



FINANCE, BANKING, INSURANCE AND THE STOCK MARKET

ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА, СТРАХУВАННЯ ТА ФОНДОВИЙ РИНОК

УДК 658:005.53

ГЕНЕЗА НАУКОВИХ ПІДХОДІВ ДО ПОНЯТТЯ «ПРИЙНЯТТЯ БІЗНЕС-РІШЕННЯ» ТА ОСОБЛИВОСТІ ЙОГО РЕАЛІЗАЦІЇ В МАЛОМУ ТА СЕРЕДНЬОМУ ПІДПРИЄМНИЦТВІ

Андрій Кравченко

*Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця,
Харків, Україна
ORCID: 0009-0001-1222-7873*

Резюме. *Наведено результати теоретико-методологічного узагальнення підходів до розуміння сутності процесу прийняття бізнес-рішень та визначено особливості його реалізації в малому і середньому підприємстві (МСП). Актуальність дослідження зумовлена посиленням динаміки економічного середовища, зростанням інформаційної складності управлінських ситуацій та необхідністю швидкого й адаптивного реагування з боку суб'єктів МСП, що об'єктивно вимагає оновленого концептуального бачення управлінської дії. На основі критичного аналізу сучасної наукової літератури систематизовано провідні концепції прийняття бізнес-рішень, що репрезентують основні етапи еволюції управлінської думки: від нормативно-раціональної моделі до адаптивно-еволюційного підходу. Показано, що кожна з теорій пояснює окремі аспекти поведінки суб'єкта управління: логіку вибору, реакцію на ризик, вплив емоцій, культурну зумовленість, впровадження інновацій або здатність до навчання. Розкрито прикладне значення кожного з підходів для МСП з урахуванням їхніх структурних характеристик, ресурсних обмежень і персоніфікованої моделі управління. У процесі дослідження обґрунтовано доцільність формування інтегративного підходу до прийняття бізнес-рішень, що синтезує аналітичні, поведінкові, соціокультурні та адаптивні компоненти. Такий підхід відображає сучасні умови господарювання, у яких рішення набувають рис неперервного процесу з урахуванням змін середовища, обмежень часу й даних, впливу когнітивних факторів і ролі організаційного навчання. Запропоновано авторське уточнення поняття «прийняття бізнес-рішення» як багаторівневого, динамічного, контекстно залежного процесу, що відбувається в умовах інформаційної неповноти та спрямований на забезпечення адаптивної стійкості та розвитку підприємства. Результати дослідження становлять теоретичну базу для розроблення моделей підтримання прийняття рішень у малому та середньому підприємстві, удосконалення систем інформаційно-аналітичного забезпечення та формування нових стратегічних підходів до управління в умовах невизначеності.*

Ключові слова: *прийняття бізнес-рішень, мале і середнє підприємство, інтегративний підхід, інформаційно-аналітичне забезпечення, управлінська дія, теорія рішень, адаптивність, стратегічне мислення, поведінкові моделі, невизначеність.*

https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2025.05.095

Отримано 07.07.2025

THE GENESIS OF SCIENTIFIC APPROACHES TO THE CONCEPT OF 'BUSINESS DECISION-MAKING' AND THE FEATURES OF ITS IMPLEMENTATION IN SMEs

Andrii Kravchenko

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Kharkiv, Ukraine

Summary. *The article presents the results of a theoretical and methodological generalisation of approaches to understanding the essence of the business decision-making process. It identifies the peculiarities of its implementation in small and medium-sized enterprises (SMEs). The study's relevance is determined by the intensification of the dynamics of the economic environment, the growth of the informational complexity of management situations, and the need for a quick and adaptive response from SMEs, which objectively requires an updated conceptual vision of management action. A critical analysis of contemporary scientific literature has enabled the systematisation of the leading concepts of decision-making, which represent the main stages of the evolution of management thought. The study shows how these concepts have evolved from the normative-rational model to the adaptive-evolutionary approach. It has been demonstrated that each of the theories above elucidates discrete aspects of the behaviour of a management entity, including the logic of choice, reaction to risk, the influence of emotions, cultural conditioning, the introduction of innovations, and the ability to learn. The significance of these approaches for SMEs is revealed through an analysis of their structural characteristics, resource constraints, and personalised management model. The study substantiates the expediency of formulating an integrative approach to business decision-making, synthesizing analytical, behavioural, sociocultural, and adaptive components. This approach is indicative of contemporary economic conditions, wherein decisions are made continuously, considering environmental changes, temporal constraints, data limitations, cognitive factors, and the role of organisational learning. The author proposes to clarify the 'business decision-making' concept. This is to be understood as a multi-level, dynamic, context-dependent process that occurs in conditions of information incompleteness. This process aims to ensure the adaptive stability and development of the business.*

Key words: *business decision-making, small and medium-sized enterprises, integrative approach, information and analytical support, management action, decision theory, adaptability, strategic thinking, behavioural models, uncertainty.*

https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2025.05.095

Received 07.07.2025

Постановка проблеми. У сучасних умовах постійної економічної турбулентності, інформаційної перевантаженості та швидкоплинності ринкових змін здатність підприємств до своєчасного й ефективного прийняття бізнес-рішень набуває критичного значення. Особливо актуально це для сектора малого й середнього підприємництва (МСП), який характеризується обмеженістю ресурсів, високим рівнем операційного ризику та значною залежністю від індивідуальних управлінських рішень. У таких умовах якість і швидкість прийняття рішень безпосередньо впливають на конкурентоспроможність, стійкість та перспективи розвитку суб'єктів МСП.

Разом із тим, попри велику кількість наукових досліджень, присвячених окремим аспектам прийняття управлінських рішень, відсутнім залишається системний підхід до узагальнення теоретичних концепцій у хронологічній та прикладній логіці з урахуванням специфіки саме малого та середнього бізнесу. Наявні підходи здебільшого фрагментовані, орієнтовані на великі корпорації або зосереджені на окремих функціональних рівнях управління, що знижує їхню практичну релевантність для підприємців і управлінців МСП.

У цьому контексті виникає необхідність у переосмисленні та класифікації існуючих наукових підходів до поняття «прийняття бізнес-рішення» з метою адаптації їх до умов функціонування МСП. Актуальним науковим і прикладним завданням є встановлення теоретико-методологічних меж цього поняття, виявлення ключових етапів його еволюції в економічній думці та обґрунтування специфічних характеристик процесу прийняття рішень у середовищі підприємств малого та середнього розміру.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасній науковій літературі спостерігається зростаючий інтерес до проблематики прийняття бізнес-рішень саме у сфері малого і середнього підприємництва, що зумовлено складністю середовища, обмеженістю ресурсів та високою динамікою управлінських ситуацій.

Закордонні дослідження останніх років [4, 6, 8] доводять, що процеси прийняття рішень у МСП перебувають під суттєвим впливом цифровізації, когнітивних упереджень, інформаційного дефіциту та слабких аналітичних компетенцій. Основними тенденціями є поширення Data-Driven підходів, прагнення до швидкого навчання на основі зворотного зв'язку та зростаюча роль поведінкових факторів у виборі стратегій.

Водночас у вітчизняному науковому дискурсі проблематиці прийняття управлінських рішень в МСП приділяється недостатня увага. Дослідження, які проводилися аналітичними структурами OECD, Центром економічної стратегії, KSE та Національним інститутом стратегічних досліджень, свідчать про існування глибоких системних бар'єрів у впровадженні аналітичного забезпечення управлінських рішень у МСП, зокрема брак доступу до даних, цифрових інструментів і експертизи [1].

Таким чином, попри наявність значної кількості публікацій, у науковому полі відсутня узагальнена концептуальна база, яка б системно враховувала еволюцію підходів до прийняття бізнес-рішень у прикладній логіці малого й середнього підприємництва.

Метою статті є узагальнення та концептуалізація теоретичних підходів до прийняття бізнес-рішень із урахуванням специфіки їх реалізації в малому і середньому підприємстві.

Постановка завдання. Для досягнення поставленої мети дослідження передбачає систематизацію основних теоретичних підходів до розуміння процесу прийняття бізнес-рішень, аналіз їх еволюції та виявлення прикладного значення для малого і середнього підприємництва. Особливу увагу зосереджено на обґрунтуванні інтегративного підходу та уточненні змісту поняття «прийняття бізнес-рішення» з урахуванням сучасних умов та інформаційно-аналітичних потреб МСП.

Виклад основного матеріалу. Проблематика прийняття управлінських рішень традиційно вважається центральною в теорії менеджменту, економіки підприємства та підприємницьких студій. Упродовж XX–XXI століття цей феномен був предметом дослідження численних наукових шкіл, кожна з яких формувала власне уявлення про логіку вибору, чинники впливу та результати ухвалених дій [2, 2, 5, 6]. Еволюція підходів до прийняття бізнес-рішень відображає не лише зміну аналітичних парадигм, а й загальносвітову трансформацію умов ведення підприємництва – від індустріальної до постіндустріальної, від локальної до глобальної економіки, від стабільності до перманентної турбулентності. Особливої актуальності ця тема набуває в контексті малого і середнього підприємництва (МСП), де рішення приймаються в умовах браку часу, обмеженості ресурсів, високої особистої відповідальності керівника та постійної потреби в адаптації до змін середовища.

Початковим етапом розвитку концептуального поля слід вважати нормативні (раціональні) моделі, що заклали основи класичної економіки. В працях А. Сміта, а згодом у математично формалізованих схемах Дж. фон Неймана та О. Моргенштерна, рішення розглядалось як раціональний акт вибору найкращої альтернативи на основі повної й достовірної інформації. Ця логіка передбачала наявність чітко визначених цілей, оцінювання всіх можливих наслідків, стабільної шкали переваг і лінійної причинно-наслідкової моделі поведінки. Незважаючи на обмеженість застосування цього підходу в сучасному бізнес-середовищі, його принципи залишаються актуальними в регламентованих ділянках управління МСП, зокрема в бюджетуванні, фінансовому плануванні, податковому обліку, де рішень потребують стандартні ситуації з високим ступенем визначеності.

Наступним кроком стала поява економічної теорії підприємництва, в якій роль суб'єкта не зводилася до алгоритмічного оптимізатора, а трактувалася як джерело ініціативи та інновації в умовах ризику. У класичному варіанті цієї концепції, розробленої Ф. Найтом, ключовою характеристикою підприємця є здатність діяти в умовах невизначеності, де відсутня можливість точного прогнозу. І. Кірцнер розвинув цю позицію, наголошуючи на підприємницькій «уважності» – здатності виявляти невидимі ринкові можливості. У межах МСП ця модель особливо цінна, оскільки саме малі підприємства, часто очолювані засновником, стикаються з нестандартними ситуаціями, у яких рішення ґрунтується не на готових формулах, а на інтуїції, передбаченні, вмінні побачити потенціал там, де інші бачать лише невизначеність. Цей підхід підтримує розроблення бізнес-планів, оцінювання ризиків, сценарне прогнозування й аналітичну адаптацію до мінливого ринкового середовища.

Соціокультурна теорія цінностей, започаткована М. Вебером і продовжена Г. Хофстеде та Р. Інглгартом, розширює горизонти аналізу, вводячи в структуру рішення елементи культурної зумовленості. Підприємець у цій логіці діє не ізольовано, а в межах нормативних систем, традицій, очікувань спільноти. Ціннісні установки, ментальні моделі, релігійна етика й рівень міжособистісної довіри визначають, які дії вважаються допустимими, які – бажаними, а які – ризикованими чи неефективними. У МСП, де тісний контакт із клієнтом, персоналом і місцевою спільнотою є критично важливим, культурні чинники відіграють визначальну роль. Наприклад, рівень індивідуалізму, довіри до лідера чи толерантності до невизначеності суттєво впливають на швидкість упровадження змін, модель лідерства, структуру делегування та стиль комунікації.

У відповідь на обмеження нормативних та культурологічних моделей у другій половині ХХ століття набули поширення поведінкові підходи. Проспектна теорія Д. Канемана й А. Тверські показала, що суб'єкти приймають рішення не раціонально, а під впливом емоцій, когнітивних викривлень і ефектів фреймінгу. Люди сильніше реагують на втрати, ніж на виграші, недооцінюють імовірність рідкісних подій, переоцінюють наявну інформацію, схильні до підтвердження власних упереджень. Теорія запланованої поведінки Фішбейна й Айзена доповнила це бачення, звертаючи увагу на роль намірів, суб'єктивних норм і відчуття контролю над дією. У практиці МСП ці моделі дозволяють пояснити, чому засновники уникають інновацій, чому маркетингові рішення часто приймаються інтуїтивно, чому навіть успішні стратегії не масштабуються. Застосування поведінкових інструментів дозволяє МСП враховувати не лише економічну, але й психологічну раціональність клієнтів, працівників і самих власників бізнесу.

Теорія потреби у досягненні Д. МакКлелланда ввела в економіку психологічний вимір мотивації, пов'язуючи ефективність управлінських рішень із особистісними якостями лідера. Згідно з цією теорією підприємці з високою потребою в досягненнях ставлять складні цілі, прагнуть до контролю над результатом і схильні до поміркованого ризику. У МСП, де управлінська діяльність значною мірою персоніфікована, мотивація власника безпосередньо впливає на вибір стратегій, стиль керівництва, динаміку зростання й інноваційність. Розуміння цієї логіки допомагає формувати кадрові рішення, підбирати команду, створювати умови для особистісного розвитку лідера.

Суспільний вимір прийняття рішень акцентується в теорії соціальних змін, що бере витоки в працях Т. Парсонса й Е. Роджерса. Цей підхід трактує бізнес-рішення як відповідь на структурні трансформації у середовищі, такі як технологічні зрушення, зміни у споживчих цінностях, регуляторні інновації. Підприємець у такій моделі не лише адаптується до змін, а й активно бере в них участь. Для МСП, особливо в країнах із

трансформаційною економікою, ця концепція є пояснювальною основою для розуміння того, як соціальні очікування, глобальні тренди чи державна політика змінюють логіку прийняття стратегічних рішень.

Із цією логікою тісно пов'язана теорія інновацій Й. Шумпетера та П. Друкера, яка розглядає інноваційність як ключову рису підприємця. У межах цієї парадигми рішення приймаються не для збереження статус-кво, а для створення нового продукту, процесу, ринку. Особливо актуально це для МСП, які не можуть конкурувати масштабом, але здатні забезпечити гнучкість, швидкість і новизну. Інноваційна поведінка малих підприємств потребує гіпотезування, тестування, відмови від невдалих рішень і формування культури експерименту.

На межі XXI століття аналітико-технологічні підходи набули домінування завдяки розвитку інформаційних систем, штучного інтелекту й аналітики великих даних. Концепція Data-Driven Decision Making (DDDM), яку розвивають McKinsey, IBM та інші консалтингові структури, передбачає перехід від інтуїтивних моделей до управління на основі кількісної аналітики. МСП починають використовувати CRM-системи, ERP, аналітичні панелі, прогнозні моделі. Це змінює логіку вибору: суб'єкт покладається не лише на досвід, а й на об'єктивні цифрові індикатори, що дозволяє оптимізувати витрати, підвищити точність планування й полегшити масштабування бізнесу.

Узагальнюючим рівнем еволюції теорій прийняття рішень виступають адаптивно-еволюційні моделі, сформульовані Дж. Марчем, Г. Мінцбергом і К. Арджирісом. Вони розглядають рішення як процес постійного навчання, внутрішньої рефлексії та зміни патернів дії на основі зворотного зв'язку. У такій логіці не існує раз і назавжди оптимального вибору, є лише тимчасово ефективні стратегії, які потрібно постійно переглядати. У середовищі МСП, де оточення змінюється швидше, ніж встигають сформуватися жорсткі процедури, ця логіка є найбільш релевантною. Вона вимагає сприйнятливості до зворотного зв'язку, відкритості до експериментів, гнучкої структури управління.

Узагальнення наукових концепцій дозволяє стверджувати, що жодна з окремих теорій не охоплює повною мірою всі аспекти реального процесу прийняття бізнес-рішень у малому й середньому підприємстві. У кожному з підходів закладено цінні інструменти аналітики, пояснення мотивацій або логіку взаємодії суб'єкта з середовищем, однак їхнє ізольоване застосування ускладнює формування цілісного уявлення про специфіку управлінських дій в МСП. Це зумовлює необхідність формування інтегративного підходу, який би синтезував раціональну, поведінкову, соціокультурну, адаптивну та аналітичну логіку.

Основною передумовою для такої інтеграції виступає багатофакторність рішень, які приймаються в межах МСП. Як показано раніше, характерною особливістю малих підприємств є високий ступінь персоналізації управління. Засновник або керівник МСП водночас виконує роль аналітика, мотиватора, носія стратегічного бачення, комунікатора з клієнтами й інвесторами. У цьому контексті рішення ніколи не є суто технічними, вони є результатом взаємодії логіки, досвіду, інтуїції, ресурсів і оточення. Крім того, МСП постійно функціонують в умовах змінного інформаційного поля: джерела даних неповні або неструктуровані; існують розриви між первинною аналітикою та її інтерпретацією; інструменти бізнес-аналізу часто не автоматизовані або доступні лише частково. Це об'єктивно посилює потребу в адаптивному, ситуативному підході до прийняття рішень.

Інтегративна модель повинна ґрунтуватися на уявленні про рішення як складну систему взаємопов'язаних компонентів, де поєднуються:

- інституційно-культурні передумови (норми поведінки, цінності, ментальні моделі);

- мотиваційно-поведінкові установки (потреба в досягненні, сприйняття ризику, емоційна реактивність);
- інформаційно-аналітичні ресурси (дані, інтерпретація, цифрові інструменти);
- організаційний контекст (стиль управління, структура бізнесу, масштаби діяльності);
- стратегічна адаптація (здатність змінюватися, експериментувати, вчитися на помилках).

У такій моделі ключовою рисою стає динаміка, тобто рішення не є завершеним актом, а триваючим процесом перегляду гіпотез, оцінювання ефектів, переосмислення цілей і методів.

З погляду інформаційно-аналітичного забезпечення, інтегративний підхід дозволяє об'єднати кількісні методи аналізу з якісними інтерпретаціями, залучити цифрові інструменти (CRM, ERP, BI), доповнюючи їх експертними оцінками, неформалізованим зворотним зв'язком, контекстуальним досвідом. У результаті рішення формується не на основі одного джерела істини, а як консенсус між різними формами знань: даними, досвідом, цінностями та зовнішніми сигналами. Такий підхід підвищує гнучкість і дозволяє ефективно діяти в умовах невизначеності, особливо коли рішення потрібно прийняти швидко, без доступу до повної інформації.

Визначальним чинником стає також здатність організації навчатися. В умовах цифрової економіки та постійного оновлення технологій важливо не лише приймати рішення, а й рефлексувати над їх наслідками, будувати механізми самокорекції, створювати середовище для обміну знаннями. Це означає, що прийняття бізнес-рішень має розглядатися не як окремий логічний крок у межах лінійної стратегії, а як інтегральний компонент загальної динаміки розвитку підприємства. Відповідно, у межах МСП інтегративна модель забезпечує максимальну практичну релевантність: вона дозволяє врахувати складну реальність прийняття рішень, адаптовану до обмежених можливостей і високих вимог до швидкості реагування.

На основі проведеного аналізу, запропоновано авторське визначення поняття «прийняття бізнес-рішення» в умовах МСП як багаторівневого процесу вибору управлінської дії, що здійснюється в умовах інформаційної неповноти та ресурсних обмежень, і ґрунтується на поєднанні аналітичного аналізу, поведінкової інтуїції, соціокультурного контексту та стратегічної гнучкості з метою забезпечення життєздатності й розвитку підприємства. На відміну від класичного розуміння, в якому рішення є оптимальним вибором з переліку альтернатив, запропоноване трактування фокусується на процесуальності, динамічності та умовній завершеності дії. У малому бізнесі рішення не приймаються «раз і назавжди», вони переглядаються, доповнюються, змінюються під впливом зворотного зв'язку та еволюції цілей.

У контексті наукового розвитку та прикладного застосування такий підхід відкриває нові можливості для проектування гнучких моделей підтримання прийняття рішень у МСП, створення комбінованих методик оцінювання ефективності управлінських дій, розроблення цифрових інструментів, які враховують людський чинник, контекстуальні ризики та адаптивність стратегій.

Висновки. У результаті проведеного дослідження встановлено, що процес прийняття бізнес-рішень є складним, багаторівневим явищем, яке впродовж розвитку економічної науки інтерпретувалося крізь призму різних парадигм: від нормативно-раціональних до поведінкових, соціокультурних, аналітичних та адаптивно-еволюційних. Проведена систематизація концепцій засвідчила, що жоден із підходів не є універсальним, однак кожен із них відіграє значущу роль у формуванні сучасного управлінського мислення, особливо в умовах функціонування малого та середнього підприємства.

Проаналізовані теорії прийняття рішень дозволили охопити історичну та методологічну глибину проблеми, розкрити вплив інформаційної доступності, інституційного контексту, мотиваційних чинників, поведінкових упереджень та технологічних змін на характер управлінських дій. Встановлено, що для МСП критично важливою є здатність комбінувати різні джерела даних, інтерпретувати неповну інформацію, приймати рішення в умовах високої турбулентності та персоналізованої відповідальності.

Обґрунтовано доцільність інтегративного підходу, який поєднує раціональні, поведінкові, культурні, аналітичні та адаптивні елементи в єдину рамку стратегічного управлінського мислення. Такий підхід дозволяє забезпечити релевантність управлінських рішень у мінливому середовищі, характерному для малого і середнього бізнесу, та формує нову аналітичну перспективу для подальших наукових досліджень і практичних застосувань.

Уточнено визначення поняття «прийняття бізнес-рішення» як багаторівневого процесу вибору управлінської дії в умовах невизначеності, що ґрунтується на поєднанні аналітичної обґрунтованості, суб'єктивного досвіду, соціокультурного контексту й здатності до стратегічного навчання. Зазначене визначення відповідає сучасним інформаційно-аналітичним викликам і практичним потребам МСП, які функціонують у режимі постійної адаптації та швидких реакцій на зміну ринкової ситуації.

Conclusions. The study found that the process of business decision-making is a complex, multi-level phenomenon that has been interpreted through the prism of various paradigms throughout the development of economic science, ranging from normative-rational to behavioural, sociocultural, analytical, and adaptive-evolutionary. The systematisation of concepts has demonstrated that none of the approaches is universal; however, each of them plays a significant role in shaping modern management thinking, especially in the context of small and medium-sized entrepreneurial enterprises.

The analysis of decision-making theories enabled the exploration of the historical and methodological intricacies of the problem, unveiling the impact of factors such as information accessibility, institutional context, motivational factors, behavioural biases, and technological advancements on the nature of managerial actions. It has been established that it is critically important for SMEs to be able to combine different data sources, interpret incomplete information, and make decisions in conditions of high turbulence and personalised responsibility.

The feasibility of an integrative approach that combines rational, behavioural, cultural, analytical, and adaptive elements into a single framework of strategic management thinking is justified. This approach ensures the relevance of management decisions in the changing environment characteristic of small and medium-sized businesses and forms a new analytical perspective for further scientific research and practical applications.

The definition of the concept of 'business decision-making' has been refined as a multi-level process of choosing a management action in conditions of uncertainty, based on a combination of analytical soundness, subjective experience, socio-cultural context, and the ability to learn strategically. This definition aligns with the current information and analytical challenges, as well as the practical needs, of SMEs, which operate in a mode of constant adaptation and rapid response to changing market conditions.

Список використаних джерел

1. Enhancing resilience by boosting digital business transformation in Ukraine. OECD Publications. 2024. URL: https://www.oecd.org/en/publications/enhancing-resilience-by-boosting-digital-business-transformation-in-ukraine_4b13b0bb-en.html (дата звернення: 01.07.2025)
2. Kitt R. Economic Decision Making: Application of the Theory of Complex Systems. In: Banerjee S., Erçetin Ş., Tekin A. (eds) Chaos Theory in Politics. Understanding Complex Systems. 2014. Springer, Dordrecht. DOI: https://doi.org/10.1007/978-94-017-8691-1_4

3. Małecka M. The normative decision theory in economics: A philosophy of science perspective. The case of the expected utility theory. *Journal of Economic Methodology*. 2019. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/287761281.pdf/> (дата звернення: 03.07.2025)
4. Mohamed Muhidin A. Trends of digitalization and adoption of big data & analytics among UK SMEs: Analysis and lessons drawn from a case study of 53 SMEs. *International Conference on Engineering, Technology and Innovation*. 2020. DOI: <https://doi.org/10.1109/ICE/ITMC49519.2020.9198545>
5. Nutt P. C., Wilson D. C. Handbook of decision making. URL: https://books.google.com.ua/books?id=OYdatgEACAAJ&printsec=copyright&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false (дата звернення: 02.07.2025)
6. Rosyidah U., Pratikto H. The role of behavioral bias on financial decision making: a systematic literature review and future research agenda. *Journal of Enterprise and Development*. 2022. 4 (1). pp. 156–179. DOI: <https://doi.org/10.20414/jed.v4i1.5102>
7. Simon H. A. Theories of Decision-Making in Economics and Behavioral Science. *The American Economic Review*. 1959. Volume 49. No. 3. P. 253–283. URL: <https://msuweb.montclair.edu/~lebelp/simondectheoryaer1959.pdf>. (дата звернення: 02.07.2025)
8. Tawil A-RH., Mohamed M., Schmoor X., Vlachos K., Haidar D. Trends and Challenges towards Effective Data-Driven Decision Making in UK Small and Medium-Sized Enterprises: Case Studies and Lessons Learnt from the Analysis of 85 Small and Medium-Sized Enterprises. *Big Data and Cognitive Computing*. 2024. 8 (7):79. DOI: <https://doi.org/10.3390/bdcc8070079>

References

1. Enhancing resilience by boosting digital business transformation in Ukraine (2024). OECD Publications. Available at: https://www.oecd.org/en/publications/enhancing-resilience-by-boosting-digital-business-transformation-in-ukraine_4b13b0bb-en.html (accessed: 1 June 2025)
2. Kitt R. (2014) Economic Decision Making: Application of the Theory of Complex Systems. In: Banerjee S., Erçetin Ş., Tekin A. (eds) Chaos Theory in Politics. Understanding Complex Systems. Springer, Dordrecht. DOI: https://doi.org/10.1007/978-94-017-8691-1_4
3. Małecka M. (2019) The normative decision theory in economics: A philosophy of science perspective. The case of the expected utility theory. *Journal of Economic Methodology*. Available at: <https://core.ac.uk/download/pdf/287761281.pdf/> (accessed: 3 June 2025)
4. Mohamed Muhidin A. (2020) Trends of digitalization and adoption of big data & analytics among UK SMEs: Analysis and lessons drawn from a case study of 53 SMEs. *International Conference on Engineering, Technology and Innovation*. DOI: <https://doi.org/10.1109/ICE/ITMC49519.2020.9198545>
5. Nutt P. C., Wilson D. C. (2010) Handbook of decision making. Available at: https://books.google.com.ua/books?id=OYdatgEACAAJ&printsec=copyright&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false (accessed: 2 June 2025)
6. Rosyidah U., Pratikto H. (2022) The role of behavioral bias on financial decision making: a systematic literature review and future research agenda. *Journal of Enterprise and Development*, no. 4 (1), pp. 156–179. DOI: <https://doi.org/10.20414/jed.v4i1.5102>
7. Simon H. A. (1959) Theories of Decision-Making in Economics and Behavioral Science. *The American Economic Review*. Available at: <https://msuweb.montclair.edu/~lebelp/simondectheoryaer1959.pdf>. (accessed: 4 June 2025)
8. Tawil A-RH., Mohamed M., Schmoor X., Vlachos K., Haidar D. (2024) Trends and Challenges towards Effective Data-Driven Decision Making in UK Small and Medium-Sized Enterprises: Case Studies and Lessons Learnt from the Analysis of 85 Small and Medium-Sized Enterprises. *Big Data and Cognitive Computing*. 8 (7):79. DOI: <https://doi.org/10.3390/bdcc8070079>