (50), 168–176. Retrieved from: <https://pedalmanac.site/index.php/main/article/view/320/255> [in Ukrainian].
2. Chabanna, M. V. (2010). Vplyv idei H. Saimona na stanovlennia teorii pryiniattia politychnykh rishen [The influence of H. Simon's ideas on the formation of the theory of political decision-making]. *Naukovi Zapysky. Political Science*, 108, 3–7. Retrieved from : <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/dfc0dae7-006e-467f-b027-d8501de8fdec/content> [in Ukrainian].
3. Kahneman, D. (2017). Thinking, fast and slow (M. Yakovlev, Trans.). Kyiv: Nash Format. (Original work published 2011) [in Ukrainian].
4. Yakovlev, D. V. (2023). Ratsionalnyi vybir u suchasnomu politychnomu protsesi: sotsialno-psykholohichni dykhotomii [Rational choice in the modern political process: Socio-psychological dichotomies]. In S. V. Kivalov (Ed.), *Suchasni politychni protsesy: hlobalnyi ta natsionalnyi vymiry* [Modern political processes: Global and national dimensions] (pp. 23–27). Odesa. [in Ukrainian].
5. Halian, I. (2015). Psykholohiia vyboru osobystosti u konteksti nevyznachenosti [Psychology of personal choice in the context of uncertainty]. *Problemy Humanitarnykh Nauk. Seriya 'Psykhologhiia'*, 35, 137–149. [in Ukrainian].
6. Yakovlev, D. V. (2023). Politychnyi vybir posadovykh osib publichnoi vlady v Ukraini: polityko-psykholohichni chynnyky [Political choice of public authorities in Ukraine: Political and psychological factors]. *Habitus: Scientific Journal*, (53). Retrieved from: <https://dspace.onua.edu.ua/server/api/core/bitstreams/39d0956e-3741-4eec-9cd3-c37aee2f41d0/content> [in Ukrainian].
7. Horban, H. O. (2010). Pryiniattia rishennia yak psykholohichna problema [Decision-making as a psychological problem]. *Teoriia i Praktyka Suchasnoi Psykholohii*, (1), 49–51. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/tpcp_2010_1_12 [in Ukrainian].
8. Tytarenko, T. M. (Ed.). (2005). Osobystisnyi vybir: psykholohiia vidchayu ta nadii [Personal choice: The psychology of despair and hope]. Kyiv: Milenium [in Ukrainian].
9. Dukhnevych, V. (2004). Psykholohichna hotovnist do politychnoho vyboru [Psychological readiness for political choice]. *Sotsialna Psykholohiia*, 2(4), 70–76. Retrieved from: https://psy-lpr.at.ua/Materials/dukhnevich-socialna_psikhologija_2004-2.pdf [in Ukrainian].

10. Dudar, A. V., & Osypenko, I. M. (2011). Modeli pryiniattia rishen v upravlinni [Models of decision-making in management]. *Business Inform*, 5(2), 90–91. Retrieved from: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2011-5_2-pages-90_91.pdf [in Ukrainian].
11. Oleksiienko, R. Yu., & Donets, A. O. (2021). Mistse ekspertnoi otsinky u pryiniatti upravlinskykh rishen [The role of expert evaluation in managerial decision-making]. *Ekonomika ta Suspilstvo* [Economy and Society], (26). Retrieved from: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/381/368> [in Ukrainian].
12. Pravyla mozkovogo shturmu [Rules of brainstorming]. (n.d.). *Diia Business*. Retrieved from: https://business.diia.gov.ua/entrepreneur-handbook/item/pravila_mozkovogo_shturmu [in Ukrainian].
13. Vankovych, L. Ya. (2016). Rekomendatsii do zastosuvannia metodu dekompozitsii dlia dyfuzii rezultativ innovatsiinoi diialnosti mashynobudivnykh pidpriemstv [Recommendations for the application of the decomposition method for the diffusion of innovation results in machine-building enterprises]. *Ekonomika ta Upravlinnia Pidpriemstvamy*, (14), 294–298. Retrieved from: <http://global-national.in.ua/archive/14-2016/61.pdf> [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 10.10.2025
Статтю прийнято до публікації 02.11.2025
Статтю опубліковано 29.12.2025