

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ТЕХНОЛОГІЙ ТА ДИЗАЙНУ**

Кафедра управління та смарт-інновацій

Магістерська робота

на тему:

“Поведінкові аспекти прийняття рішень в менеджменті бізнес-структур”

зі спеціальності 073 «Менеджмент»

освітнього рівня – другого (магістерського)

Виконав: студент групи МгБА-21

Спеціальності: 073 «Менеджмент»

Олександр РОВНЯГІН

Науковий керівник:

д.е.н., професор Олена ВАРТАНОВА

Рецензент:

д.е.н., професор Андрій ПОЧТОВІЮК

КИЇВ 2022

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Вступ	Вартанова О.В., професор		
Розділ 1	Вартанова О.В., професор		
Розділ 2	Вартанова О.В., професор		
Розділ 3	Вартанова О.В., професор		
Висновки	Вартанова О.В., професор		

6. Дата видачі завдання 28.09.2022 р.

3. КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної магістерської роботи	Терміни виконання етапів	Примітка про виконання
1	Вступ	29.09.2022р.- 06.10.2022р.	Виконано
2	Розділ 1. Теоретичні аспекти процесу прийняття управлінських рішень в менеджменті бізнес- структур	08.10.2022р.- 12.10.2022р.	Виконано
3	Розділ 2. Теоретичні аспекти процесу прийняття управлінських рішень в менеджменті бізнес- структур	14.10.2022р.- 20.10.2022р.	Виконано
4	Розділ 3. Удосконалення процесу прийняття управлінських рішень з урахуванням їх поведінкових аспектів	20.10.2022р.- 31.10.2022р.	Виконано
5	Висновки	30.10.2022р.- 01.11.2022р.	Виконано
6	Оформлення дипломної магістерської роботи (чистовий варіант)	01.11.2022р.- 03.11.2022р.	Виконано
7	Здача дипломної магістерської роботи на кафедру для рецензування (за 14 днів до захисту)	03.11.2022р.	Виконано
8	Перевірка дипломної магістерської роботи на наявність ознак плагіату (за 10 днів до захисту)	13.11.2022р.	Виконано
9	Подання дипломної магістерської роботи на затвердження завідувачу кафедри (за 7 днів до захисту)	10.11.2022р.	Виконано

Студент

Олександр РОВНЯГІН

Науковий керівник
роботи

Олена ВАРТАНОВА

Директор НЦУПФ

Олена ГРИГОРЕВСЬКА

Анотація

Ровнягін О.В. Поведінкові аспекти прийняття рішень в менеджменті бізнес-структур – Рукопис.

Магістерська робота за спеціальністю 073 – «Менеджмент». – Київський національний університет технологій та дизайну, Київ, 2022 рік.

У роботі було визначено теоретичні аспекти процесу прийняття управлінських рішень в менеджменті бізнес-структур. Проаналізовано методи прийняття рішень в менеджменті бізнес-структур. Охарактеризовано Поведінкові особливості прийняття рішень в менеджменті бізнес-структур. Зроблено комплексний аналіз економічної діяльності об'єкту дослідження, разом із аналіз процесу прийняття рішень в управлінській діяльності компанії ТОВ «ЛОГІСТИК ПРОФСЕРВІС», визначено аналіз поведінкових аспектів суб'єктів управління в процесі прийняття рішень. Узагальнено поведінкові аспекти процесу прийняття рішень в менеджменті бізнес-структур.

Ключові слова: прийняття рішень, менеджмент, поведінкова економіка, когнітивні пастки, поведінкові механізми.

Summary

Rovniachin O. Behavioral aspects of decision-making in the management of business structures - Manuscript.

Master's thesis on specialty 073 - "Management". - Kyiv National University of Technology and Design, Kyiv, 2022.

Theoretical aspects of the process of making management decisions in the management of business structures were determined in the work. Decision-making methods in the management of business structures are analyzed. Behavioral features of decision-making in the management of business structures are characterized. A comprehensive analysis of the economic activity of the research object was made, along with an analysis of the decision-making process in the management activities of the company "LOGISTIK PROFSERVIS" LLC, an analysis of the behavioral aspects of the subjects was determined management in the decision-making process. Behavioral aspects of the process are summarized decision-making in the management of business structures.

Keywords: decision-making, management, behavioral economics, cognitive traps, behavioral mechanisms.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В МЕНЕДЖМЕНТІ БІЗНЕС- СТРУКТУР	9
1.1. Загальні підходи та особливості прийняття рішень в менеджменті бізнес-структур	9
1.2. Методи прийняття рішень в менеджменті бізнес-структур	22
Висновки до розділу 1	29
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ БІЗНЕС-СТРУКТУРИ ОБ'ЄКТУ ДОСЛІДЖЕННЯ ТОВ «ЛОГІСТИК ПРОФСЕРВІС»	30
2.1. Аналіз економічної діяльності об'єкту дослідження	30
2.2. Аналіз процесу прийняття рішень в управлінській діяльності компанії ТОВ «ЛОГІСТИК ПРОФСЕРВІС»	34
Висновки до розділу 2	34
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ З УРАХУВАННЯМ ЇХ ПОВЕДІНКОВИХ АСПЕКТІВ	35
3.1. Поведінкові аспекти процесу прийняття рішень в менеджменті бізнес-структур	61
Висновки до розділу 3	75
ВИСНОВКИ	76
ЛІТЕРАТУРА	78
ДОДАТКИ	86

ВСТУП

Прийняття управлінського рішення є дуже важливим процесом, який складається з чітко визначених систематичних кроків і заходів, які ведуть від формулювання та визначення проблеми, яку необхідно вирішити в компанії, до мети, а метою є вибір оптимального рішення.

Таким чином, процес прийняття рішень є одним із найважливіших видів управлінської діяльності, який здійснюють керівники бізнес-структур. Досвід функціонування успішних сучасних бізнес-структур дав змогу накопити значну колекцію раціонально обґрунтованих методів прийняття управлінських рішень, які базуються на процедурних підходах, методах математичного аналізу.

Із зростаючою динамікою змін бізнес-середовища, яке набуло характеристик VUCA-world (мінливість, невизначеність, складність і неоднозначність), менеджери компаній змушені приймати рішення в умовах невизначеності, коли вони не знають точно, яким буде стан бізнес-середовища, а можуть лише прогнозувати ймовірність та напрями його змін. Отже, процес прийняття управлінських рішень стає дедалі складнішим.

Суб'єктом прийняття рішень в менеджменті бізнес-структур персонально є менеджер. Отже, процес прийняття рішень є інтуїтивно усвідомленим та базується на емпіричному досвіді особи, яка приймає рішення, як це часто буває у випадку з детермінованими проблемами прийняття рішень.

Згідно з новітніми концепціями поведінкової економіки, переважна більшість економічних рішень є "передбачувано ірраціональними" за своєю природою, що означає можливість дослідження і передбачення

іраціональності в поведінці економічних суб'єктів, зокрема, менеджерів бізнес-структур. Необхідність подальшого дослідження поведінкових аспектів прийняття рішень в менеджменті бізнес-структур визначає актуальність теми дослідження та її практичну значущість.

Об'єктом дослідження є менеджмент бізнес-структур.

Предмет дослідження – теоретичні, методичні, практичні аспекти процесу прийняття рішень в менеджменті бізнес-структур.

Метою дослідження є формування теоретичних засад та практичних рекомендацій щодо прийняття рішень в менеджменті бізнес-структур з урахуванням поведінкових аспектів суб'єктів прийняття рішень.

Відповідно до поставленої мети в роботі вирішено такі завдання:

визначено сутність та зміст процесу прийняття рішень в менеджменті бізнес-структур;

Охарактеризовано основні теоретичні положення поведінкової економіки, процесу і методів прийняття рішень, діагностики поведінкових спотворень;

Комплексний аналіз процесу прийняття рішень на ТОВ “ЛОГІСТИК ПРОФСЕРВІС”

Аналіз процесу прийняття рішень на ТОВ “ЛОГІСТИК ПРОФСЕРВІС”

Розробка методів удосконалення процесу прийняття рішень з урахуванням поведінкових механізмів.

Наукова новизна полягає в розробці підходів до вдосконалення процесу прийняття рішень в менеджменті бізнес-структур.

Апробація наукового дослідження. Результати дослідження були опубліковані у двох наукових публікаціях: одні публікації у фаховому науковому виданні (Вартанова О.В., Ровнягін О.В. Ревіталізація концепції економічної поведінки та іраціональності її суб'єктів у прийнятті рішень. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2022. Вип. 13. Одеса:

Видавничий дім «Гельветика». С. 9-15) та одні публікації матеріалів конференції (Вартанова О.В., Ровнягін О.В. Економічна поведінка суб'єктів прийняття рішень. Інноватика в освіті, науки і бізнесі: виклики та можливості. Матеріали III Міжнар. конф. Здобувачів вищої освіти та молодих вчених. 17 жовт. 2022 р.).

Структура та обсяг роботи: Дипломна магістерська робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 68 джерела та 3 додатків. Дипломна робота містить 5 таблиць та 16 рисунків. Загальний обсяг роботи 77 сторінок без списку літератури та додатків.

Огляд основних досліджень і публікацій. Дослідженням поведінкової економіки, економічної поведінки, а також процесом прийняття рішень займалися багато визначних вітчизняних та іноземних науковців, таких як: О. В. Вартанова, Пилипко А. Г., Євтушенко О., Пономаренко В.С., А.Тверські, Д.Канеман, Р.Талер, Г.Саймон, Р.Кляйн, Л.Вальрас, С.Хобфол, П.Друкер, та ін.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ В МЕНЕДЖМЕНТІ БІЗНЕС-СТРУКТУР

1.1. Загальні підходи та особливості прийняття рішень в менеджменті бізнес-структур

У період зростаючого технологічного прогресу світ одночасно стикається з політичною нестабільністю, погіршенням екологічних умов, бідністю та дисбалансом у розподілі багатства. Цей новий технологічно насичений ландшафт є мінливим (volatile), невизначеним (uncertain), складним (complex) і неоднозначним (ambiguous), для позначення якого зазвичай використовують аббревіатуру “VUCA” [1], яка була розроблена Військовим коледжем армії США для опису війни після холодної війни [2]. При детальному дослідженні кожен складову слід охарактеризувати наступним чином:

Мінливість (V) — виникає в ситуаціях, коли змінюється або порушується звичайна схема дій. Масштаб змін, що відбуваються, не можливо раціонально передбачити, що у свою чергу стимулює виникнення нових ідей, ідей, в яких співробітники не впевнені. Це пов'язано з неперевіреними і неочевидними рішеннями[3].

Невизначеність (U) — пов'язана з відсутністю почуття контролю та невпевненістю щодо того, що станеться найближчим часом. Нестабільні умови унеможливають можливість спиратися на розроблені закономірності як індикатори прогнозування майбутніх результатів. Наслідком таких ситуацій є труднощі з прийняттям правильних рішень в бізнес-структурах. Умови, які можна визначити як невизначені, впливають на відносно низький рівень усвідомлення, а отже, на розуміння та прийняття ситуацій[4].

Складність (C) — стає очевидна, при появі мінливості у значному розмірі. Існує багато причин виникнення події, а також незрозумілих у своїй специфіці

причин і наслідків. Труднощі розуміння зв'язку між компонентами, що не мають причинно-наслідкового зв'язку. Поява хаосу і безладу при прийнятті рішень в бізнес-структурах[5].

Неоднозначність (А) — у більшості випадків йдеться про неоднозначність у бізнесі. Це той випадок, коли існує багато можливостей вибору для однієї ситуації, тобто свого роду «сценарії», які унеможливають прийняття рішень компанії, які не можуть бути гнучкими[6].

У сучасному світі всі економічні агенти стикаються з можливостями та проблемами безпрецедентного масштабу, перебуваючи в глобальному світі, який швидко трансформується та стає все більш цифровим.

Щоб вирішити ці проблеми, постійно розробляються та впроваджуються соціальні інновації, концепції, організації та ідеї, які разом працюють над задоволенням цих соціальних потреб у різних секторах [7]. Оскільки темп змін продовжує прискорюватися, постає питання, чи готові управлінці та менеджери до невизначеності у майбутньому, щоб прийняти майбутні можливості та виклики. Саме розуміння процесу прийняття рішень у VUCA-world, є важливим для як для нинішніх, так і для майбутніх управлінців та менеджерів.

Важливо підкреслити роль яку відіграють метакогнітивні навички у аспекті прийняття рішень в бізнес-структурах.

Метакогнітивні навички — це стратегії, що застосовуються свідомо або автоматично під час навчання, когнітивної діяльності та спілкування для керування когнітивними процесами до, під час або після когнітивної діяльності[8,9]. Прикладами є процеси виконавчої функції, такі як вербальне посередництво, саморегуляція, планування, судження та самоконтроль.

У контексті прийняття рішень, розвиток метакогнітивних навичок здатен виявляти та вирішувати потенційні проблеми міркування та стимулює швидке навчання і адаптацію, які стають дедалі важливішими, оскільки глобальний

контекст залишається все більш мінливим, невизначеним, складним і неоднозначним.

Враховуючи зазначені вище умови VUCA-world у 21 столітті, прийняття рішень стає однією із ключових навичок менеджера чи управлінця, однак слід зазначити, що рішення, у свою чергу, ділять на категорії та види.

Аналізуючи процес прийняття рішень, слід звернути увагу, насамперед, на саме поняття «рішення», а вже потім до процесу прийняття рішень.

Бізнес-рішення визначається як судження щодо досягнення організаційних результатів цілі ефективно та результативно [10].

Пітер Друкер визначає рішення як особистий висновок про ситуацію та ефективні бізнес-рішення, що сприяють успіху бізнесу [11].

Процес прийняття рішення ж означає вибір одного способу серед багатьох. Головний обов'язком особи, яка приймає рішення, є отримання можливих шляхів і результатів, а також вибір найкращої з альтернатив [12].

За словами Б'юкенена та Коннелла [13], використання терміну «прийняття рішень» у діловому світі завдячує своїм походженням Честеру Барнард (телефонному менеджеру на пенсії), який вважав це краще збалансованим поняттям для керівництва менеджерами, ніж інші більш вузькі поняття, такі як формування політики або розподіл ресурсів. Ці більш вузькі концепції вважалися не повністю репрезентативними для завдання, пов'язаного з вжиттям заходів, які призведуть до позитивних змін у перебігу життя організації. Рішення відіграють ключову роль у підтримці бізнес-структур [14].

Усі рішення в менеджменті бізнес-структур можна поділити на три категорії залежно від рівня, на якому вони приймаються:

- 1) Стратегічні рішення - визначають курс організації;
- 2) тактичні рішення - це рішення про те, як все буде зроблено;
- 3) оперативні рішення - стосуються рішень, які працівники приймають щодня, щоб забезпечити роботу організації.

Узагальнений вид рішень, їх реалізацію та виконавця продемонстровано у табл. 1.1.

Досліджуючи принципові підходи до прийняття рішень в менеджмент бізнес-структур, можна виокремити чотири моделі прийняття рішень:

- 1) Модель прийняття раціональних рішень;
- 2) модель прийняття рішень з обмеженою раціональністю;
- 3) інтуїтивна модель прийняття рішень;
- 4) модель прийняття рішень творчим шляхом.

Модель прийняття раціональних рішень. У той час як моделі прийняття рішень, такі як інтуїтивні і залежні або навіть унікальні стилі прийняття рішень, можна розглядати як базові та первинні в тому сенсі, що вони використовуються частіше на щоденній основі та здебільшого залежать від схильності, раціональна модель прийняття рішень є більш досконалою моделлю прийняття рішень.

Таблиця 1.1

**Загальна характеристика основних видів рішень
в менеджменті бізнес-структур**

Тип рішення	Приклади питань щодо реалізації	Хто є виконавцем
Стратегічні рішення	<p>Чи варто нам об'єднуватися з іншою компанією?</p> <p>Чи варто нам шукати нову лінійку продуктів?</p> <p>Чи варто нам скорочувати нашу організацію?</p>	Топ-менеджери, генеральні директори та ради директорів
Тактичні рішення	<p>Що ми повинні зробити, щоб допомогти працівникам двох компаній працювати разом?</p> <p>Як ми маємо продавати нову лінійку продуктів?</p> <p>Кого слід відпустити, коли ми скорочуємося?</p>	Менеджери

Оперативні рішення	<p>Як часто я маю спілкуватися зі своїми новими колегами?</p> <p>Що я повинен сказати клієнтам про наш новий продукт?</p> <p>Як я збалансую свої нові робочі вимоги?</p>	Всі співробітники підприємства (компанії)
--------------------	--	---

Джерело узагальнено автором за [15]

Раціональне прийняття рішень привносить структурований або розумний процес мислення в акт прийняття рішення. Раціональний вибір дає змогу підтримати особу, яка приймає рішення, роблячи знання, пов'язані з вибором, відкритими та конкретними. Це може бути дуже важливо під час прийняття важливих рішень, які можуть отримати користь від допомоги інструментів, процесів або знань експертів.

Характерними рисами прийняття раціональних рішень є:

прийняття рішень відбуватиметься за процесом або впорядкованим шляхом від проблеми до вирішення;

є єдиний найкращий або оптимальний результат. Раціональні рішення спрямовані на оптимізацію або максимізацію корисності;

вибране рішення буде узгоджуватися з уподобаннями та переконаннями особи, яка приймає рішення;

раціональний вибір буде задовольняти умовам логічної несуперечності та дедуктивної повноти;

прийняття рішень буде об'єктивним, неупередженим і базуватиметься на фактах;

інформація збирається для аналізу в процесі прийняття рішень;

майбутні наслідки розглядаються для кожного варіанту рішення;

структуровані запитання використовуються для сприяння широкому та глибокому аналізу ситуації або проблеми, що потребує вирішення;

ризик і невизначеність розглядаються за допомогою математично обґрунтованих підходів [16].

Зворотнім боком прийняття раціональних рішень є проблеми та обмеження пов'язані із раціональним вибором, а саме:

Межі людських можливостей – обмеження нашої людської здатності збирати, обробляти та розуміти всю інформацію, необхідну для оптимізації результату рішення, роблять непрактичним досягнення ідеалу, за винятком дуже обмежених або простих ситуацій. Ми маємо обмеження в нашій здатності формулювати, а також вирішувати дуже складні проблеми. Наше бажання оптимізувати також обмежене, і ми, як правило, задоволені прийнятними рішеннями, коли стикаємося з перешкодами.

Обмеження інформації та знань – модель припускає, що ми повинні або можемо зібрати достатню інформацію щодо кількості, якості, точності та цілісності. Це також припускає, що ми маємо доступ до необхідних знань про причинно-наслідкові зв'язки, які важливі для оцінки альтернативних рішень, особливо щодо прогнозування майбутніх наслідків.

Обмеження в часі – пошук оптимального рішення призведе до затримки, яка може негативно вплинути на переваги обраної альтернативи. По суті, якщо альтернативні варіанти рішення не враховуються належним чином для змін через час прийняття рішення, обрана альтернатива може бути не оптимальною [17].

Загальну схему прийняття раціонального рішення подано на рис. 1.1.

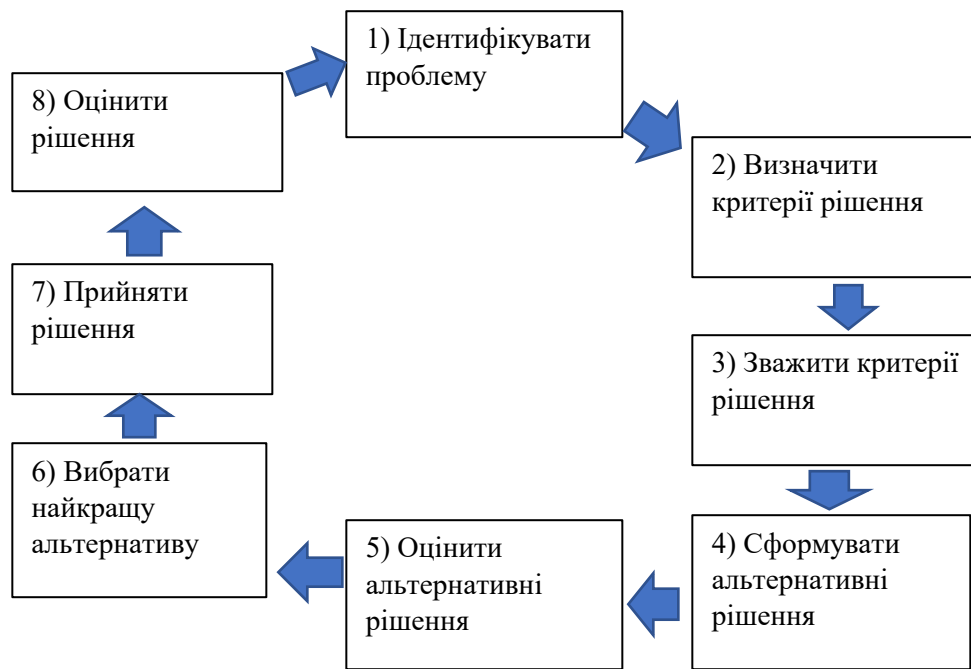


Рис.1.1. Загальна схема прийняття раціонального рішення

Модель прийняття рішень обмеженої раціональності. Людина намагається бути раціональною, але вона обмежена рамками своїх знань. Раціональний вибір можливий, оскільки обмежений набір факторів, на яких базується рішення, відповідає замкнутій системі змінних. Це вказує на те, що рішення можуть прийматися без урахування можливих результатів, отриманих через упередження знань [18].

Найбільш вагомий внесок у розвиток теорії обмеженої раціональності було зроблено американським вченим Гербертом Саймоном (1916-2001), який допрацював класичну теорію прийняття рішень, додавши до неї важливий елемент – опис поведінкових і пізнавальних якостей тих людей, що обробляють інформацію і приймають рішення.

Основна теза Г. Саймона полягає в тому, що прийняття рішень утворює серце організації, і що визначення та поняття організаційної теорії має бути похідним від логіки та психології людського вибору. З точки зору бачення

раціональних систем, поведінка організацій розглядається як дії, що здійснюються рішучими та скоординованими агентами [19].

У цьому сенсі ідеї Г. Саймона узгоджуються з економічною логікою, використовуючи потік інформації, ефективність, впровадження та дизайн, звертаючи особливу увагу на досягнення сприятливих умов, враховуючи когнітивні обмеження, тобто раціональність людської поведінки з чітко визначеними обмеженнями [19].

Стосовно обмеженої раціональності Г. Саймон зауважує, що людина знаходячись роками на певній посаді в організації, піддається впливу певних потоків комунікації, але захищена від інших.

Таким чином, бізнес-структура забезпечує відповідальні посади для використання повноважень і впливу на інших керівників, які приймають рішення та вживають дій, вони повинні робити приймати рішення спираючись на ситуацію та з іншого погляду на наслідки цього рішення та майбутні наслідки для організації. Це означає, що на рішення також впливають повноваження [19].

Для висвітлення відмінностей між раціональним вибором та обмеженою раціональністю, важливим є виділення та порівняння головних характеристик кожного з них, для цього доцільно буде використати новітні надбання (Табл. 1.2) поведінкової економіки, які дають змогу розкрити окремі аспекти поведінки економічних суб'єктів на основі аналізу параметрів переходу від стандартної економічної моделі (СЕМ) до поведінкової економічної моделі (ВЕМ):

Таблиця 1.2

Порівняльна характеристика основних положень стандартної та поведінкової економічних моделей

Основні положення стандартної економічної моделі (СЕМ)	Основні положення поведінкової економічної моделі (ВЕМ)
Досконала раціональність	Обмежена раціональність (передбачувана ірраціональність)

Максимізація очікуваної корисності	Максимізація соціальної корисності
Очікувана корисність агента не залежить від очікуваної корисності інших агентів (немає альтруїзму, немає заздрості)	Очікувана корисність залежить від дій інших суб'єктів (Максимізація соціальної корисності)
Оцінка майбутнього: рівномірне дисконтування майбутнього. Теперішня вартість завжди перевищує майбутню	Оцінка майбутнього: гіперболічне дисконтування майбутнього. Пояснює відсутність стаціонарності: люди диспропорційно оцінюють "майбутнє" порівняно з "сьогодні"; дисконтують майбутнє, нерівномірність дисконтування; часову нестабільність
Стабільні міжчасові переваги	Теорія перспектив
Будь які складові багатства агентів взаємозамінні	Успіх економічних агентів визначається поведінковими аспектами прийняття рішень

Аналіз даних табл. 1.2. дає змогу зробити висновок про те, що теорія обмеженої раціональності, запропонована Г. Саймоном, стала важливим кроком у напрямку дослідження прийняття рішень в менеджменті бізнес-структур, спираючись на об'єктивну реальність, а саме, враховуючи когнітивну обмеженість суб'єкта прийняття рішень.

Інтуїтивна модель прийняття рішень. Інтуїтивна модель прийняття рішень стверджує, що в певних ситуаціях експерти, які приймають рішення, сканують вигнали бізнес- середовища в пошуках підказок, щоб розпізнати закономірності його розвитку [20]. Розпізнавши шаблон, вони можуть виробити потенційний спосіб дій до його результату на основі свого попереднього досвіду. Завдяки навчанню, досвіду та знанням ці особи, які приймають рішення, мають уявлення про те, наскільки добре може працювати дане рішення [21].

Якщо вони проходять через ментальну модель і виявляють, що рішення не працює, вони змінюють рішення, перш ніж почати його діяти. Якщо це рішення все ще не вважається дієвим, воно відкидається як варіант, а нова ідея

перевіряється, доки не буде знайдено дієве рішення. Після того, як визначено життєздатний курс дій, особа, яка приймає рішення, запускає рішення.

Ключовим моментом є те, що одночасно розглядається лише один вибір. Новачки не можуть приймати ефективні рішення таким чином, оскільки не мають достатнього попереднього досвіду, на який можна спиратися.

Прийняття рішень творчим шляхом. На додаток до раціонального прийняття рішень, обмеженої раціональності та інтуїтивних моделей прийняття рішень, творчі підходи до прийняття рішень є важливими аспектами процесу прийняття рішень, а в сучасному VUCA-world є вкрай необхідними компетенціями.

Творчість – це генерація нових, оригінальних ідей. В умовах гострої конкуренції між компаніями окремі особи та організації змушені бути креативними у прийнятті рішень, починаючи від скорочення витрат і закінчуючи створенням нових способів ведення бізнесу [22].

Слід також зазначити відмінність між креативністю та інноваційним процесом, оскільки інновації починаються з креативних ідей, але також включають реалістичне планування та подальшу реалізацію.

П'ять кроків до творчого прийняття творчих рішень схожі на попередні моделі прийняття рішень у деяких ключових аспектах.

Усі моделі включають:

Ідентифікацію проблеми, яка є кроком, на якому стає очевидною необхідність вирішення проблеми. Якщо ви не усвідомлюєте, що у вас є проблема, її неможливо вирішити;

занурення – це крок, на якому особа, яка приймає рішення, свідомо обмірковує проблему та збирає інформацію. Ключем до успіху у прийнятті творчих рішень є наявність або придбання досвіду в досліджуваній галузі;

інкубація, тобто процес відкладання вирішення проблеми на певний час, даючи мозку фактично несвідомо працювати над проблемою;

наступним кроком відбувається інсайт, коли людині стає очевидним вирішення проблеми, іноді тоді, коли його найменше очікують. Це раптове розуміння є моментом «еврики»;

нарешті, етап перевірки та застосування відбувається, коли особа, яка приймає рішення, свідомо перевіряє здійсненність рішення та реалізує рішення.

Послідовність прийняття рішень відповідно до моделі творчого прийняття рішень подано на рис.1.2.

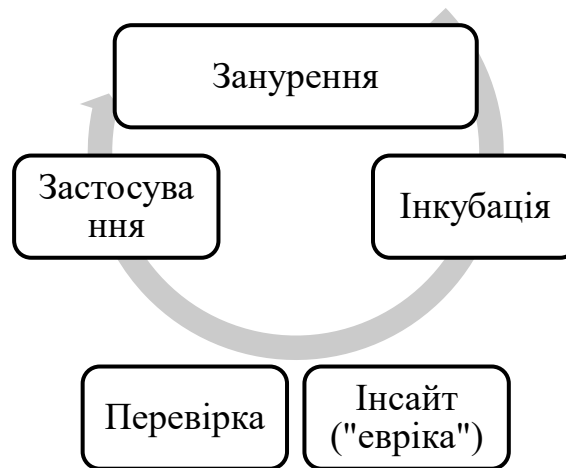


Рис. 1.2. Послідовність прийняття рішень відповідно до моделі творчого прийняття рішень

Узагальнення основних моделей прийняття рішень в менеджменті бізнес-структур (модель прийняття раціональних рішень, модель прийняття модель прийняття рішень з обмеженою раціональністю; інтуїтивна модель прийняття рішень; модель прийняття рішень творчим шляхом), дало змогу сформулювати загальну схему моделей прийняття рішень в менеджменті бізнес-структур (рис. 1.3). Визначено основні найменування моделей та охарактеризовано їх базові поняття і характеристику, опираючись головним чином на сфери їх застосування.

Найменування моделі	Базові поняття	Основні характеристики	Сфери застосування
Класична модель	Раціональність	<p>Особа, що приймає рішення:</p> <ul style="list-style-type: none"> - має повну інформацію щодо ситуації прийняття рішення - має повну інформацію про всі можливі альтернативи та їх наслідки - має раціональну систему упорядкування переваг за ступенем їх важливості - завжди має на меті максимізацію кінцевого 	<p>Прийняття програмованих рішень</p> <p>Достатність необхідної інформації</p>
Поведінкова модель	<p>Обмежена раціональність</p> <p>Досягнення задоволеності</p>	<p>Особа, що приймає рішення:</p> <ul style="list-style-type: none"> - не має повної інформації щодо ситуації прийняття рішення - не має повної інформації про всі можливі альтернативи - не здатна або несхильна передбачити наслідки реалізації кожної 	Обмеженість або відсутність інформації
Ірраціональна модель	Ірраціональність	Рішення приймаються без дослідження альтернатив	<p>Розв'язання принципово нових проблем, що важко вирішуються</p> <p>Достатність влади для нав'язання свого рішення</p>

Рис.1.3. Основні моделі прийняття рішень

Джерело: [23]

Отже, класична модель прийняття рішень передбачає, що умови прийняття рішення повинні бути достатньо визначеними. Маючи повну інформацію, менеджери можуть вибирати альтернативу, яка щонайкраще відповідає потребам організації.

Проте на практиці на процес прийняття рішень впливають численні обмежуючі та суб'єктивні фактори. Сукупність таких факторів у процесі прийняття рішень враховує поведінкова модель.

Поведінкова модель. На відміну від класичної, основні характеристики поведінкової моделі полягають в тому, що особа, яка приймає рішення:

- не має повної інформації щодо ситуації прийняття рішення;
- не має повної інформації щодо всіх можливих альтернатив;
- не здатна або не схильна (або і те, і інше) передбачити наслідки реалізації кожної можливої альтернативи.

Враховуючи ці характеристики, Г. Саймон сформулював два ключових поняття поведінкової моделі:

1) поняття “обмеженої раціональності”, яке означає, що люди можуть тільки намагатися прийняти раціональне рішення, але їх раціональність завжди буде обмеженою (теоретично завжди існує краще за прийняте рішення);

2) поняття “досягнення задоволеності”. Оскільки досягти “повної раціональності” неможливо, менеджери прагнуть, щоб їх страх щодо прийняття не найкращого рішення пересилив бажання досягти оптимального рішення. Саме такий стан в момент, коли приймається рішення, Г. Саймон охарактеризував як “досягнення задоволеності”, розуміючи під цим вибір, який є достатньо вдалим за даних умов.

Прагнення менеджерів досягти задоволеності може бути обумовлено кількома причинами:

- небажання ігнорувати власні інтереси, тобто продовжувати пошук нових альтернатив, коли вже ідентифіковані декілька прийнятних;

- нездатність зважити та оцінити велику кількість альтернатив;
- втручання в процес прийняття рішень особистих, суб'єктивних факторів.

Ірраціональна модель ґрунтується на прийнятті рішення без дослідження альтернатив. Сфери використання ірраціональної моделі:

- вирішення принципово нових, незвичайних рішень, таких, які важко піддаються вирішенню;
- вирішення проблем в умовах дефіциту часу;
- наявність у менеджера або групи менеджерів достатньої влади для нав'язування свого рішення.

1.2. Методи прийняття рішень в менеджменті бізнес-структур

До методів прийняття рішень належать неформальні методи, колективні методи, методи багаторівневого анкетування, кількісні методи [24, С. 304].

Неформальні (евристичні) методи прийняття рішень базуються на аналітичних здібностях людей, які приймають управлінські рішення.

Вони засновані на накопиченому досвіді та інтуїції підприємця, їхня перевага полягає в тому, що вони можуть швидко приймати рішення, їхній недолік полягає в тому, що вони не гарантують захисту від вибору неправильного рішення, тому що інтуїція іноді підводить підприємця.

Колективний підхід вимагає прийняття рішень певною кількістю людей, які є учасниками процесу.

Це спеціальна команда керівників і виконавців, які можуть працювати над поставленими завданнями.

Найпоширенішим методом колективної підготовки управлінських рішень є «мозковий штурм» (колективна генерація нових ідей і подальше прийняття рішень).

Головною умовою цього методу є створення сприятливого середовища для вільної генерації ідей. При цьому забороняється спростовувати або критикувати ідею, якою б фантастичною вона не здавалася на перший погляд. Ідеї записуються, а потім аналізуються експертами.

Метод багаторівневого анкетування (метод Дельфі) полягає в уточненні даних анкети після кожного раунду та доповіді отриманих результатів експертам із визначеною оцінкою.

Перший раунд анкетування пройшов без суперечок. У другому турі відповідь, яка відрізняється від інших, має бути аргументованою, інакше експерт змінить оцінку.

Після стабілізації оцінок опитування припиняється. Приймається рішення, запропоноване експертами чи скориговане учасниками анкетування [25, с. 149].

Кількісні підходи до прийняття рішень базуються на науково-прагматичному підході шляхом обробки (за допомогою ЕОМ) великих обсягів інформації для забезпечення вибору найкращого рішення.

Розрізняють наступні моделі, які базуються на математичних функціях: лінійне моделювання (лінійні залежності); динамічне програмування — додаткові змінні можуть бути введені під час виконання завдання; імовірнісні та статистичні моделі — реалізовані в теоретичному підході масового обслуговування; теорія ігор — моделювання ситуацій, прийняття рішень, що враховують відмінності в інтересах різних ланок бізнесу; імітаційні моделі, що дозволяють експериментально перевірити реалізацію рішень, змінити вихідні передумови, уточнити вимоги до них і т.д. [26, с.116-117].

Найефективнішими методами прийняття рішень вважаються:

1. Самостійне вирішення – менеджери або управлінці самостійно вирішують проблеми на основі наявної інформації. Різноманітні рішення цього типу є інтуїтивно зрозумілими управлінськими рішеннями та рішеннями, заснованими на висновках.

2. Метод «Пошук інформації». Керівник використовує цей метод, намагаючись отримати від своїх підлеглих інформацію про питання, які його цікавлять, але не пояснює його мети.

3. Метод «Індивідуальна консультація». Використовуючи цей метод, керівник спочатку пояснює проблему своїм співробітникам, які висловлюють свою точку зору і вносять пропозиції, а потім приймають власні рішення.

4. Метод «Групова консультація». У цьому випадку керівник ставить запитання групі співробітників, а потім приймає рішення особисто, незалежно від того, чи відповідає воно рекомендаціям групи.

Відома також японська (кільцева) система прийняття рішень, суть якої полягає в представленому на розгляд інноваційному проекті. Обговорення веде персонал за списком, складеним керівником. Кожен член групи розглядає запропоноване рішення та надає письмові зауваження.

Потім проводиться нарада, куди запрошуються експерти, чії думки не зовсім зрозумілі керівнику. Експерти пропонують рішення на основі індивідуальних переваг.

Якщо рішення не збігаються, виникає вектор переваги, який визначається за одним із таких принципів: Більшість голосів; Диктатора; Курно; Парето; Еджворта; «Рингі».

Принцип Курно використовується, коли кількість запропонованих рішень дорівнює кількості експертів. Необхідно знайти рішення, яке б задовольнило вимоги індивідуальної раціональності, не обмежуючи інтересів кожного.

Принцип Парето використовується при прийнятті рішень, коли всі експерти мають єдину думку з питання, що розглядається. Прийняті ними рішення є найкращими варіантами досягнення загальної мети [27, С. 50].

Коли група експертів складається з кількох коаліцій, за принципом Еджворта кожна коаліція не може змінити своє рішення. У цьому випадку варто прийняти оптимальне рішення, не завдаючи взаємної шкоди [27, с.51].

Підхід «Рингі» полягає в отриманні згоди на вирішення питання шляхом опитування без зустрічі. Процес складається з кількох етапів:

а) керівництво компанії спільно з експертами висловлює загальний погляд на питання, з якого необхідно прийняти рішення;

б) передати проблему підлеглим;

в) досягнути детальної згоди по всіх пунктах проекту. Усунути розбіжності, протилежні думки. Розробити узгоджений підхід до реалізації проекту;

г) проводити цільові зустрічі, присвячені конкретним підходам до вирішення проблем;

д) доопрацювання документа - візування його виконавцями,

е) затвердження керівництвом підприємства та організаціями вищого рівня.

Для ухвалення рішення в умовах невизначеності (ситуації, за якої у менеджера немає інформації щодо дії факторів ризику) використовують інші методи.

Метод Вальраса. Якщо підприємець песиміст, то він вважає, що зовнішнє середовище вкрай несприятливе для бізнесу (стратегія тахтіпа). Якщо він оптиміст, він сприймає зовнішнє середовище як дружнє і бажає кращого (тіптах).

Метод Севиджа. Підприємці намагаються мінімізувати можливе негативне майбутнє. Вихідна матриця прибутку перетворюється на матрицю втрачених можливостей.

Метод Гурвіца дозволяє приймати рішення між крайніми оптимістичними та песимістичними стратегіями на основі показника песимізму підприємця.

У ризикованих ситуаціях використовується метод Лапласа-Байєса. Ймовірність кожного стану фактору ризику вважається відомою і однаковою. Завдання перетворюється на завдання ухвалення рішення в умовах ризику.

Тип ставлення підприємця до ризику можна визначити, знаючи його уподобання.

Зрештою, готовність підприємця йти на ризик залежить від масштабу ризику, авторитету підприємця, наявності коштів у його особистій власності та його психологічних особливостей [28, с.124-127].

Залежно від етапу прийняття рішення всі методи можна систематизувати наступним чином:

- Методи пошуку альтернатив поділяються на індивідуальні, групові та активізацію творчого пошуку.
- Методи аналогії, інверсії та ідеалізації є індивідуальними методами пошуку альтернативних рішень.
- Найбільш відомі групові методи: Дельфі, мозковий штурм, групові зошити та номінальні групи.
- Методи активізації творчого пошуку поділяються на метод контрольної задачі, метод фокального об'єкта та метод морфологічного аналізу.

На етапі альтернативного аналізу на практиці використовуються методи класифікації та прогнозування управлінських рішень: матриці виграшів, «дерево рішень».

Також до методів прийняття рішень відносяться неформальні методи, колективні методи, методи багаторівневого анкетування, кількісні методи.

1.3. Поведінкові особливості прийняття рішень в менеджменті бізнес-структур

Подальший розвиток економічної думки, зокрема, виникнення поведінкової економіки на перетині економіки і психології, призвів до принципової зміни поглядів на раціональність поведінки економічних суб'єктів, врахування ірраціонального компонента прийняття рішень (емоцій, почуттів, ставлень, настанов, цінностей, когніцій тощо, що відповідає концепції «чорного ящика» тобто сукупності особистісних соціально-психологічних чинників, які

характеризують ірраціональність поведінки та прийняття рішень економічними агентами), що було неможливим врахувати у тогочасних економічних моделях.

Авторська позиція щодо змісту терміну та чинників економічної поведінки суб'єктів прийняття рішень ґрунтується на концепціях поведінкової економіки, економічної психології та когнітивно-поведінкової психології, зосереджуючись на дослідженні раціональних меж економічних агентів. Ці науки лежать на стику економічної науки та психології, що дає змогу розробити найбільш якісний методичний інструментарій для вивчення причин і факторів економічної поведінки індивідів і груп, використовуючи як економічні, так і психологічні концепції та методи.

При створенні та використанні таких економіко-психологічних досліджень спеціалісти прагнуть побудувати емпірично дійсні моделі причинно-наслідкових зв'язків і наслідків економічної поведінки.

Наразі даний напрямок досліджень дає більше результатів, ніж спроба продемонструвати, що економічні теорії, засновані на теорії раціонального вибору, є помилковими на рівні емпіричної психології.

Так, зокрема, збільшення кількості чинників, які впливають на аналіз альтернатив в процесі прийняття рішень створює у економічного суб'єкта когнітивне перенавантаження, що приводить до відмови від раціонального аналізу та спричиняє застосування спрощень, евристик і автоматизмів у прийнятті рішень, отже, знижує раціональність економічної поведінки.

В результаті індивід стає більш схильним до соціальних впливів і маніпуляцій в своїй економічній поведінці.

Отже, можна констатувати, що концепція «людини економічної»; та раціональної поведінки економічних суб'єктів наразі остаточно поступається концепції «людини поведінкової», властивостями якої, з точки зору поведінкової економіки, є «передбачувана раціональність».

Обґрунтуванню когнітивних складових економічної поведінки індивідів присвячено одне з найбільш фундаментальних досліджень, що стимулювали подальший розвиток поведінкової економіки – «Теорія перспектив» розроблена А. Тверскі та Д. Канеманом [29].

Важливість теорії перспектив зумовлена не лише її емпіричним успіхом, але й унікальною гібридною природою:

1) це психологічно обґрунтована модель когнітивного процесу, у якій альтернативи подумки «редагуються» як переваги та втрати перед вибором;

2) вона представлена як модель максимізації корисності зі своєю кривою корисності, що представляє різні суб'єктивні оцінки ймовірних і малоімовірних результатів у сферах прибутків і втрат.

Інновація теорії перспектив полягає у введенні нею концепції опорних точок для пояснення ефектів фреймінгу та інших пов'язаних аномалій у рамках теорії корисності.

Однією з ключових ідей виражених у теорії перспектив є те, що індивід оцінює прибутки та втрати відносно певної точки відліку, а не абсолютних величин.

Тому при використанні різних фреймів з різними опорними точками змінюється і сприйняття альтернатив як вигід або втрат суб'єкта економічної поведінки, що у свою чергу впливає на прийняття економічних рішень та вибір індивідів.

Поведінкові аспекти дуже важливі в кожному аспекті процесу прийняття рішень. Важливим наслідком розвитку поведінкових наук є те, що ті, хто розробляють політику і стратегію та приймають управлінські рішення повинні краще розуміти сторону попиту на ринках, з точки зору того, як споживачі насправді поведуться, а також як їх компанії поведуться та реагують на цей попит.

Поведінкова економіка приймає більш конкретні припущення, ніж традиційна економіка, щодо споживчих переваг, прийняття рішень і вибору [30].

Розуміння та використання наявних поведінкових механізмів для прийняття управлінських рішень сприяє розумінню того яким чином підприємства можуть використовувати упередження споживачів, але в той же час брати до уваги поведінкові аспекти та ставлення менеджерів до прийняття рішень [31].

Висновки до 1 розділу

Отже, в даному розділі розглянуто теоретичні основи процесу прийняття рішень, а саме здійснено огляд літературних джерел та узагальнено основні підходи до сутності та класифікації управлінських рішень, досліджено основні моделі прийняття рішень, розглянуто методи прийняття ефективних управлінських рішень.

Обґрунтовано і досліджено історичні передумови появи моделей класичної та обмеженої раціональності та розвитку когнітивних складових економічної поведінки індивідів присвячено одне з найбільш фундаментальних досліджень. При дослідженні подальшого розвитку економічної думки розроблена авторська позиція щодо змісту терміну та чинників економічної поведінки суб'єктів прийняття рішень, що ґрунтується на концепціях поведінкової економіки, економічної психології та когнітивно-поведінкової психології, зосереджуючись на дослідженні раціональних меж економічних агентів.

Виокремлено сучасні ознаки економічної поведінки економічних суб'єктів на основі порівняння стандартної економічної моделі (СЕМ) і поведінкової економічної моделі (ВЕМ), основними з яких є обмежена раціональність (передбачувана ірраціональність) економічних суб'єктів, максимізація соціальної корисності, гіперболічне дисконтування майбутнього, вплив когнітивних виправлень особистісних психологічних чинників на прийняття рішень та економічну поведінку.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ БІЗНЕС-СТРУКТУРИ ОБ'ЄКТУ ДОСЛІДЖЕННЯ ТОВ «ЛОГІСТИК ПРОФСЕРВІС»

2.1 Аналіз економічної діяльності об'єкту дослідження ТОВ «ЛОГІСТИК ПРОФСЕРВІС»

Товариство з обмеженою відповідальністю «ЛОГІСТИК ПРОФСЕРВІС» успішно працює на українському ринку з 8 травня 2014 року. Згідно Довідки з єдиного державного реєстру підприємств та організацій України, ідентифікаційний код суб'єкта підприємницької діяльності в єдиному державному реєстрі підприємств та організацій України 39208461. Юридична адреса: 02099, м. Київ, вулиця Бориспільська, 3.

ТОВ «ЛОГІСТИК ПРОФСЕРВІС» здійснює свою діяльність відповідно до чинного законодавства України та Статуту. ТОВ «ЛОГІСТИК ПРОФСЕРВІС» є юридичною особою, має самостійний баланс, розрахунковий, та інші рахунки в банках на території України в установленому чинним законодавством порядку, а також штампи та печатку зі своїм найменуванням.

Товариство може від свого імені набувати майнових і особистих немайнових прав і нести обов'язки, самостійно вводити у договірні відносини з організаціями, установами і підприємствами різних форм власності та фізичними особами, брати участь у зовнішньоекономічній діяльності, бути позивачем і відповідачем у суді, господарському і третейському суді, відповідати за своїми зобов'язаннями.

Основними видами діяльності ТОВ «ЛОГІСТИК ПРОФСЕРВІС» є такі:

- Неспеціалізована оптова торгівля.
- Логістичні послуги.
- Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту.
- Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту.

У теперішній час на підприємстві працює 15 осіб. Організаційна структура управління ТОВ «ЛОГІСТИК ПРОФСЕРВІС» має функціональну спрямованість та представлена на рис. 2.1.

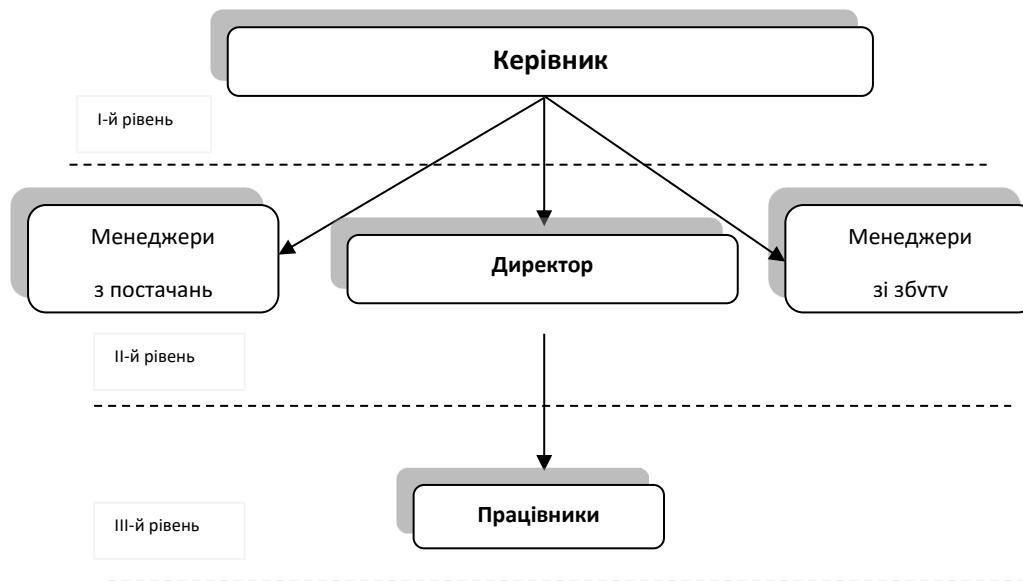


Рис. 2.1. Організаційна структура управління ТОВ «ЛОГІСТИК ПРОФСЕРВІС»

Зважаючи на те, що підприємство має декілька різнонаправлених видів діяльності, вважаємо за доцільне мати у своєму складі посаду маркетолога для дослідження різних ринкових сегментів, в яких здійснює діяльність ТОВ «ЛОГІСТИК ПРОФСЕРВІС»

З метою оцінки ефективності діяльності підприємства, його фінансово-економічного стану та спроможності пристосуватися до кризових ситуацій внутрішнього та зовнішнього середовища, доцільно проводити аналіз фінансово-економічних показників діяльності підприємства.

Для економічної характеристики підприємства використовується значно кількість показників, що розглядаються в динаміці за декілька років, щоб виявити тенденцію його розвитку.

До їх складу входять такі основні показники: виручка від реалізації продукції, чистий дохід від реалізації, собівартість реалізованої продукції, інші операційні доходи, інші витрати та фінансовий результат від операційної діяльності.

Прибуток характеризує економічну ефективність діяльності підприємства. Від розміру прибутку залежить фінансовий стан підприємства.

Зростання обсягу випуску продукції сприяє збільшенню прибутку за умов, якщо темпи його росту перевищують темпи зростання собівартості випущеної продукції.

Отже, чим більший обсяг виробництва випущеної продукції, тим більша сума отриманого прибутку. Решта інформації про компанію представлена у Додатках А-В.

Фінансовий аналіз є важливим елементом фінансового менеджменту і представляє собою процес дослідження фінансового стану і основних результатів фінансової діяльності підприємства.

Необхідність проведення своєчасної та об'єктивної оцінки фінансового стану підприємства полягає у визначенні ефективності використання фінансових ресурсів, пошуку потенційних можливостей збільшення прибутку, а також у виявленні проблем діяльності підприємства і розробці заходів по їх подоланню та удосконаленню фінансово-господарської роботи взагалі.

Аналіз фінансового стану доцільно розпочати з вивчення змін, які відбулися в статтях активу та пасиву балансу підприємства за аналізований період.

Ефективність фінансової діяльності підприємств значним чином залежить від розробленої фінансової стратегії. Вибір, розробка та реалізація стратегії діяльності належить до доволі складних і трудомістких завдань.

Вибір генеральної фінансової стратегії підприємства, в першу чергу, залежить від прийнятої ним базової корпоративної стратегії.

Така залежність визначається тим, що фінансова стратегія носить підпорядкований характер по відношенню до базової корпоративної стратегії і повинна забезпечувати ефективну її реалізацію.

Основними варіантами базових корпоративних стратегій підприємства є стратегія прискореного росту, стратегія стабілізації або обмеженого росту та стратегія скорочення. Відповідно до основних видів корпоративних стратегій визначаються види генеральної фінансової стратегії підприємства (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Види генеральної фінансової стратегії за їх відношенням до базової корпоративної стратегії

Вид базової Корпоративної стратегії	Вид генеральної фінансової стратегії	Пріоритетні напрямки стратегічного фінансового розвитку
Прискорений ріст	Стратегія фінансової підтримки прискореного росту підприємства	Прискорене зростання потенціалу формування фінансових ресурсів підприємства
Обмежений ріст	Стратегія фінансового забезпечення стійкого росту підприємства	Забезпечення ефективного розподілу і використання фінансових ресурсів підприємства
Скорочення	Антикризова фінансова стратегія (стратегія фінансового оздоровлення)	Формування достатнього рівня фінансової безпеки підприємства

Кожному виду фінансової стратегії властивий свій набір цільових установок, що визначають пріоритетні напрямки фінансової діяльності, яким необхідно приділяти особливу увагу.

Наприклад, стратегія фінансової підтримки прискореного росту підприємства направлена на забезпечення високих темпів його операційної діяльності, а в першу чергу, – обсягів виробництва і реалізації продукції.

В цих умовах суттєво зростає потреба у фінансових ресурсах, які направляються на приріст оборотних і необоротних активів підприємства.

Відповідно пріоритетним напрямком стратегічного розвитку є підвищення потенціалу формування фінансових ресурсів.

Останнє передбачає формулювання таких цільових установок як максимізація прибутку від усіх видів діяльності, підвищення рентабельності власного капіталу і ринкової вартості акцій підприємства.

Оцінка стратегічної фінансової позиції підприємства є неповною, якщо враховувати лише результати аналізу поточної діяльності.

Для прийняття стратегічних рішень щодо вибору та реалізації фінансової стратегії підприємству необхідно знати, наскільки його внутрішній потенціал відповідає умовам, що визначаються зовнішнім середовищем.

Ефективним інструментом аналізу впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємства є ситуаційний аналіз, що у міжнародній практиці одержав назву SWOT-аналіз.

2.2 Аналіз процесу прийняття рішень в управлінській діяльності ТОВ «ЛОГІСТИК ПРОФСЕРВІС»

Управлінське рішення є основою процесу управління. Управляти – значить вирішувати. Термін "управлінське рішення" використовується у двох основних значеннях: як процес і як явище (Рис. 2.3.).

Як процес управлінське рішення – це пошук, переробка й аналіз інформації, розробка альтернатив, вибір кращої з них, ствердження й реалізація. Як явище управлінське рішення – це план дій, наказ, програма, постанова, усне або письмове розпорядження.

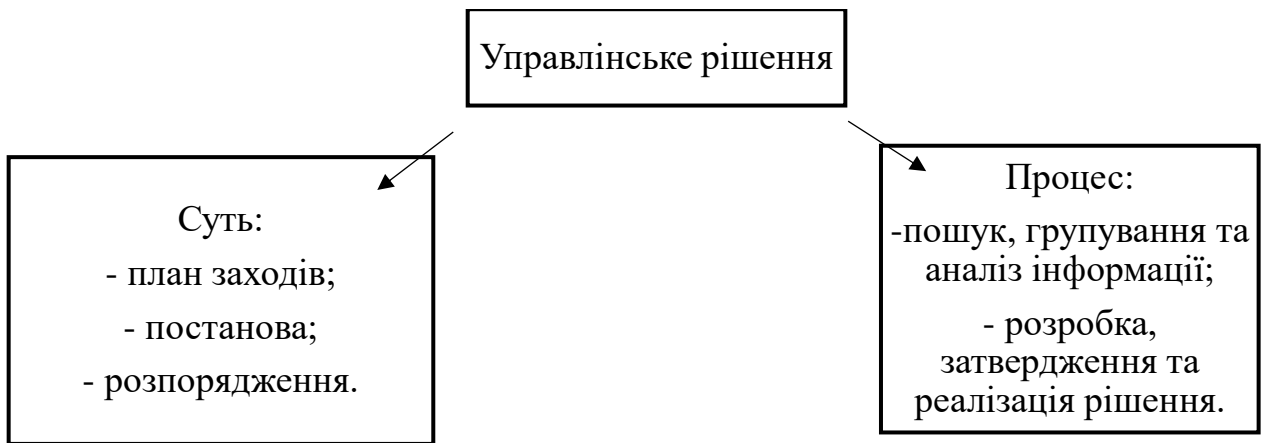


Рис. 2.3. Сутність та процес прийняття управлінського рішення

Сутність управлінських рішень. Будь-яке управлінське рішення пов'язане із соціальними, економічними, організаційними, правовими й технологічними інтересами організації (рис. 2.4.).

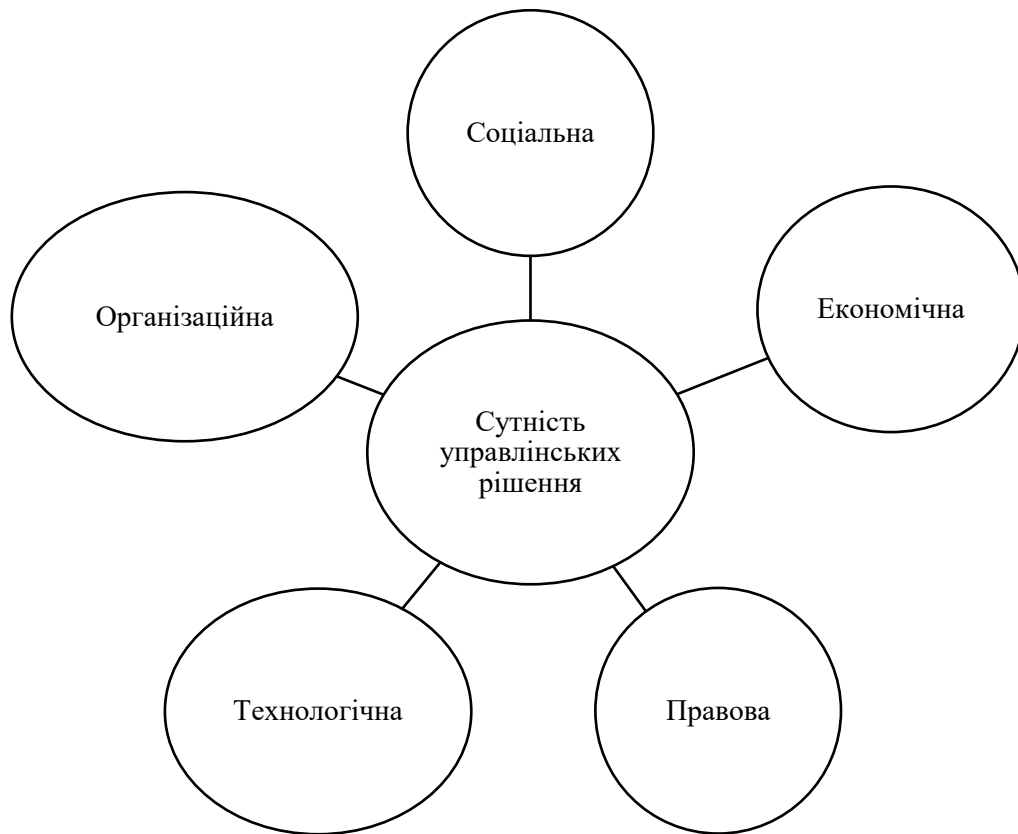


Рис. 2.4. Поділ сутності управлінських рішень за інтересами

ТОВ «ЛОГІСТИК ПРОФСЕРВІС»

Соціальна сутність управлінського рішення закладена в механізмі управління персоналом, який включає способи впливу на людей з метою узгодження їх діяльності.

Щоб успішно впливати на підлеглих, керівник повинен чітко представляти їхні інтереси й потреби, мотиви й стимули, установки й цінності, побоювання й тривоги, неформальну структуру робочих груп. Соціальна сутність управлінського рішення проявляється в цілі.

Так, персонал, що працює у ТОВ «ЛОГІСТИК ПРОФСЕРВІС» можна поділити на декілька груп:

Перша група - це, як правило, начальники, провідні спеціалісти, кваліфіковані працівники середнього та старшого віку. Серед них особливою продуктивністю вирізняються працівники 35 - 50 років, стаж роботи яких у логістичній сфері - від 5 до 10 років.

Завдяки набутому досвіду вони досконало володіють тонкощами менеджменту та логістики, знають всі нюанси взаємовідносин у зазначеній сфері.

Співробітники, що утворюють першу групу, важко сприймають будь-які зміни в умовах роботи, нові інструкції та наявність будь-якої невизначеності у змісті роботи.

Їхня характерна риса - високий рівень відповідальності, прагнення працювати максимально точно і без помилок, вони часто беруть роботу додому або допізна працюють на своєму службовому місці.

Представники цієї групи, яким властивий високий рівень мотивації, як правило, відчувають необхідність в оновленні набутого фахового досвіду.

Здобувши фахову освіту досить давно, вони мають труднощі в засвоєнні нових "ринкових" знань і подоланні застарілих способів і методів роботи.

Друга група працівників ТОВ «ЛОГІСТИК ПРОФСЕРВІС» - це люди активного, працездатного віку (35 - 40 років), відкриті для новацій, що прийшли в

компанію із різних фахових і суспільних сфер діяльності, організаційно - управлінських структур, профспілкових органів, сфер науки і військово-промислового комплексу (переважно економісти, математики, програмісти). Практично всі вони мають вищу освіту.

Багато спеціалістів цієї групи мали у своїй фаховій сфері певний статус, але можливості для переходу в одержували ті, хто був психологічно готовий до зміни професії, вирізнявся високим інтелектуальним потенціалом.

Потрапивши в нове соціальне середовище підприємства, вони стикаються з необхідністю професійного й особистого самоствердження на новому місці роботи, пошуку нових фахових контактів.

Не останнє місце серед цих проблем посідають труднощі, пов'язані з подоланням тиску з боку працівників першої групи, тобто професіоналів, які не бажають віддавати високі посади "новачкам".

Одним із пояснень даного явища можливо вважати «упередження статусу-кво», яке виникає через бажання людей, щоб речі залишалися приблизно тими ж самими, що й раніше, а потенційні збитки від змін ми схильні вважати вищими, ніж потенційну вигоду, в даній ситуації це «допуск» нових кадрів до роботи.

Третя група - складається з молодих людей 23 - 30 років, що обіймають у різні посади, від менеджера до операціоніста.

Як правило, вони мають економічну освіту, здобуту за останні роки в Україні. Дехто закінчив спеціалізовані школи, економічні факультети університетів.

Працівники цієї категорії впевнено почувають себе в нових економічних умовах, тож іноді виникає враження, що ця група працівників підприємства - найблагополучніша. Проте це не зовсім так.

Труднощі, які зазнають молоді працівники, насамперед пов'язані з відсутністю сформованого професійного співтовариства, їм доводиться працювати

в умовах гострого дефіциту або повної відсутності фахової спадкоємності, що насамперед впливає на прийняття рішень даними працівниками та їх результати.

На момент проведення аналізу у ТОВ «ЛОГІСТИК ПРОФСЕРВІС» не створені необхідні і прийняті усіма морально-етичні цінності, що регламентують взаємодії в сфері.

Виходячи з наявних проблем, пріоритетом при розробці рішень повинне бути створення комфортної домашньої й робочої обстановки, для всебічний розвиток особистості в професійному й загальнокультурному плані в рамках колективу організації, для розвитку системи участі в управлінні та формуванні загальних морально-етичних цінностей.

Економічна сутність управлінського рішення полягає в тому, що для розробки й реалізації будь-якого рішення потрібні фінансові, матеріальні, тимчасові й інші витрати. Кожне управлінське рішення має реальну вартість.

Ефективні і якісні рішення повинні принести організації, регіональному утворенню, дохід, а помилкові приводять до збитків.

Необхідно враховувати матеріальну зацікавленість усіх учасників процесу розробки й реалізації, ефективність використання всіх видів ресурсів.

Таким чином, враховуючи фахові та психосоціальні особливості наведених трьох груп персоналу на підприємстві, перед менеджментом персоналу компанії та керівництвом стоять наступні проблеми:

1) створення різних програм адаптації працівників трьох груп до єдиної культури, що стимулюватиме вирішення наявних когнітивних помилок при взаємодії та прийнятті рішень працівниками компанії;

Оскільки організаційна сутність полягає в тому, що в процесі розробки й реалізації управлінського рішення беруть участь працівники організації, тому для організації ефективної роботи необхідно сформувати працездатний колектив, розробити посадові інструкції й положення, наділити співробітників повноваженнями, правами, обов'язками й відповідальністю, забезпечити систему

контролю, надати необхідні ресурси й технічні засоби, постійно координувати роботу;

2) мінімізація конфліктних ситуацій між групами та направлення конфліктів в позитивне русло для ефективного прийняття рішень в межах організації та розвитку компетентності персоналу;

- багатогранне професійне навчання працівників, що включатиме теоретичне та практичне вирішення проблем поведінкового характеру у компанії, та слугуватиме фундаментом планування кар'єрного росту майбутніх «нових» співробітників. Для більш ефективного навчання працівників в середині організації, слід покладатися на прийняття рішень пов'язаних головним чином із технологічною сутністю управлінського рішення.

- В контексті VUCA-world саме можливість забезпечення персоналу необхідними технічними, інформаційно-комунікаційними засобами й ресурсами для розробки й реалізації рішення є ключовим аспектом ефективності та успішності організації у конкурентоспроможному середовищі.

- На час дослідження, керівник та директор ТОВ «ЛОГІСТИК ПРОФСЕРВІС» недостатньо чітко уявляють собі всі особливості об'єкту у контексті VUCA-world, покладаючись на використання застарілих методик або на недостовірну чи неповну інформацію.

- Проблеми пов'язані із правовою сутністю управлінських рішень у ТОВ «ЛОГІСТИК ПРОФСЕРВІС», що проявляється в дотриманні правових норм при прийнятті й реалізації рішень.

- Через виникнення непорозумінь та недостатньої освіченості працівників, є імовірність прямого або опосередненого створення ситуацій пов'язаних із порушенням законодавства в процесі розробки й реалізації управлінського рішення, що може призвести до його скасування, а також бути предметом розгляду в суді.

- Уся організація може понести відчутні втрати, якщо вже розроблене рішення буде скасоване, тому що вже були витрачені ресурси й необхідно буде витратити додаткові кошти на нову розробку. За незаконно реалізоване рішення може бути накладений штраф або відкрито карну справу на будь-кого із ініціаторів. Незнання законодавства не звільняє від відповідальності.

- Щоб уникнути подібних ситуацій, у багатьох організаціях проводяться правові експертизи управлінського рішення.

Враховуючи зазначені вище проблеми у ТОВ «ЛОГІСТИК ПРОФСЕРВІС», саме прийняття управлінського рішення – є найважливішим етапом управлінської діяльності, реалізації управлінських відносин і лідерських здібностей кожного управлінця [32].

У більшості випадків – управлінське рішення являє собою такий акт органів управління або керівника, у якому не тільки поставлена ціль, але й сформульований ряд завдань, передбачені виконавці, виділені ресурси (трудові, матеріальні, фінансові), закріплена відповідальність.

Управлінське рішення ухвалюється в тих випадках, коли виявлена проблемна ситуація. Вона повинна бути всебічно досліджена, визначені причини й умови її виникнення, зібрана необхідна інформація, знайдений ключ рішення, оцінені можливі наслідки в зміні якості життя людей і т.п.

Керівник підприємства ТОВ «ЛОГІСТИК ПРОФСЕРВІС» Ткачук К.П. має такі повноваження і зобов'язана приймати відповідні рішення:

- 1) призначати, звільняти працівників підприємства;
- 2) визначати порядок подання всіх рахунків, звітів, заяв, системи розрахунку прибутків і збитків, включаючи правила, що відносяться до амортизації;
- 3) визначати політику і приймати рішення, що стосуються отримання та видачі позик, позик, кредитів, гарантій.

При підготовці управлінського рішення виявляються ті обмеження, у рамках яких реалізується ціль, починають вирішуватися поставлені завдання.

Ці обмеження можуть бути внутрішніми (кваліфікація людей, наявність ресурсів, якості інформації) і зовнішні (зв'язки із зовнішнім світом і т.п.).

Керівник або директор підприємства здійснює оперативне керівництво діяльністю підприємства і наділяються всіма необхідними повноваженнями для виконання цих завдань, серед яких наступні:

- вивчає ділові якості й інші індивідуальні особливості працівників підприємства з метою відбору кадрів на суміщення посад, приймає участь в організації підвищення кваліфікації, визначає коло спеціалістів, що потребують чергової і повторної атестації; приймає міри щодо вдосконалення форм і методів роботи з кадрами;
- аналізує причини плинності, прогулів та інших порушень трудової дисципліни, підготовлення пропозицій по усуненню виявлених недоліків, забезпечує постійне підвищення рівня загальноосвітньої і професійної підготовки та майстерності робітників у відповідності з вимогами освоєння нових видів продукції, техніки, технології;
- керує організацією підготовки, перепідготовки кадрів на підприємстві, практичного навчання молодих робітників в період проходження ними стажування;
- очолює роботу з удосконалення форм і методів професійного навчання і підвищення кваліфікації кадрів.
- аналізує ефективність застосування діючих форм і систем оплати праці, матеріального і морального заохочення, забезпечує розробку пропозицій з їх удосконалення, а також проекти положень про преміювання робітників;
- керує проведенням робіт з вивчення організації і умов праці та виявлення резервів росту продуктивності праці, скорочення важкої фізичної праці, створення сприятливих умов праці;

- організовує роботу з нормування праці, впровадження технічно обумовлених нормативів, приймає участь в підготовці проектів кошторисів.

Для ефективного виконання своїх повноважень керівник та директор підприємства повинні враховувати різноманіття проблем яким відповідають різноманітні види управлінських рішень. Фахівці виділяють такі управлінські рішення, як економічні, соціальні, політичні, ідеологічні, державно-правові, стратегічні й тактичні, глобальні й специфічні, концептуальні й програмні, науково-обґрунтовані й емпіричні, інтуїтивні, рутинні й новаторські [33].

Можна виділити багато стадій у підготовці управлінського рішення (пошук проблеми, визначення шляхів рішення, вибір оптимального рішення з наявних альтернатив, декларація рішення і та ін.), тобто цілого блоку.

Розглянемо основні етапи процесу прийняття управлінських рішень спочатку в теоретичному, а потім в практичному контекстах. Етапи розробки управлінських рішень діляться на 2 етапи:

- 1) перший блок етапів розробки управлінського рішення включає такі етапи, як одержання інформації про ситуацію, визначення цілей, розробка оцінної системи, аналіз ситуації, діагностика ситуації, розробка прогнозу розвитку ситуації;

- 2) до складу другого блоку етапів розробки управлінського рішення входять генерування альтернативних варіантів рішення, відбір основних варіантів управлінських впливів, розробка сценаріїв розвитку ситуації, а також експертна оцінка основних варіантів управлінських впливів.

Більш адекватна оцінка альтернативних варіантів управлінських впливів може бути отримана при використанні методів колективного експертного оцінювання.

При підготовці й прийнятті управлінських рішень слід також враховувати роль, яку відіграє використання сучасних наукових й технічних засобів, методів

дослідження операцій, системного аналіз, моделювання, електронно-обчислювальної техніки.

Для колективних управлінських рішень особливе значення має сукупний колективний інтелект суб'єкта керування, що ухвалює управлінське рішення.

Одним із важливих факторів виступає творчий характер процесу підготовки й прийняття рішень, роль особистості людини, його управлінського інтелекту, професіоналізму, волі й інших особистих і професійних якостей.

Як свідчить практика управління в ТОВ «ЛОГІСТИК ПРОФСЕРВІС», далеко не всі ухвалювані рішення реалізуються в задані терміни (по оцінках їх питома вага в загальному числі прийнятих, складає близько 30 %).

Крім того, частина реалізованих рішень не дає очікуваного результату, тобто виявляється недостатньо ефективною. Експертні оцінки керівників свідчать, що таких рішень в його практиці не менше 25 %.

Можливими причинами можуть бути наступні: дефекти самого рішення, що викликаються неповнотою інформації, недостатнім рівнем компетентності або недоліком часу для ретельної розробки альтернатив, так і погана організація його виконання і, перш за все неузгодженість і відсутність контролю [34].

Будь-яке управлінське рішення пов'язане з людиною, його творчою індивідуальністю, мотивацією до діяльності кожного. Без урахування цього навіть саме обґрунтоване управлінське рішення не може бути прийняте, а тим більше реалізоване.

Суб'єкт управління, ухвалюючи управлінське рішення, організовуючи його виконання, керується непорушним принципом: управлінські рішення повинні бути „спроектовані” на людину, колектив, організацію, стосуватися їхніх корінних інтересів, мотивувати їх до діяльності.

Тому важливо сприяти тому, щоб управлінське рішення було сприйнято людьми, і вони усвідомили його необхідність. Звичайно, може скластися така ситуація: управлінське рішення правильне, навіть інноваційне, але свідомість

людей не готова до його сприйняття, у ньому переважає прихильність до старих рішень (Упередження статусу-кво), діють стереотипи минулого, емоції переважають над здоровим глуздом.

Ухвалення рішення можна визначити як процес не випадкового вибору дій.

Здійснити вибір – виходить, віддати перевагу (у якомусь відношенні) одному в порівнянні з іншим. Результатом процесу прийняття управлінських рішень є саме управлінське рішення.

По суті, управлінське рішення - це таке відчуття суб'єкта, що процес рішення закінчене і в результаті цього він уже знає, як повинен діяти, не тільки знає, що прагне в даній ситуації, але й приблизно представляє, яким образом має намір досягти цього.

Із психологічної точки зору ухвалення рішення – „вольовий акт формування послідовних дій, що ведуть до досягнення цілі на основі перетворення інформації в ситуації невизначеності.

Кожний, навіть самий вузький, інтервал будь-якої діяльності складається з ряду управлінських рішень, прийнятих людиною в процесі вибору варіантів, цілей і способів власної діяльності. Управлінські рішення відрізняються від інших тим, що є двоступінчастими.

Управлінець - керівник у процесі управління увесь час ухвалює рішення, як він повинен керувати, але в цих його рішеннях є й друга сторона - це рішення про те, як повинні діяти підлеглі.

Немає управлінських рішень, які мали б тільки господарські наслідки. Рішення завжди соціальні, завжди виховують у особистості або позитивні, або негативні якості.

Тому, ухвалюючи те або інший управлінське рішення, управлінець повинен мати на увазі двоякий ефект: виробничо-економічний і соціальний, морально-психологічний.

І оцінкою оптимальності прийнятого їм управлінського рішення будуть не тільки господарські показники, але й поведінка працівників при досягненні ними виробничих цілей, рівень їх активності, ініціативи.

Залежно від того, у якій ступені знається із ситуацією суб'єкт управління, що ухвалює рішення, розрізняють управлінські рішення:

- упевненості (детерміністські рішення, коли відома ситуація причинної залежності, що й мають у ній місце);
- ризику (імовірнісні рішення, коли не відомий хоча б один з моментів, але відома й може бути підрахована його або їх імовірність, якщо такого роду випадки часто мають місце);
- непевності (стратегічні рішення, що коли ухвалюється рішення жоден із зазначених моментів не відомий).

Розрізняють управлінські рішення залежно від відносних труднощів проблем, що вимагають рішення. Виділяють і розглядають чотири рівні прийняття рішень, для кожного з яких потрібні певні управлінські навички.

Рівень перший – рутинний. Ухвалюючи рутинні рішення, управлінець поводиться відповідно до певної програми, майже як комп'ютер, що розпізнає ситуації й діючий заздалегідь передбачуваним образом.

Його головна функція в тому, щоб „відчути” і ідентифікувати ситуації, а потім взяти на себе відповідальність за початок певних дій.

Рівень другий – селективний. На цьому рівні управлінець оцінює гідності цілого кола можливих рішень і намагається вибрати з деякого числа добре відпрацьованих альтернативних наборів дій ті, які найкраще підходять для вирішення даної проблеми.

Рівень третій – адаптаційний. На цьому рівні управлінець шукає нових рішень відомої проблеми. Успіх залежить від його особистої ініціативності й здатності прориву в невідоме.

Рівень четвертий – інноваційний. На цьому рівні управлінцю необхідно знайти способи розуміти зовсім несподівані й непередбачені проблеми, рішення яких найчастіше вимагає розвитку в собі здатності мислити по-новому.

У таблиці 2.2. об'єднано чотири рівні прийняття рішень і ключові навички, необхідні управлінцю. Ті ж, що працюють над прийняттям управлінських рішень високого рівня, потрібні також і навички більш високого рівня.

Корисно виділити також рішення: одноособові (прийняті одноосібно) і колегіальні (прийняті із залученням колективу).

Таблиця 2.2

Рівні прийняття рішень і ключові навички, необхідні керівникові

Типи рішень	Ключові навички
Рутинний	Неухильне проходження процедури, розумна оцінка ситуації, гуманне лідерство, контроль, мотивація
Селективний	Установлення цілей, планування, аналіз розвитку, аналіз інформації
Адаптаційний	Ідентифікація проблем, системне вирішення проблем, створення робочих груп, аналіз можливого ризику
Інноваційний	Творче керування, стратегічне дослідження, системний розвиток

Щоб кваліфіковано ухвалювати рішення, управлінець повинен мати певні індивідуально-ділові якості.

Дослідження показують, що є управлінці, які, володіючи цими якостями, не володіють мистецтвом ухвалювати управлінська рішення.

У зв'язку із цим становлять інтерес ті психологічні умови, дотримання яких дозволяє подолати цей недолік:

- прогностичне відтворення шляхів рішення вартих завдань, співвіднесення їх з реальними умовами реалізації;
- складання докладного інформаційного опису, що складаються із необхідних для ухвалення рішення й можливих дій по його реалізації;
- уміле оперування своїми знаннями, постійне використання професійного досвіду й інтуїції;
- активне підключення фахівців до розробки конкретних пропозицій по виробленню управлінського рішення, здійснення вибору найбільш обґрунтованих шляхів, освоєння цих ідей під кутом зору своєї концепції рішення;
- ґрунтовна вольова підготовка, внутрішнє подолання „боротьби мотивів” на користь ухвалення управлінського рішення, яке менш поєднане з ризиком, володіння високим почуттям відповідальності;
- критична оцінка ефективності шляхів реалізації виробленого управлінського рішення, „відкритість” до нової інформації, що допомагає скорегувати ухвалене рішення.

Розрізняють управлінців із внутрішньою й зовнішньою стратегією при прийнятті управлінських рішень.

До першої групи відносять тих, хто вважає, що якість рішення, його здійснення, насамперед, залежать від власної компетентності, інтелектуальних здатностей, волі.

Особи із зовнішньою стратегією переконані, що їх успіхи або невдачі, насамперед, залежать від зовнішніх обставин, на які вони не можуть вплинути.

2.3. Аналіз поведінкових аспектів суб'єктів управління в процесі прийняття рішень

На підприємстві велику увагу приділяють молодим співробітникам, оскільки їх легко навчити нововведенням, інформаційним технологіям тощо. Але, після проведеного аналізу було виявлено декілька систематичних проблем пов'язаних із проблемою керівника даного підприємства при підборі нових кадрів.

Використовуючи аналіз поведінкових механізмів, ми маємо змогу виявити та систематизувати наявні проблеми, наприклад:

1) Фундаментальна помилка атрибуції (*Fundamental attribution error*) – описує тенденцію кожного одержувача недооцінювати вплив ситуаційних факторів на поведінку людини та переоцінювати вплив диспозиційних факторів [35].

Або її можна також виразити як схильність людини пояснювати вчинки й поведінку інших людей їх особистісними рисами, а особисту поведінку – зовнішніми обставинами.

На підприємстві ТОВ «ЛОГІСТИК ПРОФСЕРВІС» керівник та директор при підборі нових кадрів в деяких ситуаціях стикалися з помилкою атрибуції при підборі нових кадрів на підприємство.

Так, наприклад, деякі зовнішні вчинки, як-то проблеми на підприємстві чи погані погодні умови мали ситуаційний вплив на рішення пов'язані із результатами співбесіди та найму працівника, не ґрунтуючись у повній мірі на об'єктивних навичках кандидатів.

2) Упередження статусу-кво (*Status quo bias*) – зіштовхнувшись із новими варіантами, особи, які приймають рішення, часто дотримуються альтернативи статус-кво, тобто упередження виникає через бажання людей, щоб речі залишалися приблизно тими ж самими, що й раніше, а потенційні збитки від змін ми схильні вважати вищими, ніж потенційну вигоду.

Таким чином, ні порядок, у якому представлені альтернативи, ні будь-які ярлики, які вони містять, не повинні впливати на вибір людини [36].

Таким чином, щодо канонічної моделі, ключовим питанням є те, чи вплине формування альтернативи – незалежно від того, знаходиться вона в статус-кво чи ні – суттєво вплине на ймовірність її існування.

З метою виявлення поведінкових аспектів прийняття рішень в управлінні бізнес-структур було проведено дослідження «Економічна поведінка молоді в період війни». Респондентами стали 138 осіб (у тому числі серед співробітників і керівників ТОВ «ЛОГІСТИК ПРОФСЕРВІС») віком від 18 до 49 і більше років для аналізу поведінкових аспектів в процесі прийняття рішень.

Важливість дослідження споживчої поведінки у межах бізнес-структури є актуальним міждисциплінарним завданням для розуміння поведінки працівників організації, адже проблема й інструментарій дослідження та моделювання споживчої поведінки знаходиться у предметному полі економіки, психології, маркетингу, соціології.

Отримані в результаті опитування дані стали фундаментом для аналізу поведінки суб'єктів прийняття рішень та розробки практичних рекомендацій у 3 розділі роботи.

Однак, слід зазначити, що головною проблемою дослідження споживчої поведінки все ж залишається брак методичного і діагностичного інструментарію діагностики економічної поведінки, що пов'язано з недостатньою кількістю вітчизняних стандартизованих методик діагностики економічної поведінки, а також адаптації зарубіжних діагностики.

Це істотно звужує діапазон психологічних досліджень в цьому напрямі та зумовлює необхідність подальшої розробки стандартизованих методик дослідження економічної поведінки.

Метою опитування стало визначення факторів економічної поведінки працівників, було використано чотири методики:

1. Для діагностики економічної поведінки суб'єктів прийняття рішень використано методику «Споживча поведінка студентів» О. Савченко, С. Хтей (2000 р.);

2. Опитувальник А. Фернема «Шкала грошових переконань і поведінки» (адаптація О. Дейнека, 2000 р.);

3. Методика «Особистісні чинники прийняття рішень (ЛФР - 25)» Т. Корнілової;

4. Опитувальник «Задоволеність життям» (УДЖ) Н. Мельнікової (2001 р.).

Таким чином, сукупність зазначених методик виділяє наступні аспекти споживчої поведінки: раціональність розподілу коштів; орієнтація на думку інших та рекламу; гнучкість у придбанні товарів; задоволення потреб за допомогою купівлі; а також враховує вплив певних факторів на споживчу поведінку працівників:

- грошова одержимість;
- гроші як влада;
- економічність;
- адекватність поведінка з грошима;
- особистісна готовність до ризику;
- суб'єктивна раціональність;
- життєва включеність;
- розчарування в житті;
- втома від життя;
- турбота про майбутнє.

Ще одним аспектом, що впливає на споживчу поведінку працівників, є рівень задоволеності життям. Його особливості досліджено за показниками методики «Задоволеність життям» (УДЖ) [37].

Методика враховує чотири фактори, що відображають якість взаємодії досліджуваного з власним сприйняттям життя, перший аспект описує позитивний компонент задоволеності, а три інших – різні складові незадоволеності життям.

Фактор 1 (F1) – «життєва включеність» об'єднує затвердження, зміст яких відображає три компонента задоволеності життям: (відчуття насиченості і повноти життя, задоволення поточним моментом життя, відчуття смаку життя); динамічний компонент (активність, бажання діяти) і наявність і вираженість позитивних емоційних станів, як радість, задоволення, душевну рівновагу.

В споживчій поведінці цей чинник може проявлятися як здатність відчувати позитивні емоції від покупок, задоволення потреб в процесі споживання, емоційні покупки.

Фактор 2 (F2) – «розчарування в житті» об'єднує питання, які характеризують емоційні стани розчарування, досади, образи, відчуття несправедливості через розбіжності бажаного з дійсним, коли прикладені зусилля не дозволяють досягти бажаного.

В споживчій поведінці це проявляється в нездатності здійснити вибір товару, розчарування від процесу споживання, нездатність відчути позитивні емоції від споживання.

Фактор 3 (F3) – «втома від життя» поєднує питання, які свідчать про вираженість у людини астеничних станів: втоми, виснаження, фізичної слабкості, а також супутніх їм пасивності, апатії, відчуття розбитості і відсутності бажань.

В споживчій поведінці це відображається як апатія, байдужість, небажання покупати, навіть може призвести до жалю щодо витрат грошей і скнарості.

Фактор 4 (F4) – «турбота про майбутнє» включає висловлювання, які виражають тривожні очікування несприятливих життєвих подій і невпевненості в завтрашньому дні, пов'язані з почуттям нестабільності навколишнього і відчуттям небезпеки світу.

В споживчій поведінці це може відобразитися в невірному та ускладненому виборі, тривозі, пов'язаною з вибором товарів і послуг.

Одним з аспектів економічної поведінки суб'єктів прийняття рішень є ставлення до грошей та грошова поведінка (сюди входять такі питання, як, зокрема, ставлення до кредитних коштів, користуванням кредитними картками тощо).

За результатами опитування щодо рівня використання кредитних карток у разі відсутності готівки майже половина респондентів (48,6%) відповіли, 18,8% респондентів постійно використовують кредитну картку, 16,7% використовують кредитну картку досить часто, 8,4% респондентів використовують кредитну картку періодично, 6,5% - рідко (рис. 1).

1. Я використовую кредитку якщо не маю готівки
138 ответов

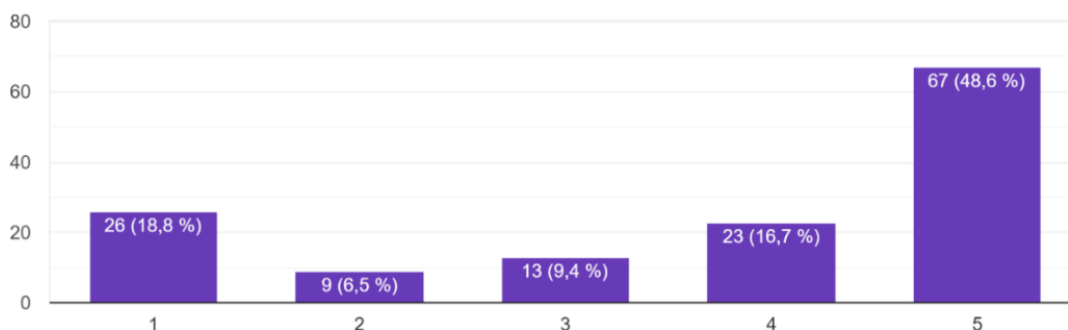


Рис. 1. Кількість осіб, що використовують кредитну картку у разі відсутності готівки

Використання кредитних карток сьогодні є невід'ємною складовою грошової поведінки людей в будь-якій розвиненій країні, однак слід зазначити, що працівники ТОВ «ЛОГІСТИК ПРОФСЕРВІС» також можуть підпадати під «видозмінене сприйняття оплати».

Наприклад, в дослідженні у 2021 році, порівняно з попередніми емпіричними дослідженнями [38,39] учасники були більш готові купувати дорожчі товари за допомогою кредиту, а не готівки, і, таким чином, вони

витрачали більше, використовуючи кредитну картку (середній кошук = \$87,41), а не готівку (\$84,19).

Ці поведінкові висновки підтверджують уявлення про те, що кредитні картки сприяють купівельній поведінці, результати даного аналізу зосереджується головним чином на пов'язаних доказах нейронної активації [40].

Грошову поведінку при прийнятті рішень характеризує також ставлення людей до підведення балансу власних коштів. Так, більшість респондентів відповіли, що постійно – 37,7% або досить часто – 29,7% рахують кількість витрачених коштів на витрачені товари або послуги. 17,4% респонденти відповіли, що періодично підраховують витрати, 13% – рідко, і найменше 3 (2,2%), що майже ніколи не рахують скільки коштів витратили (рис. 2).

2. Я рахую скільки грошей я потратив та на що саме

138 ответов

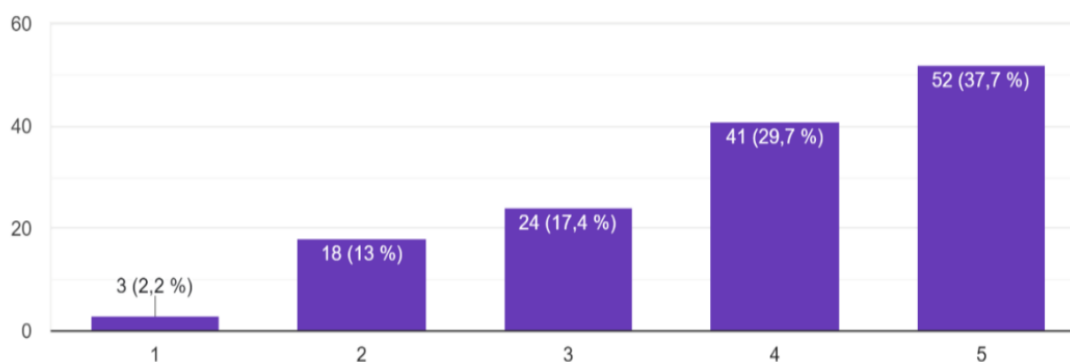


Рис. 2. Кількість працівників, що підбивають баланс витрачених коштів

Аналіз аргументів за і проти в економічній поведінці є ознакою раціонального підходу до прийняття рішень. Так, за результатами опитування можна зробити висновок, що переважна більшість (83,4%) респондентів постійно або дуже часто зважують за і проти у прийнятті рішень, і лише 4,3% респондентів не звертають на це увагу в економічній поведінці (рис. 3).

Можливим поясненням даної динаміки може слугувати VUCA-world, оскільки VUCA стимулює відходження від традиційних, застарілих підходів до

управління та лідерства, а також повсякденної роботи не лише у професійному середовищі, але й у повсякденному житті.

Зазвичай вони надто повільні та обмежені, щоб бути ефективними в турбулентному середовищі. Новіші, більш гнучкі та прагматичні процеси є ключем до управління у світі VUCA, одним із таких процесів може виступати порівняна позитивних і негативних аспектів товару або послуги [41].

3. Я зважую всі за та проти перед дорогою покупкою

138 ответов

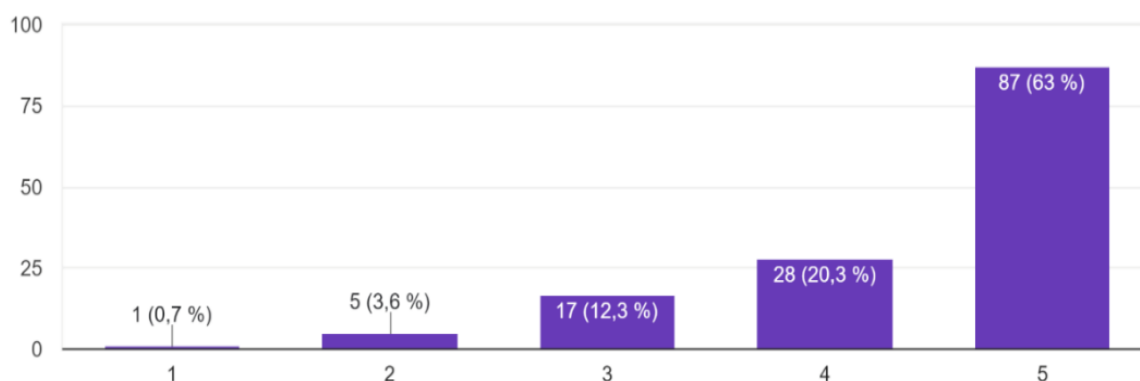


Рис. 3. Кількість працівників, що зважують всі за і проти перед дорогою покупкою.

Відповідь на 4 питання опитувальнику про порівняно збільшений рівень ситуаційності при прийнятті рішень пов'язаних із придбанням товару чи послуги незважаючи на вартість. Так 63 опитуваних (45,7%) вибрали періодично, 25 (18,1%) досить часто, 24 (17,4%) рідко, а найменша кількість 14(10,1%) – постійно і 12(8,7%) майже ніколи.

Враховуючи обмеження у розподілі фінансових ресурсів компанії ТОВ «ЛОГІСТИК ПРОФСЕРВІС», ми можемо виразити гіпотезу, що прийняття рішень пов'язаних із розподілом ресурсів на необхідне матеріально-технічне устаткування або на оплату послуг сторонніх організацій можуть мати схожі паттерни прийняття рішень.

4. Якщо я щось хочу, я неодмінно це отримаю, не зважаючи на те, скільки це коштує

138 ответов

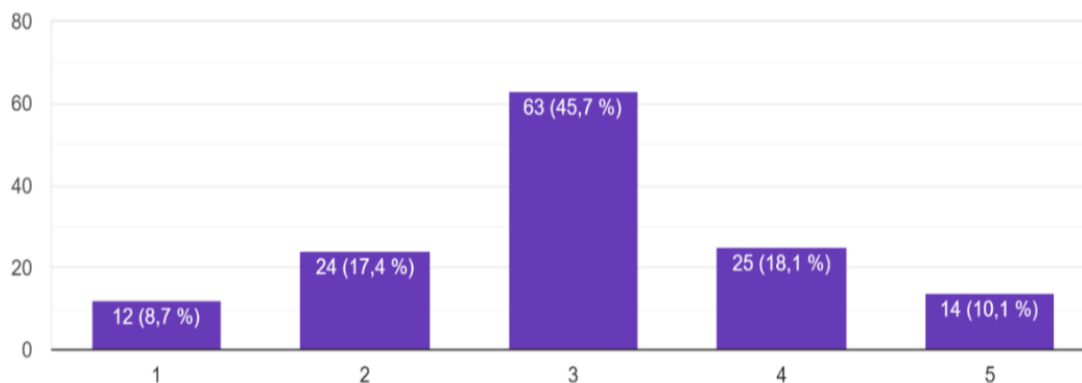


Рис. 4. Кількість працівників, що готові отримати бажане не зважаючи на ціну

Поведінковим аспектом економічної поведінки та прийняття управлінських рішень є ставлення до планування покупок та витрати грошей. За результатами опитування можна побачити, що більшість респондентів (44,2%) схильні до попереднього планування покупок та витрат (завжди або майже завжди), натомість як 29,7% ніколи або майже ніколи не планують витрати та структуру покупок заздалегідь (рис. 5).

5. Я складаю список майбутніх покупок перед тим як йди до магазину

138 ответов

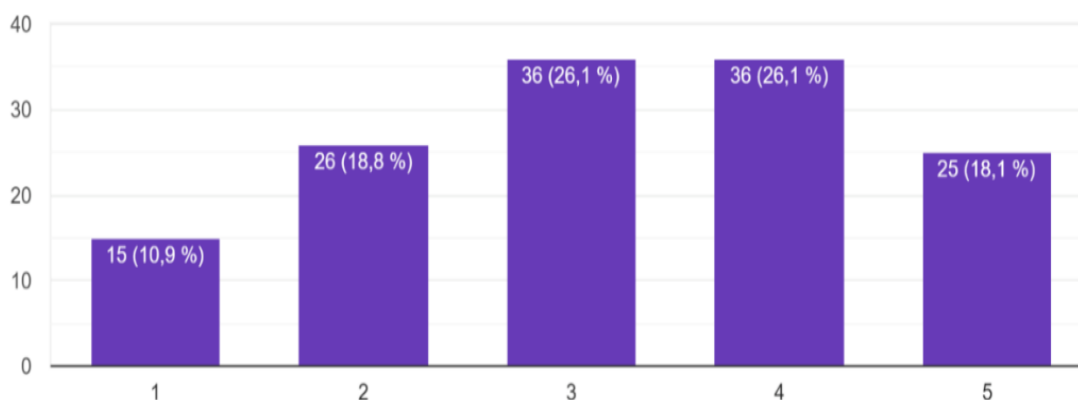


Рис. 5. Ставлення респондентів до планування покупок та втрати грошей

Ці результати свідчать про те, що 44,2% є більше раціональними в економічній поведінці, але 29,7% все ж таки можуть приймати імпульсивні рішення. Слід зазначити, що планування є невід'ємним аспектом прийняття рішень як у щоденній активності, так і у прийнятті управлінських рішень.

Тому у межах даного дослідження результати можуть мати певний рівень кореляції до прийняття рішень на підприємстві у рамках робочої практики. Це слід враховувати в прийнятті рішень в управлінні бізнес-процесами.

Соціальний доказ є важливим критерієм прийняття рішень. Так, за результатами опитування респонденти постійно (36,2%) та досить часто (35,5%) потребують соціального доказу при прийнятті економічних рішень, що свідчить про важливість колективного обговорення та спільного прийняття рішення. 15,2% респондентів рідко або майже ніколи (6,5%) потребують соціального доказу при прийнятті рішень (рис.6).

Оскільки при прийнятті рішень з підвищеним рівнем залученості, спричиненого вартістю потенційної покупки (або вартістю прийняття економічного рішення) людина більш схильна до пошуку та порівняння альтернатив, однією з яких виступає пошук альтернативних рішень та ідей серед близьких людей, колег або інших членів соціуму.

Схожі тенденції мають місце і при прийнятті рішень в менеджменті бізнес-структур, де керівник та директор мають визначити доцільність виділення коштів на ту чи іншу покупку з метою максимізації вигоди.

Психологічні чинники значною мірою впливають на ставлення до покупки продукту з високим рівнем залученості, такого як покупка нерухомості [42].

6. Я обговорюю великі покупки з іншими членами родини, друзями

138 ответов

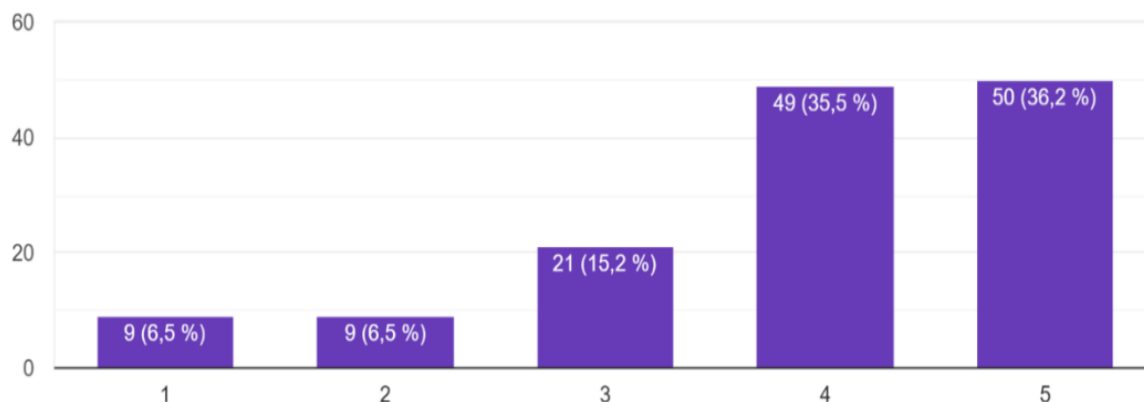


Рис. 6. Кількість працівників, що обговорюють великі покупки з іншими членами родинами та/чи друзями

Дослідження щодо вибору типу житла у Австралії [43] визначило, зв'язок між частотою соціального проведення часу з друзями/родичами є психологічною потребою та чинником соціальної підтримки, що впливає на вибір житла. Соціальна підтримка безпосередньо впливає на здоров'я та благополуччя людини і, водночас, діє як вплив на саму себе [44].

Хоча класифікація факторів соціальної підтримки в одну категорію ресурсів є складною через їх допоміжну роль для інших ресурсів, вона більше пов'язана зі здоров'ям і благополуччям. Знову ж таки, розуміння прямого впливу цієї функції на тип житла є непрактичним через сукупний вплив інших факторів [45].

Додала частку свого матеріалу, може згодиться.

Деякі з чинників пов'язані з очікуваннями майбутніх несприятливих подій або фінансових труднощів (рис. 5). Так, майже половина опитуваних (47,3%) опасаються виникнення несприятливих подій (проти 27,6% тих, хто не очікує їх), 62% переймаються через більш низькі заробітки,

5. Мене охоплює хвилювання щодо поточних справ і турбот
138 відповідей

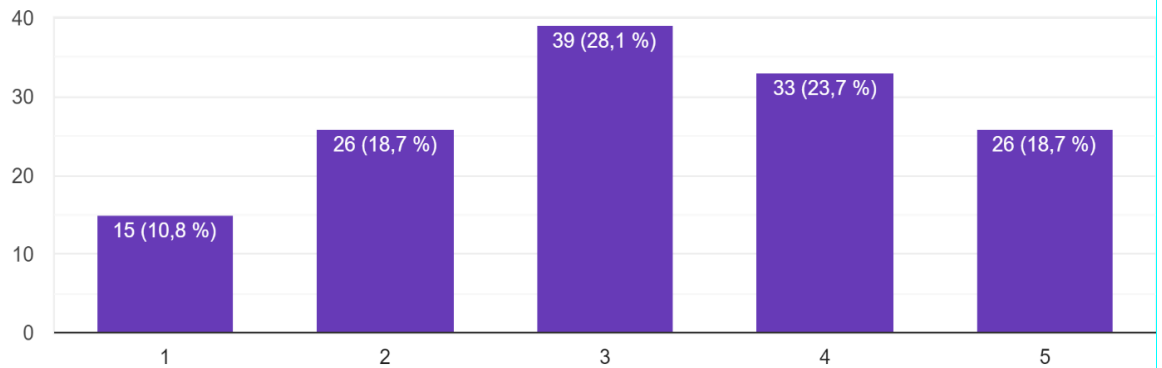


Рис. 4. Результати опитування респондентів щодо хвилювання через поточні справи та турботи (N=138)

У той же час, незважаючи на стан війни, певна група респондентів не піддаються впливу тривоги та негативних емоцій: 40,2% завжди або майже завжди відчувають внутрішній спокій (проти 17,3% тих, хто майже ніколи не відчуває спокою) (рис. 6);

3. Я переймаюсь через те, що заробляю менше за інших
138 відповідей

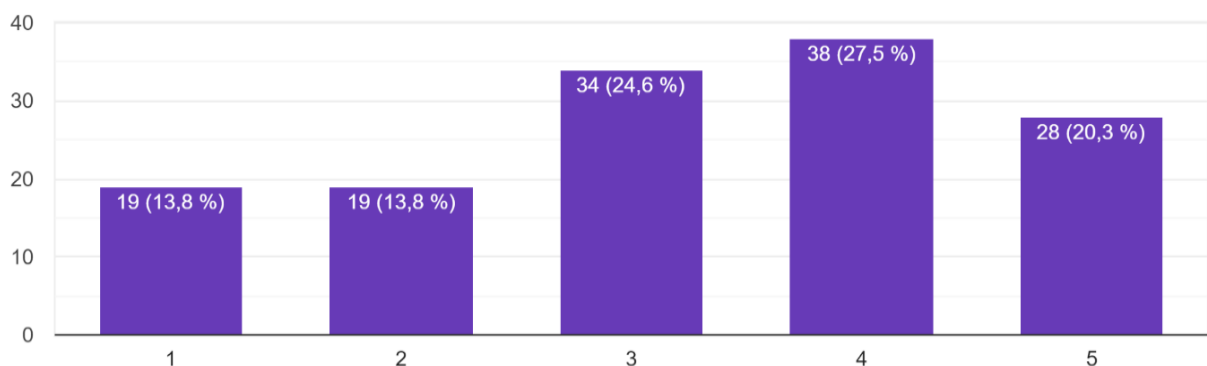


Рис. 5. Результати опитування респондентів щодо тривоги через

3. Я переймаюсь через те, що заробляю не стільки, скільки міг би
138 відповідей

3. Я переживаю из-за того, что зарабатываю не столько, сколько мог бы

138 ответов

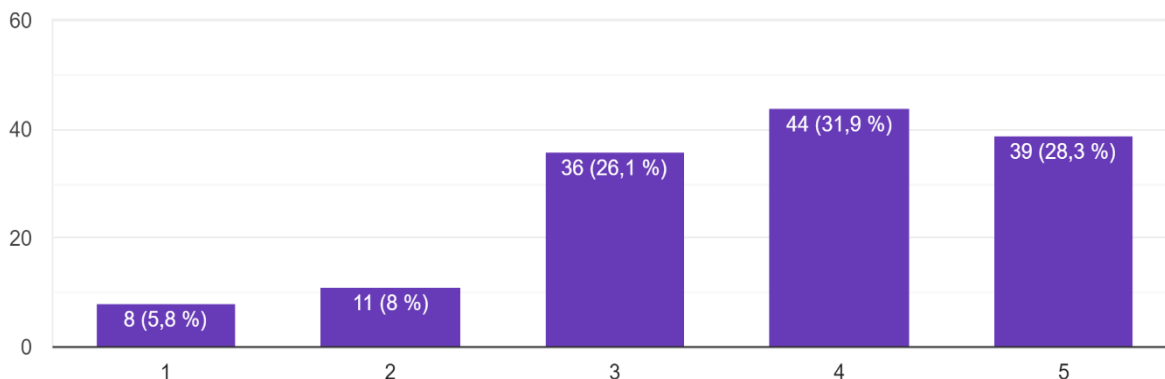


Рис. 6. Результаты опитування респондентів щодо тривоги через низькі заробітки (N=138)

Тривога через фінансовий стан та рівень доходів зростає за досліджуваних період. Як показали результати дослідження, у 2022 р. значно скоротилися доходи респондентів та зросло суб'єктивне відчуття бідності. Так, у 11,6 % респондентів після усіх необхідних трат не залишається майже нічого, у 21,7% – залишається 5-10% доходу, у 31,9% – 11-20% доходу, у 16,7% – 2-30% доходу, у 9,4% опитаних – 31-40% їх доходів. Ці дані свідчать про суттєве погіршення фінансової складової благополуччя серед опитуваних (рис. 6).

Висновки до розділу 2

Розглянуто основні моделі прийняття управлінських рішень в менеджменті бізнес-структур. Проведений аналіз ієрархічної структури та методів прийняття управлінських рішень в ТОВ «ЛОГІСТИК ПРОФСЕРВІС», виявлено та охарактеризовано поведінкові чинники, що впливають на прийняття управлінських рішень. Проведено опитування респондентів для виявлення та аналізу факторів, що впливають на ефективність та продуктивність персоналу компанії. Було виявлено

Проблеми пов'язані із правовою сутністю управлінських рішень у ТОВ «ЛОГІСТИК ПРОФСЕРВІС», що проявляється в дотриманні правових норм при прийнятті й реалізації рішень.

В рамках концепції VUCA-world саме можливість забезпечення персоналу необхідними технічними, інформаційно-комунікаційними засобами й ресурсами через узагальнення та обробку отриманих даних, для розробки й реалізації стратегії та підходів до прийняття рішень є ключовим аспектом ефективності та успішності організації у конкурентоспроможному середовищі.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ З УРАХУВАННЯМ ЇХ ПОВЕДІНКОВИХ АСПЕКТІВ ЇХ ПРИЙНЯТТЯ

3.1. Поведінкові аспекти процесу прийняття рішень в менеджменті бізнес-структур

Аналіз даних опитування, проведений у попередньому розділі, підкреслює важливість та вплив процесу прийняття управлінського рішення у менеджменті бізнес-структур.

Початок процесу удосконалення рішення слід через характеристику терміну “рішення”, а саме:

- Рішення – це процес і результат вибору мети і способів її досягнення. Прийняття рішень є творчим процесом, який передбачає усвідомлення проблеми, формулювання мети, формування варіантів дії і вибір кращого.

- Рішення як процес характеризується тим, що він протікає в часі і здійснюється в кілька етапів. Виділяють етапи підготовки, прийняття та реалізації рішення.

- Рішення як акт вибору має на увазі вибір альтернативи в оперативному режимі.

- Рішення як результат вибору являє собою розпорядження (припис, наказ) до дії.

Процес прийняття раціонального рішення, як було визначено у загальній схемі прийняття раціонального рішення (Розділ 1, Рис.1.1) і визначається наступними кроками: ідентифікація проблеми, визначення критеріїв рішення, зваження критеріїв рішення, формування альтернатив, оцінка альтернатив, вибір кращої альтернативи, прийняття рішення та його подальша оцінка.

Однією з особливостей прийняття рішень є невизначеність. В умовах невизначеності може не існувати єдиного ефективного рішення, постає питання про вибір оптимального рішення. Процес прийняття рішень в умовах невизначеності не завжди заснований на раціональному підході і послідовному пошуку рішення.

В процесі прийняття рішень слід враховувати два види невизначеності: об'єктивна та суб'єктивна невизначеність:

- об'єктивна («онтологічна») невизначеність – не залежить від суб'єкта та базується на об'єктивних зовнішніх причинах, особливостях властивостей об'єкта (принцип невизначеності Гайзенберга) [46].

- суб'єктивна невизначеність – пов'язана з неповторністю як умов, так і самих актів вибору, дії, мислення. Суб'єктивна невизначеність може бути спровокована як зовнішніми чинниками, так і внутрішніми (неповнотою знання, некомпетентність та ін.).

Ідентифікація типу невизначеності у прийнятті рішень в управлінні бізнес-структурами важлива правильна ідентифікація видів невизначеності на основі її ознак:

- новизна (нова ситуація, яка раніше не зустрічалась у досвіді);
- складність (складна ситуація з великою кількістю змінних);
- невирішеність, суперечливість (різні елементи ситуації породжують суперечливі інтерпретації) [47].

Важливо зазначити, що теорії невизначеності часто не пов'язані з більш емпіричним рухом реального досвіду невизначеності як звичайного явища в повсякденному житті: для неспеціалістів, які не навчені справлятися з невизначеністю, невизначеність більше пов'язана з інтуїцією, ніж з реальними фактами.

Таке суб'єктивне відчуття невизначеності виникає кожного разу, коли людина стикається з проблемою, яку неможливо чітко визначити, і її вирішення є лише гіпотетичним, що зазвичай супроводжується емоційною тривогою.

Дослідження невизначеності численні, однак попередню технічну структуру невизначеності необхідно адаптувати та розширити, щоб також охопити перспективу, орієнтовану на користувача, не випускаючи з уваги потенційний психологічний вплив.

Виділення та структурування типів переживання було зроблено науковцем О.Т. Соколовою (Табл. 3.1).

Виокремлення та характеристики потребують також і ставлення до невизначеності, що можна розділити на 3 категорії:

- група інтолерантності і «пасивний» тип ставлення – ті, які страждають від невизначеності;
- група інтолерантності і «активний» або «регламентуючий» тип ставлення – ті, хто вступає в боротьбу з нею, привносячи в своє життя максимум визначеності, регламентації в рамках існуючих схем і стандартів;
- «утилітарний» тип ставлення, який у загальнопсихологічних термінах може бути позначений як «толерантний до невизначеності» – ті, хто приймають невизначеність як неминучість, адаптуються, використовують її переваги [48].

Таблиця 3.1

ТИПИ ПЕРЕЖИВАННЯ СУБ'ЄКТИВНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ (ЗА О. Т. СОКОЛОВОЮ)

Тип	Характеристика	Переживання
Перший	переживання суб'єктивної невизначеності характеризується всепоглинаючим негативним афектом, зміст якого складає нестерпна тривога	переживання = тривога
Другий	переживання суб'єктивної невизначеності так само характеризується негативними емоційними станами, але при цьому домінує легша	Переживання = фрустрація, розгубленість.

	феноменологія: двозначність, амбівалентність, багатозначність, непередбачуваність, суперечливість, заплутаність, складність.	
Третій	характеризується повною непереносимістю невизначеності як ситуації відсутності доступу до внутрішніх ресурсів «Я», і в результаті особистість виявляє крайню залежність від соціального оточення, конформізм, відмову від власної системи еталонів, підпорядкування авторитету, режиму, влади, нівелювання власного «Я».	Переживання = пригніченість, неспроможність, безсилля, безпорадність
Четвертий	характеризується маніакальною проекцією, «сп'янінням» і хаосом, відсутністю всіляких кордонів, будь-яких стримуючих нормативів і правил за нарцисично-перфекціоністським типом.	Переживання = злість, фрустрація, роздратування, гордість.
П'ятий	переживання суб'єктивної невизначеності відзначається позитивним емоційним тоном, цікавістю і пошуковою активністю, грою фантазії, породженням нових смислів, радістю, азартом, що приводить до творчого і осмисленого перетворення ситуації невизначеності.	Переживання = виклик (піднесення), гордість, ейфорія, інтерес.

Джерело: таблиця узагальнена за [49]

На кожному етапі процесу прийняття рішення, особо, що приймає рішення може стикнутися з когнітивним викривленням або з пасткою прийняття рішення. Для вирішення проблеми невизначеності в умовах прийняття рішення у бізнес-структурах, важливо використовувати стратегії додання невизначеності.

При цьому, слід враховувати що найбільшою складністю у дослідженні споживчої поведінки є аналіз особистісних факторів споживання через індивідуальність споживачів, структури потреб і мотивів, емоційних і афективних реакцій, процесу прийняття рішень та реакцій на стимули.



Рис. 3.1. Етапи процесу прийняття рішень

Відштовхуючись від послідовності етапів процесу прийняття рішень (рис.3.1.), починаючи від усвідомлення проблеми і до підсумкового етапу, на кожному з них може виникнути імовірність впливу поведінкового аспекту при прийнятті рішень відповідальною особою (наприклад, керівником чи директором), що може впливати на кінцевий результат.

Прикладами поведінкових факторів та засобами їх додання є наступний перелік:

1) На етапі вибору критеріїв для визначення альтернатив, варіантів: пасивність й неорганізованість розумової діяльності, що приводить до фрагментарного аналізу наявної інформації, до надмірної фіксації на нерелевантній інформації, визначення критеріїв неадекватних актуальній ситуації.

Можливі шляхи додання:

Знати й використовувати стратегії ухвалення рішення, які впорядковують процес і приводять до позитивного результату. Вибір стратегії повинен ґрунтуватися на ретельному аналізі інформації:

- аналіз умов;
- аналіз обмежень (вимог);
- усвідомлення власних переваг, установок, стереотипів;
- відбір значущої (релевантної) і незначущої (нерелевантної) інформації;
- обізнаність стосовно переваг та недоліків кожної стратегії (умовні знання).

2) На етапі виокремлення та аналізу варіантів: Аналіз обмеженого числа альтернатив, внаслідок надмірної впевненості в правильності певної альтернативи, яка була ефективною в минулій ситуації, ігнорування негативних наслідків через недооцінювання ймовірності їхнього виникнення або прагнення швидко здолати ситуацію вибору (інстинкт свободи, нестерпність невизначеності, прагнення дати швидко відповідь).

Можливі шляхи додання:

- Аналіз достатньої кількості варіантів вирішення проблеми (до 5-7 альтернатив). Наочне вираження результатів аналізу (краще в числовій формі), що допоможе легко здійснити порівняння різних варіантів і вибрати той, що відповідає в найбільшій мірі обраним критеріям.

3) На етапі вибору найкращої альтернативи:

- ігнорування помилок мислення, які приводять до прийняття не завжди оптимальних рішень;
- установка на пошук правильного варіанта рішення, без врахування особливостей ситуації й власних ресурсів;
- постійна зміна критеріїв при аналізі альтернатив, що робить процес хаотичним;

- Швидкий аналіз, який відразу зменшує кількість альтернатив, які розглядаються.

Можливі шляхи долання:

- Знати найбільш типові помилки, які допускають люди в процесі ухвалення рішення. Використовувати процедуру самоперевірки, особливо щодо тих типів помилок, до яких спостерігається індивідуальна схильність;
 - формування установки на пошук не правильного варіанта, а оптимального, який дозволить зняти проблему з максимальною вигодою для людини й використанням мінімального числа ресурсів;
 - дотримуватися одних обраних критеріїв, упорядкувати процес вибору (використання індивідуальних стратегій прийняття рішення).
 - використовувати процедури з імунітетом певних альтернатив.

4) На етапі реалізації рішення:

- Ситуація дефіциту часу, яка виникає внаслідок зовнішніх обмежень або вираженої тенденції особистості до прокрастинації;
- Страх помилки чи отримання негативних оцінок від оточуючих; що знижує внутрішню мотивацію ухвалення рішення – підвищує орієнтацію на зовнішні оцінки й думки.

Можливі шляхи долання:

- рекомендується обрати ті форми поведінки, які відповідають ситуаціям з підвищеним ризиком, або відмовитися від виконання завдання (стратегія уникання). Задіяти стратегії протидії маніпуляції, розподілу відповідальності;
 - враховування додаткових факторів (особистісних, зовнішніх), які обумовлюють прийняття неефективних рішень. Елімінація та контроль певних факторів.

5) Додаткові фактори, що можуть впливати на прийняття рішень на кожному з етапів:

- Важкість перебування у стані невизначеності та підвищеної складності, коли кількість альтернатив перевищує 7-9, що заважає ефективній обробці інформації.

Можливий шлях вирішення: застосовувати тактики зниження невизначеності та зменшення кількості альтернатив.

- Прийняття рішення супроводжується активізацією зусиль, що призводить до емоційного виснаження. Спостерігається стан «втоми від виборів».

Можливий шлях вирішення: приймати важливі рішення після відпочинку, свідомо застосовувати стратегію уникання та відтермінування у разі відчуття певних труднощів, активізувати тактики відновлення ресурсів.

- Втрата чутливості до формулювань проблеми. Слід уповільнювати процес прийняття рішення. Люди приймають більш обґрунтовані рішення на іноземній мові, оскільки слова, вимовлені іншою мовою, мають інший емоційний вплив, не спостерігаються ефекти “мовного оформлення”.

Можливий шлях вирішення: якщо відчувається тривога та страх при прийнятті рішень можна свідомо ввести фактор утруднення, який зробить процес обмірковування більш повільним, усвідомленим та дозволяє контролювати низку негативних ефектів. Наприклад: організувати процес прийняття рішення на іноземній мові.

- Фізіологічні стани організму впливають на швидкість та ефективність прийнятих рішень. Люди відчувають бажання і підсвідомо хочуть отримати винагороду, коли приймають рішення, що може спровокувати більш імпульсивний і ризиковий вибір.

Можливий шлях вирішення: враховувати схильність до прийняття більш ризикованих рішень під час перебування в стані депривації потреб та активізувати саморегуляційний потенціал в період прийняття найбільш важливих рішень.

Узагальнюючи зазначені вище поведінкові проблеми при прийнятті рішень, ключовим фактором є розуміння та використання можливих шляхів долання кожного з потенційних поведінкових викривлень.

Однією із моделей, яка ставить за мету теоретично відобразити вплив чинників на індивіда при прийнятті рішень є модель «Чорного ящика» (рис. 3.2).

Значення "моделі чорного ящика" полягає в тому, що у особи, яка приймає рішення, заходиться "чорний ящик" свідомості, який охоплює як індивідуальні характеристики, так і процес прийняття рішення.

Усі спонукальні фактори, проходячи через "чорний ящик" свідомості, знаходять відображення у його відповідній реакції. Тому основне завдання дослідження поведінки полягає саме у тому, як діє цей "чорний ящик".

Виходячи з рис. 3.2, на прийняття рішення впливають спонукальні фактори та PEST-чинники, або чинники макросередовища. Під впливом цих двох груп факторів (спонукальних і факторів макросередовища) особа, яка приймає рішення готова:

- а) зробити вибір одного з багатьох варіантів;
- б) відкласти прийняття рішення;
- в) відмовитися від прийняття рішення.



Рис. 3.1. Розгорнута модель поведінки ("моделі чорного ящика")

3.2. Когнітивні спотворення в прийнятті управлінських рішень в менеджменті бізнес-структур

Як було продемонстровано у попередніх розділах, особистісні прояви поведінки економічних суб'єктів відіграють важливу роль в процесі прийняття рішень.

Поведінкові прояви економічних суб'єктів у прийнятті управлінських рішень в менеджменті бізнес-структур є надзвичайно різноманітні, мають безліч проявів та чинників, які їх визначають.

Узагальнено причини різноманітності економічної поведінки суб'єктів прийняття рішень можна звести до автоматизмів, евристик і когнітивних спотворень.

Когнітивні спотворення – це систематичні відхилення від норми або від

раціональності мислення, які впливають на прийняття рішень.

В прийнятті економічних рішень когнітивні спотворення відображаються в думках та поведінці суб'єкта прийняття рішень, мають еволюційну природу або набуті в процесі соціальної діяльності та проявляється як перебільшення імовірності, перебільшення значущості окремих випадків, переоцінка власних можливостей, недооцінка небезпеки, хибні орієнтири, самообман тощо.

Оскільки когнітивні спотворення мають значний вплив на процеси прийняття управлінських рішень, вони також носять назву «пасток прийняття рішень».

Оскільки дослідження у сфері дослідження поведінкових спотворень є досить новою галуззю досліджень, процес вияву та характеристики нових когнітивних спотворень є досить динамічним, однак серед найбільш важливих та досліджених викривлень, тому, наразі, надаємо більш детальне пояснення різних упереджень при прийнятті рішень:

Вподобання, можуть підпадати під вплив упереджень, та виражені шляхом:

а) упередження теперішнього (*Present bias*) – характеризує ситуації, коли корисність найближчого майбутнього дисконтується більше, ніж корисність віддаленого майбутнього. Вперше був досліджений 1981 року економістом Річардом Талером [51].

б) Гіперболічне дисконтування (*Hyperbolic discounting*) – відповідно до підходу дисконтованої корисності, міжчасовий вибір не відрізняються від інших варіантів, за винятком того, що деякі наслідки відкладаються, і, отже, їх необхідно передбачити та дисконтувати (тобто знову зважити, щоб врахувати затримку).

Враховуючи дві подібні нагороди, люди віддають перевагу тій, яка прибуває швидше, ніж пізніше. Тобто, особа яка приймає рішення «знижує» вартість пізнішої винагороди на коефіцієнт, який збільшується зі збільшенням тривалості затримки [51].

Залежність від точки відліку (відштовхування) (*Reference dependence*) –

функція корисності визначається відносно точки відліку, може бути виражене шляхом:

а) Точки відліку (*Reference point*) – визначення функції корисності відносно опорної точки. Стверджується, що точку відліку важко точно визначити в будь-якому контексті. Багато зовнішніх факторів можуть впливати на те, що є точкою відліку, і тому важко визначити, що таке «прибуток» і «втрата».

Точка відліку на зворотному s-подібному графіку теорії перспектив також може призвести до обмежень через те, що вона, можливо, є розривною в цій точці та має геометричне порушення.

Це призведе до обмежень щодо врахування ефекту нульового результату, відсутності поведінкових умов у ризикованих рішеннях, а також обмежень у виведенні кривої.

Для усунення цього обмеження була запропонована перехідна увігнуто-опукла універсальна система [29].

б) Неприйняття втрат (*loss aversion*) – у психології та економіці позначає тенденцію зважувати збитки вище, ніж прибуток. У "Теорії перспектив" Канеман і Тверський припустили, що неприйняття втрат є причиною "помилки про неповоротні витрати". При прийнятті рішення індивіди враховують не тільки майбутні витрати, але і витрати, які вже здійснені і на які вже не можна вплинути. Це суперечить раціональності неокласичної теорії [29].

в) Ефект володіння (*endowment effect*, також відомий як уникнення позбавлення) – це гіпотеза, що люди надають більшої цінності речам лише тому, що володіють ними.

Ефект демонструється тим, що люди готові сплатити більше за щось, чим володіють, ніж за те, чим володіє хтось інший, навіть якщо в них не має причин для прив'язаності або вони це отримали лише декілька хвилин тому [52].

г) Нелінійне ймовірнісне зважування (*Nonlinear probability weighting*) – малі (великі) ймовірності є пере- (недо)зважені [29].

Соціальні уподобання:

а) Вподобання, що стосуються інших (*Other-regarding preferences*) – уподобання, що стосуються інших, це уподобання, які надають значення благополуччю інших як самоцілі (інших людей, видів чи природи в цілому), тобто розуміти як поведінку, що стосується інших, оскільки вона передбачає відмову від власних ресурсів на користь інших [53].

б) Проблеми справедливості (*Fairness concerns*) – на рішення окремих людей часто впливають міркування щодо справедливості, навіть якщо вони зменшують власні прибутки [54].

Надмірна самовпевненість:

а) Переоцінка (*Overestimation*) – це поширена тенденція переоцінювати свою здатність передбачати та контролювати майбутні результати. Визнається як у психології, так і в економіці, може слугувати причиною у незліченних неінтуїтивних економічних результатах [55].

б) Зухвалість (*Overplacement*) – по відношенню до інших, думають люди вони кращі, що може впливати на необдуманість чи недооцінку ризиків при прийнятті рішень [56].

в) Надточність (*Overprecision*) – надмірна впевненість у правильності свого судження. Надмірна впевненість також уможлиблює інші упередження, роблячи людей занадто впевненими у своїй хибній інтуїції, при цьому вона також результатом помилки і незнання цього, що може пояснити, чому форма запитань має такий драматичний вплив на ступінь надмірної точності, про яку повідомляють люди [57].

Архітектура вибору:

а) Ефект обмеження рамками або фреймінг (*framing effect*) – це когнітивне упередження, коли люди реагують на певний вибір по різному залежно від контексту, тобто того, як такий вибір подається — як програш чи виграш [58].

Люди схильні уникати ризику, коли вибір поданий у позитивному оточенні

(тобто, наприклад, виглядає гірше, ніж інші варіанти), але приймати такий ризик, коли вибір поданий у негативному оточенні [59].

б) Ефект контексту (*Context effects*) – це аспект когнітивної психології, який описує вплив факторів навколишнього середовища на сприйняття стимулу. Вплив контекстних ефектів вважається частиною мислення зверху вниз.

Ця концепція підтримується теоретичним підходом до сприйняття, відомим як "конструктивного сприйняття" (тобто сприйняття через конструювання ідеї, створення своєї ідеї про щось).

Контекстні ефекти можуть впливати на наше повсякденне життя багатьма способами, такими як розпізнавання слів, здібності до навчання, пам'ять і розпізнавання об'єктів. Це може мати значний вплив на маркетингові та споживчі рішення [60].

Обмежена увага:

а) Неуважність або зміщення лівої цифри (*Inattention; Left-digit bias*) – Частина доступної безкоштовної (або низької) інформації має надмірну (недостатню) вагу або ігнорується [61].

Наприклад, Люди схильні ігнорувати крайні праві цифри числової інформації, наприклад, під час обробки пробігу вживаних автомобілів.

Переконання та соціальний тиск:

а) Переконання (*Persuasion*) – Переконання постачальника інформації можуть мати надмірний вплив на ставлення та поведінку людей [62].

б) Соціальний тиск (*Social pressure*) – Люди можуть відповідати уподобанням відповідної референтної групи (наприклад, однолітків, сім'я) [63].

Емоції (*Emotions*) – Емоції відіграють вирішальну роль у прийнятті індивідуальних рішень, але не враховуються в стандартній моделі [64].

Наприклад, настрій впливає на кількість чайових у ресторанах, голод впливає на купівельну поведінку, а сексуальне збудження впливає на ймовірність (морально) сумнівної поведінки.

Висновки до розділу 3

Залежно від послідовності етапів процесу прийняття рішень, починаючи з усвідомлення проблеми і закінчуючи завершальним етапом, на кожному етапі можуть бути поведінкові впливи на рішення, прийняте відповідальними особами (наприклад, менеджерів або директорів), що може вплинути на кінцевий результат, тому у розділі 3 було досліджено кожний етап процесу прийняття рішень та зв'язок кожного етапу з можливими пастками прийняття рішень чи/або когнітивними спотвореннями.

Оскільки дослідження в галузі поведінкових спотворень є досить новою областю, а процес виявлення та характеристики нових когнітивних спотворень є динамічним, але серед найважливіших і найбільш вивчених, проаналізовано найбільш характерні випадки засновані на напрацюваннях вітчизняних та іноземних науковців.

Однією з моделей, яка була досліджена через свою спрямованість на теоретичне відображення впливу факторів на прийняття індивідуальних рішень, стала модель «чорної скриньки»

Узагальнено та описано значення «моделі чорної скриньки» — як свідомого «чорного ящика» особи, яка приймає рішення, включаючи як індивідуальні характеристики, так і процес прийняття рішень.

Підкреслено важливість дослідження поведінкових механізмів у поєднанні із моделлю «чорної скринька».

ВИСНОВКИ

Визначення поведінкових аспектів прийняття рішень в менеджменті бізнес-структур є одним із найголовніших завдань 21 століття, особливо беручи до уваги значну кількість поведінкових викривлень, пасток та спотворень з якими може стикнутися особа яка приймає рішення, будь-то у межах бізнес-структура, як наприклад ТОВ “ЛОГІСТИК ПРОФСЕРВІС” чи межах власного домогосподарства, своєчасне виявлення, аналіз та вирішення яких, дозволяє ефективно та продуктивно існування у світі VUCA-world.

Розглянуто основні моделі прийняття управлінських рішень в менеджменті бізнес-структур. Незважаючи на розвиток досліджень та моделей пов'язаних із процесом прийняття рішень, ніяка модель не може врахувати абсолютно усі чинники. Тому у даній роботі були проаналізовано та узагальнено основні методи прийняття рішень на прикладі ТОВ “ЛОГІСТИК ПРОФСЕРВІС”.

Встановлено, що процес прийняття управлінських рішень на ТОВ «ЛОГІСТИК ПРОФСЕРВІС» найбільш залежить від особистого фактору. Тобто найголовніші рішення приймають 2 особи – керівник та директор.

Таким чином ТОВ «ЛОГІСТИК ПРОФСЕРВІС» склалася відносно централізована система управління, в якій керівництво вищої ланки залишає за собою більшу частину повноважень, необхідних для прийняття найважливіших рішень. Рівень централізації на підприємстві досить високий, тому що всі найважливіші рішення приймаються найвищими управлінцями.

Незважаючи на це, навіть попри високу централізацію прийняття господарських рішень, можна зробити висновок, що відповідно до проведеного опитування процес управління на ТОВ «ЛОГІСТИК ПРОФСЕРВІС» є достатньо ефективним, на що вказують як результати фінансової діяльності так і результати опитування.

Розглянуто основні моделі прийняття управлінських рішень в управлінні бізнес-структурою. Проаналізовано ієрархію та методика прийняття управлінських рішень у ТОВ «ЛОГІСТИК ПРОФСЕРВІС», виявлено та описано поведінкові фактори, що впливають на прийняття управлінських рішень.

Серед респондентів було проведено опитування з метою виявлення та аналізу факторів, що впливають на ефективність та продуктивність праці персоналу компанії. це було знайдено

У рамках світової концепції VUCA здатність забезпечити персонал необхідними технічними, інформаційними та комунікаційними засобами та ресурсами для формулювання та впровадження стратегій і методів прийняття рішень шляхом агрегування та обробки отриманих даних є здатністю організації функціонувати та одержувати перевагу в конкурентному середовищі, а також впливає на ефективність та успіх компанії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Brodie, V., & Fraizer, L. (2018). VUCA leadership competencies in a complex global environment. Paper presented at the International Organization of Social Sciences and Behavioral Research Conference. New Orleans, LA. Abstract retrieved from <https://victoriakbrodie.com/2018/03/19/vuca-leadership-Competencies/>
2. Stiehm, J. H. (2002). *The U.S. army war college: Military education in a democracy*. Philadelphia, PA: Temple University Press.
3. Beabout, B.R. Turbulence, perturbation, and educational change. *Complic. Int. J. Complex. Educ.* 2012, 9, 15–29.
4. Cook, P. *Leading in a VUCA World*; TTM Associates: London, UK, 2015.
5. Baltaci, A.; Balci, A. Complexity leadership: A theoretical perspective. *Int. J. Educ. Leadersh. Manag.* 2017, 5, 30–58.
6. Stensaker, B.; Frølich, N.; Huisman, J.; Waagene, E.; Scordato, L.; Bótas, P.P. Factors affecting strategic change in higher education. *J. Strat. Manag.* 2014, 7, 193–207.
7. Morrar, R., Arman, H., & Mousa, S. (2017). The fourth industrial revolution (Industry 4.0): A social innovation perspective. *Technology Innovation Management Review*, 7(11), 12–20. <https://doi.org/10.22215/timreview/1117>
8. Flavell, J. H. (1976). Metacognitive aspects of problem solving. In L. B. Resnick (Ed.), *The nature of intelligence* (pp. 231–236). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
9. Flavell, J. H. (1979). Metacognition and cognitive monitoring: A new area of cognitive-developmental inquiry. *American Psychologist*, 34, 906–911.
10. Kuruppuge Ravindra Hewa, Gregar Ales. (2020) “Strategic, Tactical and Operational Decisions in Family Businesses: A Qualitative Case Study.” *The Qualitative Report 2020 Volume 25, Number 6: 1599-1618.*

11. Drucker, Peter F. (2001) “The effective decision, Harvard Business Review on decision-making.” Cambridge, Harvard Business School Press

12. Chen CT (2000) Extensions of the TOPSIS for group decisionmaking under fuzzy environment. Fuzzy Sets Syst 114:1–9.

13. Buchanan, L. & Connell, A. (2006). A Brief History of Decision Making. Harvard Business Review.

14. Effective Management Decision Making and Organisational Excellence: A Theoretical Review. Available from: https://www.researchgate.net/publication/349312227_Effective_Management_Decision_Making_and_Organisational_Excellence_A_Theoretical_Review [accessed Nov 04 2022].

15. Электронное джерело: <https://open.lib.umn.edu/organizationalbehavior/chapter/11-2-understanding-decision-making/>

16. Pollock, John L., 'Rational Choice and Classical Decision Theory', Thinking about Acting: Logical Foundations for Rational Decision Making (2006; online edn, Oxford Academic, 3 Oct. 2011), <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780195304817.003.0001>, accessed 19 Oct. 2022.

17. Simon, H. A. (1979). Rational Decision Making in Business Organizations. The American Economic Review, 69(4), 493–513. <http://www.jstor.org/stable/1808698>

18. Vargas-Hernández, J. G., Guerra-García, E., Bojórquez-Gutiérrez, A., & Bojórquez-Gutiérrez, F. (2014). Gestión Estratégica de Organizaciones. Autónoma de Buenos Aires: Elaleph

19. Simon. (1947). Administrative Behavior: A study of Decision Making Processes in Administrative Organization. New York: New York: Free Press.

20. Klein, G. (2003). Intuition at work. New York: Doubleday.

21. Salas, E., & Klein, G. (2001). *Linking expertise and naturalistic decision making*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
22. Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior*, vol. 10 (pp. 123–167) Greenwich, CT: JAI Press.
23. Приймак В.М. Прийняття управлінських рішень: Навчальний посібник/ В.М. Приймак.- К.: Атіка, 2018.- 240 с.
24. Родченко В. В. Менеджмент: Навч. посіб. Для студ. вищ. навч. закл. / В. В. Родченко, В. О. Новак. — К.: НАУ, 2014. — 400 с.
25. Пилипко А. Г. Формула вирішення управлінських завдань – марево чи реальність / А. Г. Пилипко // Актуальні проблеми державного управління: Збірник наукових праць. – Х. : Вид-во ХорРІ НАДУ «Магістр», 2015. – № 1 (23). – 356 с.
26. Федоряк Р., Худік О. Обґрунтування управлінських рішень в системі менеджменту підприємства. Технології та дизайн. 2014. № 3. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/td_2014_3_15.
27. Євтушенко О. Управлінські рішення: сутність та характерні риси. Наукові праці Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу «Києво-Могилянська академія». Серія: Державне управління. 2020. Т. 239. Вип. 237. С. 47–51
28. Пономаренко В.С. Методи системи підтримки прийняття рішень в управлінні еколого-економічними процесами підприємства: навч. посібник/ В.С. Пономаренко, Л.А. Гаврилова, О.М. Беседовський. – Х. : ХНЕУ, 2012. – 271 с.
29. Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk. *Econometrica*, 47(2), 263–291. <https://doi.org/10.2307/1914185> (Accessed 4 November 2022)
30. Gavriilidis, K., Kallinterakis, V., & Öztürkkal, B. (2020). Does mood affect institutional herding? *Journal of Behavioral and Experimental Finance*, 26, 100290. <https://doi.org/10.1016/j.Jbef.2020.100290>

31. Ruys, K. I., & Aarts, H. (2010). When competition merges people's behavior: Interdependency activates shared action representations. *Journal of Experimental Social Psychology*, 46, 1130–1133. <https://doi.org/10.1016/j.jesp.2010.05.016>

32. Іншин М.І. Підстави виникнення службово – трудових відношень, Вісник Національного Університету внутрішніх справ, 2002, № 2;

33. Живко З.Б. Захист інформації в управлінні системами економічної безпеки підприємства // Сучасні проблеми інноваційного розвитку держави. Матеріали III МНПК. – Дніпропетровськ: ПДАБА, 2008. – Том 7,– С.46–47

34. Drucker Peter F. 1964. *Managing for Results : Economic Tasks and Risk-Taking Decisions*. [1St ed.] ed. New York: Harper & Row

35. Fundamental Attribution Error. Available from: https://www.researchgate.net/publication/281179007_Fundamental_Attribution_Error [accessed Nov 05 2022].

36. Kahneman, D.; Knetsch, J. L.; Thaler, R. H. (1991). Anomalies: The Endowment Effect, Loss Aversion, and Status Quo Bias. *Journal of Economic Perspectives* 5 (1): 193–206. doi:10.1257/jep.5.1.193.

37. Психолого-педагогічні умови розвитку освітнього простору держави: тези доповідей та повідомлень учасників Міжнародної науково-практичної конференції 22 листопада 2013 р. – Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2013. – 716 с.

38. Prelec, D. & Simester, D. Always leave home without it: a further investigation of the credit-card effect on willingness to pay. *Mark. Lett.* 12, 5–12 (2001).

39. Soman, D. The effect of payment transparency on consumption: quasi-experiments from the field. *Mark. Lett.* 14, 173–183 (2003).

40. Banker, S., Dunfield, D., Huang, A. et al. Neural mechanisms of credit card spending. *Sci Rep* 11, 4070 (2021). <https://doi.org/10.1038/s41598-021-83488-3>

41. Popescu, Catalin & Hysa, Eglantina & Mirela, Panait. (2022). Perspectives of Responsible Management in Today's VUCA World. 10.1108/978-1-80262-325-320220005.

42. Biamukda, S., & Tan, C. C. (2016). Factors influencing high-involvement behaviors in the real-estate investment in northern Thailand. *The Journal of Behavioral Science*, 11(1), 31– 44.

43. Emmanuel Mogaji, Genevieve Bosah, Nguyen Phong Nguyen, Transport and mobility decisions of consumers with disabilities, *Journal of Consumer Behaviour*, 10.1002/cb.2089, (2022).

44. Hobfoll, S., Halbesleben, J., Neveu, J., & Westman, M. (2018). Conservation of resources in the organizational context: The reality of resources and their consequences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5(1), 103– 128. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104640>

45. Hobfoll, S., Tirone, V., Holmgreen, L., & Gerhart, J. (2016). Conservation of resources theory applied to major stress. *Stress: Concepts, Cognition, Emotion, and Behavior*, 65– 71. <https://doi.org/10.1016/b978-0-12-800951-2.00007-8>

46. Heisenberg - Quantum Mechanics, 1925-1927: Implications of Uncertainty. [online] Available at: <<http://www.aip.org/history/heisenberg/p08c.htm>> [Accessed 7 March 2015].

47. Gifford, William E., et al. "Message Characteristics and Perceptions of Uncertainty by Organizational Decision Makers." *The Academy of Management Journal*, vol. 22, no. 3, 1979, pp. 458–81. JSTOR, <https://doi.org/10.2307/255738>. Accessed 16 Nov. 2022.

48. Lushyn, P., & Borrelli, S. [2003] Rediscovery of EMDR: In search of a rationale. // *The EMDR Practitioner*. - Retrieved from : <http://www.emdr-practitioner.net>. 12/27/2008.

49. Соколова Л. В. Теорія і практика адаптації підприємств до мінливого бізнес-середовища. – Харків: ХНУРЕ, 2004. – 288с. – (Рец. на монографію надрукована в журналі «Економіка промисловості». – 2005. – № 28. – С. 196- 197.

50. Richard Thaler. Some empirical evidence on dynamic inconsistency // *Economics Letters*. — 1981.

51. Grüne-Yanoff, Till (2015). Models of Temporal Discounting 1937–2000: An Interdisciplinary Exchange between Economics and Psychology. *Science in Context* 28 (4): 675–713. doi:10.1017/S0269889715000307.

52. Kahneman, D., Knetsch, J. L., & Thaler, R. H. (2009). Experimental Tests of the Endowment Effect and the Coase Theorem. In E.L. Khalil (Ed.), *The New Behavioral Economics. Volume 3. Tastes for Endowment, Identity and the Emotions* (pp. 119-142). Elgar Reference Collection. International Library of Critical Writings in Economics, vol. 238. Cheltenham, U.K. and Northampton, Mass.: Elgar.

53. Della Vigna, S., List, J. A., and Malmendier, U. (2012). Testing for altruism and social pressure in charitable giving. *The Quarterly Journal of Economics*, 127(1):1–56

54. Camerer, C. and Thaler, R. H. (1995). Anomalies: Ultimatums, dictators and manners. *The Journal of Economic Perspectives*, 9(2):209–219.

55. Kahneman, Daniel, and Amos Tversky. "Conflict Resolution: A Cognitive Perspective." *Choices, Values, and Frames*. New York: Russell Sage Foundation, 2000. 473-87.

56. Svenson, O. (1981). Are we all less risky and more skillful than our fellow drivers? *Acta Psychologica*, 47(2):143–148.

57. Daniel, K., Hirshleifer, D., and Subrahmanyam, A. (1998). Investor psychology and security market under- and overreactions. *The Journal of Finance*, 53:1839–1885.

58. Plous, Scott (1993). *The psychology of judgment and decision making*. McGraw-Hill. ISBN 978-0-07-050477-6.

59. Tversky, Amos; Kahneman, Daniel (1981). The Framing of decisions and the psychology of choice. *Science* 211 (4481): 453–458. PMID 7455683. doi:10.1126/science.7455683.

60. Meyers Levy, Joan; Zhu, Rui (Juliet); Jiang, Lan. Context Effects from Bodily Sensations: Examining Bodily Sensations Induced by Flooring and the Moderating Role of Product Viewing Distance : [англ.] // *Journal of Consumer Research*[en] : journal. — 2010. Vol. 37, № 1 (1 June). С. 1-14. DOI:10.1086/649028.

61. Lacetera, N., Pope, D. G., and Sydnor, J. R. (2012). Heuristic thinking and limited attention in the car market. *American Economic Review*, 102(5):2206–2236.

62. Cain, D. M., Loewenstein, G., and Moore, D. A. (2005). The dirt on coming clean: Perverse effects of disclosing conflicts of interest. *The Journal of Legal Studies*, 34(1):1–25.

63. Akerlof, G. A (1991). Procrastination and obedience. *The American Economic Review*, 81(2):1–19.

64. Ariely, D. and Loewenstein, G. (2006). The heat of the moment: The effect of sexual arousal on sexual decision making. *Journal of Behavioral Decision Making*, 19(2):87–98.

65. Вартанова О.В., Ровнягін О.В. Ревіталізація концепції економічної поведінки та ірраціональності її суб'єктів у прийнятті рішень. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2022. Вип. 13. Одеса: Видавничий дім «Гельветика». С. 9-15

66. Вартанова О.В., Ровнягін О.В. Економічна поведінка суб'єктів прийняття рішень. *Іноватика в освіті, науки і бізнесі: виклики та можливості. Матеріали III Міжнар. конф. Здобувачів вищої освіти та молодих вчених*. 17 жовт. 2022 р

67. Вартанова О.В. Типізація споживачів на основі дослідження чинників споживчої поведінки майбутніх менеджерів. *Економіка та соціум*. 2022. № 42. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-52>

68. Вартанова О.В. Діагностика раціональності в економічній поведінці майбутніх менеджерів. Економіка і суспільство. 2021. № 34.
<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/965/923>

ДОДАТКИ

**Динаміка основних показників діяльності ТОВ «ЛОГІСТИК ПРОФСЕРВІС»
за 2019-2021 рр. (тис. грн.)**

Показники	2019 рік	2020 рік	2021 рік	Темпи зростання (%)	
				2020/2019	2021/2020
Чистий дохід від реалізації	34122,2	49039,2	90349,1	143,7	184,2
Інші операційні доходи	734,9	415,1	1139,7	56,5	274,6
Інші операційні доходи	7,8	16,1	35,8	206,4	222,4
Разом доходи	34864,9	49470,4	91524,6	141,9	185,0
Собівартість реалізованої продукції	21576,2	29556,4	64593,8	137,0	218,5
Інші операційні витрати	10827,1	16137,9	15640,7	149,1	96,9
Інші витрати	-	-	216,2	-	-
Разом витрати	32403,3	45694,3	80450,7	141,0	176,1
Фінансовий результат до оподаткування	2461,6	3776,1	11073,9	153,4	293,3
Податок на прибуток	443,1	679,7	1993,3	153,4	293,3
Чистий прибуток	2018,5	3096,4	9080,6	153,4	293,3
Середньорічна вартість основних засобів	203,0	220,0	1626,0	108,4	739,1
Середньоспискова чисельність працюючих, чол.	10	10	12	100,0	133,33
Фондовіддача, грн. реалізованої продукції на 1 грн. ОЗ	168,0	223,0	55,6	132,7	24,9
Продуктивність праці, тис.грн.	5687,0	8173,2	11293,6	143,7	138,2

Додаток Б

Зміни активу та пасиву балансу ТОВ «ЛОГІСТИК ПРОФСЕРВІС» за 2019 - 2021 роки

Код	Показник	3/19	6/19	9/19	12/19	3/20	6/20	9/20	12/20	3/21	6/21	9/21	12/21
2000	Чистий дохід від реалізації продукції	2131,2	7793,9	27816,5	49039	8443	27230,9	52914,7	90349,1	28469,3	67217,5	115293,1	171621,0
2120	Інші операційні доходи	65,6	140,4	314,6	415,1	170,3	675,9	828,5	1139,7	239,4	370,6	1057,8	1417,2
2240	Інші доходи	6,4	7,0	8,4	16,1	15,0	25,7	29,3	35,8	33,8	36,3	50,8	52,3
2280	Разом доходи	2203,2	7941,3	28139,5	49470,4	8628,2	27932,5	53772,5	91524,6	28742,5	67624,4	116401,7	173090,5
	Перевірка	2203,2	7941,3	28139,5	49470,4	8628,2	27932,5	53772,5	91524,6	28742,5	67624,4	116401,7	173090,5
2050	Собівартість реалізованої продукції	1232,5	4582,5	17143,5	29556,4	5017,6	20272,3	38969,3	64593,8	22353,3	54234,0	95313,4	142859,2
	Собівартість /- Чистий дохід	57,8	58,8	61,6	60,3	59,4	74,4	73,6	71,5	78,5	80,7	82,7	83,2
2180	Інші операційні витрати	789,2	2843,9	8892,4	16137,9	2194,1	4797,1	7828,8	15640,7	2311,9	5733,2	8556,1	13699,9
2270	Інші витрати								216,2	202,1	463,9	712,5	1024,1
2285	Разом витрати	2021,7	7426,4	26035,9	45694,3	7211,7	25069,4	46798,1	80450,7	24867,3	60431,8	104582,0	157583,2
	Перевірка	2021,7	7426,4	26035,9	45694,3	7211,7	25069,4	46798,1	80450,7	24867,3	60431,8	104582,0	157583,2
2290	Фінансовий результат до оподаткування	181,5	514,9	2103,6	3776,1	1416,5	2863,1	6974,4	11073,9	3875,2	7192,6	11819,7	15507,3
	Перевірка	181,5	514,9	2103,6	3776,1	1416,5	2863,1	6974,4	11073,9	3875,2	7192,6	11819,7	15507,3
	Фін результат /- чистий дохід, %	8,5	6,6	7,6	7,7	16,8	10,5	13,2	12,3	13,6	10,7	10,3	9,0
	Фін результат /- доходи, %	8,2	6,5	7,5	7,6	16,4	10,3	13,0	12,1	13,5	10,6	10,2	9,0
	Фін результат /- витрати, %	9,0	6,9	8,1	8,3	19,6	11,4	14,9	13,8	15,6	11,9	11,3	9,8
	Витрати /- Доходи, %	91,8	93,5	92,5	92,4	83,6	89,7	87,0	87,9	86,5	89,4	89,8	91,0
2300	Податок на прибуток	32,7	92,7	378,6	679,7	255,0	515,4	1255,4	1993,3	697,5	1294,7	2125,70	2791,3
2350	Чистий прибуток	148,8	422,2	1725,0	3096,4	1161,5	2347,7	5719,0	9080,6	3177,7	5897,9	9692,20	12716,0
	Чистий прибуток /- Чистий дохід від реалізації, %	7,0	5,4	6,2	6,3	13,8	8,6	10,8	10,1	11,2	8,8	8,4	7,4

□	Чистий прибуток/- Собівартість,%□	12,1□	9,2□	10,1□	10,5□	23,1□	11,6□	14,7□	14,1□	14,2□	10,9□	10,2□	8,9□
□	Чистий прибуток/- Доходи,%□	6,8□	5,3□	6,1□	6,3□	13,5□	8,4□	10,6□	9,9□	11,1□	8,7□	8,3□	7,3□
□	Чистий прибуток/- Витрати,%□	7,4□	5,7□	6,6□	6,8□	16,1□	9,4□	12,2□	11,3□	12,8□	9,8□	9,3□	8,1□
□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□
□	Рентабельність з урахуванням оборотності активів□	20,3□	15,9□	18,4□	18,8□	47,1□	29,4□	37,2□	34,7□	45,3□	35,8□	34,1□	30,1□
□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□
□	Сезонність у формуванні доходів, % до річних значень□	4,3□	15,9□	56,7□	100,0□	9,3□	30,1□	58,6□	100,0□	16,6□	39,2□	67,2□	100,0□
□	За кварталами□	4,3□	11,5□	40,8□	43,3□	9,3□	20,8□	28,4□	41,4□	16,6□	22,6□	28,0□	32,8□
□	□	I□	II□	III□	IV□	I□	II□	III□	IV□	I□	II□	III□	IV□
□	Доходи□	2203,2□	5738,1□	20198,2□	21330,9□	8628,2□	19304,3□	25840,0□	37752,1□	28742,5□	38881,9□	48777,3□	56688,8□
□	Витрати□	2021,7□	5404,7□	18609,5□	19658,4□	7211,7□	17857,7□	21728,7□	33652,6□	24867,3□	35564,5□	44150,2□	53001,2□
□	Чистий прибуток□	148,8□	273,4□	1302,8□	1371,4□	1161,5□	1186,2□	3371,3□	3361,6□	3177,7□	2720,2□	3794,3□	3023,8□
□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□
□	Структура витрат□	100□	100□	100□	100□	100□	100□	100□	100□	100□	100□	100□	100□
□	Змінні (собівартість)□	61,0□	61,7□	65,8□	64,7□	69,6□	80,9□	83,3□	80,3□	89,9□	89,7□	91,1□	90,7□
□	Постійні (інші)□	39,0□	38,3□	34,2□	35,3□	30,4□	19,1□	16,7□	19,7□	10,1□	10,3□	8,9□	9,3□
□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□
□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□
□	Інші операційні витрати/- Витрати,%□	39□	38□	34□	35□	30□	19□	17□	19□	9□	9□	8□	9□
□	Інші операційні витрати/- Собівартість,%□	64□	62□	52□	55□	44□	24□	20□	24□	10□	11□	9□	10□

Код	Показник	12/19	3/19	6/19	9/20	12/20	3/20	6/21	9/21	12/21
1095	Необоротні активи	261,3	285,5	284,5	256,2	2991,4	2825,8	2772,5	2615,3	2763,2
1100	Запаси	4455,1	2962,5	4133,9	3596,8	3036,1	3099,7	5924,9	5994,5	6876,9
1125	Поточна дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	7582,5	3813,3	7398,5	8877,1	12460,7	12823,5	1196,8	19627,4	24598,7
1135	Поточна дебіторська заборгованість за розрахунки з бюджетом			461,1						428,8
1155	Інша поточна дебіторська заборгованість	1745,7	2688,7	2130,0	3799,8	3108,3	9498,0	8953,5	7434,3	3673,4
1165	Гроші та їх еквіваленти	976,8	87,6	5,6	185,9	2240,8	4,1	4811,5	171,2	1,0
1195	Оборотні активи	15954,4	10746,0	15644,3	18463,3	22488,3	27073,5	34633,8	38067,6	39446,5
1300	Баланс	16215,7	11031,5	15928,8	18719,5	25479,7	29899,3	37406,3	40862,9	42209,7
	Перевірка	16215,7	11031,5	15928,8	18719,5	25479,7	29899,3	37406,3	40862,9	42209,7
	Дебіторка	9328,2	6502,0	9989,6	12676,9	15569,0	22321,5	10150,3	27061,7	28700,9
	Дебіторка / Баланс, %	57,5	58,9	62,7	67,7	61,1	74,7	27,1	66,2	68,0
1415	Резервний капітал	615,0	615,0	615,0	615,0	1069,0	1069,0	1069,0	1069,0	2228,8
1420	Нерозподілений прибуток	2994,9	3156,4	4201,6	7572,9	10480,5	13658,2	16378,4	20172,7	22036,7
1495	Власний капітал	3626,4	3787,9	4833,1	8204,4	11566,0	14743,7	17463,9	21258,2	24282,0
1595	Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	83,3	83,3	56,7	22,9	142,0	142,0	142,0	69,2	144,2
1600	Короткострокові кредити банків						2129,3		2357,9	3671,2
1615	Поточна кредиторська заборгованість	10689,3	4999,4	8682,8	7223,6	4853,1	5518,8	2129,3	9968,0	8794,9
1620	розрахункам з бюджетом	303,1	255,0	273,3	870,1	1760,7	1304,7	600,6	1176,8	665,5
1625	зі страхування	8,8	14,2	2,9	4,1	13,1	9,6	2,4	11,2	11,9
1630	з оплати праці	67,5	90,4	29,5	28,6	60,0	46,8	10,9	52,0	54,7
1695	Поточні зобов'язання	12506,0	7160,3	11039,0	10492,2	13771,7	15013,6	19800,4	19355,5	17783,5
	Перевірка	16215,7	11031,5	15928,8	18719,5	25479,7	29899,3	37406,3	40862,9	42209,7
	Кредиторка	11068,7	5359,0	8988,5	8126,4	6686,9	6879,9	2743,2	11208,0	9527,0
	Кредиторка / Баланс, %	68,3	48,6	56,4	43,4	26,2	23,0	7,3	27,4	22,6
	Дебіторка / Кредиторка	0,8	1,2	1,1	1,6	2,3	3,2	3,7	2,4	3,0
	Дебіторка-кредиторка	-1740,5	1143,0	1001,1	4550,5	8882,1	15441,6	7407,1	15853,7	19173,9

Додаток В

Зміни вартості ТОВ «ЛОГІСТИК ПРОФСЕРВІС» за загальними показниками у 2019 - 2021 роках

Вартість бізнесу (тис. грн.)	2019	2020	2021
1. Метод еквівалентів чистого прибутку			
1.1. Облікова ставка	17202	50448	70644
Середньорічна ставка, %	18	18	15
1.2. ОВДП (-1,5%)	16992	49832	89032
1.3. Депозит (-19,5%)	21369	70502	112831
2. Мультиплікатори			
2.1. Активів (2)	32431	50959	84419
2.2. Власного капіталу (5)	14506	46264	97128
2.3. Чистого прибутку (8)	24771	72645	101728

УДК 338

А.О. Касич, д.е.н., професор,
О.В. Ровнягін, магістр
Київський національний університет
технологій та дизайну

УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС ПРОЦЕСАМИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ

Забезпечення управління бізнес процесами в умовах військового стану стало значним викликом для багатьох підприємств фактично в усіх регіонах та переважної більшості секторів економіки. Важливим завданням в таких умовах є забезпечення стійкості реалізації бізнес-процесів та врахування всіх проблем, з якими зіткнулись підприємства.

Метою даного дослідження є ідентифікація дії ключових викликів та перешкод функціонування підприємств в умовах війни, адже подолання цих проблем є важливим не лише для підприємств, а й для економіки країни в цілому. Розуміння впливу війни на бізнес-процеси дозволить підприємствам адаптуватись до нових умов та забезпечити формування ефективних управлінських рішень. Серед ключових проблем, які найбільшою мірою впливають на діяльність підприємств слід вказати:

1. Неможливість експлуатації матеріальних активів. Ряд областей України знаходяться під обстрілами і сотні підприємств втратили своє майно. В Україні розроблена Програма щодо тимчасового переміщення підприємств. Станом на 5 квітня 1424 підприємств подали заявки на релокацію [1]. Однак не всі підприємства встигли переміститись, ряд підприємств в Донецькій, Луганській, Харківській, Сумській, Чернігівській, Київській областях були знищені та припинили своє існування. Втрата виробничого потенціалу, зниження транспортної, соціальної інфраструктури - все це за оцінками Світового банку може привести до втрати Україною 45,1% ВВП [2].

2. Миттєве розгортання масштабної міграції та скорочення зайнятого персоналу. Понад 12 млн осіб за короткий проміжок часу були переміщені: до 6 млн за кордон та 6 млн стали внутрішньо переміщеними [3]. І хоча переміщені особи переважно були жінки та діти, однак це суттєво вплинуло на зайнятість населення та можливості безперебійно працювати. Як результат на ринку праці України сформувались принципово нові умови, оскільки деякі підприємства були змушені зачинитися або скоротити кількість працевлаштованих співробітників.

3. Інфляційні процеси в економіці, які були зумовлені обмежувальними діями Національного Банку України, перш за все, щодо валютнообмінних операцій [4]. Ці обмеження суттєво вплинули на торговельні операції підприємств, призвели до порушення логістичних ланцюгів та також потребували застосування нових нестандартних рішень.

4. Обмеження фінансових можливостей як держави, так і бізнесу, а отже й виплати заробітної плати. Так, наприклад, за оцінками одного з кадрових порталів України, спад медіальної зарплати у травні становив від 9 до 58 % залежно від галузі, а серед спеціалістів яким найважче зараз знайти роботу є: юристи, страхувальники, працівники сфери обслуговування, краси та спорту, охоронці, педагоги та науковці, домашній персонал, спеціалісти, які працювали у сфері автомобільного бізнесу [5].

Враховуючи узагальнені вище тенденції та проблеми, що постали перед бізнесом в умовах воєнного стану, вважаємо необхідним імплементацію таких рекомендацій для управління бізнес процесами:

на макрорівні необхідно:

послаблення податкового тиску для бізнесу шляхом відтермінування сплати податків та соціальних внесків;

перегляд валютних обмежень та переліку критичного імпорту;

субсидіювання та надання пільгових кредитів на відновлення робочої діяльності;

реструктуризації та відстрочення сплати кредитів;

покращення механізмів відшкодування ПДВ.

на мікрорівні необхідно:

отримання якісної та достовірної інформації є ваговою складовою прийняття управлінських рішень, що в теперішніх умовах ускладняється через великий ступінь невизначеності;

надання працівникам можливість працювати дистанційно на підприємства, що зареєстровані та знаходяться в Україні.

Враховуючи наявні дані, які було зазначено, управління бізнесом в умовах воєнного стану стикається з великою кількістю проблем та стає одним із найбільш актуальних питань сьогодення. Їх вирішення дозволить не лише стимулювати та підтримати вітчизняних підприємців, а й підготувати фундамент для подальшого періоду післявоєнної відбудови.

Література

1. Офіційний сайт Міністерства економіки України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=c7389f37-951b-449e-9037-6960b860527f&title=ProgramaRelokatsii-465-PidprimstvPeredaniDliaTransportuvannia-178-PerevezeniVBezpechniRegioni>
2. World Bank. 2022. “War in the Region” Europe and Central Asia Economic Update (Spring), Washington, DC: World Bank. Doi: 10.1596/978-1-4648-1866-0. License: Creative Commons Attribution CC BY 3.0 IGO
3. Офіційний сайт Агентство ООН у справах біженців [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://data.unhcr.org/en/situations/ukraine/location?secret=unhcrrestricted>
4. Офіційний сайт Національного банку України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.bank.gov.ua>
5. Finance.ua [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://news.finance.ua/ru/zarplaty-snizhayutsya-v-bol-shinstve-sfer-cho-proishodit-na-rynke-truda>

ЕКОНОМІЧНА ПОВЕДІНКА СУБ'ЄКТІВ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ

О. Вартанова, д.е.н., професор, О. Ровнягін, магістр,

Київський національний університет технологій та дизайну

ECONOMIC BEHAVIOR OF INDIVIDUALS IN DECISION-MAKING

Olena Vartanova, Doctor of Economic Sciences, A. Rovnyagin, Master,

Kyiv National University of Technologies and Design

ЕКОНОМІЧНА ПОВЕДІНКА СУБ'ЄКТІВ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ**ECONOMIC BEHAVIOR OF INDIVIDUALS IN DECISION-MAKING**

Анотація. Статтю присвячено актуальним питанням дослідження економічної поведінки та ірраціональності її суб'єктів у прийнятті рішень. Досліджено генезис розвитку концепції економічної поведінки та проблем раціоналістичності в поведінці економічних суб'єктів в класичній, неокласичній та поведінковій теоріях.

Надано авторське визначення економічної поведінки як поєднання раціональних та ірраціональних когніцій та поведінкових проявів у прийнятті економічних рішень та задоволенні потреб індивіда в ситуаціях активних соціальних комунікацій, обмеженості ресурсів та когнітивної перевантаженості індивідів. Визначено основні відмінності між положеннями стандартної та поведінкової економічних моделей. Охарактеризовано основні постулати поведінкової економічної моделі за ознаками поведінки економічних суб'єктів. Передбачено перспективу

подальших досліджень з використанням моделей передбачуваної ірраціональності для подальшого удосконалення поведінкових моделей.

Summary. *The article is devoted to the current issues of economic behavior studies and the irrationality of its subjects in decision-making. Economic behavior aggregately reflects real human existence in the economic field and is the object of research in various social sciences – economic theory, management, marketing, HR management, economic sociology, economic psychology. The genesis of the concept of economic behavior development and the problems of rationality in the behavior of economic subjects in classical, neoclassical and behavioral theories are studied.*

The author's definition of economic behavior is given as a combination of rational and irrational cognitions and behavioral manifestations in making economic decisions and meeting the needs of an individual in situations of active social communications, limited resources and cognitive overload of individuals. We determine the main differences between the provisions of standard and behavioral economic models. The main postulates of the behavioral economic model are characterized based on the behavior of economic subjects. The prospect of further research using models of presumed irrationality for further improvement of behavioral models is anticipated.

Ключові слова: *економічна поведінка, обмежена раціональність, прийняття рішень, раціональність, поведінкова економіка, поведінкова економічна модель, передбачувана ірраціональність.*

Keywords: *economic behavior, bounded rationality, decision-making, rationality, behavioral economics, behavioral economic model, assumed rationality.*

Постановка проблеми. Сучасні тенденції економічного розвитку в умовах гібридного світу, хаотичних та непередбачуваних змін бізнес-середовища ґрунтуються на конвергенції економічних, соціальних,

психологічних, політичних та інших наук у пошуку інтегральної теорії людської поведінки, яка обґрунтовує принципи, підходи та чинники економічної поведінки. Отже, ключ до розуміння чинників економічної поведінки індивідів знаходиться в сфері когноміки і поведінкових наук, а саме поведінкової економіки, які дають змогу врахувати і передбачити, окрім суто економічних чинників, когніції суб'єктів економічної поведінки, когнітивні викривлення, автоматизми та евристики у прийнятті рішень, врахувати не лише економічну, але й соціальну корисність прийнятих рішень, передбачити реакцію індивідів на соціальні впливи та маніпулювання.

Економічна поведінка агреговано відображає реальне людське буття в економічній сфері та є об'єктом дослідження різних соціальних наук – економічної теорії, менеджменту, маркетингу, HR-менеджменту, економічної соціології, економічної психології, кожна з яких вивчає цей складний і багатогранний соціально-економічний феномен, виходячи зі свого предмету, специфіки та методологічних підходів. Наразі зрозуміло, що дослідження такого складного феномену, як економічна поведінка, ще не є вичерпними, та потребують свого розвитку із використанням міждисциплінарних підходів і методології.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню сутності та проблем раціональності в поведінці економічних суб'єктів присвячено роботи класиків і неокласиків економічної науки (Г. Армстронг, Ф. Еджуорт, А. Міллер, Г. Саймон, А. Сміт, В. Стенлі, В. Парето, Л. фон Мізес, В. Вонг, С. Кузьмінов, Л. Коваль, Є. Суїменко, С. Романчук, І. Лилик, О. Марушевська, Т. Скляр), соціологів (М. Вебер, О. Петінова), маркетингологів, психологів (А. Маслоу, О. Савченко, С. Хтей, О. Креденцер, Л. Карамушка), спеціалістів з поведінкової економіки (В. Сміт, Р. Талер, А. Тверські, Д. Канеман), кожен з яких досліджує цей складний і багатогранний соціально-економічний феномен, виходячи зі своєї предметної специфіки та

методологічних підходів. Втім, серед дослідників дотепер не сформовано єдину думку щодо сутності економічної поведінки та її раціональної природи, існує протиріччя між розумінням мотивів економічної поведінки людини, невизначеною залишається онтологія предметної області. Тому дослідження в даному напрямку мають бути продовжені.

Метою статті є ревіталізація концепції економічної поведінки та визначення меж раціональності її суб'єктів.

Виклад основного матеріалу. В найбільш загальному розумінні економічна поведінка відображає реальне людське буття в економічній сфері. Людина, як економічний агент, завжди є основою для будь-якої економічної транзакції, саме тому починаючи із перших економічних відносин людей між собою, ще до появи економіки як науки, найважливішою метою було покращення життя людей, підвищення їх комфорту та задоволення потреб. Відправною точкою у створенні моделі людини як "людини економічної" стали праці представників класичної економічної школи, зокрема Адама Сміта та Джона Стюарта Мілля. С. Мілля дає визначення "людини економічної" як істоти, що бажає володіти багатством і яка здатна оцінити порівняльну ефективність засобів для досягнення цієї мети (що наголошує на раціональному підході до аналізу альтернатив)[1]. При дослідженні економічної природи людини, її інтереси та спонукальні мотиви до господарської і комерційної діяльності були визначені А. Смітом.

Дослідження економістів-класиків переважно фокусувалися на мікроекономічному підході до визначення змісту економічної поведінки, який визначав природу економічної поведінки як ціле-раціональну і ціннісно-раціональну, а поведінку економічних суб'єктів як таку, що має на меті максимізацію прибутку, тобто є суто раціональною, егоїстичною за своєю природою. Надбанням подальшого розвитку неокласичної економічної науки є концепція "людини економічної" (REMM), яка передбачає людську поведінку повністю раціональною. Раціональність в економічній теорії є

найважливішою передумовою неокласичного синтезу і зазвичай асоціюється з егоїстичною поведінкою, максимізацією. В загальному вигляді поняття раціональності є синонім розумності і розсудливості. На думку представників поведінкової економіки, раціональність – це синонім несуперечливості переваг, що виявляються індивідами в актах вибору. Сама по собі економічна поведінка в цілому є раціональною, але це не означає, що вона повністю усвідомлена, виважена та направлена на оптимізацію, а лише вказує на практичну прийнятність такої поведінки і її відповідність досяжному в даних умовах рівню задоволення потреб.

І дійсно, Людвіг фон Мізес в своїй роботі "Первинні основи економічної науки" критикує економічну науку за надмірну теоретизованість та називає предмет їх дослідження, "людину економічну", як: "фантом, який має дуже мало спільного з реальними людьми", і додає, що: "Основна помилка інституціоналізму полягає в інтерпретації економічної науки як опису поведінки ідеального типу "homo oeconomicus". Відповідно до цієї теорії традиційна, або ортодоксальна, економічна наука вивчає не реальну поведінку людини, а абстрактні і гіпотетичні образи. Вона описує істоту, рухому виключно економічними мотивами, тобто одним прагненням отримати найбільшу речову або грошову вигоду. Така істота, кажуть критики, не має аналога в реальній дійсності; це фантом неправдивої кабінетної філософії. Жодна людина не схильна до виключної пристрасті стати якомога більш багатим, а деякі взагалі знаходяться поза впливом цього усередненого прагнення. Вивчаючи життя і історію, безглуздо звертатися по допомогу до цього "примарного гомункулуса" [2]. Отже, абстрактна ідея "людини економічної", яка завжди приймає раціональні рішення і максимізує задоволення своїх потреб не змогла у повній мірі відобразити особливості прийняття рішень реальними людьми у реальних економічних умовах.

Подальший розвиток економічної думки, зокрема, виникнення поведінкової економіки на перетині економіки і психології, призвів до

принципової зміни поглядів на ірраціональність поведінки економічних суб'єктів, дослідження ірраціонального (емоцій, почуттів, ставлень, настанов, цінностей, когніцій тощо, що відповідає концепції "чорного ящика", тобто сукупності особистісних соціально-психологічних чинників, які характеризують ірраціональність поведінки та прийняття рішень економічними агентами), що було неможливим врахувати у тогочасних економічних моделях.

Експлікацію поняття соціально-економічної поведінки учені пов'язують із такими ознаками, як раціональність, що ґрунтується на принципі максимізації (досягненні максимуму успіху, користі, вигоди при мінімумі витрат внутрішніх і зовнішніх ресурсів); прагматична мотивація людської діяльності (у формах "бути, щоб мати" і "мати, щоб бути"); відношення соціально-економічного обміну (соціогенеруючий і соціоактуалізуючий механізми життєдіяльності особистості та суспільства)[3]. Відношення соціально-економічного обміну розглядаються як суть самих соціально-економічних відносин, у які в процесі економічної поведінки об'єктивно вступають люди з метою взаємної реалізації своїх інтересів [4].

Авторська позиція щодо термінологічного змісту та чинників економічної поведінки спирається на концепції поведінкової економіки, економічної психології та когнітивно-поведінкової психології та фокусується на дослідженні меж раціональності економічних суб'єктів. Означені науки знаходяться на перетині економічних наук і психології, що дає змогу сформуванню найбільш якісний методичний інструментарій дослідження причин і чинників економічної поведінки індивідів і груп, використовуючи як економічні, так і психологічні концепції та методи. При створенні та використанні таких економіко-психологічних досліджень, спеціалісти прагнуть побудувати емпірично дійсні моделі причинно-наслідкових зв'язків і наслідків економічної поведінки. Наразі даний напрямок досліджень дає

більше результатів, ніж спроба продемонструвати, що економічні теорії, засновані на теорії раціонального вибору, є помилковими на рівні емпіричної психології [5].

Абстрактна ідея "людини економічної", яка завжди приймає раціональні рішення і максимізує задоволення своїх потреб не змогла у повній мірі відобразити прийняття рішень реальними людьми в умовах WUCA-world, де прийняття рішень детерміновано набагато більшою кількістю чинників, що майже унеможлиблює застосування класичного економічного аналізу і вимагає залучення новітнього інструментарію з арсеналу поведінкової економіки та когнітивних наук. Так, зокрема, збільшення кількості чинників, які впливають на аналіз альтернатив в процесі прийняття рішень створює у економічного суб'єкта когнітивне перенавантаження, що приводить до відмови від раціонального аналізу та спричиняє застосування спрощень, евристик і автоматизмів у прийнятті рішень, отже, знижує раціональність економічної поведінки. В результаті індивід стає більш схильним до соціальних впливів і маніпуляцій в своїй економічній поведінці. Отже, можна констатувати, що концепція "людини економічної" та раціональної поведінки економічних суб'єктів наразі остаточно поступається концепції "людини поведінкової", властивостями якої, з точки зору поведінкової економіки, є "передбачувана раціональність". Це означає можливість передбачення поведінки економічних суб'єктів, навіть за її раціональності: "Моя економічна поведінка є ірраціональною, а для мене це – раціонально" [6]. І дійсно, наші індивідуально-психологічні особливості роблять нас дуже різними, і відповідно, можуть полярно впливати на наші економічні рішення.

Дослідження, проведені автором, підтверджують переважно ірраціональний характер економічної і споживчої поведінки та економічних рішень. Більшість економічних агентів (76,9 %) є суб'єктивно раціональними, 60% – не дуже схильні до ризику, прагнуть до раціональності розподілу коштів та прийняття раціональних рішень. За результатами

опитування виокремлено 2 групи суб'єктів економічної поведінки: суб'єктивно раціональні або схильні до раціональних економічних рішень (26,2%) та суб'єктивно ірраціональні, "одержимі грошима" суб'єкти (21,5%), метою економічної поведінки яких є задоволення потреб: у радості, щасті, влади, соціальному впливу, статусі і визнанні тощо. Виявилось, що чим нижче рівень наших доходів, тим більше ми потребуємо підтримки інших в економічних рішеннях, тим більше ми прагнемо задовольнити бажання за допомогою споживання [6].

Обґрунтуванню когнітивних складових економічної поведінки індивідів присвячено одне з найбільш фундаментальних досліджень, що стимулювали подальший розвиток поведінкової економіки – "Теорія перспектив" розроблена А. Тверскі та Д. Канеманом [7]. Важливість теорії перспектив зумовлена не лише її емпіричним успіхом, але й унікальною гібридною природою:

- 1) це психологічно обґрунтована модель когнітивного процесу, у якій альтернативи подумки "редагуються" як переваги та втрати перед вибором;
- 2) вона представлена як модель максимізації корисності зі своєю кривою корисності, що представляє різні суб'єктивні оцінки ймовірних і малоімовірних результатів у сферах прибутків і втрат.

Інновація теорії перспектив полягає у введенні нею концепції опорних точок для пояснення ефектів фреймінгу та інших пов'язаних аномалій у рамках теорії корисності. Однією з ключових ідей виражених у теорії перспектив є те, що індивід оцінює прибутки та втрати відносно певної точки відліку, а не абсолютних величин. Тому при використанні різних фреймів з різними опорними точками змінюється і сприйняття альтернатив як вигід або втрат суб'єкта економічної поведінки, що у свою чергу впливає на прийняття економічних рішень та вибір індивідів.

Новітні надбання поведінкової економіки дають змогу розкрити окремі аспекти поведінки економічних суб'єктів на основі аналізу параметрів переходу від стандартної економічної моделі (СЕМ) до поведінкової економічної моделі (ВЕМ) (табл. 1).

Таблиця 1

Порівняльна характеристика основних положень стандартної (СЕМ) та поведінкової (ВЕМ) економічних моделей

Основні положення стандартної економічної моделі (СЕМ)	Основні положення поведінкової економічної моделі (ВЕМ)
Досконала раціональність	Обмежена раціональність (передбачувана ірраціональність)
Максимізація очікуваної корисності	Максимізація соціальної корисності
Очікувана корисність агента не залежить від очікуваної корисності інших агентів (немає альтруїзму, немає заздрості)	Очікувана корисність залежить від дій інших суб'єктів (Максимізація соціальної корисності)
Оцінка майбутнього: рівномірне дисконтування майбутнього. Теперішня вартість завжди перевищує майбутню	Оцінка майбутнього: гіперболічне дисконтування майбутнього. Пояснює відсутність стаціонарності: люди диспропорційно оцінюють "майбутнє" порівняно з "сьогодні"; дисконтують майбутнє, нерівномірність дисконтування; часову нестабільність
Стабільні міжчасові переваги	Теорія перспектив
Будь які складові багатства агентів взаємозамінні	Успіх економічних агентів визначається поведінковими аспектами прийняття рішень

Джерело: узагальнено за даними [7, 10]

Виходячи з основних ознак поведінкової економічної моделі ми виокремлюємо власний погляд на поведінку економічних суб'єктів, яка розуміється як поєднання раціональних та ірраціональних когніцій та поведінкових проявів у прийнятті економічних рішень та задоволенні потреб індивіда в ситуаціях активних соціальних комунікацій, обмеженості ресурсів та когнітивної перевантаженості індивідів. Згідно з даним визначенням, а

також з урахуванням постулатів поведінкової економічної моделі, можна виокремити ознаки поведінки економічних суб'єктів:

обмежена раціональність економічної поведінки (передбачувана ірраціональність), що полягає у тому, що поведінка економічних суб'єктів, окрім раціональних мотивів детерміновано сукупністю звичних для індивіда автоматизмів, спрощень, евристик, когнітивних викривлень);

переважно прагматична мотивація відносин соціально-економічного обміну (соціально-економічні відносини, в які люди вступають для задоволення своїх різноманітних потреб);

вплив соціальних чинників на прийняття рішень (максимізація соціальної корисності на противагу максимізації економічної корисності; очікувана корисність залежить від дій інших суб'єктів);

вплив індивідуальних психологічних характеристик економічної поведінки ("чорний ящик свідомості"), які впливають на прийняття економічних рішень та економічну поведінку суб'єктів (зокрема, ставлення до життя, очікування щодо майбутнього, тривога, грошова поведінка, схильність до ризику, особистісна раціональність тощо) [6,7];

когнітивна перевантаженість суб'єктів економічної поведінки як її ознака в умовах WUCA-world, що викривлює економічну поведінку змушує застосовувати ірраціональні моделі прийняття рішень.

Висновки і пропозиції. За результатами проведеного дослідження можна зробити наступні висновки.

1. Виходячи з новітніх постулатів поведінкової економіки, економічної психології та інших міждисциплінарних підходів надано авторське визначення економічної поведінки як поєднання раціональних та ірраціональних когніцій та поведінкових проявів у прийнятті економічних рішень та задоволенні потреб індивіда в ситуаціях активних соціальних комунікацій, обмеженості ресурсів та когнітивної перевантаженості

індивідів.

2. Виокремлено сучасні ознаки економічної поведінки економічних суб'єктів на основі порівняння стандартної економічної моделі (СЕМ) і поведінкової економічної моделі (ВЕМ), основними з яких є обмежена раціональність (передбачувана ірраціональність) економічних суб'єктів, максимізація соціальної корисності, гіперболічне дисконтування майбутнього, вплив когнітивних виправлень особистісних психологічних чинників на прийняття рішень та економічну поведінку.

3. Досліджено межі раціональності економічних суб'єктів та визначено, що, всупереч стандартній економічній моделі, економічна поведінка індивідів переважно не є раціональною, а є "передбачувано ірраціональною". За результатами дослідження виявлено межі раціональності економічних суб'єктів, зокрема, виявлено що більшість економічних агентів (76,9 %) є суб'єктивно раціональними, 60% – не дуже схильні до ризику, прагнуть до раціональності розподілу коштів та прийняття раціональних рішень. Суб'єктивно раціональними або схильними до раціональних економічних рішень є 26,2% респондентів, а суб'єктивно ірраціональними, "одержимими грошима" – 21,5%. Метою економічної поведінки таких суб'єктів економічно поведінки є задоволення потреби у радості, щасті, влади, соціальному впливу, статусі і визнанні тощо.

Список використаних джерел:

1. Mill, John. The Collected Works of John Stuart Mill, Volume IV - Essays on Economics and Society Part I. University of Toronto Press, 1824.

2. Von Mises L. The Ultimate Foundation of Economic Science : An Essay on Method. Princeton N.J: Van Nostrand, 1962.

3. Вайзе П. Homo economicus и homo sociologicus: монстры социальных наук. THESIS. 1993. № 3. С. 115-130.

4. Петінова О. Б. Економічна поведінка: до питання експлікації

поняття. Науково-теоретичний альманах "Грані". 2018. Т. 21. № 2. С. 60-65.

5. S.E.G. Lea, Decision and Choice: Economic Psychology, Editor(s): Neil J. Smelser, Paul B. Baltes, International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences, Pergamon, 2001, Pages 3284-3286, <https://doi.org/10.1016/B0-08-043076-7/00628-8>, URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/B0080430767006288> (дата звернення 08.09.2022).

6. Варганова О.В. Діагностика раціональності в економічній поведінці майбутніх менеджерів. Економіка і суспільство. 2021. № 34. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/965/923> (дата звернення 08.09.2022).

7. Kahneman, Daniel, and Amos Tversky. "Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk." *Econometrica*, vol. 47, no. 2, 1979, pp. 263–91. *JSTOR*, <https://doi.org/10.2307/1914185>. (дата звернення 08.09.2022).

8. Чернявский А.Д. Рациональность и иррациональность в экономической науке. НАУКОВЕДЕНИЕ. Интернет-журнал. 2014. № 4(23). С. 1-17.

9. O Savchenko. [Consciousness and reflection in the basis of psychological theorizing](#). *Psychology & society*, 2018. # 3-4. P. 67-89.

10. Шеремета Р. Поведінкова економіка. Публічна лекція. URL: https://www.youtube.com/watch?app=desktop&v=lyRhxDfUwFQ&ab_channel=RomanSheremeta (дата звернення 08.09.2022).

ДОДАТОК Д.

РЕЦЕНЗІЯ

НА ДИПЛОМНУ МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ

зі спеціальності 073 Менеджмент

студента факультету управління та бізнес-дизайну

Ровнягіна Олександра Вікторовича

на тему: «Поведінкові аспекти прийняття рішень в менеджменті бізнес-структур»

Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Містить 76 сторінок, 6 таблиць, 15 рисунків. Перелік посилань налічує 68 найменувань.

Дипломна робота магістра відповідає вимогам, що висуваються до робіт такого роду, тема розкрита повністю, структура та оформлення відповідає встановленим нормам.

Актуальність теми дослідження зумовлена роллю та значенням поведінкових особливостей економічних суб'єктів прийняття рішень в прийнятті рішень в менеджменті бізнес-структур.

В роботі використано широкий спектр теоретичних та аналітичних досліджень, використаний практичний матеріал є достовірним, зроблені висновки обґрунтовані, рекомендації мають практичну значущість.

Складність та комплексність предметної сфери дослідження не дозволили автору в повній мірі розкрити усі аспекти поведінкових особливостей при прийнятті рішень в менеджменті бізнес-структур, зокрема, питання формування діагностичної методики поведінкових особливостей прийняття рішень в менеджменті бізнес-структур. Тим не менш, зазначене зауваження не знижує загальної позитивної оцінки дипломної роботи, а характеризує складність розглянутих проблем.

Робота виконана у відповідності до вимог, що висуваються до кваліфікаційних дипломних робіт магістра. Роботу виконана на актуальну тему, матеріал роботи побудовано логічно і системно. Робота не має істотних недоліків.

Робота виконана на достатньо високому рівні і може бути допущеною до захисту. Ровнягін О.В. заслуговує присвоєння рівня «магістр» за спеціальністю 073 Менеджмент (ОПП «Магістр бізнес-адміністрування»).

Рецензент,
декан факультету економіки та управління
Кременчуцького національного
університету імені Михайла Остроградського,
д.е.н., проф.



Андрій ПОЧТОВІЮК