

МІЖДИСЦИПЛІНАРНИЙ ПІДХІД ДО ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

О. О. Бойко, аспірант, Дніпровський державний аграрно-економічний університет, outside5792@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-3888-9669>

Методологія досліджень. У дослідженні використано методи теоретичного узагальнення та систематизації наукових джерел, порівняльний аналіз сучасних наукових підходів до прийняття управлінських рішень, контент-аналіз публікацій міжнародних аналітичних організацій та консалтингових компаній, а також метод логічного узагальнення для формування практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління в умовах невизначеності.

Результати. Систематизовано міждисциплінарні підходи до прийняття управлінських рішень, що інтегрують математичні, поведінкові та цифрові методи підтримки управління. Визначено особливості використання штучного інтелекту та цифрових платформ підтримки прийняття рішень у трансформації сучасних управлінських процесів. Обґрунтовано роль людського капіталу, поведінкових чинників та організаційної резильєнтності у забезпеченні ефективності управлінських рішень в умовах невизначеності.

Новизна. Наукова новизна полягає в удосконаленні міждисциплінарної моделі прийняття управлінських рішень, яка інтегрує раціонально-аналітичний, поведінково-психологічний та технологічний компоненти. Розвинено підхід до розгляду штучного інтелекту не як автономного інструменту автоматизації, а як складової організаційної спроможності, що функціонує у взаємодії з людським капіталом та системою корпоративного управління.

Практична значущість. Одержані результати доцільно використати керівникам підприємств для підвищення якості управлінських рішень в умовах високої невизначеності. Зокрема, для впровадження сценарного планування, розвитку систем підтримки прийняття рішень на основі штучного інтелекту, підвищення резильєнтності організацій та формування компетенцій менеджерів щодо управління ризиками, когнітивними упередженнями й цифровою трансформацією бізнесу.

Ключові слова: прийняття управлінських рішень, умови невизначеності, штучний інтелект, поведінкові фактори управління, організаційна резильєнтність, цифрові платформи підтримки рішень, міждисциплінарний підхід.

Постановка проблеми. Сучасна теорія та практика менеджменту переживає фундаментальну трансформацію: класична проблема прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності остаточно перетворилася на міждисциплінарну систему. Традиційні підходи, орієнтовані на ізольоване використання математичних моделей або інтуїтивного лідерського досвіду, виявилися неспроможними в умовах ери VANI (крихкість, тривожність, нелінійність, незбагненність). Проблема прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності трансформується зі

сфери суто математичного моделювання у складну міждисциплінарну систему, де ключову роль відіграють психологічна стійкість керівника та цифрові інструменти аналітики. Волатильність глобальних ринків у 2022–2026 роках, спричинена геоекономічним протистоянням, а також вибуховим розвитком генеративного й агентного штучного інтелекту (ШІ), вимагає від керівників інтегрованої інструментарію прийняття рішень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасний стан досліджень проблеми прийняття управлінських рішень в умовах

невизначеності характеризується поступовим переходом від переважно математичних та економіко-аналітичних моделей до міждисциплінарних підходів, що поєднують інструменти теорії прийняття рішень, поведінкової економіки, психології, цифрових технологій та штучного інтелекту. У науковій літературі останніх років значна увага приділяється як удосконаленню методів вибору альтернатив за умов інформаційного дефіциту, так і дослідженню людських, організаційних та технологічних чинників, що впливають на якість управлінських рішень. Теоретичні аспекти прийняття рішень за умов невизначеності розвивають Рашад Алекперов (Rashad Alekperov), Вугар Салахли (Vugar Salahli) та Рауф Імамгулієв (Rauf Imamguluyev) [1], які пропонують використання принципу жалю (regret principle) на основі Z-чисел для підвищення обґрунтованості управлінського вибору в ситуаціях неповної інформації. В українській науковій школі питання застосування класичних критеріїв Вальда, Севіджа, Гурвіца та Лапласа досліджує А. І. Доманчук [16], а В. Ю. Філіппов та В. М. Антошук [17] обґрунтовують доцільність поєднання формалізованих методів із експертними оцінками для прийняття рішень у малому та середньому бізнесі.

Важливий напрям сучасних досліджень пов'язаний із поведінковими та психологічними аспектами управління. Хунчжун Чжун (Hongzhong Zhong), Ін Ван (Yin Wang) та Юй Лі (Yu Li) [2] доводять вплив сприйняття удачі та впевненості у власних рішеннях на стратегічний міжчасовий вибір. Цінний внесок у розуміння адаптації керівників до технологічних змін зробили Цянь Лі (Qian Li), Ї Чень (Yi Chen), Мін Чжан (Min Zhang), Цін Чжан (Jing Zhang), Чжень Фу (Zhen Fu) та Фан Є (Fan Ye) [3], які досліджують взаємозв'язок між тривожністю щодо штучного інтелекту, саморегуляцією особистості та толерантністю до невизначеності. Серед українських учених психологічні фактори прийняття рішень в умовах ризику та стресу аналізують В. Артемов, І. Сингаївська [20], О. В. Синюк [27], Н. М. Мрака [28] та співавтори.

Окремий напрям наукових досліджень стосується цифрової трансформації процесів прийняття рішень та використання штучного інтелекту. О. В. Халіна та Я. А. Сидоренко

[25] розглядають цифрові інструменти як засіб підвищення ефективності управлінських рішень в умовах нестабільності, тоді як О. А. Дороніна та В. О. Дядій [26] обґрунтовують можливості штучного інтелекту щодо автоматизації аналітичних процедур та виявлення прихованих закономірностей у даних. Особливе значення мають результати дослідження І. М. Ненно [30], яка акцентує увагу на необхідності поєднання стратегічного мислення та обчислювальної логіки для забезпечення відповідального використання штучного інтелекту в управлінні.

Суттєво розширюються дослідження організаційної резильєнтності та адаптації бізнесу до кризових умов. Н. С. Скопенко, Т. Г. Мостенська, О. А. Ковтун, А. О. Загорулько та М. В. Єрьомін [22] досліджують особливості прийняття управлінських рішень в умовах воєнного стану та концепцію глибокої невизначеності (Deep Uncertainty). О. К. Кузьменко [23] акцентує увагу на методах прийняття рішень за недостатності інформації, тоді як В. М. Співак і М. В. Співак [31] аналізують вплив зовнішніх геополітичних процесів на управлінський вибір. Питання адаптивності та індивідуалізації управлінських підходів розвиває І. П. Андрушків [32].

Водночас сучасні міжнародні аналітичні дослідження McKinsey, Deloitte, Gartner, BCG та Всесвітнього економічного форуму демонструють зростаючу роль людиноцентричного лідерства, платформ інженерії рішень (Decision Intelligence Platforms), сценарного планування та інтеграції штучного інтелекту в корпоративне управління. При цьому ключовим висновком більшості досліджень є необхідність збереження людської відповідальності за остаточний вибір навіть за умов широкого використання алгоритмічних систем підтримки прийняття рішень.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Сучасний стан наукових досліджень свідчить про формування нового міждисциплінарного підходу до прийняття управлінських рішень, який поєднує математичні методи аналізу, поведінкові та психологічні концепції, цифрові технології, інструменти штучного інтелекту та підходи до забезпечення організаційної резильєнтності. Водночас наявні результати залишаються фрагментованими між окремими

науковими напрямками, що актуалізує необхідність їх систематизації та узагальнення для подальшого розвитку концептуальних засад прийняття управлінських рішень у сучасних умовах невизначеності, турбулентності та прискорених технологічних змін.

Формулювання цілей статті. Мета дослідження полягає в узагальненні сучасних теоретичних і прикладних підходів до прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності, а також у визначенні ролі поведінкових чинників, цифрових технологій та штучного інтелекту у підвищенні ефективності управління в сучасному бізнес-середовищі.

Виклад основного матеріалу дослідження. Наукові дослідження та досвід лідерів глобального бізнесу за останні роки демонструють наявність трьох домінуючих векторів розвитку теорії прийняття управлінських рішень:

- раціонально-математичного, що пропонує нові критерії вибору альтернатив за умов інформаційного дефіциту;
- поведінково-психологічного, який фокусується на резильєнтності, подоланні когнітивних упереджень та тривожності;
- технологічного, що базується на продуктах інженерії процесу прийняття рішень (AI, Big Data).

В реальному економічному середовищі менеджери щодня стикаються з епістемічною невизначеністю (яка виникає через брак або недостовірність інформації та піддається зменшенню шляхом збору даних) та алеаторною невизначеністю (яка зумовлена природною хаотичністю ринкових систем і є принципово неусувною) [1]. Зміна поведінки однієї сторони автоматично викликає ланцюгове коригування стратегій інших учасників. Якими б складними та математично точними не були розрахунки, остаточне рішення в умовах дефіциту часу та інформації завжди приймає конкретна особа, на чий вибір безпосередньо впливають психоемоційний стан, внутрішні упередження та когнітивні можливості. У поведінковій психології в управлінні акцент змістився з опису помилок мислення на пошук внутрішніх ресурсів та когнітивні стабілізатори психіки керівника.

Одним із центральних об'єктів вивчення стала впевненість у рішенні, яка

виступає медіатором між суб'єктивним сприйняттям удачі та готовністю робити довгострокові стратегічні ставки [2]. В управлінській практиці це проявляється в міжчасовому виборі, коли керівник має обрати між миттєвою вигодою та довгостроковим розвитком організації. Психологічні дослідження вказують на те, що індивіди зі сформованим взаємозалежним типом самосприйняття здатні суттєво підвищувати свою впевненість через оптимістичне ставлення до невизначеного майбутнього, що полегшує для них вибір на користь довгострокових відкладених результатів. У керівників із виключно незалежним типом самосприйняття цей ефект є слабшим, що підвищує ризик їхнього сповзання у ко-роткозору тактику швидких перемог.

Важливим фактором психологічної де-стабілізації в сучасних організаціях стала тривожність перед ІІІ (AI anxiety), яка виникає через побоювання кадрового заміщення, втрати особистого контролю та необхідність працювати з непрозорими алгоритмічними рішеннями. Психологи [3] встановили, що ефективним антидотом проти цієї тривожності та супутнього професійного стресу виступає ясність концепції власного «Я» (self-concept clarity). Люди, які мають чітке, стабільне й несуперечливе розуміння своєї ідентичності, навичок та особистої цінності, демонструють вищу адаптивність. Вони здатні ефективно використовувати стратегії усвідомленої саморегуляції (intentional self-regulation), спрямовуючи зусилля на вибір кар'єрних і бізнес-траєкторій, де технології виступають не заміником, а комплементарним інструментом.

Для розуміння природи цієї стійкості у наукових працях пропонують класифікувати суб'єктів за типами їхньої інформаційної поведінки та когнітивних профілів задля швидшої адаптації до ринкових шоків. Цей науковий консенсус знайшов своє відображення у звіті інституту McKinsey (2026), де обґрунтовано концепцію лідерства «зсередини назовні» (inside out) [4]. Сучасна ринкова реальність вимагає від лідера здатності насамперед управляти власним внутрішнім станом, мотивацією та звичками, що безпосередньо транслюється на якість управління командами. У світі, де робоче середовище стає

гібридним (людина плюс машина), найціннішим лідерським ресурсом є готовність до постійного перенавчання та здатність зберігати внутрішній спокій за умов інформаційного шуму. Емпіричні дані McKinsey (2026) чітко ілюструють зв'язок між розвитком людського потенціалу керівника та загальною

життєздатністю організації під впливом невизначеності. Ці дані підтверджують, що інвестування у психоемоційний розвиток менеджерів середньої та вищої ланки є не просто статтею витрат на корпоративну культуру, а прямою умовою довгострокового виживання бізнесу в епоху глобальних пертурбацій.

Таблиця 1

Позитивний ефект від розвитку людиноцентричного лідерства в управлінні організаціями (за дослідженням McKinsey, 2026 p.)

Показник організаційного успіху	Оцінка топ-керівників
Рівень задоволеності та збереження ключових співробітників у команді	Зростання на 56%
Показник взаємної довіри всередині організації та між відділами	Зростання на 56%
Швидкість та якість ухвалення колегіальних рішень	Покращення на 42%
Організаційна гнучкість та резильєнтність	Зростання на 40%

Технологічний вимір процесу прийняття рішень у 2025–2026 роках характеризується зміною парадигми: від використання ШІ як автономного ізолюваного агента бізнес перейшов до розуміння технологій як організаційної спроможності (organizing capability) [5]. Цей онтологічний зсув базується на засадах постгуманістичної теорії, згідно з якою штучний інтелект не розглядається як окремий суб'єкт чи загроза людській праці. Натомість інтелектуальні можливості виникають безпосередньо у процесі взаємодії між людьми та алгоритмами, утворюючи цілісні системи, що характеризуються трьома властивостями:

- зв'язність (connectivity): об'єднання розрізнених корпоративних даних у єдиний інформаційний простір для забезпечення ситуаційної обізнаності;

- співзалежність (codependence): нерозривний зв'язок між обчислювальними моделями та людським судженням, де жоден компонент не може діяти ізолювано без втрати якості;

- емерджентність (emergence): поява абсолютно нових можливостей для аналізу ринку та моделювання криз, які є результатом колективної взаємодії людини та машини.

Сьогодні ця концепція втілюється на практиці через розгортання комплексні цифрові рішення. Наприклад, платформа інженерії рішень (Decision Intelligence Platforms (DIP), Gartner) [6] покликана подолати кризу

надлишку даних: згідно з дослідженнями Oracle, 85% бізнес-лідерів відчувають розчарування через помилкові рішення минулого, а 72% зізналися, що колосальні обсяги інформації за повної відсутності довіри до неї буквально паралізують їхню спроможність діяти [7]. Платформи DIP вирішують цю проблему шляхом побудови інтегрованих моделей, які пов'язують дані з конкретними бізнес-результатами [8]. У 2026 році провідні розробники рішень у сфері DIP, такі як o9 Solutions (із концепцією Digital Brain), FICO, SAS Intelligent Decisioning, Cloverpop та 4Cast, пропонують ринку інструменти для автоматизації рутинних та аугментації (доповнення) складних стратегічних рішень. Вони дозволяють компаніям перейти від статичного ретроспективного аналізу до проактивного моделювання майбутнього. Зазначене дослідження Deloitte показує, що 60% керівників глобальних компаній уже впровадили інструменти ШІ у свої процеси прийняття рішень, а Gartner прогнозує автоматизацію або суттєве розширення половини всіх бізнес-рішень за допомогою агентного ШІ до 2027 року. Проте технологічна адаптація стримується низькою зрілістю процесів: 57% організацій досі перебувають на базових рівнях управління рішеннями, не навчаючи менеджерів методам роботи з алгоритмами та правилам інтерпретації результатів моделювання.

Практика лідерів світового бізнесу та огляди провідних міжнародних інституцій у

2025–2026 роках підкреслюють, що виживання та зростання в умовах невизначеності неможливі без кардинальної перебудови корпоративного управління. Успішні керівники глобальних компаній демонструють відхід від оборонних стратегій на користь проактивного використання ринкових коливань [9]:

– Крістіан Ульбріх (Christian Ulbrich, CEO компанії JLL) підкреслює, що в епоху перманентних криз компанія не повинна відхилятися від обраного стратегічного шляху під впливом щоденних шоків [10]. Водночас керівництво має бути готовим до того, що «світ щодня пропонує нове меню». Впровадження ШІ-інструментів дозволяє компанії завойовувати додаткові частки ринку навіть тоді, коли загальний обсяг ринку залишається невизначеним;

– Девід Соломон (David Solomon, CEO банку Goldman Sachs) стверджує, що головний імпульс ШІ сьогодні полягає не в бажанні знизити витрати шляхом механічного скорочення штату, а в досягненні принципово іншої операційної ефективності [11]. Утримання чисельності персоналу на стабільному рівні за одночасного масштабування операцій за допомогою ШІ є найкращою інвестицією в технологічну спроможність банку;

– Ерік Олсон (Eric Olson, адмірал, екс-командувач ССО США) ділячись військовим досвідом у контексті бізнес-управління, наголошує на важливості правила: «Команда має право висловити думку (voice), але лідер залишає за собою право ухвалення остаточного рішення (vote)» [12]. Залучення різнопрофільних фахівців допомагає побачити проблему з різних точок зору, але персональна відповідальність за результат не може бути делегована чи розмита.

Дослідження провідних міжнародних аналітичних та консалтингових центрів у 2026 році узагальнюють кілька визначальних трендів щодо прийняття рішень в сучасних умовах невизначеності.

1. Подвійна трансформація (Dual Transformation). Звіт McKinsey *The State of Organizations 2026* зазначає, що постійні зміни стали новою нормою функціонування бізнесу. При цьому 72% керівників відчули значний тиск через геополітичні чинники (зокрема, тарифну політику США та ескалацію

конфлікту в Ірані). Звіт констатує істотний розрив у готовності до використання ШІ: хоча 88% компаній впроваджують технологію, 86% лідерів визнають свої команди не підготовленими до щоденної інтеграції ШІ в операційні процеси. Провідна рекомендація McKinsey полягає у формуванні бюджетної пропорції: на кожен \$1, інвестований безпосередньо у технологію, бізнес має виділити не менше \$5 на розвиток людей, зміну процесів та побудову нової операційної моделі.

2. Каскадні ризики та системна резильєнтність. Згідно з доповіддю Всесвітнього економічного форуму *Global Risks Report 2026*, 50% експертів очікують вкрай турбулентного або штормового розвитку подій у найближчі два роки [13]. Головним викликом визнано геоекономічне протистояння, яке посилюється економічним спадом, інфляційним тиском та загрозою лопання фінансових бульбашок. Експерти наголошують, що в сучасному світі кібернетичні ризики стали нерозривно пов'язаними з фізичною безпекою інфраструктури (наприклад, загроза одночасного збою в енергомережах та ланцюгах постачання під час кліматичних аномалій) [14]. Традиційний розподіл ризик-менеджменту за окремими департаментами більше не працює — boardroom має координувати крос-функціональні команди для розробки сценаріїв захисту бізнес-моделей.

3. Управління ШІ та збереження людської відповідальності. Акцент уваги на безпеці автоматичного делегування рішень алгоритмам: люди схильні втрачати почуття відповідальності та діяти менш етично, якщо перекладають фінальний вибір на машину. Для запобігання «культурному боргу» (cultural debt) та правовим ризикам компаніям рекомендовано впроваджувати аудит ШІ-рішень на основі чітких етичних стандартів [15], наприклад закріплення за експертами безумовного права скасувати рекомендацію моделі, наголошуючи, що головне питання сучасності полягає не в тому, що каже модель ШІ, а в тому, хто саме має право не погодитися з нею і наскільки швидко.

Більшість вітчизняних дослідників також наголошують на тому, що сучасне соціально-економічне середовище України функціонує в стані перманентної нестабільності, де традиційні методи менеджменту стають

недостатніми для забезпечення економічної безпеки підприємства. Невизначеність є невід’ємною властивістю сучасного ринку, а успіх рішення залежить від швидкості адаптації та здатності діяти в умовах інформаційного дефіциту.

Узагальнення теоретичних підходів дозволяє виділити спільні характеристики авторських рішень, серед яких провідне місце посідає використання класичних критеріїв прийняття рішень в умовах повної невизначеності, коли ймовірності подій невідомі. Доманчук А. І. [16] детально обґрунтовує застосування матриці рішень та критеріїв Вальда, Севіджа, Гурвіца та Лапласа як інструментів, що дозволяють структурувати вибір навіть у найбільш нестабільних галузях, таких як страхування. Водночас Філіппов В. Ю. та Антошук В. М. [17] додають до цього інструментарію метод експертних оцінок, акцентуючи увагу на важливості залучення «інсайдерів» для мінімізації суб’єктивізму в малому та середньому бізнесі. Спільною рисою багатьох праць є також перехід до сценарного планування: замість одного прогнозу автори пропонують розробку декількох варіантів розвитку подій (песимістичного, оптимістичного та найбільш вірогідного), що дозволяє бізнесу бути готовим до будь-яких поворотів ситуації.

Відмінності в авторських підходах зумовлені специфікою об’єктів дослідження та обраним фокусом аналізу. Наприклад, Шафоренко І. Ю. [18] зосереджується на моделюванні процесів у галузі ІТ, де швидкість інформаційних потоків та технологічні ризики є критичними факторами, що вимагають специфічних моделей узгодження рішень на різних рівнях управління. На противагу цьому, Кузилак В. та колеги [19] розглядають прийняття рішень у системі ДСНС, де умови екстремальної невизначеності пов’язані з техногенними та природними катастрофами, а ціною помилки є людське життя, що вимагає розробки жорстких оперативних планів реагування. Психологічний аспект найбільш яскраво представлений у роботах Артемова В. та Сингаївської І. [20], які досліджують копінг-стратегії та індивідуальну готовність до ризику, використовуючи емпіричні методики, такі як Мельбурнський опитувальник. У той же час Сікора Я. Б. [21] пропонує

використовувати теорію нечітких множин для опису ситуацій, де параметри середовища не можуть бути задані точними числами, що особливо актуально для соціальних систем та освітніх закладів.

Актуальність дослідження теми для сучасного українського бізнесу зумовлена кумулятивним впливом війни, необхідністю релокації підприємств та катастрофічним дефіцитом робочої сили. Як зазначають Скопенко Н. С. та інші [22], умови воєнного стану створили ситуацію «глибокої невизначеності» (DMDU), де традиційні алгоритми дій втратили сенс. Бізнес змушений працювати в режимі реального часу, реагуючи на постійні руйнування інфраструктури та міграційні процеси. Кузьменко О. К. [23] підкреслює, що саме швидка адаптація підприємств до деструктивних умов зовнішнього середовища є запорукою економічної стійкості всієї країни. Практики бізнесу [24] також наголошують на тому, що в кризовий період управління повинні уникати когнітивних пасток, таких як «соціальний доказ» або «надмірна впевненість», та бути готовими до радикальних змін бізнес-моделей. Таким чином, дослідження набуває прикладного характеру: воно стає інструкцією для виживання та відновлення української економіки.

Виклики нових технологій, зокрема цифровізації та штучного інтелекту, розглядаються як ключовий інструмент подолання невизначеності. Халіна О. В. та Сидоренко Я. А. [25] роблять акцент на комплексній увазі цифровим інструментам та когнітивному ризик-менеджмент, які разом сприяють ефективності управління підприємством в умовах нестабільності. Дороніна О. А. та Дядій В. О. [26] стверджують, що штучний інтелект дозволяє автоматизувати рутинні процеси та виявляти приховані закономірності в даних, які недоступні людському аналізу. Це особливо важливо в умовах погіршення демографічної ситуації, коли технології можуть компенсувати брак кваліфікованих кадрів. Застосування ШІ допомагає моделювати складні сценарії «чорних лебедів» та швидко коригувати стратегію компанії. Проте, як зазначають Синюк О. В. [27], Мрака Н. І. та співавтори [28], попри технологічний прогрес, людська інтуїція та емоційний інтелект залишаються незамінними у вирішенні етичних

дилем та управлінні командами в стані стресу. Демко І. І. [29] додає, що цифрова трансформація управління – це не просто модна тенденція, а стратегічна необхідність для забезпечення прозорості та стійкості бізнес-процесів. Ці тези також доводить дослідження Ненно І. М. [30], стверджуючи важливість збалансованого розвитку компетентності «стратегічного системного мислення та обчислювальної логіки для забезпечення відповідального, прозорого та легітимного прийняття управлінських рішень на робочих місцях із використанням штучного інтелекту».

Пропоновані напрями подальших досліджень включають розробку проактивних моделей управління, які б враховували стан активної протидії або конфлікту. Співак В. М. та Співак М. В. [31] вказують на необхідність вивчення впливу зовнішніх геополітичних процесів на прийняття рішень, зокрема в контексті військової допомоги та міжнародного тиску. Перспективним є також розвиток концепту резильєнтності не лише як індивідуальної якості керівника, а як системної характеристики організації. Андрушків І. П. [32] наголошує на важливості кастомізації управлінських рішень під конкретні потреби підприємства, відходячи від універсальних шаблонів на користь гнучких, адаптивних структур. Також потребує глибокого вивчення питання інтеграції систем підтримки прийняття рішень (DSS) з поведінковою економікою для мінімізації негативного впливу людського фактору в умовах війни.

Отже, можна сформулювати наступні висновки та практичні рекомендації для трансформації бізнесу, який функціонує в умовах високої невизначеності:

- оцінюючи альтернативи (інвестиційні проекти, вибір постачальників, запуск нових продуктів), компаніям слід доповнювати кожну нечітку оцінку результату показником надійності та вірогідності джерела інформації. Це убезпечить організацію від вибору стратегій, які виглядають вигідними лише за номінальними показниками, але мають високий прихований ризик через недостовірність вхідних даних;

- компаніям будувати єдину екосистему рішень, де в реальному часі моделюються сценарії "що-якщо". Це забезпечує

ухвалення обґрунтованих рішень у ланцюгах постачання, фінансах та маркетингу, суттєво підвищуючи швидкість реакції на ринкові аномалії;

- подолання тривожності перед ШІ-автоматизацією через подвійну трансформацію. Керівництво компаній має чітко розуміти, що успішне впровадження ШІ залежить не від самих технологій, а від адаптації людей. Фінансове інвестування в алгоритми має супроводжуватися виділенням значних ресурсів на крос-функціональне перенавчання працівників. Набуття навичок стратегічного мислення, інтерпретації алгоритмічних моделей та управління гібридними командами має стати основою корпоративного навчання;

- організації повинні інвестувати в розвиток когнітивної та емоційної стійкості своїх менеджерів. Чітке визначення меж автономії ШІ-агентів, збереження права людини на скасування рекомендацій алгоритму та впровадження етичних стандартів є обов'язковими передумовами збереження корпоративної довіри, легітимності рішень та запобігання управлінському хаосу.

Висновки. Ефективне прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності вимагає синтезу наукової обґрунтованості (передових математичних методів), технологічної інноваційності (цифрові платформи інженерії рішень) та психологічної готовності до змін (зокрема, людиноцентричного стилю лідерства). Для українського бізнесу сьогодні критично важливими є ефективність та результативність заходів: впровадження методів сценарного аналізу, використання інструментів штучного інтелекту для компенсації кадрового дефіциту та розвиток організаційної гнучкості. Поєднання раціонального аналізу ризиків з розвитком людського потенціалу дозволить бізнесу перетворити невизначеність із загрози на можливість для розвитку. Напрямок подальших досліджень може бути стратегічний перехід від жорстких ієрархічних систем до адаптивних структур, здатних функціонувати в умовах ери BANI, не лише виживати, але й масштабуватись та відновлюватись на інноваційних проактивних засадах.

Література

1. Alekperov, R., Salahli, V., & Imamguluyev, R. (2025). Decision Making Under Uncertainty: A Z-Number-Based Regret Principle. *Mathematics*, 13(22), 3579. <https://doi.org/10.3390/math13223579>
2. Zhong H, Wang Y and Li Y (2025) The effect of luck perception on intertemporal decision-making: the mediating role of decision confidence and the moderating role of self-construal. *Front. Psychol.* 16:1620033. doi: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1620033>
3. Li, Q., Chen, Y., Zhang, M., Zhang, J., Fu, Z., & Ye, F. (2026). Self-Concept Clarity and AI Anxiety in Graduate Students: Mediating Roles of Intentional Self-Regulation and Perceived Stress and Moderating Role of Intolerance of Uncertainty. *Behavioral Sciences*, 16(2), 171. <https://doi.org/10.3390/bs16020171>
4. Nawrat, Allie. McKinsey's The State of Organizations 2026 research: Three decisions to make now. March 12, 2026. URL: <https://www.unleash.ai/strategy-and-leadership/analysis/mckinseys-the-state-of-organizations-2026-research-three-decisions-to-make-now>
5. Artificial Intelligence as an Organizing Capability Arising from Human-Algorithm Relations. URL: https://www.researchgate.net/publication/395999069_Artificial_Intelligence_as_an_Organizing_Capability_Arising_from_Human-Algorithm_Relations
6. 2026 Gartner® Magic Quadrant™ for Decision Intelligence Platforms - o9 Solutions. URL: <https://o9solutions.com/resources/2026-gartner-magic-quadrant-for-decision-intelligence-platforms>
7. Decision-making with AI – Deloitte Insights. URL: <https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/human-capital-trends/2026/decision-making-with-ai.html>
8. Decision Intelligence in Enterprise AI: Platforms & Frameworks 2026 – elvex. URL: <https://www.elvex.com/blog/decision-intelligence-enterprise-ai-platforms-frameworks>
9. The CEO's Guide to Growth in 2026: Seizing Opportunity | BCG. URL: <https://www.bcg.com/publications/2026/the-ceos-guide-to-growth-seizing-opportunity>
10. Building the future: An interview with JLL's Christian Ulbrich – McKinsey. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/real-estate/our-insights/building-the-future-an-interview-with-jlls-christian-ulbrich>
11. Goldman Sachs' David Solomon on adapting to disruption – McKinsey. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/goldman-sachs-david-solomon-on-adapting-to-disruption>
12. Leading Off: How can CEOs navigate global uncertainty? A leader's guide – McKinsey. URL: <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/email/leadingoff/2025/11/10/2025-11-10a.html>
13. Global Risks Report 2026 - World Economic Forum publications. URL: https://reports.weforum.org/docs/WEF_Global_Risks_Report_2026.pdf
14. Global Risks Report 2026: An urgent call for boardroom action on property, infrastructure and operational resilience - Airmic. URL: <https://www.airmic.com/news/global-risks-report-2026--an-urgent-call-for-boardroom-action>
15. 2026 Global Human Capital Trends - Deloitte, 4 March 2026. URL: <https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/human-capital-trends.html?id=us:2el:3dp:hct:eng:aud:040326>
16. Доманчук А.І. Методичний підхід до прийняття управлінських рішень страховими компаніями в умовах невизначеності. *Економіка: реалії часу*. 2022. № 1 (99). С. 83-92. [https://doi.org/10.26642/ema-2022-1\(99\)-83-92](https://doi.org/10.26642/ema-2022-1(99)-83-92)
17. Філіппов В.Ю., Антошук В.М. Особливості прийняття управлінських рішень в малому та середньому бізнесі в умовах динамічних змін. *Економіка: реалії часу*. 2020. № 6 (52). DOI: 10.15276/ETR.06.2020.15
18. Шафоренко І.Ю. Моделювання процесів прийняття управлінських рішень в галузі ІТ в умовах невизначеності. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2023. № 4. [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-4\(10\)-56-69](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-4(10)-56-69)
19. Кузиляк В., Яковчук Р., Саміло А., Повстин О., Шишко В. Підходи до розроблення та прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності та ризику. *Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Юридичні науки*. 2016. № 855. С. 218-224. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnulpurn_2016_855_36
20. Артемов В., Сингаївська І. Особливості прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності. *Вчені записки Університету «КРОК». Серія: Економіка*. 2022. № 1 (65). С. 149-163. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzuk_2022_1_18
DOI: 10.31732/2663-2209-2022-65-149-163
21. Сікора Я.Б. Модель прийняття управлінських рішень в умовах нечіткості та невизначеності. *Наука і техніка сьогодні*. 2024. № 9(37). DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2024-9\(37\)-832-841](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2024-9(37)-832-841)
22. Скопенко Н.С., Мостенська Т.Г., Ковтун О.А., Загорюлько А.О., Єрьомін М.В. Прийняття управлінських рішень в умовах воєнного стану [Електронний ресурс] *Івстичії: практика та досвід*. 2025. № 12. С. 87-96. DOI: 10.32702/2306-6814.2025.12.87
23. Кузьменко О.К. Методи прийняття управлінських рішень в умовах недостатньої інформації. Тези 75-ї наукової конференції професорів, викладачів, наукових працівників, аспірантів та студентів Національного університету «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (Полтава, 02 трав.–25 трав. 2023 р.). Т. 1. С. 374-375. <https://reposit.nupp.edu.ua/item/12052>
24. Прийняття рішень в умовах невизначеності : відео. Школа бізнесу Нова пошта. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=CuB-BVycxOE>
25. Халіна О.В., Сидоренко Я.А. Інноваційні підходи до підвищення ефективності управлінських рішень в умовах невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2025. № 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-24>

26. Дороніна О.А., Дядій В.О. Використання штучного інтелекту у процесі прийняття управлінських рішень. *Економіка і організація управління*. 2024. № 3(55). DOI: [10.31558/2307-2318.2024.3.6](https://doi.org/10.31558/2307-2318.2024.3.6)

27. Синюк О.В. Прийняття управлінських рішень в умовах ризику та невизначеності. *Ефективна економіка*. 2025. № 11. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.11.84%20>

28. Мрака Н.М., Піцикевич В.В., Гнатишин Б.О., Кочін І.С., Михайлов Т.С., Ленько Н.В., Беззубий О.В. (2024). Психологічні фактори прийняття управлінських рішень в умовах стресу. *Академічні візії*, 2024. (30).

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.12516821>

29. Демко, І.І. (2025). Роль управлінських рішень у системі менеджменту підприємства. *Актуальні питання економічних наук*. (14). <https://doi.org/10.5281/zenodo.16970751>

30. Nyenno I (2026) Comparative analysis of strategic vs. computational thinking in management. *Front. Artif. Intell.* 9:1729797. doi: 10.3389/frai.2026.1729797,

31. Співак В.М., Співак М.В. Зовнішні події, процеси, середовища та їх вплив на прийняття управлінських рішень. *Київський часопис права*. 2025. № 1. С. 140-146. DOI <https://doi.org/10.32782/kjp/2025.1.21>

32. Андрушків І.П. (2025). Сучасні підходи до оптимізації управлінських рішень в умовах економічної нестабільності та соціальних змін. *Актуальні питання економічних наук*. (14). <https://doi.org/10.5281/zenodo.16794614>

References

1. Alekperov, R., Salahli, V., & Imamguluyev, R. (2025). Decision making under uncertainty: A Z-number-based regret principle. *Mathematics*, 13(22), 3579. <https://doi.org/10.3390/math13223579>

2. Zhong, H., Wang, Y., & Li, Y. (2025). The effect of luck perception on intertemporal decision-making: The mediating role of decision confidence and the moderating role of self-construal. *Frontiers in Psychology*, 16, 1620033. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1620033>

3. Li, Q., Chen, Y., Zhang, M., Zhang, J., Fu, Z., & Ye, F. (2026). Self-concept clarity and AI anxiety in graduate students: Mediating roles of intentional self-regulation and perceived stress and moderating role of intolerance of uncertainty. *Behavioral Sciences*, 16(2), 171. <https://doi.org/10.3390/bs16020171>

4. Nawrat, A. (2026, March 12). McKinsey's The State of Organizations 2026 research: Three decisions to make now. *Unleash*. Retrieved from <https://www.unleash.ai/strategy-and-leadership/analysis/mckinseys-the-state-of-organizations-2026-research-three-decisions-to-make-now>

5. Artificial intelligence as an organizing capability arising from human-algorithm relations. (n.d.). Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/395999069_Artificial_Intelligence_as_an_Organizing_Capability_Arising_from_Human-Algorithm_Relations

6. 2026 Gartner® Magic Quadrant™ for

Decision Intelligence Platforms. (2026). o9 Solutions. Retrieved from <https://o9solutions.com/resources/2026-gartner-magic-quadrant-for-decision-intelligence-platforms>

7. Deloitte. (2026). Decision-making with AI. Retrieved from <https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/human-capital-trends/2026/decision-making-with-ai.html>

8. Decision intelligence in enterprise AI: Platforms & frameworks 2026. (2026). Elvex. Retrieved from <https://www.elvex.com/blog/decision-intelligence-enterprise-ai-platforms-frameworks>

9. Boston Consulting Group. (2026). The CEO's guide to growth in 2026: Seizing opportunity. Retrieved from <https://www.bcg.com/publications/2026/the-ceos-guide-to-growth-seizing-opportunity>

10. McKinsey & Company. (2026). Building the future: An interview with JLL's Christian Ulbrich. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/industries/real-estate/our-insights/building-the-future-an-interview-with-jills-christian-ulbrich>

11. McKinsey & Company. (2026). Goldman Sachs' David Solomon on adapting to disruption. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/goldman-sachs-david-solomon-on-adapting-to-disruption>

12. McKinsey & Company. (2025). Leading Off: How can CEOs navigate global uncertainty? A leader's guide. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/email/leadingoff/2025/11/10/2025-11-10a.html>

13. World Economic Forum. (2026). Global Risks Report 2026. Retrieved from https://reports.weforum.org/docs/WEF_Global_Risks_Report_2026.pdf

14. Airmic. (2026). Global Risks Report 2026: An urgent call for boardroom action on property, infrastructure and operational resilience. Retrieved from <https://www.airmic.com/news/global-risks-report-2026--an-urgent-call-for-boardroom-action>

15. Deloitte. (2026). 2026 Global Human Capital Trends. Retrieved from <https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/human-capital-trends.html?id=us:2el:3dp:hct:eng:aud:040326>

16. Domanchuk, A.I. (2022). Metodichnyi pidkhd do pryiniattia upravlinskykh rishen strakhovymy kompaniiamy v umovakh nevyznachenosti. *Ekonomika: Realii Chasu*, 1(99), 83-92.

[https://doi.org/10.26642/ema-2022-1\(99\)-83-92](https://doi.org/10.26642/ema-2022-1(99)-83-92)

17. Filippov, V.Yu., & Antoshchuk, V.M. (2020). Osoblyvosti pryiniattia upravlinskykh rishen v malomu ta serednomu biznesi v umovakh dynamichnykh zmin. *Ekonomika: Realii Chasu*, 6(52). <https://doi.org/10.15276/ETR.06.2020.15>

18. Shaforenko, I.Yu. (2023). Modeliuvannya protsesiv pryiniattia upravlinskykh rishen v haluzi IT v umovakh nevyznachenosti.. *Aktualni Pytannia u Suchasni Nautsi*, 4. [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-4\(10\)-56-69](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-4(10)-56-69)

19. Kuzyliak, V., Yakovchuk, R., Samilo, A., Povstyn, O., & Shyshko, V. (2016). Pidkhody do rozroblennia ta pryiniattia upravlinskykh rishen v umovakh nevyznachenosti ta ryzyku. *Visnyk Natsionalnoho Universytetu «Lvivska Politehnika»*. Ser. Yurydychni

20. Artemov, V., & Synhaivska, I. (2022). Osoblyvosti pryiniattia upravlinskykh rishen v umovakh nevyznachenosti [Features of managerial decision-making under uncertainty]. *Vcheni Zapysky Universytetu "KROK"*. Serii: Ekonomika, 1(65), 149-163.

DOI: 10.31732/2663-2209-2022-65-149-163

21. Sikora, Ya.B. (2024). Model pryiniattia upravlinskykh rishen v umovakh nechitkosti ta nevyznachenosti. *Nauka i Tekhnika Siohodni*, 9(37). [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2024-9\(37\)-832-841](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2024-9(37)-832-841)

22. Skopenko, N.S., Mostenska, T.H., Kovtun, O.A., Zahorulko, A.O., & Yeromin, M.V. (2025). Pryiniattia upravlinskykh rishen v umovakh voiennoho stanu. *Investytsii: Praktyka ta Dosvid*, 12, 87-96. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.12.87>

23. Kuzmenko, O.K. (2023). Metody pryiniattia upravlinskykh rishen v umovakh nedostatnoi informatsii. In *Proceedings from MIIM '23: 75th Naukova Konferentsiia profesoriv, dbrkflfchiv, naukovykh pratsivnykiv, fspirantiv ta studentiv Natsionalnoho Universytetu «Poltavska Politechnika» imeni Yuria Kondratyuka* (Vol. 1, pp. 374-375). Retrieved from <https://reposit.nupp.edu.ua/item/12052>

24. Nova Poshta Business School. (n.d.). Pryiniattia rishen v umovakh nevyznachenosti. [Video]. YouTube. Retrieved from <https://www.youtube.com/watch?v=CuB-BVycxOE>

25. Khalina, O.V., & Sydorenko, Ya.A. (2025). Innovatsiini pidkhody do pidvyshchennia efektyvnosti upravlinskykh rishen v umovakh nevyznachenosti. *Ekonomika ta Suspilstvo*, 71. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-24>

26. Doronina, O.A., & Diadii, V.O. (2024).

Vykorystannia shchuchnoho intelektu u protsesi pryiniattia upravlinskykh rishen. *Ekonomika i Orhanizatsiia Upravlinnia*, 3(55). <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2024.3.6>

27. Syniuk, O.V. (2025). Pryiniattia upravlinskykh rishen v umovakh ryzyku ta nevyznachenosti. *Efektivna Ekonomika*, 11. <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.11.84>

28. Mraka, N.M., Pitsykevych, V.V., Hnatyshyn, B.O., Kochin, I.S., Mykhailov, T.S., Lenko, N.V., & Bez-zubyi, O.V. (2024). Psykholohichni faktory pryiniattia upravlinskykh rishen v umovakh stresu. *Akademichni Vizii*, 30.

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.12516821>

29. Demko, I.I. (2025). Rol upravlinskykh rishen u systemi menedzhmentu pidpriemstva. *Aktualni Pytannia Ekonomichnykh Nauk*, 14. <https://doi.org/10.5281/zenodo.16970751>

30. Nyenno, I. (2026). Comparative analysis of strategic vs. computational thinking in management. *Frontiers in Artificial Intelligence*, 9, 1729797. <https://doi.org/10.3389/frai.2026.1729797>

31. Spivak, V.M., & Spivak, M.V. (2025). Zovnishni podii, protsesy, seredovyscha ta yikh vplyv na pryiniattia upravlinskykh rishen.. *Kyivskyi Chasopys Prava*, (1), 140-146. <https://doi.org/10.32782/kj/2025.1.21>

32. Andrushkiv, I.P. (2025). Suchasni pidkhody do optymizatsii upravlinskykh rishen v umovakh ekonomichnoi nestabilnosti ta sotsialnykh zmin.. *Aktualni Pytannia Ekonomichnykh Nauk*, 14. <https://doi.org/10.5281/zenodo.16794614>

AN INTERDISCIPLINARY APPROACH TO MANAGERIAL DECISION-MAKING UNDER CONDITIONS OF UNCERTAINTY

O. O. Boiko, Post-graduate Student, Dnipro State Agrarian and Economic University

Methods. The research methodology is based on methods of theoretical generalization and systematization of scientific literature, comparative analysis of contemporary decision-making concepts, content analysis of publications issued by international analytical organizations and consulting companies, and logical synthesis aimed at developing practical recommendations for improving managerial effectiveness. Particular attention is devoted to the interaction between rational analysis, psychological factors, organizational resilience, and artificial intelligence technologies in the decision-making process.

Results. Interdisciplinary approaches to managerial decision-making that integrate quantitative, behavioral, and digital management support methods have been systematized. The study identifies the distinctive role of artificial intelligence and digital decision support platforms in transforming contemporary managerial processes. It substantiates the importance of human capital, behavioral factors, and organizational resilience in enhancing the effectiveness of managerial decision-making under conditions of uncertainty.

Novelty. The scientific novelty of the study lies in the improvement of an interdisciplinary model of managerial decision-making that combines rational-analytical, behavioral-psychological, and technological dimensions within a unified conceptual framework. The research advances the understanding of artificial intelligence not as an autonomous automation tool but as an organizational capability that emerges through the interaction of digital technologies, human capital, and corporate governance mechanisms. This approach broadens existing perspectives on the role of AI in

management and highlights the importance of maintaining human responsibility and strategic judgment in technology-supported decision processes.

Practical value. The practical significance of the findings lies in their applicability for enterprise managers seeking to improve decision quality under conditions of high uncertainty. The proposed recommendations can be used to implement scenario planning practices, to develop AI-based decision support systems, to strengthen organizational resilience, and to enhance managerial competencies related to risk management, cognitive bias mitigation, and digital business transformation.

Keywords: managerial decision-making, conditions of uncertainty, artificial intelligence, behavioral factors of management, organizational resilience, digital decision support platforms, interdisciplinary approach.

Стаття надійшла до редакції 02.09.2026 р.

Прийнята до публікації 17.09.2026 р.

Дата публікації 30.09.2026 р.