

УДК: 159.923:331.07

DOI: 10.31732/2663-2209-2022-68-123-131

ПСИХОЛОГІЧНІ МЕХАНІЗМИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ: РАЦІОНАЛЬНІСТЬ ЧИ ІНТУІЦІЯ

Геннадій Гура¹

¹Аспірант, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: gennadiy_gura@ukr.net, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1991-4545>

PSYCHOLOGICAL MECHANISMS OF MANAGERIAL DECISION- MAKING: RATIONALITY OR INTUITION

Gennadiy Gura¹

¹Postgraduate student, "KROK" University, Kyiv, Ukraine, e-mail: gennadiy_gura@ukr.net, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1991-4545>

Анотація. Існування українських підприємств та організацій в надзвичайних умовах воєнного стану загострило проблему прийняття рішень в ситуації невизначеності. В публікації здійснено аналіз сучасних теоретичних уявлень про психологічні аспекти прийняття рішень, при цьому окреслено два протилежні підходи, що базуються на раціональних та інтуїтивних засадах. Зроблено огляд класичних теорій, що розглядають прийняття рішень як раціонально-інтелектуальний, поетапний процес пошуку та відбору альтернатив відповідно до заздалегідь визначених критеріїв успішного подолання складної ситуації. З іншого боку, інтуїтивно-емоційний підхід пропонує розглядати прийняття рішень як швидкий та малоусвідомлюваний інсайт, що базується на минулому досвіді управління. Розкрито переваги та обмеження обох підходів, при цьому зроблено наголос на вимірах, що визначають проблемність ситуації. Високий ступінь мінливості внутрішніх та зовнішніх умов, характерний для українського суспільства останніх років (як і загалом для світової соціально-економічної ситуації), надзвичайно ускладнює процес прийняття рішень суб'єктами управлінської діяльності: збільшує ризики, ускладнює планування, унеможливує прогностичну оцінку ймовірних змін у найближчій та віддаленій перспективі. Наведено результати досліджень особистісних якостей, що сприяють реалізації раціонального та інтуїтивного шляхів прийняття рішень. Зроблено висновок про необхідність комплексного розгляду раціональних та інтуїтивних механізмів як двох полюсів єдиного континуума: емоційна регуляція виступає важливим чинником активізації та регуляції інтелектуальних стратегій. Прийняття продуктивних рішень в діяльності управління потребує цілісної взаємодії раціональних, аналітичних, емоційних та інтуїтивних процесів, що набуває особливої важливості в ситуаціях нестабільності та невизначеності.

Ключові слова: прийняття рішень, раціональний підхід, інтуїтивний підхід, ситуація невизначеності, подолання.

Формули: 0; рис.: 0; табл.: 0, бібл.: 25

Abstract. The existence of Ukrainian enterprises and organizations in emergency conditions of martial law exacerbated the problem of decision-making in a situation of uncertainty. The publication provides a theoretical analysis of the psychological aspects of decision-making in the context of two opposing approaches based on rational and intuitive principles. A review of classical theories that consider decision-making as a rational-intellectual, step-by-step process of finding and selecting alternatives in accordance with predetermined criteria for successfully overcoming a difficult situation. On the other hand, the intuitive-emotional approach suggests considering decision-making as a quick, unconscious, insight based on the manager's past experience. The advantages and limitations of both approaches are revealed, with an emphasis on the dimensions that determine the problem of the situation. The high degree of variability of internal and external conditions, characteristic of Ukrainian society in recent years (as well as the global socio-economic situation), makes the process of decision-making by subjects of managerial activity extremely difficult: it increases risks, complicates planning, and makes impossible to predict likely changes in the near future and distant perspective. The results of researches of the personal qualities promoting realization of rational and intuitive ways of decision-making are resulted. It is concluded that the need for a comprehensive consideration of rational and intuitive mechanisms as two poles of a single continuum: emotional regulation is an important factor in activating and regulating intellectual strategies. Making productive decisions in the activities of the manager requires a holistic interaction of rational, analytical, emotional and intuitive processes, which is especially important in situations of uncertainty.

Keywords: decision making, rational approach, intuitive approach, situation of uncertainty, overcoming.

Formulas:0; fig.: 0; tabl.: 0; bibl.: 25

Постановка проблеми. Прийняття рішень є одною з найбільш важливих, складних та відповідальних функцій управлінця. Розробка цього питання в психології управління відрізняється багатобічністю наукових підходів, що стосуються як стратегій ухвалення рішень, так і визначення особистісних властивостей, необхідних для продуктивного вирішення складних ситуацій. Особливу актуальність в останні роки має аналіз особливостей прийняття рішень в складних, динамічно мінливих ситуаціях, в умовах кризи та невизначеності. У даному контексті постає потреба психологічної концептуалізації цього феномену, насамперед з позиції нерациональної психології. Існування українських підприємств та організацій в умовах воєнного стану ще більше загострює актуальність означеної проблеми.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблематика прийняття рішень (decision making) в складних умовах діяльності достатньо глибоко вивчена в англомовній економічній та організаційній психології (Д. Каннеман, Г. Клайн, Г. Кунц, М. Мескон, Дж. Нейманн, П. Скотт); серед українських фахівців її досліджують В. Ю. Артемов, М. П. Бутко, Л. М. Карамушка, О. А. Чеботарьова, О. С. Ковальчук, І. В. Сингаївська та інші. В останні десятиліття значний поштовх до розвитку відповідних теорій здійснила когнітивна наука, що запропонувала алгоритмізацію цих процесів. Персональна психологія поглиблює знання про особисті ресурси, що забезпечують ефективне прийняття рішень управлінцями; загальна психологія пояснює можливості та обмеження мисленнєвих процесів. На сучасному етапі розвитку суспільства аналіз названої проблеми неможливий без комплексного підходу та врахування міждисциплінарних зв'язків.

В психології прийняття рішень розглядається як інтегральний процес регуляції діяльності, спрямованої на вибір найкращої альтернативи для подолання проблемної ситуації. Це процес створення

послідовності дій, які в результаті певних перетворень, що відбуваються в ситуації зі значною кількістю невизначених змінних призводять до досягнення визначеної цілі [1; 2]. Прийняття рішень передбачає отримання відповіді на ключове питання у проблемній ситуації. При цьому ступінь «проблемності» визначається динамічністю ситуації, її складністю, наявністю релевантної інформації та іншими чинниками, які в процесі свого взаємовпливу визначають специфіку вирішення проблеми та забезпечують умови для прийняття обґрунтованого й адекватного рішення [3]. Одним із найважливіших критеріїв визначення проблемної ситуації є ступінь мінливості внутрішніх та зовнішніх умов, що вимагає від суб'єкта рішення здатності до прогностичної оцінки ймовірних змін, які можуть відбутись у найближчій та віддаленій перспективі.

Мета цієї публікації – теоретичний аналіз психологічних аспектів прийняття рішень в контексті двох протилежних підходів, що базуються на раціональних та інтуїтивних засадах. Виявлення сильних сторін та обмежень, властивих кожному підходу, дозволить обґрунтувати найефективніші шляхи розвитку управлінських якостей в сучасних соціально-економічних умовах.

Виклад основного матеріалу дослідження. Процес ухвалення рішень в проблемній ситуації можна умовно розділити на ряд етапів:

1) визначення ключової проблематики та існуючих суперечностей, а також постановка цілей, які мають бути досягнутими;

2) необхідної інформації, тобто зменшення ступеню її невизначеності, з'ясування обмежень та перешкод на шляху до досягнення цілей, а також формулювання головних вимог до процесу вирішення даної проблеми;

3) пошук рішень, генерація можливих альтернативних напрямків подолання ситуації;

4) оцінка запропонованих альтернатив за попередньо сформованими

критеріями, відповідно до визначених цілей, в результаті окреслюються переваги та недоліки кожного з варіантів вирішення ситуації;

5) вибір із можливих альтернатив одного варіанту, що і є власне самим процесом прийняття рішення;

6) реалізація прийнятого рішення, застосування тактик і стратегій, спрямованих на досягнення визначених цілей; 7) контроль та оцінка ефективності подолання.

На заключному етапі результати діяльності аналізуються з точки зору їх ефективності, реалізованості визначених цілей, що сприяє накопиченню досвіду прийняття рішень, підвищенню рівня їх продуктивності [3]. Саме на цьому етапі відбувається оцінка результативності виконання роботи від вищого керівництва, з позиції самого керівника та безпосередніх виконавців. Таким чином, вирішення проблеми сприймається як надання переваги одній із запропонованих альтернатив в результаті їх виваженого аналізу на підставі чітко визначених критеріїв.

Психологічна проблематика прийняття рішень вивчається з позицій декількох підходів: нормативного, дескриптивного та прескриптивного.

В контексті *нормативного підходу* рішення приймаються на основі врахування всієї необхідної інформації та раціональної оцінки всіх альтернативних варіантів досягнення цілі. Але у межах даного підходу недостатньо враховуються некеровані чинники, що можуть впливати на ситуацію та процес досягнення цілі, отже, прийняття рішень відбувається на основі стандартизованих норм та правил, які чітко регламентують можливі тактики та стратегії діяльності. У межах *дескриптивного підходу* рішення приймаються на основі інтуїтивного мислення – суб'єктивного відчуття правильності того або іншого варіанту. *Прескриптивний* підхід намагається об'єднати логічні та інтуїтивні напрями у подоланні проблемних ситуацій та одночасно застосовувати як раціональне,

так і інтуїтивне мислення в процесі прийняття рішення [8]. Отже, процес прийняття рішень не обмежений тільки формально логічними структурами психіки людини, він передбачає також процесуальну регуляцію, що зумовлює наявність певного протиставлення різних поглядів вчених на дану проблематику.

Традиційною є диференціація рішень на раціональні та інтуїтивні. Основою *раціональних рішень* є певна послідовність аналітичних прийомів вирішення проблемної ситуації. В той час як важливою ознакою *інтуїтивних рішень* є відсутність чітких етапів аналізу альтернативних варіантів подолання та прийняття рішення, зумовленого головним чином суб'єктивним відчуттям його правильності. Розглядаючи раціональність як передумову прийняття рішень, сучасні автори роблять акцент на особливостях пошуку необхідної інформації, наголошуючи на готовності особистості до прийняття рішення в умовах недостатності вихідних даних. В процесі прийняття інтуїтивних рішень суб'єкт не може логічно довести істинність власних передбачень та не має змоги ретельно контролювати процес пошуку вдалого варіанту. Здатність до прийняття інтуїтивних рішень є особливо важливою в ситуації обмеженості часу й інформації [1].

В контексті цих протилежних підходів на прийняття рішень впливають різні особистісні чинники: раціональність і готовність до ризику. Раціональність вимагає схильності людини до ретельного аналізу, розрахунку наслідків своїх подальших дій. Готовність до ризику передбачає налаштованість на апробацію різних шляхів досягнення мети та активні дії в ситуації недостатньої кількості інформації. Отже, можна виокремити раціональний шлях (здатність застосовувати в процесі вирішення конкретної задачі певні знання) та нераціональний шлях – *інтуїцію*, що актуалізується в результаті отримання підсвідомої інформації, пов'язаної з попереднім досвідом людини. Вибір емоційного або раціонального типу вирішення проблеми залежить від

індивідуально-психологічних властивостей людини, що, в свою чергу, зумовлює активізацію різних мозкових структур [17].

Розглядаючи раціональність як стиль прийняття рішень, слід згадати теорію максимізації корисності Дж. фон Неймана [18], згідно з якою рішення приймаються задля отримання максимально можливих переваг. Теорія максимізації очікуваної корисності наголошує, що людина в ситуації вибору спрямована на прийняття найбільш вигідного для себе варіанту рішення. Цікавим напрямом дослідження даної проблематики є введення концепції *обмеженої оптимальності*, що передбачає вибір найкращого варіанту дій в контексті наявності певного комплексу обмежень (S. Zilberstein, 1998) [25]. Подальший розвиток наукових поглядів на раціональні стратегії ухвалення рішень відображений у теорії *обмеженої раціональності*, у межах якої прийняття рішень відбувається шляхом знаходження альтернативи, що задовільняє певну кількість необхідних критеріїв [22]. В контексті раціоналістичної парадигми особлива увага приділяється конструюванню моделей, що зумовлюють складні вибори у випадку наявності суперечливих цілей; аналізу чинників, що визначають вибір необхідної інформації та певних мисленнєвих операцій для оптимального прийняття рішення [8].

Одні з засновників раціоналістичного підходу до прийняття рішень Д. Каннеман та А. Тверські (1979) побудували модель раціонального аналізу аргументації в процесі та здійснення вибору альтернативних варіантів. Вчені вважали, що пошук рішення є складним процесом аналізу суперечливих аргументів, які треба порівнювати за певним переліком критеріальних ознак. Евристичні шляхи вирішення ситуації передбачають суттєве скорочення часу прийняття рішення та економію когнітивних ресурсів, але призводять до недостатнього аналізу ситуації з використанням всіх логічних аргументів, що в результаті зумовлює виникнення помилок [11]. Пізніше G. Klein (1989, 1997) наголосив, що застосування раціональних патернів дає можливість

більш точної диференціації прийнятих рішень [13]. Переваги раціонального стилю прийняття рішень підкреслюють також E. Shafir, R. A. LeBoeuf (2002), які наголошують на нижчій схильності до помилок у випадку застосування раціональних стилів, що, в свою чергу, сприяє продуктивному коректуванню хибних евристичних рішень [20]. F. Lieder et al. (2018) ввели поняття ресурсної раціональності, яка демонструє застосування раціональних рішень в умовах обмеженого часу та ресурсів, що потребує відповідного евристичного коректування стратегій та напрямків дій [16].

Отже, раціональність як стильовий критерій прийняття рішень є когнітивною характеристикою особистості, що зумовлює пріоритетні стратегії пошуку та вибору альтернатив, а саме прагнення особистості до максимального збору інформації, що допомагає збільшити рівень безпеки в процесі ухвалення багатоетапних рішень. На рівні особистісного потенціалу раціональність передбачає наявність розвинених інтелектуальних здібностей, рефлексивності, відкритості досвіду, готовності до змістовного аналізу проблеми, визначення можливостей та критеріїв її вдалого подолання.

В наступних працях Д. Каннемана розглянуто дві системи прийняття рішень: перша передбачає активізацію асоціативних когнітивних процесів, що відбувається поза контролем свідомості, тобто уособлює в собі інтуїтивні рішення; друга система є послідовною та структурованою і може вносити певні корективи до рішень, прийнятих в результаті активізації першої системи [3]. Критика окресленої теорії двох систем наголошує на недостатньому висвітленні у межах раціональних теорій неформалізованих компонентів розумової діяльності, процесів передбачення та прогнозування можливих наслідків прийняття рішення, а також особистісно-мотиваційних детермінант здійснення вибору серед можливих варіантів рішення.

Розвиток цих поглядів декларує ідею об'єднання інтуїтивних та раціональних способів вирішення проблемних ситуацій. Так, G. Gigerenzer, W. Gaissmaier (2011) наголошують на неможливості врахування в процесі раціонального прийняття рішень низки невизначених чинників та випадковості подій, що істотним чином знижує продуктивність раціональних рішень [7]. В той же час евристичні стратегії прийняття рішень, спрямовані на переструктурування ситуації, часто призводять до виникнення інсайтів в результаті появи принципово нових варіантів вирішення проблеми. Ряд вчених також наголошує на точності інтуїтивних рішень та прогнозів, передумовами для яких виступають очікування, пов'язані з наявним досвідом (J. Czerlinski et al., 1999; G. Klein, A. Jarosz 2011) [5; 14].

Окреслений критичний огляд раціонального підходу до ухвалення рішень зумовлює розгортання у науковому дискурсі ідеї поєднання стратегій раціонального та інтуїтивного прийняття рішень.

У теорії С. Епстайна (1994) представлені раціональний, аналітичний та інтуїтивний стилі мислення (останній вчений називає адаптивним підсвідомим). Дослідник наголошує на високому ступені контекстуальності досвіду, що використовується в процесі інтуїтивного прийняття рішень, тоді як когнітивний стиль мислення зумовлений також специфікою емоційної саморегуляції особистості [6]. G. Keren, Y. Schul (2009) вважають інтуїтивну та раціональну системи протилежними полюсами єдиного континуума, що знаходить підтвердження також у інших наукових розробках західних вчених [12]. Емоції безперечно пов'язані з раціональними рішеннями, можуть бути чинником активзації інтелектуальних стратегій, спрямованих на вирішення проблемної ситуації (Hammond et al., 1997) [9]. Вивчається нейрофізіологічна основа тісного взаємозв'язку механізмів активації інтуїтивних і раціональних рішень (Mega et al., 2015) [17]. Принцип єдності

когнітивних та інтуїтивних механізмів прийняття рішень особливо актуальний в умовах невизначеності, коли прийняття рішень передбачає цілісну взаємодію раціональних, аналітичних, емоційних та інтуїтивних процесів. **Помилка! Джерело посилання не знайдено..**

Головними ознаками інтуїтивного рішення є його неусвідомлюваність, неможливість логічно пояснити та ідентифікувати процеси, які призводять до виникнення нового знання та прийняття рішення [15]. Головним в процесі прийняття інтуїтивних рішень є поява результату внаслідок неусвідомленого синтезу інформації або розпізнавання прихованих паттернів у наявних фактах [23]. Відомо, що для активзації інтуїтивного мислення важливим є проходження етапів пошуку гіпотез та первинних спроб рішення задачі, що призводить до переструктурування інформації та врешті до інтуїтивного розуміння можливого рішення [9].

В даному контексті важливо розуміти, що інтуїтивні рішення з'являються в результаті неусвідомлюваної переробки інформації, яка відбувається внаслідок виникнення певних стимулів, які спираються на наявний досвід людини, що врешті рещт призводить до швидких висновків, передумовою яких є обмежена кількість найголовніших характеристик [10]. Здатність створювати інтуїтивні знання передбачає наявність в людини певних когнітивно-стильових характеристик та можливість прийняття інтуїтивних рішень в результаті неструктурованих суджень, що не охоплюють аналітичні мисленнєві операції [11]. Інтуїтивна інформація виникає в результаті інсайту, що дозволяє досягнути кардинально нового творчого вирішення проблемних ситуацій [19].

Особливістю інтуїтивного вирішення проблемних ситуацій є також легкість та спонтанність виникнення інтуїтивних «осаянь», які не піддаються контролю з боку свідомості та передбачають наявність яскравого афективного компоненту, проявом якого є здогадки та передчуття.

Інтуїція передбачає здатність проникати в сенс подій та ситуацій. Отже, головною ознакою інтуїтивного рішення є впевненість людини у правильності обраного варіанту на основі певних емоційних індикаторів, яка не може бути пояснена за допомогою раціонального мислення [21; 23].

Нераціональна здатність до прийняття рішень є особливо важливою в ситуаціях бізнесу, коли інтуїція наштовхує бізнесмена на позитивне вирішення ділової ситуації, запобігає можливим помилкам, що можуть призвести до істотних збитків. Вкрай важливим при цьому є рефлексивне ставлення до можливих помилкових умовиводів, здатність розрізняти інтуїтивні передчуття та самообман [24]. Але слід враховувати, що загальна ефективність того чи іншого способу управління у великій мірі залежить від конкретного виду діяльності [4].

В результаті проведеного аналізу можна зробити висновок про те, що раціональність та інтуїтивність утворюють єдиний континуум інтелектуально-емоційного простору особистості, що наголошує на важливості комбінації логічного та інтуїтивного мислення для ухвалення найбільш продуктивних рішень.

Важливим аспектом психології прийняття рішень є вплив мотиваційно-сміслових утворень на усвідомлену регуляцію виборів, зокрема врахування *внутрішньої мотивації*. Це причини, що спонукають людину до певної активності, не пов'язані із зовнішніми чинниками, а зумовлені насамперед зацікавленістю, цінністю для людини самого процесу діяльності. Аналіз мотиваційних тенденцій демонструє наявність певних залежностей між вираженістю тих або інших мотивів та домінуючим стилем прийняття рішень. Відомо, що у осіб, які надають перевагу раціональним способам вирішення проблем спостерігаються значно нижчі показники автономності та толерантності до нового, вищі показники прагнення до впорядкованості й детального планування. Натомість особи, які застосовують інтуїцію в процесі вирішення проблем,

відрізняються вищим прагненням до самопізнання, автономністю, відкритістю новому досвіду та меншою схильністю до впорядкованості у своїх діях та планах.

Також в дослідженні психологічних стратегій прийняття рішень важливо враховувати *схильність до ризику* – особистісну якість індивіда, пов'язана з такими рисами характеру, як потяг до незалежності, бажання домінувати, імпульсивність, прагнення досягти успіху. В стресовій ситуації суб'єкт під час прийняття рішення керується: 1) обізнаністю щодо серйозних ризиків та пов'язаними з ними альтернативами; 2) надією знайти кращу альтернативу; 3) вірою в те, що той, хто ризикує, має у своєму розпорядженні достатню кількість часу для пошуку та оцінки альтернатив. Якщо в момент прийняття рішення, суб'єкт знаходиться в ситуації стресу, у його свідомості відбувається конфлікт між емоціями та мотивами: пильність, яка виступає основною обмежувальною силою в діяльності людини, вступає у протиріччя з потребою в пізнанні й толерантністю до невизначеності (В. Артемов, І. Сингаївська, 2022) [1].

Отже, особистісні характеристики певним чином визначають стратегії прийняття управлінських рішень, зумовлюючи, використання раціонального аналізу або апробацію ризикованих тактик. У даному контексті головною є активність суб'єкта в процесі вибору того або іншого варіанту рішення, що відбувається завдяки дії динамічних регулятивних систем, які охоплюють в собі як комплекс мотиваційних ієрархій, так і особистісне самовизначення, передумовою чого є ціннісно-смілова ідентифікація особистості.

Висновки. В результаті проведеного аналізу можна зробити висновок про те, що прийняття рішень являє собою інтегральний, багатоступінчастий процес регуляції діяльності, спрямованої на вибір найкращого варіанту подолання проблемної ситуації. Деякі особливості проблемної ситуації (складність, нестача інформації, мінливість внутрішніх та

зовнішніх чинників, тощо) суттєво ускладнюють процес ухвалення рішення.

Головними психологічними механізмами прийняття рішень є раціональний та інтуїтивний, а також змішаний, що поєднує риси обох. Раціональний спосіб ухвалення рішень передбачає послідовність аналітичних прийомів переробки інформації для вибору найкращого варіанту подолання. Цей спосіб потребує розвинутих інтелектуальних здібностей, рефлексії, навичок аналізу та порівняння різноманітної аргументації, здатності до розрахунку способів досягнення визначеної мети. В межах раціонального підходу недостатньо висвітленими залишаються процеси передбачення можливих наслідків прийняття рішень; достатньо слабким місцем є неможливість врахування невизначених чинників та випадковості подій, що підвищує ймовірність помилок в процесі ухвалення рішень.

Головними ознаками інтуїтивного підходу є відсутність усвідомлених етапів аналізу варіантів та підсвідоме відчуття впевненості у правильності рішення. Інтуїтивні рішення ухвалюються в результаті спонтанного переструктурування інформації під впливом минулого досвіду людини. Вони вважаються проявом емоційних неусвідомлюваних реакцій, передбачень та почуттів, що призводить до виникнення яскравих інсайтів, які уособлюють в собі вирішення проблемної ситуації. Здатність до інтуїтивних рішень передбачає наявність у людини певних когнітивно-стильових характеристик, зокрема здатності отримувати інформацію на основі емоційних індикаторів, готовності до ризику, автономності та відкритості новому.

Перспективний шлях подолання даної дихотомії ми бачимо у комплексному розгляді раціональних та інтуїтивних рішень як двох полюсів єдиного континуума. Когнітивний стиль прийняття рішення потребує емоційної регуляції, як важливого чинника активізації інтелектуальних стратегій. Отже,

прийняття продуктивних рішень потребує цілісної взаємодії раціональних, аналітичних, емоційних та інтуїтивних процесів, що набуває особливої важливості в ситуаціях невизначеності. У своєму дослідженні ми дотримуємось ідеї гармонійного поєднання раціональних та інтуїтивних шляхів вирішення проблемних ситуацій, що потребує від управлінця готовності до апробації ризикованих стратегій поведінки.

Література:

1. Артемов В. Ю., Сингаївська І. В. Особливості процесів прийняття рішень в умовах невизначеності. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2022. № 1(65). С. 149–163. DOI: 10.31732/2663-2209-2022-65-149-163
2. Бутко М. П., Бутко І. М., Мащенко В. П. та ін. Теорія прийняття рішень / заг. ред. М. П. Бутка. К.: Центр учбової літератури, 2015. 360 с. URL: https://dut.edu.ua/uploads/l_101_88535923.pdf
3. Канеман Д., Словик С., Тверски А. Принятие решений в неопределенности: правила и предубеждения. Харьков: Фолио, 2005. 632 с.
4. Сингаївська І.В., Федорець С.Б. Психологічний аналіз поняття менеджменту та стилів управління. *Правничий вісник Університету «КРОК»*. 2017. Вип. 29. С. 197-205. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pvuk_2017_29_32
5. Czerlinski J., Gigerenzer G., Goldstein D. G. How good are simple heuristics? In G. Gigerenzer, P. Todd, and the ABC Research Group (eds.). *Simple Heuristics That Make Us Smart*. NY: Oxford University Press, 1999. P. 97-118. URI: <http://www.fulviofrisonone.com>
6. Epstein S. Integration of the cognitive and the psychodynamic unconscious. *American psychologist*. 1994. Vol. 49(8). P. 709-724. DOI: 10.1037//0003-066x.49.8.709
7. Gigerenzer G., Gaissmaier W. Heuristic decision making. *Annual Review of Psychology*, 2011. Vol. 62. P. 451–482. DOI: 10.1146/annurev-psych-120709-145346
8. Goldstein W. M., Hogarth R. M. Research on judgment and decision making: Currents, connections, and controversies. Cambridge University Press, 1997. 768 p.
9. Hammond K. R., Hamm R. M., Grassia J., Pearson T. Direct comparison of the efficacy of intuitive and analytical cognition in expert judgment. *IEEE Transactions on Systems, Man, & Cybernetics*, 1987. Vol. 17(5). P. 753–770. DOI: 10.1109/TSMC.1987.6499282
10. Hogarth R. M. *Educating Intuition*. Chicago: The University of Chicago Press, 2001. 335 p.
11. Kahneman D., Tversky, A. On the study of statistical intuitions. *Cognition*, 1982. Vol. 11(2). P. 123-141. DOI: 10.1016/0010-0277(82)90022-1

12. Keren G., Schul Y. Two is not always better than one: A critical evaluation of two-system theories. *Perspectives on Psychological Science*, 2009. Vol. 4(6). p. 500–533. DOI: 10.1111/j.1745-6924.2009.01164.x
13. Klein G. Developing expertise in decision making. *Thinking and reasoning*, 1997. Vol. 3(4). P. 337–352. <https://doi.org/10.1080/135467897394329>
14. Klein G., Jarosz A. A Naturalistic Study of Insight. *Journal of Cognitive Engineering and Decision Making*, 2011. Vol. 5(4). P. 335–351. DOI: 10.1177/1555343411427013
15. Lieberman M. D. Intuition: a social cognitive neuroscience approach. *Psychological Bulletin*, 2000. Vol. 126(1). P. 109-137. DOI: 10.1037//0033-2909.126.1.109
16. Lieder F., Griffiths T. L., Huys Q. J., Goodman N. D. The anchoring bias reflects rational use of cognitive resources. *Psychonomic Bulletin & Review*, 2018. Vol. 25(1). P. 322–349. DOI: 10.3758/s13423-017-1286-8.
17. Mega L. F., Gigerenzer G., Volz K. G. Do intuitive and deliberate judgments rely on two distinct neural systems? A case study in face processing. *Frontiers in Human Neuroscience*, 2015. Vol. 9. Article 456. URL: <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fnhum.2015.00456/full>
18. Neumann J., Morgenstern O. *Theory of Games and Economic Behavior: 60th Anniversary Commemorative Edition*. Princeton, NJ: Princeton University Press. 2007. 776 p.
19. Osbeck L. M. Direct apprehension and social cognition: Revising the concept of intuition. *Journal of Theoretical and Philosophical Psychology*, 2001. Vol. 21(2). P. 118-131.
20. Shafir E., LeBoeuf R. A. Rationality. *Annual Review of Psychology*, 2002. Vol. 49. P. 491-517. DOI: 10.1146/annurev.psych.53.100901.135213
21. Shirley D. A., Lagan-Fox J. Intuition: A Review of the Literature. *Psychological Reports*, 1996. Vol. 79. P. 563-584. DOI: 10.2466/pr0.1996.79.2.563
22. Simon H. A. Rationality as Process and as Product of Thought. Richard T. Ely Lecture. *American Economic Review*, 1978. Vol. 68(2). P. 1–16. URL: <https://www.jstor.org/stable/1816653>
23. Simon H. A. Making management decisions: the role of intuition and emotion. *The Academy of Management Executive*, 1987. Vol. 1(1). P. 57-64. URL: <https://www.jstor.org/stable/4164720>
24. Vaughan F. E. Varieties of intuitive experience. In W. H. Agor (Ed.). *Intuition in organizations: Leading and managing productively*. Newbury Park, CA: SAGE Publications. 1989. P. 40-61.
25. Zilberstein S. Satisficing and bounded optimality. *AAAI Spring Symposium on Satisficing Models*. 1998. P. 91–94. URL: <https://www.aaai.org/Papers/Symposia/Spring/1998/SS-98-05/SS98-05-015.pdf>
1. Artemov, V., & Synhivska, I. (2022). Features of decision-making processes under uncertainty. *Scientific Notes of «KROK» University*, 1(65), 149–163. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-65-149-163> (in Ukrainian)
2. Butko, M. P., Butko, I. M., Mashchenko, V. P. et al. (2015). Teoriia pryiniattia rishen [Decision making theory] / zah. red. M. P. Butka. K. : Tsentr uchbovoi literatury. URL: https://dut.edu.ua/uploads/1_101_88535923.pdf (in Ukrainian)
3. Kahneman, D., Slovic, S., & Tversky A. *Decision making in uncertainty: rules and prejudices*. Kharkov: Folio, 2005.
4. Syngaivska, I., & Fedorets, S. (2017). To the question of defining management and style management. *Legal Bulletin of «KROK» University*, 29, 197-205. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pvuk_2017_29_32 (in Ukrainian)
5. Czerlinski, J., Gigerenzer, G., & Goldstein, D. G. (1999). How good are simple heuristics? In G. Gigerenzer, P. Todd, and the ABC Research Group (eds.). *Simple Heuristics That Make Us Smart* (pp. 97-118). NY: Oxford University Press, URL: <http://www.fulviofrisone.com>
6. Epstein, S. (1994). Integration of the cognitive and the psychodynamic unconscious. *American psychologist*, 49(8), 709-724. DOI: 10.1037//0003-066x.49.8.709
7. Gigerenzer, G., & Gaissmaier, W. (2011). Heuristic decision making. *Annual Review of Psychology*, 62, 451–482. DOI: 10.1146/annurev-psych-120709-145346
8. Goldstein, W. M., & Hogarth, R. M. (1997). Judgment and decision research: Some historical context. In W. M. Goldstein & R. M. Hogarth (Eds.), *Research on judgment and decision making: Currents, connections, and controversies* (pp. 3–65). Cambridge University Press.
9. Hammond, K. R., Hamm, R. M., Grassia, J., & Pearson, T. (1987). Direct comparison of the efficacy of intuitive and analytical cognition in expert judgment. *IEEE Transactions on Systems, Man, & Cybernetics*, 17(5), 753–770. <https://doi.org/10.1109/TSMC.1987.6499282>
10. Hogarth, R. M. (2001). *Educating Intuition*. Chicago, IL : The University of Chicago Press.
11. Kahneman, D., & Tversky, A. (1982). On the study of statistical intuitions. *Cognition*, 11(2), 123-141. [https://doi.org/10.1016/0010-0277\(82\)90022-1](https://doi.org/10.1016/0010-0277(82)90022-1)
12. Keren, G., & Schul, Y. (2009). Two is not always better than one: A critical evaluation of two-system theories. *Perspectives on Psychological Science*, 4(6), 500–533. DOI: 10.1111/j.1745-6924.2009.01164.x
13. Klein, G. (1997) Developing expertise in decision making. *Thinking and reasoning*, 3(4), 337–352. <https://doi.org/10.1080/135467897394329>
14. Klein, G., Jarosz, A. (2011). A Naturalistic Study of Insight. *Journal of Cognitive Engineering and Decision Making*, 5(4), 335–351. DOI: 10.1177/1555343411427013
15. Lieberman, M. D. (2000). Intuition: a social cognitive neuroscience approach. *Psychological Bulletin*, 126(1), 109-137. DOI: 10.1037//0033-2909.126.1.109

References:

1. Artemov, V., & Synhivska, I. (2022). Features of decision-making processes under uncertainty. *Scientific Notes of «KROK» University*, 1(65), 149–163.

16. Lieder, F., Griffiths, T. L., Huys, Q. J., & Goodman, N. D. (2018). The anchoring bias reflects rational use of cognitive resources. *Psychonomic Bulletin & Review*, 25(1), 322–349. DOI: 10.3758/s13423-017-1286-8.
17. Mega, L. F., Gigerenzer, G., & Volz, K. G. (2015). Do intuitive and deliberate judgments rely on two distinct neural systems? A case study in face processing. *Frontiers in Human Neuroscience*, 9: 456. URL: <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fnhum.2015.00456/full>
18. Neumann, J., & Morgenstern, O. (2007). *Theory of Games and Economic Behavior: 60th Anniversary Commemorative Edition*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
19. Osbeck, L. M. (2001). Direct apprehension and social cognition: Revising the concept of intuition. *Journal of Theoretical and Philosophical Psychology*, 21(2). P. 118-131.
20. Shafir, E., & LeBoeuf, R. A. (2002). Rationality. *Annual Review of Psychology*, 49, 491-517. DOI: 10.1146/annurev.psych.53.100901.135213
21. Shirley, D. A., & Lagan-Fox, J. (1996). Intuition: A Review of the Literature. *Psychological Reports*, 79, 563-584. DOI : 10.2466/pr0.1996.79.2.563
22. Simon H. A. (1978). Rationality as Process and as Product of Thought. Richard T. Ely Lecture. *American Economic Review*, 68(2), 1–16. URL: <https://www.jstor.org/stable/1816653>
23. Simon, H. A. (1987). Making management decisions: the role of intuition and emotion. *The Academy of Management Executive*, 1(1), 57-64. URL: <https://www.jstor.org/stable/4164720>
24. Vaughan, F. E. (1989). Varieties of intuitive experience. In W. H. Agor (Ed.). *Intuition in organizations: Leading and managing productively* (pp. 40-61). Newbury Park, CA: SAGE Publications.
25. Zilberstein, S. (1998). Satisficing and bounded optimality. *AAAI Spring Symposium on Satisficing Models*. (pp. 91–94). URL: <https://www.aaai.org/Papers/Symposia/Spring/1998/SS-98-05/SS98-05-015.pdf>