

## ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

**Н. О. Теліпко**

аспірантка кафедри диференціальної і спеціальної  
психології ФПСР ОНУ імені І. І. Мечникова

Анотація. У тезах на тему «Прийняття рішень в умовах невизначеності» наводиться дослідження методів та підходів до ухвалення ефективних рішень в умовах нестабільності та відсутності чіткої інформації. Розглядаються різні психологічні підходи, такі як когнітивний підхід, емоційний підхід та використання інтуїції, що дозволяють орієнтуватися в складних ситуаціях та приймати рішення. Зосереджено увагу на розвитку здатності до прийняття рішень в умовах високої невизначеності та швидких змін.

Ключові слова: прийняття рішень, невизначеність, когнітивний та емоційний підходи, інтуїція.

Вступ. У сучасному світі підприємства стикаються з умовами ризику та невизначеності, де традиційні методи прийняття рішень можуть виявитися недостатньо ефективними, тому керівникам потребуються нові стратегії для ухвалення рішень. Такі стратегії включають адаптацію до змін, оцінку ризиків та розвиток здатності до інтуїтивного мислення. Це дозволяє організаціям залишатися гнучкими та ефективними навіть в кризових умовах.

Методологічні основи дослідження проблеми прийняття рішень в умовах невизначеності охоплюють широкий спектр концепцій та підходів, які дозволяють аналізувати й прогнозувати процес ухвалення рішень в умовах обмеженої або нечіткої інформації. Психологічні підходи до дослідження проблеми прийняття рішень в умовах невизначеності фокусуються на когнітивних (О. Санніков; D. Kahneman, A. Tversky; M. Lieberman; H. Simon) [6; 9; 10; 11], емоційних (Д. Гоулман, А. Damasio,) [1; 7] аспектах та на аспекті з використанням інтуїції (E. Dane, M. Pratt; H. Simon) [8; 11]. Ці підходи пояснюють, як люди справляються з обмеженнями в інформації та скільки факторів психологічного характеру можуть

впливати на вибір людини в ситуаціях ризику та невизначеності.

Здобутки. Когнітивна психологія фокусується на процесах, через які люди обробляють інформацію та приймають рішення. В умовах невизначеності люди часто стикаються з проблемою обробки неповних або суперечливих даних, що може призвести до суб'єктивних спотворень.

Н. Simon, лауреат Нобелівської премії за дослідження процесу ухвалення рішень в економічних організаціях. Вчений є основоположником теорії обмеженої раціональності, яка стверджує, що люди не завжди здатні приймати оптимальні рішення через обмеженість когнітивних ресурсів, часу та інформації. Він вважав, що люди прагнуть знайти «досить хороше» рішення, а не ідеальне [11].

Дослідження D. Kahneman та A. Tversky в рамках їх теорії перспектив і поведінкової економіки показали, як люди ухвалюють рішення в умовах невизначеності, зокрема через когнітивні спотворення. Вони з'ясували, що люди часто не враховують ймовірність у повному обсязі, замість цього покладаються на інтуїтивні судження, що може призводити до систематичних помилок, таких як переоцінка ймовірності подій (наприклад, через ефект доступності) [9].

Емоції відіграють важливу роль у прийнятті рішень, особливо в умовах невизначеності та стресу. Когнітивні помилки часто поєднуються з емоційними реакціями, які можуть впливати на вибір, роблячи його менш раціональним.

A. Damasio, відомий нейропсихолог, досліджував роль емоцій у прийнятті рішень. У своїх дослідженнях вчений показав, що емоції необхідні для прийняття раціональних рішень, оскільки вони допомагають швидко оцінювати можливі наслідки дій [8]. У ситуаціях невизначеності емоційний компонент може стати визначальним фактором при ухваленні рішення, коли є обмеження в інформації.

Інтуїція — це здатність приймати рішення без усвідомленого аналізу інформації. Це може бути особливо корисно в умовах, коли часу для ретельного аналізу немає або інформація неповна.

Н. Simon вважав інтуїцію важливим інструментом при прийнятті рішень в умовах невизначеності. Він стверджував, що експерти часто покладаються на інтуїцію, базуючись на

багаторічному досвіді, що дозволяє їм приймати рішення навіть без повного розуміння всіх деталей ситуації [11].

Е. Dane та М. Pratt аналізують поняття «інтуїція», визначаючи її як емоційно забарвлені судження, що виникають через швидкі, неусвідомлені та комплексні асоціації. Вони виокремлюють інтуїцію серед інших підходів до прийняття рішень, таких як інсайт і раціональне мислення [8].

Сучасні вітчизняні психологи досліджують різні аспекти проблеми прийняття рішень, фокусуючись на інтуїції: раціональні чи інтуїтивні механізми прийняття управлінських рішень (Г. Гура) [2]; інтуїція у структурі інтелекту (М. Смільсон) [3]; колективна інтуїція у прогнозуванні соціальних явищ (В. Татенко) [4]; когнітивно-афективна природа інтуїції (Т. Чернявська) [5].

Висновки. Психологічні підходи до прийняття рішень в умовах невизначеності та ризику дозволяють краще розуміти, як люди оцінюють ситуації, як емоції і когнітивні упередження можуть впливати на вибір, а також як соціальні та культурні фактори змінюють процес ухвалення рішень. Вивчення цих аспектів допомагає оптимізувати прийняття рішень у складних ситуаціях, знижуючи ризик помилок та підвищуючи ефективність вибору.

### Література

1. Гоулман Д. Емоційний інтелект у бізнесі. Як стати успішним у житті та кар'єрі; пер. з англ. Ю. Шекет. Харків: Vivat. 2021, 528 с.
2. Гура Г. Психологічні механізми прийняття управлінських рішень: раціональність чи інтуїція. Вчені записки університету «Крок». № 4 (68). Київ. 2022. С. 123-131.
3. Смільсон М.Л. Структура інтелекту: рефлексія та інтуїція. Психологія: зб. наук. праць НПУ ім. М. Драгоманова. Київ, 2000. Вип.11. С. 9–16.
4. Татенко В.О. Колективна інтуїція у прогнозуванні соціальних явищ: монографія: Національна академія педагогічних наук України, Інститут соціальної та політичної психології. Кропивницький: Імекс-ЛТД, 2023. 100 с.
5. Чернявська Т.П. Когнітивно-афективна природа інтуїції. Габітус. 2024. Вип. 61. Одеса. С. 92-95.

6. Санніков О.І., Заваленко С.В. Співвідношення когнітивних стилів і параметрів прийняття рішень. Наука і освіта. 2011. № 11. С. 140–145.
7. Damasio A.R. Descartes' error: Emotion, reason, and the human brain. NY: Quill. 2000. 334p.
8. Dane E., Pratt M.G. Exploring intuition and its role in managerial decision making. Acad. Manag. Rev. 32, 2007. P. 33-54.
9. Kahneman D., Tversky A. Prospect theory: An analysis of decisions under risk. Econometrica, 1979. 47, P. 313- 327.
10. Lieberman M. Reflexive and reflective judgment process. A social cognitive neuroscience approach. In Social judgment and explicit process. Cambridge: Cambridge Univ. Press, 2003. P. 44-67.
11. Simon H.A. Making management decisions: the role of intuition and emotion. The Academy of Management Executive, Vol. 1(1), 1987. P. 57-64.