

Неллі Бондаренко, кандидат педагогічних наук,
старший науковий співробітник, провідний науковий співробітник
відділу навчання української мови та літератури
Інституту педагогіки НАПН України

ОПАНУВАННЯ ВМІНЬ УХВАЛЮВАТИ РІШЕННЯ: ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ ПРОБЛЕМИ

Актуалізовано надважливу проблему опанування людиною ефективних стратегій ухвалення найраціональніших рішень. Висвітлено ключові питання теорії ухвалення рішень. Виокремлено маркери найкращого рішення. Схарактеризовано вміння, необхідні для ухвалення ефективних рішень. Визначено сукупність чинників, що впливають на процес прийняття і якість рішень. З'ясовано причини, що унеможливають ефективне розв'язання проблем і ухвалення оптимальних рішень. Розглянуто етапи процесу ухвалення рішень загалом і найраціональнішого зокрема. Запропоновано правила їх ухвалення.

Ключові слова: рішення; найраціональніше рішення; вміння, необхідні для ухвалення рішень; ситуації ухвалення рішень; маркери ефективного рішення; правила ухвалення найраціональніших рішень.

Лім. 19.

**Nelly Bondarenko, Ph.D. (Pedagogy), Senior Researcher,
Leading Researcher of the Ukrainian Language and
Literature Teaching Department,
Institute of Pedagogy of the NAES of Ukraine**

MASTERING DECISION-MAKING SKILLS: THEORETICAL ASPECT OF THE PROBLEM

Addressing the critical issue of mastering effective decision-making strategies is essential for humanity. The works of domestic and foreign researchers on decision-making, including those awarded the 2002 Nobel Prize in Economics, have been presented and analyzed; relevant positions for Ukraine have been identified. The correlation between rational and valuable factors in making final decisions has been discussed. The need for structured resolution of complex problems in multitasking environments and the role of cognitive processes in decision-making have been highlighted. The effectiveness of decisions made is characterized based on the type of cognitive strategies applied. Emphasis is placed on the importance of purposeful teaching of different thinking types. Key issues in decision-making theory are illuminated. Key indicators of effective decision-making are identified. Abilities that shape the capacity to make the most rational decisions in uncertain conditions are determined. A set of factors, conditions, and regularities that, despite industry specifics, influence the decision-making process and quality of decisions have been specified. The reasons preventing effective problem-solving and optimal decision-making are clarified. Common mistakes in decision-making of varying complexity are generalized and analyzed to prevent them. The stages of the decision-making process in general and the most rational one in particular are examined. The effectiveness of the decision-making process at each stage depends on adhering to certain rules. A list of such rules is provided. Ways to make the decision-making process efficient are proposed. Conclusions are drawn regarding the highlighted key issues of decision-making theory and prospects for further research are identified.

Keywords: decision; most rational decision; skills necessary for decision-making; decision-making situations; markers of effective decision-making; rules for making the most rational decisions.

Постановка проблеми. Україна перебуває на складному етапі історії. Прийдешні покоління оцінюватимуть його з огляду на те, чи адекватно реагували попередні на глобальні виклики й наскільки правильними, вчасними і якісними були прийняті рішення. Попри те що проблемами ухвалення рішень займається переважно сфера зовнішньої і внутрішньої політики, здатність розв'язувати проблеми й ухвалювати доцільні обдумані рішення не є привілеєм лише аналітиків і консультантів. Володіти мистецтвом прийняття рішень, зваженість яких істотно впливає на якість життя, надзвичайно важливо для кожної людини, яка має ухвалювати їх щодня в умовах

невблаганної мінливості світу і потенційної небезпеки нових технологій. Ці рішення можуть стосуватися самореалізації, вибору професії, вишу для здобуття освіти, місця роботи, створення сім'ї, безпеки родини і держави, зміни місця проживання, започаткування власної справи, стосунків із людьми, електорального вибору тощо. Рішення однієї людини здатне змінювати не лише її власне, а й життя інших. Складні життєві рішення опосередковуються цінностями як самої людини, так і суспільства, у якому вона живе, і мають певний ціннісно-смысловий підтекст, ґрунтований на баченні людини і суспільства як цінності, на яку необхідно зважати. Для українців, які ведуть справедливу

боротьбу за ідентичність у воєнних умовах навмисно створюваних ворогом глобальних катастроф, це набуває особливої актуальності.

Ухвалення рішень є тестуванням здатності людини правильно і якісно мислити в критичній ситуації. З огляду на те, що майбутнім випускникам доведеться життєстверджуватися в умовах мультизадачності, здатність приймати кілька виважених рішень одночасно має особливу цінність. Згідно з дослідженнями, у людей, які працюють у багато-задачному режимі, продуктивність зменшується на 40 % і вони допускають удвічі більше помилок. Правильно прийняте рішення надає людині впевненості у силі й надійності власного розуму.

Життєва запитаність уміння розв'язувати проблеми в потоці буденних справ зумовлена тим, що вони виникають ледь не щодня і потребують ухвалення рішень. Усесвітньо відомий перський поет, філософ, астроном Омар Хайям вважав, що “нашу долю формують саме ті маленькі непомітні рішення, які ми ухвалюємо по сто разів на день”. Розвиваючи його думку, цікаву аналогію наводить психолог Рой Баумейстер (Roy F. Baumeister): “95 % часу за кермом ми їдемо прямо, але саме повороти визначають, куди ми дістанемося” [12].

3-поміж наскрізних умінь, спільних для формування усіх закладених у Законі України “Про освіту” [2] 11 груп ключових компетентностей, *уміння ухвалювати рішення* посідає особливе місце з огляду на доленосність. Його відносять до інтелектуальних / когнітивних умінь [4]. Від рішень підлітка на початку його самостійного життя залежить правильне чи спотворене розуміння світу, своїх місця і ролі в ньому, утвердження життєвих принципів, ціннісних орієнтирів у дорослому житті.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Комплекс проблем, пов'язаних із ухваленням рішень, досліджували українські й закордонні науковці – О. Барабаш, Г. Костюк, Б. Кушлик, О. Кушлик-Дивульська, О. Олексюк, В. Ситник, Є. Степура, В. Тоценко, В. Циганок, І. Шоробура, N.R. Jennings, Jeffrey M. Wooldridge, J. Rumbaugh, інші.

Визначено поняттєвий апарат; загальні аспекти ухвалення рішень; запропоновано їхні класифікації (за масштабністю, складністю, характером мети, джерелом виникнення, суб'єктом прийняття, мірою новизни, наявністю інформації, цільовою спрямованістю, змістом, періодом дії, типом імплементації тощо); сформульовано вимоги до найраціональнішого рішення; визначено структурні елементи ситуації, коли відбувається вибір рішення, яке ухвалює *децидент* (особа чи група осіб, що ухвалюють рішення), – мета, керування, варіанти рішень, обмеження, зовнішнє середовище; тощо. Відкриття у когнітивних науках, розуміння поведінки, яка стала досяжною для аналізу, уможливили розкриття механізмів прийняття успішних рішень і

дали змогу з'ясувати причини невдалий [5; 6; 7; 8; 10; 11].

Найкращим підходом до ухвалення рішень до недавня вважалась техніка, яку сам її винахідник Бенджамін Франклін (Benjamin Franklin) назвав “моральною алгеброю” – зважувати всі аргументи “за” і “проти”, доки не розв'яжете проблему. Попри давність цього винаходу, що сягає 1772 року, по 250 роках він зберіг популярність. На прохання про пораду щодо роботи Франклін запропонував розділити аркуш вертикальною лінією навпіл. В одну колонку упродовж 3–4 днів записувати аргументи “за”, в іншу – “проти”. Однак дослідження упродовж останнього пів століття дали привід засумніватися у невразливості такого підходу. Paul C. Nutt, Timothy C. Brock, Andrew S. Grove, інші науковці експериментально довели наявність так званих “ворогів рішень”. Це схильність звужувати вибір; підтверджувальне упередження; короточасні емоції; надмірна самовпевненість; ідеалізація власних передбачень [13; 14; 18].

Результати найбільш захопливих і значущих досліджень щодо ухвалення рішень здобули Нобелівську премію 2002 року з економіки [16]. Ґрунтуючись на здобутках когнітивної і соціальної психології останніх десятиліть, нобелівський лауреат Деніел Канеман (Daniel Kahneman) розкриває сучасне розуміння оцінних суджень і шляхи їх удосконалення, вивчає мотиви і роль механізмів ухвалення рішень на основі інтуїтивного й усвідомленого мислення, в умовах невизначеності і впливу емоцій [3].

Науково доведено, що цілеспрямоване навчання різних способів думання про прийдешнє за імовірнісного підходу посилює точність прогнозів і збільшує здатність людей прогнозувати прийдешнє [15]. Дослідники у сфері ухвалення рішень Едвард Руссо (Jay E. Russo) і Пол Шумейкер (Paul J.H. Schoemaker) з'ясували: уявна ретроспекція й оцінка проблеми в гіпотетичному прийдешньому дає змогу краще зрозуміти події, що відбудуться, і дати їм пояснення, а обмірковування причин події, яка відбулася, конкретніше з огляду на міцну когнітивну опору [19]. Американський психолог-експериментатор Гері Кляйн (Gary Klein) розглянув складні життєві ситуації, у які може потрапити кожен. Він досліджував процес ухвалення рішень за критичних умов і розробив метод тестування тих, які призвели до краху проекту компаній, дійшовши висновку: в умовах невизначеності люди схильні скорочувати мисленнєві процедури і спрощувати принципи ухвалення рішень настільки, що це стає небезпечним [17].

Водночас чимало проблем залишаються малодослідженими.

Мета статті – актуалізувати критичну для людства проблему; дослідити теоретичні аспекти

процесу ухвалення рішень; визначити закономірності його перебігу; з'ясувати причини, що перешкоджають ухваленню раціональних рішень; визначити вміння, які формують здатність ухвалювати найраціональніші рішення в умовах невизначеності; запропонувати шляхи унефективнення процесу ухвалення рішень.

Виклад основного матеріалу. Процес ухвалення рішень має складний багатоаспектний характер. Його кваліфікують як пізнавальний процес, результат якого залежить від здатності людини бачити проблему, шукати, знаходити, аналізувати, інтерпретувати й використовувати інформацію.

Загалом виокремлюють такі етапи процесу ухвалення рішень, які видозмінюються залежно від характеру проблеми: 1. Виявлення проблемної ситуації й постановка задачі прийняття рішення. 2. Визначення якості рішення і його структурування до рівня критеріїв. 3. Прогнозування імовірних результатів процесу ухвалення рішень; розгляд альтернативних варіантів. 4. Оцінювання якості варіантів рішень, порівняння їх, вибір найвідповідніших меті. 5. Аналіз рішень; розроблення плану реалізації.

В умовах багатозадачності актуалізується потреба в структурованому розв'язанні комплексних проблем послідовно за фазами або з використанням окремих інструментів, оптимальних у конкретній ситуації. Докладний опис процесу подано у виданій в ЄС монографії, зокрема в розділі Неллі Бондаренко і Сергія Косянчука "Проблематизація як атрактор удосконалення мовної освіти" [1].

Причини складності правильного вибору й нездатності ухвалювати раціональні рішення коріняться в необ'єктивності й ірраціональності. Ухвалення рішень завжди відбувається в умовах невизначеності, яка є ключовою ознакою ситуації, у якій здійснюється цей процес. Вибір, представлений у позитивному чи негативному ключі, впливає на людей, а отже, на їх рішення. Поквапні висновки є наслідком надмірної довіри доступній інформації і нехтування невідомою. Причини невдало прийнятих рішень криються у так званих когнітивних упередженнях. Вони виникають у разі потреби прийняти занадто складне рішення і спричинені схильністю мозку пришвидшити і здійснити цей процес за мінімуму енергетичних затрат. Крім застигlosti й упередженості мислення, нежиттєздатності старих способів розв'язання проблем з огляду на динамічність мінливого світу, є й інші причини, що унеможливають ефективне розв'язання проблем і ухвалення оптимальних рішень. Це: недооцінка значення контексту ситуації у процесі ухвалення рішення; недостатність, неточність, нечіткість, суперечливість інформації; нереалізованість потенціалу раціональних стратегій ухвалення рішень; стереотипність мислення; байдужість до

ймовірних проблем; нерозуміння, у чому полягає проблема і чому потребує розв'язання; нечітке уявлення про майбутнє; надмірна впевненість щодо оптимістичного прийдешнього; невизначеність пріоритетів; складність ухвалення рішень через переплетеність проблем, що їх потребують; девальвація прийняття рішень, підміна його з'ясуванням безлічі дріб'язкових питань; фокусування уваги на невідкладних, а не першочергових завданнях; зосередження уваги на засобах, а не на меті; схильність надто довіряти першій-ліпшій інформації; наполягання на найочевиднішому варіанті рішення, яке першим прийшло на гадку; некоректні зіставлення через невміння порівнювати; неприйняття іншого погляду на проблему та спосіб її розв'язання; поспішні висновки; вплив неконструктивних емоцій; недотримання балансу між логікою та емоціями під час ухвалення рішень; невміння шукати й знаходити компроміси; прокрастинація; відмова від будь-якого рішення у разі, якщо жоден із двох варіантів не задовольняє; загрузання в проблемі тощо. Підліткам, чий доленосні рішення визначають їхнє прийдешнє, зробити зважений вибір заважають імпульсивність, віковий максималізм, ігнорування власних бажань на угоду модним у колі однолітків, соціальний тиск і зокрема підміна дорослими дитячого вибору власним; прокрастинація, страх невдачі через брак життєвого досвіду і неможливість спрогнозувати наслідки своїх рішень, емоційна незрілість, інші причини [9].

Незалежно від її масштабів реальна проблема потребує ретельного обдумування, знаходження виходу зі складного становища і творчого способу розв'язання. Тому необхідно вчити здобувачів освіти приймати найкращі перспективні рішення, вірити в шанси на успіх і реалізацію позитивних прогнозів.

Життєво критична *здатність ухвалювати раціональні рішення* в умовах невизначеності *потребує таких ключових умінь*: визначати суть проблеми і причини її виникнення; усвідомлювати значення контексту ситуації в процесі ухвалення рішення; знаходити різні варіанти розв'язання проблеми; передбачати результати різних варіантів для себе й інших людей; оцінювати реалістичність кожного варіанта з урахуванням його особливостей і життєвих обставин; вибирати найраціональніше рішення.

Наведені вміння підлягають деталізації. Ухвалення найраціональнішого рішення потребує здатності: дізнаватися, де шукати потрібну інформацію; збирати текстурну різнобарвну інформацію; застосовувати панорамне бачення – і розширення, і звуження поля розгляду; активувати способи мислення, задіяні в розв'язанні проблеми, – імовірнісне, контекстне, критичне, конвергентне, дивергентне, каузальне; перш ніж ухвалювати рішення, визначитися з власними цінностями, життєвими пріо-

ритетами й закріпити їх; робити вибір зважаючи на цінності й життєві пріоритети; не брати до уваги ситуації status quo попри її привабливість і небажання полишати зону комфорту; відмовлятися від менш важливих справ на користь дійсно важливих; балансувати між типами мислення – захочувальним (налаштованістю на позитивний результат) і запобіжним (уникненням негативних наслідків); вчитися розв’язувати проблеми у спосіб, найкращий з усіх можливих, не обмежуючи себе у виборі варіантів; розглядати протилежні думки; уявляти різні, навіть суперечливі, сценарії майбуття; брати до уваги й зважувати крайні сценарії прийдешнього – від найгіршого до найкращого; розглядати кілька варіантів одночасно; створювати цілий спектр можливостей; максимізувати їх; передбачати імовірні наслідки під час ухвалення критично важливих рішень; мінімізувати можливі наслідки; аналізувати минулий невдалий вибір; уникати помилок; сприймати критику як позитивне явище; відмежовуватися від неконструктивних емоцій; осучаснювати і поліпшувати припущення, бо якщо вони хибні, то базова норма – неправильна; вдосконалювати процес ухвалення рішень; приймати якомога меншу кількість рішень; розуміти, коли час переглянути своє рішення, інші.

Ефективність процесу ухвалення рішень на кожному з його етапів *узалежнена від дотримання певних правил*: 1. Упозитивити свій емоційний стан. 2. Скоригувати status quo, пересвідчитися в наявності проблеми. 3. Розглядати повний спектр варіантів рішень. 4. Дотримуватися ключових характеристик рішення – швидкості, вартості, якості. 5. Розплутати клубок проблем: виокремити ключову, яка відкриє шлях до розв’язання решти. 6. Збалансувати збір інформації; відокремлювати важливу від несуттєвої. 7. Розглядати повний спектр варіантів рішень. 8. Скористатися найнесподіванішою ідеєю. 9. Відшукати вхідну точку й почати з будь-якого комфортного місця. 10. Не застрягати в проблемі. 11. Розглянути проблему під іншим кутом зору. 12. Якщо А і Б не підходять, знайти варіант В, на який погодяться всі. 13. Не давати емоціям панувати над розумом, раптом щось піде не так. 14. Уникати передчасних висновків. 15. Ухвалюючи важливі рішення, дослухатися до порад людей, яким довіряєте. 16. Просити поради / допомоги, якщо не вдається розв’язати проблему самостійно. 17. Не ухвалювати важливих рішень під впливом негативних емоцій. 18. Шукати й знаходити компроміси. 19. За неможливості швидко розв’язати проблему перечекати, щоб не погіршити ситуацію; поставити рішення на нетривалу паузу, поспостерігати за подальшим розвитком подій. 20. Не картати себе за рішення, яке неможливо змінити.

Буденні рішення – у що вдягтися, чим поспідати, як дістатися роботи – вичерпують когнітив-

ний ресурс, що призводить до необачних рішень більшого масштабу. Експерти радять ухвалювати стратегічно важливі рішення на піку когнітивного ресурсу – вранці. Психологічні тести показали, що *найкращий час для ухвалення важливих рішень – полудень*. Ранок сприяє уважному аналізу ситуації й синтезу, що приводять до оптимального варіанту. А до дев’ятої ранку і ввечері від ухвалення важливих рішень краще утриматися.

Аналіз теоретичних аспектів проблеми і надані рекомендації дадуть змогу успішно опанувати мистецтво ухвалення ефективних рішень і уникати помилок, хоча половина керівників зізнаються, що вони вчилися саме на них.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Висновуючи, зазначимо, що проблема опанування людиною ефективних стратегій ухвалення найраціональніших рішень надважлива для людства й України з огляду на нав’язану їй екзистенційну війну з навмисно створюваними глобальними катастрофами. Якість процесу ухвалення найраціональнішого з-поміж рішень, попри галузеву специфіку, визначається сформованістю у децидента відповідних умінь, здатністю уникати помилок, а також комплексом чинників і регулюється певними закономірностями, врахування яких забезпечує успішність процесу.

Перспективи подальших досліджень вбачаємо у вивченні практичних аспектів проблеми; мотивів і механізмів ухвалення доленосних рішень; взаємовпливу когнітивної, емоційної і вольової сфер у різних ситуаціях ухвалення рішень; онтогенезу ухвалення рішень на різних етапах життя людини; у здійсненні аналізу проблемних ситуацій з метою визначення оптимальних методів ухвалення рішень; в дослідженні їх прийняття у ситуаціях з різним рівнем невизначеності; у з’ясуванні залежності процесів ухвалення рішень від особистісних якостей людини і контекстів – еволюційного, культурного; в обґрунтуванні використання інформаційних технологій і розробленні комп’ютерної системи підтримки ухвалення рішень тощо.

ЛІТЕРАТУРА

1. Бондаренко Н.В., Косянчук С.В. Проблематизація як атрактор удосконалення мовної освіти. *Digitalization and information society*. Selected issues : monograph 53. Publishing House of University of Technology, Poland, Katowice, 2022. С. 161–184. URI: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/731132>. DOI: 10.54264/M008.
2. Закон України “Про освіту”. *Відомості Верховної Ради*. 2017. № 38–39.
3. Канеман Д. Мислення швидке й повільне / переклав з англ. Максим Яковлев. Київ : Наш формат, 2017. 480 с.
4. Концепція навчання здорового способу життя на засадах розвитку навичок / авт.-упоряд. Марі-Ноель Бело. Київ : Генеза, 2005. 80 с.
5. Кушлик-Дивульська О.І., Кушлик Б.Р. Основи теорії прийняття рішень. Київ : НТУУ “КІП”, 2014. 94 с.

6. Олексюк О.С. Системи підтримки прийняття фінансових рішень на мікрорівні. Київ : “Наукова думка”, 1998. 508 с.
7. Ситник В.Ф. Системи підтримки прийняття рішень. Київ : КНЕУ, 2004. 614 с.
8. Степура Є.В. Деякі проблеми дослідження прийняття рішень. *Актуальні проблеми психології*. Київ, 2015. Т. 11. Вип. 15. С. 500–511.
9. Третяк О. Коли попереду складний вибір. Як навчити підлітків приймати рішення. URL: <https://life.nv.ua/ukr/blogs/yak-navchiti-pidlitkiv-priPsychologicalymati-rishennya-psihologiya-50411473.html>
10. Циганок В.В., Каденко С.В., Качанов П.Т., Андрійчук О.В., Роїк П.Д. Інструментарій підтримки прийняття рішень як засіб стратегічного планування. *Озброєння та військова техніка*. 2015. № 3. С. 59–66. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ovt_2015_3_11.
11. Шоробура І. Сучасні вимоги до управлінського рішення. *Молодь і ринок*. 2018. № 8 (163). С. 17–21.
12. Baumeister R.F., et al. Ego Depletion: Is the Active Self a Limited Resource? *Journal of Personality and Social Psychology*. 1998,4: 1252.
13. Brock T.C. Commitment to Exposure as a Determinant of Information Receptivity. *Journal of Personality and Social Psychology*. 1965. 2: 10–19.
14. Grove A.S. Only the Paranoid Survive. New York : Currency Doubleday, 1996.
15. Haran U., Ritov I. & Mellers B. A. The Role of Actively Open-Minded Thinking in Information Acquisition, Accuracy, and Calibration. *Judgment and Decision Making*. 2013. 8 (3).
16. Kahneman Danie & Tversky Amos. Prospect Theory: An Analysis of Decision Under Risk. *Econometrica: Journal of the Econometric Society*. 1979. 47 (2); 263–91.
17. Klein Gary. Sources of Power. How People Make Decisions. Cambridge, MA. Publisher MIT Press 1999.
18. Nutt Paul C. Surprising but True: Half the Decisions in Organization Fail, *Academy of Management Executive*. 1999. 13: 75–90.
19. Russo Jay E. & Schoemaker Paul J. H. Winning Decisions. New York: Currency / Doubleday). 2002. pp. 111–112.
4. Kontsepsiia navchannia zdorovoho sposobu zhyttia na zasadakh rozvytku navychok (2005). [The concept of teaching a healthy lifestyle based on skill development]. Author-compiler Marie-Noël Belo. Kyiv, 80 p. [in Ukrainian].
5. Kushlyk-Dyvulska, O.I. & Kushlyk, B.R. (2014). *Osnovy teorii pryiniattia rishen* [Basics of decision-making theory]. Kyiv, 94 p. [in Ukrainian].
6. Oleksiuk, O.S. (1998). *Systemy pidtrymky pryiniattia finansovykh rishen na mikrorivni* [Financial decision support systems at the micro level]. Kyiv, 508 p. [in Ukrainian].
7. Sytnyk, V.F. (2004). *Systemy pidtrymky pryiniattia rishen* [Decision support systems]. Kyiv, 614 p. [in Ukrainian].
8. Stepura, Ye.V. (2015). *Deiaki problemy doslidzhennia pryiniattia rishen* [Some problems of decision-making research]. *Actual problems of psychology*. No. 11(15), Kyiv, pp. 500–511. [in Ukrainian].
9. Tretiak, O. (2024). *Koly poperedu skladnyi vybir. Yak navchyty pidlitkiv prymaty rishennia* [When a difficult choice is ahead. How to teach teenagers to make decisions]. April 19. Available at: <https://life.nv.ua/ukr/blogs/yak-navchiti-pidlitkiv-priPsychologicalymati-rishennya-psihologiya-50411473.html>. [in Ukrainian].
10. Tsyhanok, V.V., Kadenko, S.V., Kachanov, P.T., Andriichuk, O.V. & Roik, P.D. (2015). *Instrumentarii pidtrymky pryiniattia rishen yak zasib stratehichnoho planuvannia* [Decision support toolkit as a means of strategic planning]. *Armament and military equipment*, No. 3, pp. 59–66. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ovt_2015_3_11. [in Ukrainian].
11. Shorobura, I. (2018). *Suchasni vymohy do upravlinskoho rishennia* [Modern requirements for management decisions]. *Youth & market*, No. 8 (163), pp. 17–21. [in Ukrainian].
12. Baumeister, R.F., et al. (1998). Ego Depletion: Is the Active Self a Limited Resource? *Journal of Personality and Social Psychology*, No. 4, 1252 p. [in English].
13. Brock, T. C. (1965). Commitment to Exposure as a Determinant of Information Receptivity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 2, pp. 10–19. [in English].
14. Grove, A.S. (1996). *Only the Paranoid Survive*. New York: Currency Doubleday. [in English].
15. Haran, U., Ritov, I. & Mellers, B.A. (2013). *The Role of Actively Open-Minded Thinking in Information Acquisition, Accuracy, and Calibration*. *Judgment and Decision Making*, No. 8 (3). [in English].
16. Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect Theory: An Analysis of Decision Under Risk. *Econometrica: Journal of the Econometric Society*, 47(2), pp. 263–91. [in English].
17. Klein, G. (1999). *Sources of Power. How People Make Decisions*. Cambridge, MA. Publisher MIT Press. [in English].
18. Nutt, P.C. (1999). Surprising but True: Half the Decisions in Organization Fail, *Academy of Management Executive*, 13: 75–90. [in English].
19. Russo, J.E. & Schoemaker, P.J.H. (2002). *Winning Decisions*. New York: Currency/Doubleday), pp. 111–112. [in English].

Стаття надійшла до редакції 12.06.2024

