

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-69>

УДК 330.821:658.29

ЗАСТОСУВАННЯ ПОВЕДІНКОВОГО ПІДХОДУ В СИСТЕМІ ЗАХОДІВ МІНІМІЗАЦІЇ РИЗИКІВ ПРИ ПРИЙНЯТТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ

APPLICATION OF BEHAVIORAL APPROACH IN THE SYSTEM OF RISK MINIMIZATION MEASURES IN MAKING MANAGEMENT DECISIONS AT THE ENTERPRISE

Бей Ганна Вадимівна

кандидат економічних наук, доцент,
Донецький національний університет імені Василя Стуса
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0377-7881>

Філатова Дар'я Геннадіївна

студент,
Донецький національний університет імені Василя Стуса
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5711-1911>

Bei Hanna, Filatova Daria

Vasyl' Stus Donetsk National University

Стаття присвячена питанням практичного застосування поведінкової концепції при розробці заходів із мінімізації ризиків, що виникають в процесі прийняття управлінських рішень на підприємстві. Проаналізовано відмінності у процесах прийняття управлінських рішень у звичайних умовах та умовах невизначеності та ризику з позицій нормативного та описового підходу, виявлено та систематизовано поведінкові ефекти, що визначають схильність персоналу до ризику та призводять до прийняття неефективних управлінських рішень. Запропоновано напрями зниження поведінкового ризику при прийнятті управлінських рішень на підприємстві.

Ключові слова: мінімізація ризиків, невизначеність, прийняття управлінських рішень, поведінковий ефект, схильність до ризику.

Статья посвящена вопросам практического применения поведенческой концепции при разработке мер по минимизации рисков, возникающих в процессе принятия управленческих решений на предприятии. Проанализированы различия в процессах принятия управленческих решений в обычных условиях и условиях неопределенности и риска с позиций нормативного и описательного подхода, выявлены и систематизированы поведенческие эффекты, определяющие склонность персонала к риску, и приводят к принятию неэффективных управленческих решений. Предложены направления снижения поведенческого риска при принятии управленческих решений на предприятии.

Ключевые слова: минимизация рисков, неопределенность, принятие управленческих решений, поведенческий эффект, склонность к риску.

The article is devoted to the practical application of the behavioral concept in the development of measures to minimize risks that arise in the process of making management decisions at the enterprise. Research was performed with applying of general scientific, sociological, heuristic research methods. Differences in managerial decision-making processes under normal conditions and conditions of uncertainty and risk from the standpoint of normative and descriptive approach are analyzed, behavioral effects that determine staff propensity to risk and lead to ineffective management decisions are identified and systematized. Social and behavioral factors that influence the acceptance or non-acceptance of management decisions, which are accompanied by situations of risk and uncertainty are considered. It was proved that risky environment reduces the confidence level of the subject of management about the further development of both individual events and the situation, leads to an increase in chances of making low-performing management decisions, can cause consequences of varying degrees of harm. The role of behavioral factors

(cognitive distortions) in making managerial decisions is described, its influence at the stage of making a choice by the subject of management is analyzed. Existence of a relationship between the influence of behavioral factors and economic problems and the fact that each cognitive distortion reveals a different cause of risk and requires an appropriate approach to its management was proved based on the analysis of the risk appetite of the management of the enterprise. Analysis of management system and features of management decision-making process at the enterprise allowed to formulate a list of possible behavioral effects, which most fully explains current enterprise condition and directly affects it, as it is the result of inefficiency of both strategic and operational management decisions. Directions of behavioral risk reduction at acceptance of managerial decisions at the enterprise are offered. It is determined that the most effective method of minimizing behavioral risk is to improve the management decision-making process.

Keywords: risk minimization, uncertainty, managerial decision making, behavioral effect, risk appetite.

Постановка проблеми. Питання оцінки та мінімізації ризиків на підприємстві, а отже реалізації системи управління ними, на сьогодні є одним із найважливіших напрямів наукового аналізу. Таке бачення пов'язано із стрімким розвитком економіки, настанням технологічного прогресу та впровадженням інновацій, посиленням конкуренції, швидкою зміною умов навколишнього середовища та іншими чинниками, що безпосередньо впливають на виникнення ситуації ризику та невизначеності. Нові види ризиків, що виникають внаслідок цього, вимагають від менеджменту організації прийняття швидких та ефективних управлінських рішень з метою забезпечення високої конкурентоспроможності та стійкості. Однак, разом із розвитком інновацій загальноприйняті методи регулювання ризиків втрачають свою дієвість, адже одночасно поведінка суб'єктів стає все більш невизначеною та потребує застосування особистісного підходу, врахування факторів економічної та психологічної природи та концепту ірраціональності людської поведінки при прийнятті управлінських рішень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні основи прийняття управлінських рішень в умовах ризику та невизначеності представлено в роботах таких науковців та дослідників, як Б. Литвак, В. Колпаков, О. Овидюк, Е. Романовська, Г. Саймон, К. Леслі, Дж. С. Мілль, Н. Талеб та ін. Окремі аспекти типологізації управлінських рішень з позиції поведінкового підходу досліджували М. Кабушкін, Н. Боровик, М. Вудкок, Д. Френсіс та ін. Поняття ризику та невизначеності розкрито в роботах Н. Талеба, Ф. Найта, Ф. Хайека, а їх відмінність та особливості поведінки індивіда в ризикових ситуаціях – у Д. Канемана, А. Тверські, Г. Беккера, Р. Талера та інших.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Результативність експериментів поведінкової економіки щодо роз'яснення поведінки економічних суб'єктів дозволяє розширювати межі можливос-

тей його використання як в наукових дослідженнях, так і в практичній діяльності різних сфер. Однак дотепер відсутній розроблений чіткий алгоритм дій із попередження та усунення ризикових ситуацій (мінімізації ризику), пов'язаного із особливостями людської поведінки, що применшує значущості його оцінки та аналізу.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). З огляду на вищенаведене метою статті є дослідження напрямів застосування поведінкового підходу в системі заходів мінімізації ризиків при прийнятті управлінських рішень на підприємстві.

Виклад основного матеріалу дослідження. Прийняття управлінських рішень є найважливішою та суттєвою складовою управлінської діяльності. В той же час, на відміну від інших функцій управління вона менш стандартизована, не містить чіткого алгоритму дій, внаслідок чого вплив суб'єктивних (поведінкових) чинників виявляється більш суттєвим.

Ознакою управлінського рішення є безпосередньо спрямованість на організацію колективної праці, воно є впливовим та керуючим, приймається лише суб'єктом управління [1]. При цьому управлінське рішення є багатоаспектним явищем, основні характеристики якого з позицій реалізації людиною досить повно означені О. Романовською, А. Гаріним та К. Далидовичем (усвідомленість та цілеспрямованість діяльності, орієнтація поведінки на певні цінності та світогляд, процес взаємодії, вибір альтернатив в межах організаційного середовища, основа для здійснення інших функцій управління) [2]. За визначенням Г. Саймона, прийняття управлінського рішення – це сутність процесу управління, а прогресу у сфері менеджменту можна досягти навчаючи керівників методам прийняття раціональних рішень [3, с. 152]. Система управлінських рішень є по суті усією сукупністю нормативних рішень керівника, безпосередньо пов'язаних із його посадо-

вим і формально-організаційним статусом. В той же час, керівник приймає значну кількість неформалізованих рішень, які суттєво впливають на ефективність його діяльності і характеристики очолюваної ним організації.

Оскільки основою прийняття управлінського рішення є вибір, що здійснюється з певного переліку альтернатив, дослідження проблематики вибору є базисом загальної ефективності управлінських рішень. На сьогодні сформовано два основних підходи щодо вивчення проблематики вибору при прийнятті управлінських рішень: нормативний, який базується на ідеях Адама Сміта щодо «людини економічної» та його послідовників [4] і дескриптивний, що ставить під сумнів ідею раціональності і досліджує реальну поведінку людей в ситуаціях вибору [5; 6].

Згідно *нормативного підходу* передбачається, що суб'єкт управління у своєму виборі завжди прагне до максимізації доходів і мінімізації витрат, досліджує процес визначення можливих альтернатив і шляхи виявлення кращої відповідно певним критеріям. Отже, при здійсненні вибору у суб'єкта управління вже існує сформована система переваг, яка є відображенням цілей і прагнень при вирішенні проблеми, і найкращою завжди стає альтернатива, що максимізує корисність.

Дескриптивний підхід змінює уявлення поняття про раціональність людини економічної, представники якого висловлюються про обмеженість моделі «людини раціональної» і нездатність цієї моделі пояснювати рішення і вчинки людей. Р. Талер наголошує, що людина в своєму економічному виборі припускається помилок та нераціональних вчинків, що в подальшому стає причиною прорахунків в економічних прогнозах і часто призводять до значних негативних наслідків [7].

При цьому найбільш суттєвими категоріями, що посилюють нераціональність економічної поведінки при прийнятті управлінських рішень, є ризик та невизначеність. Ризикогенне середовище знижує рівень впевненості суб'єкта управління щодо подальшого розвитку як окремих подій, так і ситуації в цілому, призводить до зростання шансів на прийняття низькорезультативних управлінських рішень, може спричинити наслідки різного ступеня шкідливості. Розглянемо соціально-поведінкові фактори, що впливають на прийняття або неприйняття управлінських рішень, які супроводжуються ситуаціями ризику та невизначеності (табл. 1).

Дослідження людської поведінки дозволили до переліку найвагоміших факторів, що впливають на рішення індивіда, додати поведінкові ефекти (когнітивні викривлення), що можуть як проявлятися в ситуаціях ризику, так і зароджувати її. Визначимо найважливіші когнітивні викривлення, що впливають на раціональність управлінського рішення (табл. 2).

Для прийняття ефективних управлінських рішень, необхідно, перш за все, вивчити причини, джерела і наслідки ризиків. З цією метою здійснюється техніко-технологічний та економічний аналіз потенціалу та середовища функціонування підприємства, проводиться оцінка ризиків, їх типологізація, визначається ймовірність настання ризиків, обирається найбільш прийнятний спосіб управління ними.

Проте поведінковий ризик менш відчутний, ніж інші види ризику, тому його оцінка вимагає більш детального аналізу, а отже і специфічних методів управління його мінімізацією.

Найбільш дієвим методом зниження рівня поведінкового ризику є вдосконалення системи прийняття рішень. Так, з метою *попередження виникнення ризикової ситуації* може застосовуватись стимулювання розви-

Таблиця 1

Фактори прийняття рішень в ситуаціях ризику та невизначеності

Фактори, що сприяють прийняттю рішень	Фактори, що перешкоджають прийняттю рішень
Добровільність прийняття ризику	Примус до ризику
Тяжіння до успіху	Несприйняття невдачі
Схильність до новизни	Консерватизм
Великий досвід	Відсутність досвіду
Позитивний досвід прийняття рішення в ризикових ситуаціях	Негативний досвід прийняття рішення в ризикових ситуаціях
Достатньо інформації стосовно ситуації	Недостатня кількість інформації
Добре відома сутність проблеми	Не є експертом у проблемному питанні

Джерело: складено авторами

Таблиця 2

Когнітивні викривлення в системі управління поведінковими ризиками

Поведінковий ефект	Причина ризику	Управління ризиком
Систематична помилка відбору	Рішення, засноване на чіємусь позитивному досвіді	Аналіз негативного досвіду
Мотивоване міркування та підтверджувальне упередження	Властивість шукати в першу чергу підтвердження, а не спростування власної думки	Об'єктивна оцінка ситуації. Зосередження на невідомих факторах ризику
Ефект якоря	Увага приділяється одному з аспектів можливих рішень, яке може бути не головним чинником	Розглядати й оцінювати альтернативні варіанти розвитку, орієнтуючись не лише на єдиний критерій
Фреймінг	Форма подачі інформації, що безпосередньо впливає на сприйняття її індивідом. Найбільш значуща при прийнятті швидких рішень	Застосування критичного мислення з метою послаблення рамки, пошук викривлення, викликаного рамками
Неприйняття ризику або надання переваги нульовому ризику	Пасивна позиція або повне ухилення від відповідальності при прийнятті рішень, навіть при умові ймовірного виграшу	Досконале вивчення всіх можливих альтернатив. Порівняння альтернатив з позицій майбутнього або сьогодення. Психологічне переосмислення ризиків
«Ефект WYSIATI»	Схильність до швидких висновків з обмеженої кількості даних	Удосконалення системи інформування. Критичність у сприйнятті інформації
Ілюзія розуміння	Впевненість у власному знанні	

Джерело: складено авторами на основі [5–8]

тку і впровадження інновацій, посилення корпоративної культури, використання наджингу; момент ідентифікації ризику та аналізу інформації потребує системи подолання когнітивних викривлень та упереджень; розробка та оцінка можливих альтернатив – роботи із психологічного переосмислення ризиків; затвердження управлінського рішення – застосування фреймінгу тощо.

Проаналізуємо процес прийняття управлінських рішень на конкретному підприємстві. Для аналізу було обрано приватне підприємство «Липовецький цегельний завод», що займається виробництвом будівельної цегли на основі місцевих природних ресурсів.

Загалом, економічний аналіз засвідчив наявність негативної динаміки показників фінансової стійкості підприємства, зокрема коефіцієнт автономії та забезпечення власними оборотними коштами. Спостерігається від'ємність та стрімке коливання рентабельності, спадаюча динаміка показників ділової активності, що свідчить про неефективне функціонування та використання внутрішніх ресурсів підприємства (рис. 1).

Аналіз системи менеджменту та особливостей процесу прийняття управлінських рішень на підприємстві дозволив сформулю-

вати перелік можливих поведінкових ефектів, що найбільш повно пояснює наявне становище підприємства та безпосередньо впливає на нього, оскільки представляється результатом неефективності прийняття як стратегічних, так і оперативних управлінських рішень (табл. 3).

З метою підтвердження висловлених припущень впливу поведінкових ефектів на проблеми підприємства проведено анкетування серед суб'єктів управління на виявлення схильності до ризиків при прийнятті рішень та їх оцінки. Результати представлені у табл. 4.

Питання, представлені в анкеті, побудовано із застосування досвіду Д. Канемана і його задачі на виявлення схильності до ризиків при прийнятті економічних рішень (3-1), задачі на прийняття (неприйняття) втрат (3-2), задачі на емоційну оцінку вірного прибутку та втрати (схильність до збереження статус-кво) (3-3) та задачі на порушення вимог домінантності раціонального вибору (3-4). Візуалізація результатів дозволила виявити індивідів, що найбільш схильні до ризику.

Отже, більша частка керівних посад надає перевагу збереженню статус-кво, відповідно схильні до неприйняття втрат, що може пояснити пасивність керівництва в деяких

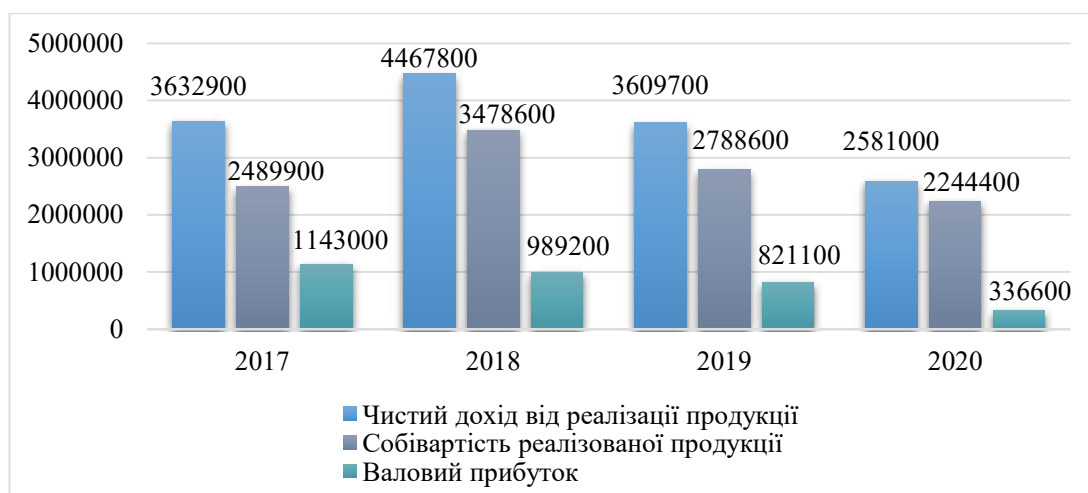


Рис. 1. Динаміка зміни показників фінансово-господарської діяльності ПП «Липовецький цегельний завод» за 2017–2020 роки

Джерело: складено авторами на основі аналізу фінансової звітності підприємства

Таблиця 3

Взаємозв'язок між впливом поведінкових ефектів та економічними проблемами ПП «Липовецький цегельний завод»

Проблема	Можливий поведінковий ефект (когнітивне викривлення)
Стрімке падіння прибутків в динаміці	Ефект якоря, «ефект WYSIALTI», недооцінка бездіяльності
Падіння попиту на продукцію	Мотивоване міркування та підтверджувальне упередження
Високі коливання рентабельності, нестабільність продажу та доходів	Систематична помилка відбору, недооцінка бездіяльності
Відсутність налагодженого гарантованого збуту продукції	Недооцінка бездіяльності
Слабкий імідж продукції	Неприйняття ризику або надання переваги нульовому ризику, неприйняття втрат
Обмежений вибір товарів та послуг	

Джерело: складено авторами

Таблиця 4

Результати анкетування персоналу ПП «Липовецький цегельний завод» на виявлення схильності до ризиків керівних посад*

Посада	3-1	3-2	3-3		3-4	Рівень схильності до ризику (загальний)	
						%	Коеф.
Директор	1	1	2	2	1	60%	0,6
Головний бухгалтер	1	2	1	1	1	40%	0,4
Бухгалтер	1	2	2	2	2	80%	0,8
Інженер з ОП	2	2	1	1	1	20%	0,2
Майстер 1	1	1	1	2	2	60%	0,6
Майстер 2	2	1	1	2	1	60%	0,6
Зав. виробн.	1	1	1	2	2	60%	0,6
Схильність	71%	57%	71%	29%	57%		
Не схильність	29%	43%	29%	71%	43%		

* Схильність, прийняття – 1; несхильність, неприйняття – 2

Джерело: складено авторами за результатами анкетування



Рис. 2. Рівень схильності керівних посад до ризику

Джерело: складено авторами

випадках. Проте, при достатньо привабливій пропозиції більшість схильні до ризику, що також може пояснити ситуацію, яка відбувається наразі на підприємстві. Схильність до ірраціональної поведінки прослідковувалася у більшості респондентів, які математично порушували правила раціонального вибору, в тому числі це явище простежується і у директора, що може пояснювати вплив когнітивних викривлень на прийняття управлінських рішень та загальну діяльність підприємства.

Висновки. В результаті проведеного дослідження визначено особливості застосування поведінкового підходу в системі заходів

з мінімізації ризиків при прийнятті управлінських рішень на підприємстві. Охарактеризовано роль поведінкових чинників (когнітивних викривлень) при прийнятті управлінських рішень, проаналізовано їх вплив на етапі здійснення вибору суб'єктом управління. На основі аналізу схильності до ризику управлінського персоналу підприємства доведено наявність взаємозв'язку між впливом поведінкових чинників та економічними проблемами підприємства. Визначено, що найбільш дієвим методом мінімізації поведінкового ризику є удосконалення процесу прийняття управлінських рішень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Овидюк О.М. Управлінські рішення в технології менеджменту підприємств. *Ефективна економіка*. 2019. № 6. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2019/50.pdf (дата звернення: 20.10.2021).
2. Романовская Е.В., Гарин А.П., Далидович К.Н. Особенности процесса принятия управленческих решений на предприятии. *Вестник Минского университета*. 2015. № 3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-protssessa-prinyatiya-upravlencheskih-resheniy-na-predpriyatii/viewer> (дата звернення: 10.11.2021).
3. Боровик М.В., Кондратенко Н.О., Новікова М.М. Теоретичні основи забезпечення якості прийняття управлінських рішень в умовах європейської інтеграції : монографія. Харків : Друкарня Мадрид, 2020. 335 с.
4. Іванішина О.Ф. Проблема раціональності в «основному напрямі» економічної теорії. *Ефективна економіка*. 2014. № 7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3171> (дата звернення: 01.09.2021).
5. Kahneman D., Tversky A. Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk. *Econometrica*. 1979. № 2(47). P. 263–291. DOI: <https://doi.org/10.2307/1914185>
6. Канеман Д., Тверски А. Рациональный выбор, ценности и фреймы. *Психологический журнал*. 2003. № 4(24). С. 31–42.
7. Талер Р. Новая поведенческая экономика. Почему люди нарушают правила традиционной экономики и как на этом заработать. Москва : Эксмо, 2015. 368 с.
8. Талеб Н. Одураченные случайностью. Скрытая роль шанса в бизнесе и жизни. Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2011. 320 с.

REFERENCES:

1. Ovydiuk O.M. (2019) Upravlinski rishennia v tekhnolohii menedzhmentu pidpriemstv [Management decisions in enterprise management technology]. *Efektivna ekonomika*, no. 6. Available at: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2019/50.pdf (assessed 20 October 2021).
2. Romanovskaia E.V., Haryn A.P., Dalydovych K.N. (2015) Osobennosti protsessa prinyatiya upravlencheskykh resheniy na predpriyatii [Features of the process of making managerial decisions at the enterprise]. *Vestnyk Mynskoho unyversyteta*, no. 3. Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-protsessa-prinyatiya-upravlencheskykh-resheniy-na-predpriyatii/viewer> (assessed 10 November 2021).
3. Borovyk M.V., Kondratenko N.O., Novikova M.M. (2020) Teoretychni osnovy zabezpechennia yakosti pryiniattia upravlinskykh rishen v umovakh yevropeiskoi intehratsii [Theoretical foundations of quality assurance management in terms of European integration]: monohrafiia [a monograph]. Kharkiv: Drukarnia Madryd, 335 p.
4. Ivanishyna O.F. (2014) Problema ratsionalnosti v "osnovnomu napriami" ekonomichnoi teorii [The problem of rationality in the "main direction" of economic theory]. *Efektivna ekonomika*, no. 7. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3171> (assessed 01 September 2021).
5. Kahneman D., Tversky A. (1979) Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk. *Econometrica*, no. 2(47), pp. 263–291. DOI: <https://doi.org/10.2307/1914185>
6. Kahneman D., Tversky A. (2003) Ratsyonalnii vibor, tsennosty y freimi [Rational choice, values and frames]. *Psykhologhycheskyi zhurnal*, no. 4(24), pp. 31–42.
7. Taler R. (2015) Novaia povedencheskaia ekonomyka. Pochemu liudy narushaiut pravyla tradytsyonnoi ekonomyky y kak na etom zarabotat [New behavioral economics. Why people break the rules of the traditional economy and how to make money on it]. Moscow: Eksmo, 368 p.
8. Taleb N. (2011) Odurachennie sluchainostiu. Skritaia rol shansa v byznese y zhyzny [Fooled by chance. The hidden role of chance in business and life]. Moscow: Mann, Yvanov y Ferber, 320 p.