

УДК 373.5:316.77+37.07:005.33/.94

DOI: <https://doi.org/10.24919/2308-4634.2026.353026>

Неллі Бондаренко, кандидат педагогічних наук,
старший науковий співробітник, провідний науковий співробітник
відділу навчання української мови та літератури
Інституту педагогіки НАПН України
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4033-7287>

ОПАНУВАННЯ МИСТЕЦТВА УХВАЛЮВАТИ РІШЕННЯ: ПРАКТИЧНИЙ АСПЕКТ ПРОБЛЕМИ

На основі розкритих у попередній статті ключових аспектів теорії автор формулює основні правила і відстежує логістику процесу ухвалення найраціональніших рішень. Виокремлено уміння, необхідні для ухвалення ефективних рішень. З'ясовано умови здійснення вибору під час ухвалення рішень, чинники впливу на його перебіг і результат. Досліджено реальні ситуації, методи і прийоми розв'язання проблем, розглянуто сценарії розвитку подій і переваги у разі ухвалення правильних рішень, а також наслідки невдач. Розкрито сутнісні характеристики процесу ухвалення рішень. Схарактеризовано підходи до вибору найкращої альтернативи, запропоновано шляхи оптимізації процесу ухвалення рішень.

Ключові слова: маркери ефективного рішення; ситуації ухвалення рішень; правила ухвалення рішень; логістика ухвалення рішень; рефлексія.

Лім. 15.

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
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4033-7287>

MASTERING THE ART OF DECISION-MAKING: THE PRACTICAL ASPECT OF THE PROBLEM

The relevance of the problem of decision-making at various levels – ranging from personal success to strategically significant and nation-defining decisions affecting the development of the state and society – is substantiated.

Building upon the key aspects of decision-making theory examined in the author's previous publication – namely, the clarification of core concepts, markers, criteria, requisite competencies, positive factors influencing decision quality and outcomes, as well as the stages and rules of the process – this article traces the logistics of formulating the most rational decisions. The competencies essential for effective decision-making are identified. The conditions under which choices are made, particularly in situations of uncertainty, are elucidated, and the nature of their influence on the course and outcomes of the decision-making process is analyzed.

The study examines real-life situations, methods, and techniques of problem-solving; it considers possible scenarios of event development and the advantages associated with well-founded decisions, on the one hand, as well as the impact of destructive factors and their consequences, on the other. The effectiveness of the decision-making process at each stage is shown to depend

on adherence to twenty fundamental rules, which are specified and illustrated with practical examples. These include: clarifying the essence of the problem; adhering to core criteria; identifying the central issue; ensuring balanced information gathering; considering the full spectrum of alternative solutions; determining an appropriate point of entry, among others.

The essential characteristics of the decision-making process are outlined. Approaches to selecting the optimal alternative are characterized, and pathways for optimizing decision-making are proposed. The article also forecasts emerging trends in the field of decision-making and emphasizes the necessity of further research into such issues as methodologies for developing decision-making competencies among pupils and university students, as well as the optimization of military, managerial, and long-term strategic decisions in the context of the Russian–Ukrainian war and the post-war reconstruction of Ukraine.

Keywords: markers of effective decision-making; decision-making situations; decision-making rules; decision-making logistics; reflection.

Постановка проблеми. Ухвалення рішень – це тестування здатності людини правильно й далекоглядно мислити в критичній ситуації. Якість життя кожного наступного покоління узалежнене від рішень, ухвалених попередниками. Здатність ухвалювати рішення належить до ядра найважливіших для життєздійснення особистості, її спроможності створювати нову реальність, через яку вона впливає на якісні зміни в житті громади, соціуму, суспільства і держави загалом. З огляду на те що майбутнім поколінням доведеться життєстверджуватися в умовах мультизадачності й невизначеності, здатність ухвалювати найефективніше з-поміж імовірних рішень і кілька виважених рішень одночасно набуває особливої цінності.

Учений і педагог доктор Джаред Куні Горват, директор LME Global, що популяризує результати нейронаукових і поведінкових досліджень серед бізнесменів і освітян, констатував спад когнітивних здібностей generation Z (1997 – початок 2010-х років) зівставно з поколінням їх батьків [15]. Це негативно позначилося на загальному коефіцієнті інтелекту (IQ) й здатності розв'язувати проблеми та ухвалювати рішення, що особливо небезпечно з огляду на унікальну місію, яку покладає на це покоління прийдешнє, і серйозність викликів, які на нього чигають. Причини, за Горватом, коріняться в надмірній залежності учнів від цифрових технологій, що дають готові відповіді і яку визнано національною загрозою більш ніж у 80 країнах включно зі США. А це актуалізує проблему опанування способів мислення, ефективних саме для розв'язання проблеми й ухвалення найкращого рішення, зокрема контекстного, стратегічного і прогностичного мислення, а також балансування між запобіжним і заохочувальним типами думання, перший з яких дає змогу запобігти негативним наслідкам, а другий – торує шлях до позитивних результатів; здатності діяти в умовах невизначеності; формування екзистенційних умінь ставити цілі, обробляти інформацію, аналізувати увесь спектр проблем, визначати їх пріоритетність, бачити ключову проблему, розглядати ситуацію з різних перспектив, а кожну ідею – як початок, а не остаточний варіант; бути відкритим до нових ідей. З огляду на це актуалізується класичне питання педагогічних

методів і прийомів – їх опису з позицій сучасних суспільних і освітніх реалій і перспектив, осучаснення, оновлення, розширення спектру, урізноманітнення і розроблення логістики й ефективності застосування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження екзистенційної проблеми ухвалення рішень охоплюють різноманітні сфери життя кожної людини, громади, суспільства і держави загалом. Вони перебувають у полі зору політології, управління (менеджменту), економіки, поведінкових наук – психології, соціології, когнітивістики, інформатики і зокрема штучного інтелекту. Різні аспекти проблеми ухвалення рішень досліджували українські й закордонні науковці – О. Андрійчук [11], Н. Бондаренко [1; 2; 3], С. Бреус [4], С. Каденко [11], Д. Канеман [5], О. Карпенко та Ю. Карпенко [6], П. Качанов [11], С. Косянчук [1; 2], Б. Кушлик та О. Кушлик-Дивульська [7], О. Олексюк [8], В. Пригарський [4], П. Роїк [11], В. Ситник [9], Є. Степура [10], В. Циганок [11], І. Шоробура [12], D. Kahneman [13], M. Kuziemski, & G. Misuraca [14], A. Tversky [15], інші. Їх праці охоплюють аспекти аналізу, розробки, добору критеріїв ухвалення рішень, вибору найкращих альтернатив, механізми процесу ухвалення рішень, вплив психологічних чинників, класичні й ірраціональні моделі людської поведінки під час ухвалення рішень, розробку алгоритмів, комп'ютерних моделей і систем підтримки тощо.

Розуміння механізмів ухвалення оптимальних рішень перебуває в царині психології та відкриттів у цій галузі науки останніх десятиліть. Лауреат Нобелівської премії психолог, економіст і соціолог Деніел Канеман (Daniel Kahneman) дослідив причини нераціональності ухвалюваних людиною рішень. Учений з'ясував, що вони криються в невинувато високій довірі до загальнодоступної інформації та нехтуванні невідомою. Тут доречна аналогія: якщо прожектор спрямувати на об'єкт, висвітлюється лише мізерна ділянка, у той час як решту поглинає темрява. Фокусування на мізерній плямці світла не дає змоги охопити зором усю картину, що необхідно для ухвалення найраціональнішого рішення. Переміщення світла на стратегічно важливі ділянки дасть можливість розглянути об'єкт з різних ракурсів.

Мета статті – ґрунтуючись на викладених у попередній статті ключових положеннях теорії ухвалення рішень дослідити практичні його аспекти; сформулювати правила, які сприяють результативному перебігові процесу, підкріплені прикладами реальних ситуацій; запропонувати шляхи унефективнення.

Виклад основного матеріалу. Процес ухвалення рішень має складний багатоаспектний характер. Його кваліфікують як пізнавальний процес, результат якого залежить від здатності людини ідентифікувати проблему, абстрагуватися від власних переконань, шукати, знаходити, аналізувати, інтерпретувати й використовувати достовірну інформацію, ставити запитання, робити вибір, висвітлювати стратегічно важливі ділянки. Відповідальне рішення вселяє людині впевненість у силі й надійності власного розуму.

Ефективний перебіг процесу ухвалення рішень передбачає: глибоке розуміння проблеми; зваження на пріоритети; ігнорування привабливості status quo; розгляд усього спектру можливостей; чітке бачення обрисів ситуації; відсторонення, погляд на проблемну ситуацію очима спостерігача; подолання короткочасних емоцій; знаходження найкращого з-поміж рішень; максимізація можливостей; мінімізація наслідків тощо.

Процес ухвалення рішень включає такі етапи: 1) виявлення проблеми і постановка задачі; 2) структурування рішення до рівня критеріїв; 3) прогнозування результату; 4) розгляд альтернатив; їх оцінка, зіставлення, вибір найбільш відповідних меті; 5) розробка плану реалізації; 6) контроль.

У статті “Опанування вмінь ухвалювати рішення: теоретичний аспект проблеми” [1] подано перелік правил, дотримання яких забезпечує ефективність процесу ухвалення рішень. Розкриємо їх суть.

Правило № 1. З’ясувати суть проблеми через серію запитань. Щоб убезпечити себе від ухвалення неправильного рішення, необхідно пересвідчитися в наявності проблеми; з’ясувати, чому вона потребує розв’язання; чітко визначити її суть за допомогою запитання “чому?”. Так, вибір вишу для здобуття освіти потребує розуміння, чому абітурієнт прагне навчатися саме в цьому університеті (у цій академії тощо). З’ясувавши, чого вступник прагне навчитися, легко визначитися, де він зможе досягти найкращих результатів, або зрозуміти, що цей ЗВО – не для нього.

Правило № 2. Оптимальний варіант – скоригувати status quo. Перш ніж вдатися до кардинальних змін, слід переконатися, чи конче вони потрібні. Щодо іншого місця роботи – подумати, чи не покращити умови на нинішньому (змінити offline на online, посаду, робочий стіл, комп’ютер). Перш ніж поміняти житло – з’ясувати можливості оптимі-

зувати наявний життєвий простір, звільнивши його від нефункціональних меблів і зайвих речей. Якщо ідеться про професійний вибір – влаштуватися на цікаву роботу, ознайомитися з 2–3 професіями, повчитися на курсах.

Правило № 3. Дотримуватися основних критеріїв будь-якого рішення – швидкості, вартості, якості. Встановлюючи межі, слід відфільтрувати зайві варіанти. Так, житло вибирають з огляду на вартість (великий будинок, заміський котедж чи квартира, одно- / дво- / трикімнатна). Однак потрібно встановити обмеження – вартість, місто чи передмістя, відстань до мегаполісу, роботи, батьків, ТРЦ, наявність парку / саду, паркування тощо). Кожне з обмежень дає змогу скоротити список. Встановлення меж унеможливить потрапляння непотрібних або надлишкових варіантів, ураціональніть вибір.

Правило № 4. Розплутати клубок проблем, викремити й обміркувати ключову. Нерідко постає вибір, яку з-поміж кількох наявних проблем пріоритетизувати. Людина має розплутати вузол і вибрати основну, найголовнішу; побачити, у чому суть проблеми, яку належить розв’язати першочергово. Це відкриє шлях до вирішення решти проблем. Якщо незрозуміло, з чого почати, – слід вибудувати логічний ланцюжок черговості проблем і послідовності відповідних рішень. Так, батьки не зможуть влаштувати дитину до школи, доки не вирішать, чи переїдуть до міста й де мешкатиме сім’я. Тому передуватиме переїзд до міста. Якщо надважливий вибір конкретного освітнього закладу – він стане другим, а третім – вибір найближчого до нього місця проживання.

Правило № 5. Збалансувати поетапно збір інформації. Ухвалення більшості рішень потребує збору необхідної інформації, обсяг якої залежить від їх масштабності. Інформація має бути збалансованою, неупередженою, різнофактурною і достатньою. Необхідно продумати, що з’ясувати на кожному етапі ухвалення рішення й відокремлювати важливу інформацію від несуттєвої, уникаючи заангажованості в доборі фактажу. Не варто виявляти надмірну запопадливість і забігати наперед у зборі інформації, що може обернутися неухваленням рішення взагалі або втратою ним актуальності. Так, подавши заявку на певну вакансію, доцільно збирати інформацію для наступного рішення: чи варто погоджуватися саме на цю роботу – про компанію (установу), режим роботи, наявність, періодичність і кількість відряджень, потенціал компанії, її репутацію, думку персоналу тощо.

Правило № 6. Розглядати повний спектр варіантів рішень, не хетуючи жодною ідеєю. Більшість проблем має більш ніж одне рішення, тому перший варіант (А), який спав на гадку, не завжди найкращий. Обов’язково має бути і варіант Б. Не слід відкидати жодної ідеї, а розв’язувати проблеми у

найкращий спосіб із можливих. Розвивати, покращувати, удосконалювати початкову ідею в усіх напрямках, уникаючи однобічності.

Правило № 7. Скористатися найнесподіванішою ідеєю, до якої ніколи не додумались би, незалежно від того, звідки вона надходить. Експерти радять зміркуватися з людьми, які відкриють зовсім інший погляд на проблему, дадуть найнеочікуваніші поради та ідеї, що йдуть урозріз із узвичаєним мисленням.

Правило № 8. Відшукати вхідну точку, почати не з початку, а з будь-якого комфортного місця. Нерідко людина не знає, з чого почати. Стан безвиході посилює стрес, гальмує мислення; зникає бажання і є висока імовірність не почати взагалі. Тому не обов'язково починати з початку. Навіть письменник інколи пише книгу з середини і навіть з кінця. Необхідно відшукати вхідну точку. Знайти пускову клавішу і з будь-якого зручного місця запустити процес. У заскладній проблемі вибрати фрагмент, щодо якого вже є сформована думка, і почати саме з нього. Решта пазлів складуться. Так, якщо загальмувалася важлива презентація – слід обдумати візуалізацію, сформулювати висновки. Рухатися, доповнювати, змінювати, удосконалювати свої міркування.

Правило № 9. Не застрягати в проблемі. Якщо є відчуття буксування в проблемі, – необхідно узяти тайм-аут, дистанціюватися й абстрагуватися. Спосіб розв'язання з'явиться сам собою.

Правило № 10. Розглянути проблему під іншим кутком зору. Інколи варто переосмислити звичний погляд на проблему й подивитися на неї з різних аспектів. Подискутувати з самим собою, переконати розглянути інші варіанти. Візуалізувати, намалювати проблему. Скласти карту думок, яка дає змогу візуально і концепційно зосередитися на проблемі.

Правило № 11. Якщо А і Б не підходять, знайти варіант В, на який погодяться всі. Відмова від будь-якого рішення демотивує, породжує зневіру. Якщо жоден із двох варіантів рішення (А і Б) не задовольняє, потрібно знайти третє (варіант В) (жоден претендент на посаду керівникові не підходить; наречена схильна до скромної вечірки, а наречений хоче гучного весілля), – подумати, чи не варто розподілити обов'язки вакансії між співробітниками, а молодятам – влаштувати романтичну подорож.

Правило № 12. Не давати емоціям панувати над розумом. Раптом щось піде не так – слід опанувати себе, поводитися раціонально, не панікувати. Повернутися до місця, звідки можна досягти поступу. Записати, у чому проблема. Зменшити її масштаб. Розбити проблему на складники. Вибрати той, із яким є стовідсотковий шанс упоратися.

Правило № 13. Уникати передчасних висновків. Якщо рішення складне, доцільно розкласти його на кілька мінірішень.

Правило № 14. Дослухатися до порад людей,

яким довіряєте. Ухвалюючи важливі рішення, зокрема щодо придбання нерухомості, автомобіля, працевлаштування, варто заручитися порадами тих, хто заслуговує на довіру. Вислухавши корисну інформацію і думки людей з різним досвідом і розумінням проблеми, іноді взаємовиключними (поради можливої та неможливої людини щодо інвестування у нерухомість радикально різнитимуться), треба проаналізувати їх крізь призму власного бачення, знайти баланс і ухвалити зважене найкраще для себе рішення.

Правило № 15. Просити поради / допомоги, якщо не вдається розв'язати проблему самостійно. Не слід сприймати тимчасову невдачу як визнання власної неспроможності або поразку. Неможливо бути універсалом, фахівцем у всіх галузях. Готовність просити поради – прояв сили, а не слабкості.

Правило № 16. Не ухвалювати важливих рішень під впливом негативних емоцій. Емоції (як позитивні, так і негативні), впливають на пошук необхідної інформації, вибір, пріоритетизацію цінностей, оцінку ризиків. Ігнорування емоцій, як і надмірна емоційність, унеможливають ухвалення правильного рішення. Однак не можна робити це у стані емоційної нестабільності, обурення у відповідь на несправедливість (приклад – відмова від роботи через упередженість начальства). Тому слід урівноважувати логіку та емоції, надаючи перевагу першій, і вибирати найкраще саме для вас.

Правило № 17. Дотримуватися балансу між логікою та емоціями. Не даючи емоціям взяти гору над розумом під час ухвалення рішень, не варто виключати їх повністю з цього процесу. Дослідження підтверджують негативний вплив на нього як ігнорування емоцій, так і надмірної емоційності. Почуттєво підкріплене рішення більш цінне, виважене й застосовне.

Правило № 18. Шукати й знаходити компроміси. Ухвалення рішень передбачає здатність іти на компроміс і прогнозувати наслідки у разі відмови від нього. Так, купівля житла за зростання цін на нерухомість, коли жоден із варіантів неідеальний, спонукає мінімізувати претензії покупця і погодитися на більш-менш прийнятний варіант. У цьому разі необхідно скласти перелік імовірних компромісів, зробити вибір і окреслити рамки невиходу за їх межі.

Правило № 19. Перечекати – теж рішення. Ухвалюючи рішення, слід орієнтуватися на довгострокову перспективу. Правильне рішення можна прийняти лише прорахувавши ймовірні наслідки неправильного. Якщо є загроза помилитися чи погіршити ситуацію (не поспішати із заявою про звільнення з роботи, якщо можливе підвищення), найкращим вибором стане відкладення рішення і спостереження за подальшим розвитком подій.

Правило № 20. Не жалкувати про остаточне ухвалене рішення.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Значущість опанування людством ефективних тактик і стратегій ухвалення оптимальних рішень зумовлена потребою давати адекватну відповідь на щоденні, локальні, загальноцивілізаційні й екзистенційні виклики. Якість рішень визначається сформованістю відповідних умінь і регулюється підтвердженими практикою аспектами теорії ухвалення рішень, закономірностями і правилами, реальною ситуацією, логістикою процесу, врахування яких гарантує успішний результат. Перспективи подальших досліджень проблеми вбачаємо у вивченні сфер, мотивів, ситуацій і механізмів ухвалення рішень; у визначенні й застосуванні ефективних методів і прийомів; оптимізації управлінських і довгострокових рішень в умовах повоєнної відбудови України, в розробленні комп'ютерної системи підтримки ухвалення рішень тощо.

ЛІТЕРАТУРА

1. Бондаренко Н.В. Опанування вмінь ухвалювати рішення: теоретичний аспект проблеми. *Молодь і ринок*. 2024. № 7–8 (227–228). С. 65–69. DOI: <https://doi.org/10.24919/2308-4634.2024.308724>.
2. Бондаренко Н.В., Косянчук С.В. Діалогізування як інтерсуб'єктивний метод компетентнісного навчання. *Innovation and digital transformation: education, economy and society dimensions*. [Monograph] Poland: The University of Technology in Katowice Press. 2025. С. 24–30. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/746951> (DOI: <https://doi.org/10.54264/M054>).
3. Бондаренко Н.В., Косянчук С.В. Проблематизація як атрактор удосконалення мовної освіти. *Digitalization and information society*. Selected issues. Poland, Katowice, 2022. С. 161–184. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/731132>. (DOI: <https://doi.org/10.54264/M008>).
4. Бреус С., Пригарський В. Ефективні управлінські рішення: методи та прийоми. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-23>.
5. Канеман Д. Мислення швидко й повільно. Переклав з англ. М. Яковлев. Київ: Наш формат, 2017. 480 с.
6. Карпенко О.В., Карпенко Ю.В. Штучний інтелект як інструмент публічного управління соціально-економічним розвитком: смарт-інфраструктура, цифрові системи бізнесаналітики та трансфери. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2021. № 10. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/10_2021/4.pdf
7. Кушлик-Дивульська О.І., Кушлик Б.Р. Основи теорії прийняття рішень. Київ: НТУУ “КПІ”, 2014. 94 с.
8. Олексюк О.С. Системи підтримки прийняття фінансових рішень на мікрорівні. Київ, Наукова думка, 1998. 508 с.
9. Ситник В.Ф. Системи підтримки прийняття рішень. Київ: КНЕУ, 2004. 614 с.
10. Степура Є.В. Деякі проблеми дослідження прийняття рішень. *Актуальні проблеми психології*. Київ, 2015. Т. 11. Вип. 15. С. 500–511.
11. 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.

http://nbuv.gov.ua/UJRN/ovt_2015_3_11.

12. Шоробура І. Сучасні вимоги до управлінського рішення. *Молодь і ринок*. 2018. №8 (163). С. 17–21.

13. Kahneman D. & Tversky A. Prospect Theory: An Analysis of Decision Under Risk. *Econometrica: Journal of the Econometric Society*, 1979. (47)2; pp. 263–292.

14. Kuziemiński M. & Misuraca G. AI governance in the public sector: Three tales from the frontiers of automated decision-making in democratic settings. *Telecommunications Policy*, 2020. (44)6:101976. DOI: <http://doi.org/10.1016/j.telpol.2020.101976>.

15. Melore C. Cognitive decline Neuroscientists reveals first generation in history to be less intelligent than their parents. *Daily Mail*. Saturday, Feb. 2026. URL: <https://www.dailymail.co.uk/sciencetech/article-15520263/Gen-Z-intelli-gent-neuroscientist.html>

REFERENCES

1. Bondarenko, N.V. (2024). Opanuvannia vmiin ukhvaliuvaty rishennia: teoretychnyi aspekt problemy [Mastering decision-making skills: theoretical aspect of the problem]. *Youth & market*, No. 7–8 (227–228); pp. 65–69. DOI: <https://doi.org/10.24919/2308-4634.2024.308724>. [in Ukrainian].
2. Bondarenko, N.V. & Kosianchuk, S.V. (2025). Dialohuvannia yak intersubiektyvnyi metod kompetentnisnoho navchannia [Dialoguing as an intersubjective method of competency-based learning]. *Innovation and digital transformation: education, economy and society dimensions*. Poland: The University of Technology in Katowice Press, pp. 24–30. Available at: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/746951> (DOI: <https://doi.org/10.54264/M054>). [in Ukrainian].
3. Bondarenko, N.V. & Kosianchuk, S.V. (2022). Problematyzatsiia yak atraktor udoskonalennia movnoi osvity [Problematization as attractor of perfecting language education]. *Digitalization and information society*. Selected issues. Poland, Katowice, 161–184. Available at: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/731132>. (DOI: <https://doi.org/10.54264/M008>). [in Ukrainian].
4. Breus, S. & Pryharskyi, V. (2024). Efektyvni upravliniski rishennia: metody ta pryioomy [Effective management decisions: methods and techniques]. *Economy and society*, No. 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-23>. [in Ukrainian].
5. Kaneman, D. (2017). Myslennia shvydke y povilne [Thinking fast and slow]. Translation from English M. Yakovlev. Kyiv, 480. [in Ukrainian].
6. Karpenko, O.V. & Karpenko, Yu.V. (2021). Shtuchnyi intelekt yak instrument publicnoho upravlinnia sotsialno-ekonomichnym rozvytkom: smart-infrastruktura, tsyfrovi systemy biznesanalitky ta transfery [Artificial intelligence as a tool for public management of socio-economic development: smart infrastructure, digital business analytics systems and transfers]. *Public administration: improvement and development*, No. 10. Available at: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/10_2021/4.pdf [in Ukrainian].
7. Kushlyk-Dyvuvska, O.I. & Kushlyk, B.R. (2014). Osnovy teorii pryiniattia rishen [Fundamentals of decision-making theory]. Kyiv, 94 p. [in Ukrainian].
8. Oleksiuk, O.S. (1998). Systemy pidtrymky pryiniattia finansovykh rishen na mikrorivni [Micro-level financial decision support systems]. Kyiv, 508 p. [in Ukrainian].
9. Sytnyk, V.F. (2004). Systemy pidtrymky pryiniattia rishen [Decision support systems]. Kyiv, 614 p. [in Ukrainian].

10. Stepura, Ye.V. (2015). Deiaki problemy doslidzhennia pryiniattia rishen [Some problems of decision-making research]. *Actual Problems of Psychology*, Kyiv, No. (11)15; pp. 500–511. [in Ukrainian].

11. 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 tools as a means of strategic planning]. *Weapons and military equipment*, (3); pp. 59–66. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ovt_2015_3_11. [in Ukrainian].

12. Shorobura, I. (2018). Suchasni vymohy do upravlin-skoho rishennia [Modern requirements for management decisions]. *Youth & market*, No. 8(163), pp. 17–21. [in Ukrainian].

13. Kahneman, D. & Tversky, A. (1979). Prospect Theory: An Analysis of Decision Under Risk. *Econometrica: Journal of the Econometric Society*, (47)2; pp. 263–292. [in English].

14. Kuziemski, M. & Misuraca, G. (2020). AI governance in the public sector: Three tales from the frontiers of automated decision-making in democratic settings. *Telecommunications Policy*, (44)6:101976. DOI: <http://doi.org/10.1016/j.telpol.2020.101976>. [in English].

15. Melore, C. (2026). Cognitive decline Neuroscientists reveals first generation in history to be less intelligent than their parents. *Daily Mail*. Saturday, Feb. Available at: <https://www.dailymail.co.uk/sciencetech/article-15520263/Gen-Z-in-telligent-neuroscientist.html> [in English].

Стаття надійшла до редакції: 12.02.2026

Прийнято до друку: 20.03.2026

Опубліковано: 14.04.2026
