

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

**ФІЛАТОВА ДАР'Я ГЕННАДІЇВНА**

Допускається до захисту:  
завідувач кафедри менеджменту  
та поведінкової економіки,  
д.е.н., професор  
О. А. Дороніна  
«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

**ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МІНІМІЗАЦІЇ РИЗИКІВ ПРИ ПРИЙНЯТТІ  
УПРАВЛІНСЬКИХ ТА ЕКОНОМІЧНИХ РІШЕНЬ ІЗ  
ЗАСТОСУВАННЯМ ПОВЕДІНКОВОГО ПІДХОДУ**

Спеціальність 051 Економіка  
ОП «Управління персоналом та економіка праці»

Кваліфікаційна (магістерська) робота

Науковий керівник:  
Г.В. Бей, доцент кафедри  
менеджменту та поведінкової  
економіки, канд. екон. наук, доцент

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Оцінка: \_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/

\_\_\_\_\_  
бали / за шкалою ЄКТС / за національною  
шкалою)

Голова ЕК: \_\_\_\_\_  
(підпис)

Вінниця 2021

## АНОТАЦІЯ

**Філатова Д. Г.** Забезпечення мінімізації ризиків при прийнятті управлінських та економічних рішень із застосуванням поведінкового підходу. Спеціальність 051 Економіка, управління персоналом та економіка праці. Освітня програма «Управління персоналом та економіка праці». Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2021.

У кваліфікаційній роботі проаналізовано особливості людської поведінки при прийнятті управлінських рішень, зокрема в умовах ризику та невизначеності. Досліджено організаційно-економічну складову підприємства із визначенням конкурентних умов функціонування. Досліджено систему прийняття управлінських та економічних рішень в системі менеджменту та визначено вплив поведінкових чинників, зокрема когнітивних викривлень, що безпосередньо впливають на ухвалення рішень. Виміряно ризикогенність внутрішнього середовища та надано можливі шляхи забезпечення мінімізації ризиків при прийнятті рішень. За допомогою економіко-математичної моделі було визначено основні особисті чинники, що впливають на розвиток підприємства.

Основним науковим результатом дослідження є розроблення плану організаційно-економічних заходів із наданням рекомендацій щодо забезпечення мінімізації ризиків при прийнятті управлінських та економічних рішень із позиції поведінкового підходу, виходячи із психологічних, соціальних особливостей керівної ланки, метою якого є удосконалення якості управління, зокрема підвищення ефективності функціонування підприємства та підвищення якості прийняття управлінських рішень.

*Ключові слова:* ризик, невизначеність, управлінські рішення, когнітивні викривлення, дескриптивний підхід, ірраціональність.

90 с., 27 табл., 21 рис., дод., 50 джерел.

**Filatova D.** Ensuring minimization of risks in adopting managerial and economic decisions using a behavioral approach. Specialty 051 Economics, Personnel Management and Labor Economics. Educational program «Personnel Management and Labor Economics». Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnitsa, 2021.

The qualification work analyzes the peculiarities of human behavior when making managerial decisions, in particular in conditions of risk and uncertainty. The organizational and economic component of the enterprise with the definition of competitive conditions of functioning is investigated. The system of adoption of management and economic decisions in the management system and the influence of behavioral factors, in particular cognitive distortions, which directly affect decision-making is determined. The risk generation of the internal environment is measured and possible ways to ensure the minimization of risks when making decisions. With the help of an economic and mathematical model, basic personal factors influencing the development of the enterprise were identified.

The main scientific result of the study is to develop a plan for organizational and economic measures with the provision of recommendations for ensuring risk minimization when making managerial and economic decisions from the position of a behavioral approach, based on the psychological characteristics of the governing link, which is aimed at improving the quality of management, in particular the improvement of the efficiency of the enterprise and raising the quality of acceptance of managerial decisions.

*Keywords:* risk, uncertainty, managerial decisions, cognitive distortions, descriptive approach, irrationality.

90 p., 27 tab., 21 fig., app., bibliography 50 items.



## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МІНІМІЗАЦІЇ РИЗИКІВ ПРИ ПРИЙНЯТТІ УПРАВЛІНСЬКИХ ТА ЕКОНОМІЧНИХ РІШЕНЬ.....	8
1.1. Сутність управлінських рішень та їх типологізація з позицій поведінкового підходу.....	8
1.2. Особливості людської поведінки при прийнятті управлінських рішень в умовах невизначеності та ризику.....	15
1.3. Методи і критерії мінімізації ризиків при прийнятті управлінських та економічних рішень.....	23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ І РИЗИКУ НА ПП «ЛИПОВЕЦЬКИЙ ЦЕГЕЛЬНИЙ ЗАВОД».....	31
2.1 Організаційно-економічна характеристика та оцінка конкурентних умов функціонування підприємства.....	31
2.2 Аналіз системи прийняття управлінських та економічних рішень в системі менеджменту на ПП «Липовецький цегельний завод».....	42
2.3 Дослідження впливу поведінкових чинників на прийняття рішень в умовах невизначеності та ризику на підприємстві.....	49
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ ТА ЕКОНОМІЧНИХ РІШЕНЬ НА ПП «ЛИПОВЕЦЬКИЙ ЦЕГЕЛЬНИЙ ЗАВОД» З УРАХУВАННЯМ ПОВЕДІНКОВОГО ПІДХОДУ.....	58
3.1 Пропозиції щодо впровадження заходів мінімізації ризиків при прийнятті управлінських та економічних рішень.....	58
3.2 Оцінка ефективності запропонованих заходів.....	71
ВИСНОВОК.....	83
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	86
ДОДАТКИ.....	91

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Управління та оцінка ризиків на підприємстві є чи не найактуальнішою темою сучасності. Стрімкий розвиток економіки є передумовою впровадження інновацій, що безпосередньо і створюють ситуації ризику та невизначеності. В мінливому середовищі ризик-менеджмент відіграє ключову роль, проте наразі не є добре розвиненою сферою у вітчизняному бізнесі, відповідно не всі підприємства в змозі функціонувати в ризикогенному середовищі.

Нестійкий розвиток економіки та значний рівень конкуренції сприяють прояву нових видів ризиків, що вимагає від організації прийняття швидкого та ефективного управлінського рішення, з метою забезпечення фінансової стійкості та конкурентоспроможності. Світовий досвід свідчить, що саме неправильно ухвалені управлінські рішення призводять до зниження фінансових показників багатьох організацій, а також до їх неспроможності і, зрештою, до банкрутства. Наразі, найголовнішим чинником в управлінні ризиками є людський фактор, що безпосередньо впливає на внутрішнє середовище підприємства, він є найскладнішим та найсуттєвішим, оскільки не піддається системному аналізу та кількісному виміру і саме його слід вважати передумовою настання ризикогенних ситуацій.

Разом із розвитком інновацій загальноприйняті методи регулювання ризиків втрачають свою дієвість, адже разом із тим поведінка суб'єктів стає все більш невизначеною та потребує особистого підходу. Якщо класична економічна теорія виходить із припущення, що всі економічні суб'єкти володіють вільним доступом до інформації і відповідно є раціональними та піддаються системності, то біхевіористична теорія доводить ірраціональність поведінки людини при прийнятті економічних рішень та показує важливість урахування факторів економічної та психологічної природи для прогнозування поведінки людини як суб'єкта економічних взаємин, що передбачає гнучкість мислення і особистий підхід до вирішення проблем.

Основними джерелами, які розкривають теоретичні основи прийняття управлінського рішення в умовах ризику та невизначеності, виступили роботи таких науковців та дослідників, як Б. Г. Литвак, В. М. Колпаков, О. Е. Мезенцева, Д. Канеман, Г. Саймон, Р. Талер, Н. Талеб та ін. У цих джерелах розглянуто поняття та сутність управлінського рішення, його відмінність від часних економічних рішень (Б. Г. Литвак, В. М. Колпаков, П. Друкер), розглянуто нормативний та дескриптивний підхід ухвалення управлінського рішення (О. Е. Мезенцева, Д. Канеман, Г. Саймон, Р. Талер, А. Сміт, Д. Рікардо, К. Леслі, Дж. С. Мілль), особливості та методи ухвалення управлінського рішення, їх типологізація з позиції поведінкового підходу (М. І. Кабушкін, М. Вудкок, Д. Френсіс ), також розглянуто поняття ризику та невизначеності (Н. Талеб, Ф. Найт, Г. Саймон, Ф. Хайек), їх відмінність та особливості поведінки індивіда в ризикових ситуаціях (Д. Канеман, А. Тверські, Н. Талеб, Г. Беккер, Р. Талер).

Актуальністю дослідження теоретичного підґрунтя по-перше є те, що результати експериментів поведінкової економіки дозволяють роз'яснити поведінку економічних суб'єктів, що може бути використано як в наукових дослідженнях, так і в реальній діяльності різних сфер, проте слід зауважити, що індивід є непередбачуваним у своїх діях, що відповідно неможливо стовідсотково попередити. По-друге, відсутній чіткий алгоритм дій, задля попередження та усунення ризикової ситуації, поведінковий ризик є менш відчутним та складнопрогнозованим. По-третє, в будь-якій проблемі перш за все, слід прослідковувати поведінкову складову індивідів, адже в більшій мірі саме вона породжує ризики та невизначеність. По-четверте, дослідження ризикогенності внутрішнього середовища надає відповіді на проблемні ситуації. По-п'яте, на прийняття рішення економічним суб'єктом, впливають не тільки поведінкові фактори, а ще й демографічні, соціальні, тощо.

**Метою кваліфікаційної роботи** є розробка заходів щодо мінімізації ризиків при прийнятті управлінських та економічних рішень із застосуванням дескриптивного підходу.



Реалізація поставленої мети зумовила необхідність вирішення наступних **завдань дослідження:**

- визначити сутність управлінських рішень та розглянути їх типологізацію з позицій поведінкового підходу;
- проаналізувати особливості людської поведінки при прийнятті управлінських рішень в умовах невизначеності та ризику;
- розглянути методи і критерії мінімізації ризиків при прийнятті управлінських та економічних рішень;
- здійснити організаційно-економічну характеристику та провести оцінку конкурентних умов функціонування підприємства ПП «Липовецький цегельний завод»;
- провести аналіз системи прийняття управлінських та економічних рішень в системі менеджменту на ПП «Липовецький цегельний завод»;
- дослідити вплив поведінкових чинників на прийняття рішень в умовах невизначеності та ризику на підприємстві;
- запропонувати шляхи мінімізації ризиків при прийнятті рішень при прийнятті управлінських та економічних рішень;
- оцінити ефективність запропонованих заходів.

**Об'єктом дослідження** є застосування поведінкового підходу в системі мінімізації ризиків при прийнятті управлінських та економічних рішень.

**Предметом дослідження** є процеси, механізми, складові та чинники прийняття управлінських та економічних рішень в умовах невизначеності та ризику.

У процесі досягнення мети роботи використовувалися такі **методи дослідження:** теоретичний аналіз, вивчення матеріалів наукових та періодичних видань; анкетування та метод експертних оцінок; аналіз звітності об'єкта дослідження, метод опису та узагальнення, статистичний метод, метод відносних та середніх величин, методи графічного відображення та схематичного подання матеріалу.

**Інформаційною основою написання роботи є:** законодавчі та нормативні акти, інструкції, положення, методичні вказівки, періодична література, електронні ресурси, матеріали науково-практичних конференцій та семінарів, а також праці вітчизняних та зарубіжних авторів, бухгалтерська звітність.

Теоретичною основою роботи виступила наукова і навчальна література, статті в періодичних друкованих виданнях, нормативні акти чинного законодавства України.

Для розробки рекомендацій щодо вдосконалення прийняття управлінського рішення в умовах невизначеності і ризику використовувалися матеріали статей, підручники, як в електронному так і паперовому виданні, також рекомендації, щодо вдосконалення системи управління та мінімізації ризику були надані, виходячи із опитування керівних посад підприємства та аналізу показників фінансової звітності.

**Теоретичне та практичне значення одержаних результатів** полягає в тому, що наразі і досі ведеться полеміка, щодо важливості і доречності дослідження поведінкових аспектів індивідів, проте практичне значення отриманих результатів спростовує дане твердження. В результаті дослідження було виявлено саме поведінкові чинники, які пояснюють та в більшій мірі впливають на внутрішній робочий стан та є ключовими при прийнятті управлінських рішень. Результати даного дослідження, можуть бути застосовані підприємством при впровадженні нововведень та спонукати змінам точки зору, сприйняття, що в кінцевому результаті призведе до покращення якості прийняття управлінських рішень.

#### **Апробація результатів дослідження**

Основні результати дослідження висвітлено у статті, опублікованій у науковому фаховому виданні, а саме:

1. Бей Г.В., Філатова Д.Г. Застосування поведінкового підходу в системі заходів мінімізації ризиків при прийнятті управлінських рішень на підприємстві. *Економіка та суспільство*. №32. 2021



**Положення, що виносяться на захист:**

Удосконалено теоретико-методичні підходи до застосування поведінкового підходу при прийнятті управлінських рішень, зокрема в умовах ризику та невизначеності.

Обґрунтовано вплив поведінкових ефектів на рівень ефективності прийняття управлінських рішень в системі менеджменту підприємства і запропоновано методику вимірювання рівня ризикогенності внутрішнього середовища.

Розроблено комплекс організаційно-економічних заходів щодо мінімізації ризику при прийнятті управлінських рішень з урахування функціональних особливостей керівних посад та надано практичні рекомендації їх впровадження.

**Структура кваліфікаційної (магістерської) роботи** складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 30 сторінок. Робота містить 27 таблиць, 21 рисунок. Список використаних джерел налічує 50 найменувань.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МІНІМІЗАЦІЇ РИЗИКІВ ПРИ ПРИЙНЯТТІ УПРАВЛІНСЬКИХ ТА ЕКОНОМІЧНИХ РІШЕНЬ

#### 1.1. Сутність управлінських рішень та їх типологізація з позицій поведінкового підходу

Найважливіша та суттєва функція в управлінській діяльності – прийняття управлінських рішень. На відміну від інших функцій управління вона менш стандартизована і характеризується відсутністю чіткого алгоритму дій, внаслідок цього на неї впливає більш суб'єктивні (поведінкові) чинники.

Поняття «управлінське рішення» слід відрізняти від поняття «рішення приватне». Людина протягом життя приймає безліч рішень, проте далеко не всі рішення можна віднести до управлінських, адже ознакою управлінського рішення є безпосередньо спрямованість на організацію колективної праці. Крім того, управлінське рішення є впливовим та керуючим, відповідно приймається не будь-яким працівником, а лише суб'єктом управління – керівником організації (лінійним менеджером) або колегіальним органом (радою директорів) [1; с. 21]. Розглянемо відмінності управлінських рішень від приватних (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Відмінності приватних рішень від управлінських

Характеристика	Приватні рішення	Управлінські рішення
<b>Ціль</b>	Приймаються виходячи з власних потреб	Приймаються для вирішення задач керованого об'єкта
<b>Масштаб впливу</b>	Вплив лише на власне життя та небагатьох оточуючих	Масштаб впливу залежить від типу керованого об'єкта (Підприємство, населений пункт, регіон, держава)
<b>Професіоналізм</b>	Людина приймає рішення в силу свого інтелекту і досвіду	Вимагає наявності спеціальної професійної підготовки
<b>Розподіл праці</b>	Самостійне прийняття і реалізація рішень	Менеджери приймають рішення, виконавці відповідають за реалізацію

*Джерело:* складено автором на основі [2].

Б. Г. Литвак зазначав, що «...рішення як процес передбачає часовий інтервал, протягом якого воно розробляється, приймається і реалізується. Рішення як акт вибору включає етапи прийняття рішень з дотриманням особливих правил. Рішення як результат вибору – це вольовий акт, орієнтований на наявність альтернатив, суміжних цілей і мотивів поведінки особи, що приймає рішення» [3; с. 42–48].

П. Друкер визначав процес прийняття рішення, лише як одне із завдань керівника, яке зазвичай займає незначну частину його часу, проте в прийнятті важливих рішень полягає специфіка його роботи. Ефективний керівник відноситься до прийняття рішень як до систематичного процесу з чітко визначеними елементами та послідовними етапами [4].

Покладаючись на визначення Г. Саймона, прийняття рішення – це суть процесу управління, а прогрес в області менеджменту можна забезпечити, навчаючи керівників методам прийняття раціональних рішень, а не намагаючись, винайти ідеальні організаційні структури [5; с. 152].

Таким чином, ключове значення для характеристики всієї системи прийнятих керівником рішень має поняття управлінського (організаційного) рішення, яке визначає собою всю сукупність нормативних рішень керівника, безпосередньо пов'язану з його посадовим і формально-організаційним статусом. Керівник також змушений приймати величезну кількість і неформалізованих (не нормативних) рішень. Вони значно впливають на ефективність його діяльності, на соціально-психологічні характеристики очолюваної ним організації. Основа прийняття управлінського рішення – є вибір з альтернатив, який визначає найкращий спосіб дій в актуальній на даний момент ситуації. Дослідження проблематики вибору є базисом, практично для всього мікроекономічного аналізу.

На даний момент визначають два основних підходи щодо вивчення вибору при прийнятті рішень. З точки зору еволюції економічної думки першим виник нормативний підхід, який базується на ідеях Адама Сміта щодо «людини економічної» та його послідовників [6; с. 9].



Нормативний підхід прийняття управлінських рішень – спрямований на розробку правил та ідеальних способів прийняття рішення, не зважаючи на суб'єктивні, поведінкові чинники та виходить з ідеї раціональності при виборі і досліджує, як повинен приймати управлінське рішення менеджер, який прагне до максимізації корисності [6; с. 9].

Дескриптивний<sup>1</sup> підхід до прийняття рішень навпаки ставить під сумнів ідею раціональності і досліджує реальну поведінку людей в ситуаціях вибору, а також їх переконання, що визначає кінцевий результат [7; с. 23–24].

А. Сміт першим з економістів взяв за основу цілісну теоретичну систему уявлення про природу людини. Він виділяв такі властивості людини, які впливають на всі сфери економічних взаємин [8; с. 27–29]:

- тяга до взаємного обміну, саме ця властивість людської природи веде до поділу праці;
- особистий інтерес, егоцентризм, природне і присутнє у всіх бажання до поліпшення свого становища.

Розум людини, в розумінні Адама Сміта, дозволяє йому здійснювати вчинки, що призводять до великих вигід і меншим незручностям, тобто чинити раціонально. Людина прагне до кращого і намагається уникнути гіршого, також даний принцип знаходить відображення в одному з ключових постулатів сучасної поведінкової економіки – принципі «loss aversion»<sup>2</sup>, яким часто керуються люди, які приймають рішення в умовах невизначеності. Суть його полягає в тому, що людина часто не стільки прагне максимізувати користь, скільки уникнути негативних наслідків.

Концепція людської природи Д. Рікардо в цілому збігалася з концепцією Сміта. В якості найбільш важливої риси людини, яка обумовлює його

---

<sup>1</sup> Дескриптивний методи прийняття рішення – це оціночно-описовий метод, спрямований на емпіричне дослідження і опис поведінки окремих осіб і груп людей в процесі прийняття рішень [7; с. 23].

<sup>2</sup> «loss aversion» - неприйняття втрат. Поведінкова аномалія, що виявляється в умовах невизначеності і ризику. Її суть полягає в тому, що люди відчувають більше невдоволення від втрати, ніж задоволення від отримання прибутку. Вперше дана концепція була описана вченими Амосом Тверські і Даніелем Канеманом в рамках «Теорії перспектив» [9].

поведінку в економічних відносинах, Д. Рікардо виділяв власний інтерес та вважав, що прагнення до власного інтересу самоочевидне [10]. До того ж А. Сміт і Д. Рікардо вважали, що названі риси є у всіх без винятку людей. Поведінка людини, з точки зору класиків економіки, завжди є раціональною [8; 10].

Отже, нормативний підхід передбачає, що управлінець в своєму виборі завжди прагне до максимізації доходів і мінімізації витрат, досліджує процес визначення можливих альтернатив і шляхи виявлення кращого, відповідно певним критеріям. Таким чином, у менеджера при виборі існує сформована система переваг, яка є відображенням цілей і прагнень при вирішенні проблеми. У загальному вигляді, критерієм оцінки переваг альтернатив виступає корисність, і найкращою завжди стає альтернатива, що максимізує її.

З розвитком економіки, психології, соціології поняття про раціональність людини економічної значно змінюється. Р. Талер висловлюється про обмеженість моделі «людини раціональної» і нездатності даної моделі пояснювати рішення і вчинки людей. Тоді як ірраціональність, на його думку, систематична і передбачувана. Талер наголошував, що людина в своєму економічному виборі припускається помилок та нерациональних вчинків, що в подальшому стає причиною прорахунків в економічних прогнозах і часто призводять до серйозних негативних наслідків [11].

Основним недоліком класичної економічної школи було те, що в них відсутнє обґрунтування пропонованої моделі людини економічної. Автори цієї концепції вважали її апіорі вірною і не потребуючої доказів. Наприклад, К. Леслі відзначав, що А. Сміт використовував апіорні і індуктивні методи, іноді засновані на чистих гіпотезах, а також на досвіді [12].

Підхід А. Сміта і Д. Рікардо Дж. С. Мілль вважав одностороннім, адже насправді поведінка людини набагато складніша. Мілль стверджував що особистий інтерес і егоїзм властивий не всім і відзначав що предметом політичної економії є не людина взагалі, а саме суб'єкт, який бажає мати багатство і здатний порівнювати всі варіанти досягнення цієї мети [13].

Одним з перших етапів становлення поведінкової економічної теорії можна вважати формулювання Г. Саймоном концепції «Обмеженої раціональності». За його припущенням, людина не може бути повністю раціональною при прийнятті рішень, хоча б тому, що вона не в змозі завжди наводити необхідні розрахунки та математичні здібності людини не безмежні. Перебуваючи в подібному положенні, людина робить вибір на користь варіанту, який йому здається більш прийнятним, але він не завжди є оптимальним [14; с. 99–113].

На думку Саймона, індивіди використовують ряд емпіричних правил, заснованих на досвіді, які дозволяють полегшити прийняття рішень, а також евристику, під якою він розумів деякий механізм оцінки варіантів рішень. Суть її була в тому, що індивід встановлював для себе в конкретній ситуації прийнятний стандарт, а далі, із запропонованих альтернатив вибирав ту, яка йому більшою мірою відповідала. Така евристика була спрямована на те, щоб оптимізувати рішення, прискорити вибір і скоротити час на обробку інформації, задля того щоб привести до прийнятного для індивіда результату [14].

Якщо нормативний підхід передбачав, що людина економічна і завжди прагне максимізації власної вигоди, то «теорія перспектив» Канемана і Тверські поставила дане твердження під сумнів, оскільки вона передбачає, що людина прагне до мінімізації власних витрат, а не максимізації вигоди. Оскільки несприйняття втрат перевищує над ймовірним виграшом, адже людина завжди намагається зберегти статус-кво [15].

Таким чином, багато науковців економістів намагалися створити ідеальну модель економічної людини, хоч в ній і багато недоліків, оскільки вона не включає в себе достатньо поведінкових факторів, якими керується людина при прийнятті рішення та є надто вузькою. Дослідження поведінкових аспектів прийняття рішень, підкріплені результатами економічних експериментів, дозволили поставити під сумнів абсолютність ідеї раціональності вибору. Представники поведінкової економіки вважають, що



раціонального «Homo economicus» не існує в природі. Наше мислення і поведінка глибоко ірраціональна, причому ця ірраціональність носить системний і передбачуваний характер. Отже, підсумуємо і порівняємо два підходи (табл.1.2).

Таблиця 1.2 – Порівняння нормативного і дескриптивного підходу в прийнятті рішень

Нормативний	Дескриптивний
Визначальна роль в мотивації економічної поведінки є власний інтерес та максимізація прибутку	Чільним мотивом для підприємця є мінімізація витрат. «Теорія перспектив»
Економічний суб'єкт наділений певними знаннями та інформацією в частині економічних взаємин	Неможливо знати «все про все»
Прийняття рішення систематизоване	Ситуативне прийняття рішень
Поведінка завжди раціональна	Поведінка ірраціональна або обмежено раціональна
Теорія раціональних рішень концентрує свою увагу тільки на правилах вибору оптимальної альтернативи	Висвітлюється те, як рішення приймається в реальних умовах, тому не містить чітко сформованого алгоритму

*Джерело:* складено автором на основі [6 – 8; 10 – 15].

Існують різні поведінкові підходи прийняття управлінських рішень. Найбільш характерними є три можливих підходи, що базуються на психологічних критеріях до прийняття рішень: інтуїтивний, заснований на судженнях та раціональний [16; с. 6].

- Інтуїтивні – приймаються на основі відчуття правильності без аналізу всіх «за» і «проти». Цей тип важко піддається науковому аналізу і типовий для практики управління [16; с. 9].

- Засновані на судженнях – вибір, обумовлений наявними знаннями і накопиченим досвідом. Його перевага – вибір альтернатив. До недоліків відноситься те, що підхід не спрацьовує в ситуаціях, які не мають аналогів в минулому досвіді [16; с. 10].

- Рациональні – приймаються на основі послідовності нормативних аналітичних процедур, які розглядаються при характеристиці основних етапів процесу управлінського рішення. Рішення в цьому випадку обґрунтовуються аналітично і приймаються в кілька стадій [16; 10].

Англійські дослідники менеджменту М. Вудкок і Д. Френсіс виділяють чотири рівні прийняття рішень, кожен з яких вимагає від керівника оволодіння певними навичками і має свої особливості (рис. 1.1) [17; с. 18–19].

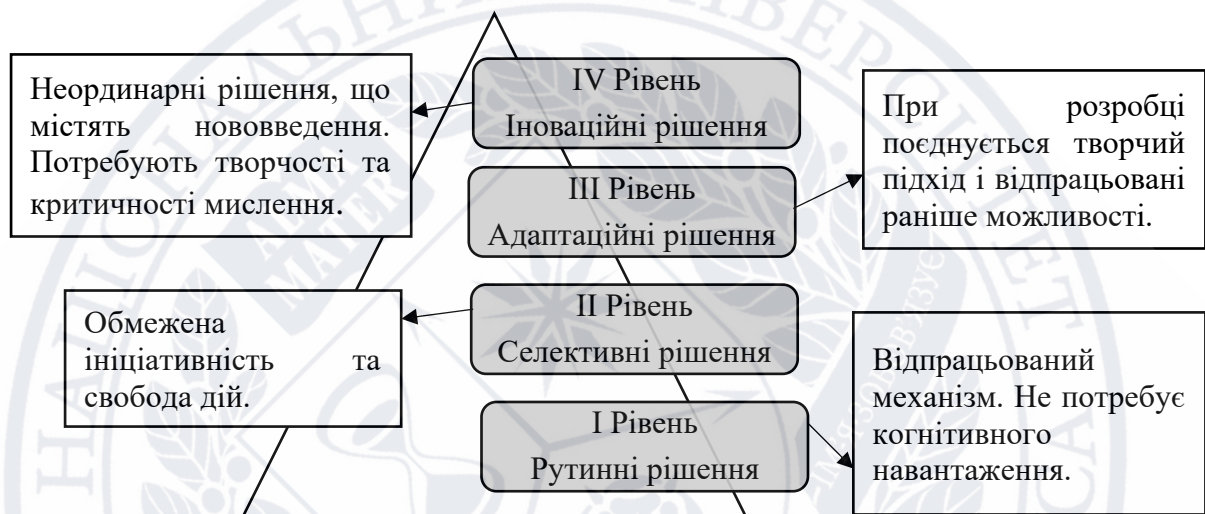


Рисунок 1.1 – Чотири рівні прийняття рішень

Джерело: складено автором на основі [17].

Так як сучасне суспільство є системою, що швидко розвивається, все більше керівникам потрібно приймати рішення III і IV рангів. Рішення, що містять творчий підхід та відповідно є ситуативними, де наслідки від прийняття є непередбачені. М. І. Кабушкін запропонував класифікацію типів рішень, де враховувалося співвідношення процесів побудови (А) і контролю висунутих гіпотез (К) [18; с. 207–208]. В залежності від цього розрізняють такі типи рішень (табл. 1.3):

Таблиця 1.3 – Класифікація типів рішення

	Характеристика рішень
$A \geq K$ імпульсивні рішення	Процес побудови гіпотез різко переважає над їх аналізом. Індивід відносно легко генерує ідеї, проте мало піклується про їхню оцінку. Тому процес прийняття рішень проходить минаючи етап обґрунтування і перевірки.

А > К – рішення з ризиком	Ризиковані рішення не оминають етап обґрунтування і перевірки, однак до оцінки індивід приходить лише після того, як виявлена невідповідність між необхідними і наявними умовами для здійснення діяльності.
А = К – врівноважені рішення	Чітко сформульована вихідна ідея, яка з'явилася в результаті попереднього аналізу умов і вимог завдання.
А < К – обережні рішення	Характеризуються особливою ретельністю оцінки гіпотез та критичністю в їх аналізі.
А ≤ К – інертні рішення	Є результатом дуже невпевненого і обережного пошуку. Керівник сверхкритично розглядає окремі гіпотези, кожен свій крок перевіряє неодноразово.

*Джерело:* складене автором на основі [18].

Відтак, можна стверджувати, що найбільш ефективними при наявності необхідних знань виявляються керівники, схильні до прийняття рішень з ризиком, але при тому є обачними.

Підсумовуючи, відзначимо, що управлінське рішення значно відрізняється від рішення, яке приймається щоденно у повсякденному житті. Запропонований алгоритм прийняття рішень нормативного підходу не передбачає полегшення вибору, оскільки індивіди функціонують у надто мінливому середовищі і до будь-якої проблеми треба застосовувати індивідуальний підхід. Чітко сформований алгоритм не передбачає гнучкість мислення, тобто це вже є не раціонально, адже гнучкість мислення та рефлексивність чи не найважливіша риса керівника в інноваційному та мінливому середовищі. Отже, управлінське рішення – це перш за все індивідуальний процес, на який впливає безліч факторів.

## **1.2. Особливості людської поведінки при прийнятті управлінських рішень в умовах невизначеності та ризику**

У переважній більшості випадків будь-яке рішення спрямоване на досягнення мети в майбутньому і має кінцевий результат, який може бути позитивним або негативним, що залежить, перш за все, від таких категорій, як



ризик і невизначеність. Таким чином, особа, яка приймає рішення не може з абсолютною впевненістю знати яким буде подальший розвиток, як окремих подій, так і ситуації в цілому. У свою чергу низько результативне управлінське рішення може спричинити наслідки різного ступеня шкідливості. Тому в сучасності актуальним постає питання про прийняття якісних управлінських рішень в умовах невизначеності і ризику.

«Ризик» і «невизначеність» не є синонімами, і різниця між ними вперше була виявлена в 1921 р. американським економістом Ф. Найтом. Головна відмінність між цими поняттями, згідно Найту, полягає в тому, що «ризик» – це певна кількість, яку можна виміряти, на відміну від невизначеності. Ризик – це вимірювана невизначеність [19]. Тобто, неповнота інформації або її відсутність створює ситуацію невизначеності, яка вже не підлягає вимірам. Невизначеність є найважливішою характеристикою ситуації ризику, що вимагає найскорішого рішення.

Якщо у Ф. Найта джерелом невизначеності і ризику є незнання, то по Г. Саймону невизначеність непереборна через особливості людської психіки і відповідно є невимірюваною [20].

Ф. Хайек зазначає, що традиційні практики, які створюють ринковий порядок, не узгоджуються з раціоналістичними вимогами, немає користі від продуманих поведінкових програм [21; с. 125].

Треjder та ризик-менеджер Насім Талеб в свої працях також спростовує ідею, щодо кількісного виміру ризиків, він покладається на долю випадку і приводить до прикладу ситуації які можна було б передбачити, проте цього не було зроблено жодним фінансистом, ризик-менеджером, науковцем, статистиком [22]. Однак, Д. Канеман, покладаючись на проведений дослід стверджував, що якщо не вимірювати ймовірність настання події кількісно, то настання даної події буде здаватися менш ймовірним, аніж це є насправді [23; с. 146–147].

Проаналізувавши твердження фахівців галузі економіки та психології, щодо визначень «ризиків» та «невизначеності» підсумуємо і визначимо ключові відмінності (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 – Порівняння ситуацій «ризиків» та «невизначеності»

<b>Відмінності прийняття рішення в ситуаціях ризику та невизначеності</b>	
<b>Невизначеність</b>	<b>Ризики</b>
Непередбачувана ситуація	Можна передбачити та виміряти
Безліч ймовірних випадків	Декілька можливих альтернатив
Невідомий результат	Можливо відомий результат
Обґрунтовує «Система 1»	Піддаються обґрунтуванню «Системи 2»
Рішення інстинктивне та емоційне	Рішення аналітично виміряне і обґрунтоване
Рішення приймається швидко	Є час на пошук альтернатив
Рушійною силою є афективна реакція	Тверезе сприйняття ситуації

*Джерело:* складено автором на основі [19–23].

Наразі соціально-поведінковий фактор є значущим в системі управління ризиками організації. Не зважаючи на те, що вся класична теорія ризик-менеджменту побудована на упередженнях про людину економічну та на тому, що все можна виміряти кількісно, створити чіткий алгоритм дій і тим самим попередити ситуації ризику, а тим паче невизначеності. Проте добре відомі випадки, коли через психологічні і соціальні передсуди керівництво організацій не звертає уваги на важливі ризики та систематично недооцінюють вже ідентифіковані. Про це в своїх працях не раз згадує Даніель Канеман [9].

Д. Канеман в своїх працях стверджує, що людям властиво надавати занадто велике значення минулим подіям при прогнозуванні майбутнього. Це приводить їх до серйозної недооцінки діапазону можливих несприятливих наслідків реалізації певних ризикованих ситуацій. Канеман протиставляє те, що він називає «мисленням Системи 1», яке швидко розвивається і керується інстинктами, емоціями і великою практикою, «Мисленню Системи 2», що відповідає за аналітичні і обґрунтовані рішення. Така структура мислення допомагає пояснити, чому ідентифікація ризиків ускладнена. Люди

використовуючи своє знання та інстинктивне «Мислення Системи 1» ніяк не активізують аналітичне та не інтуїтивне «мислення Системи 2», необхідне для ефективного управління ризиками [23; с. 29–131].

Управлінці та співробітники, особливо в умовах обмеженого бюджету і часу, починають звикати до поступово зростаючих ризиків, і їх «Мислення в Системі 1» змушує їх відкидати існуючі засоби контролю і приймати відхилення в якості «нормального». Такий поведінковий ухил отримав назву «нормалізація девіації<sup>3</sup>» [24; с. 6].

Розглядаючи фактори ризику як феномен помилкової тривоги, а не ранніх попереджень про небезпеку, що насувається, керівна ланка не усвідомлено стає уразливою проти ризикових подій. Однак згодом всі події які сталися можна з легкістю пояснити, оскільки якщо «Система 1» приймає рішення, то «Система 2» згодом активізується і пояснює ризикову ситуацію, тим саме зароджуючи коло повної невизначеності та помилковості, що надалі не дає адекватно оцінювати ризики.

Із нейропсихології відомо, що мозок завжди шукатиме підтвердження будь-яким подіям, навіть якщо вони пояснюються лише випадковістю і це є одним із вагомих факторів, що породжує евристичні судження та є передумовою прояву когнітивних викривлень в діяльності управлінців. Насім Талеб стверджував, що «... наш розум – чудова пояснювальна машина, яка здатна знайти сенс майже в чому завгодно, витлумачити будь-який феномен, але абсолютно не в змозі прийняти думку про непередбачуваність» [22; с. 41].

Даніел Канеман і Амос Тверські розробили підхід до аналізу вибору в умовах ризику, вони виводять безліч гіпотез з психофізичного аналізу цінності і ймовірності. Перевага гарантованого виграшу є прикладом не схильності до ризику. Тобто, перевага гарантованого результату участі в грі з більшим чи таким же очікуваним виграшом називається несхильністю до ризику, а відмова

---

<sup>3</sup> Девіантна поведінка – поведінка особистості, що відхиляється від загальноприйнятих, найбільш поширених і усталених суспільних норм [24; с. 8].



від гарантованого результату на користь гри з рівним або навіть більш низьким очікуваним виграшом є схильність до ризику [15].

Мотиви досягнення успіху або уникнення невдачі є особистісними змінними і обумовлені базовими характеристиками особистості, такими як самооцінка, спрямованість, ціннісні орієнтації та ін. Приймаюче управлінське рішення треба бути готовим до того, що реалізація прийнятих рішень може привести до невдач. Невдача, як правило, є наслідком дії особистісних факторів: низького рівня мотивації, відсутності компетентності; а також наслідком ігнорування об'єктивних умов – матеріальної, суспільної та психологічної реальності. Причиною невдачі можуть бути необґрунтований оптимізм в прийнятті рішень, переоцінка власних можливостей. Досягненню успіху при реалізації прийнятого рішення заважає і те, що більшість людей зорієнтовані на швидкий успіх.

Узагальнимо бачення видатних економістів, психологів щодо факторів психології людини, на яких ґрунтується людська поведінка і які впливають на процес прийняття економічних рішень (табл. 1.5).

Таблиця 1.5 – Фактори, що впливають на процес прийняття економічних рішень

	<b>Фактори, що впливають на процес прийняття економічних рішень</b>
Г. Беккер [25; с. 7–32]	<ul style="list-style-type: none"> <li>- діючи раціонально, прагнуть досягти найкращого з можливих результатів, люди можуть керуватися як егоїстичними, так і альтруїстичними міркуваннями;</li> <li>- людина в своєму виборі ґрунтується на стійких перевагах стосовно до основних споживчих благ, а не до певних товарів і послуг.</li> </ul>
Д. Канеман та А. Тверські [26; с. 263–291]	<ul style="list-style-type: none"> <li>- люди проявляють різні реакції в ситуації втрати або виграшу;</li> <li>- незалежно від наявності математичних знань люди не в змозі об'єктивно оцінювати вірогідність тих чи інших подій, з огляду на поширені стереотипи і помилки, а також власні помилки;</li> <li>- в процесі вибору в умовах ризику суб'єкти економічних відносин переважно завищують можливості близькі до нуля і занижують можливості, близькі до одиниці.</li> </ul>

Г. Саймон [14]	<ul style="list-style-type: none"> <li>- людина обмежено раціональна;</li> <li>- не ідеальні когнітивні здібності.</li> </ul>
Дж. Акерлоф, М. Спенс та Дж. Стігліц [27; с.44-49]	- люди не є добре проінформованими суб'єктами економічних ринкових відносин, вони діють в умовах неповноти інформації.
Р. Талер [11]	<ul style="list-style-type: none"> <li>- людина обмежено раціональна (раціональної людини економічної не існує);</li> <li>- сприйняття справедливості (соціальні переваги);</li> <li>- проблема самоконтролю.</li> </ul>
Р. І. Капелюшніков [28; с 18]	<ul style="list-style-type: none"> <li>- інформація, яка не має по суті ніякого значення;</li> <li>- цінують предмети, якими володіють самі, вище ніж аналогічні, але якими володіють інші;</li> <li>- шукають закономірності там, де їх немає, порушують власні плани, діють за інерцією та імпульсивно;</li> <li>- не завжди оцінюють вірно ймовірність тих чи інших подій.</li> </ul>

*Джерело:* складено автором на основі [11; 14; 26-28 ].

Виділимо та порівняємо соціально-поведінкові фактори, що впливають на прийняття або неприйняття управлінських та економічних рішень, які супроводжуються ситуаціями ризику та невизначеності (табл. 1.6.).

Таблиця 1.6. – Фактори прийняття рішень в ситуаціях ризику та невизначеності

<b>Фактори, що сприяють прийняттю рішень</b>	<b>Фактори, що перешкоджають прийняттю рішень</b>
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 суть проблеми та входить в компетенції керівника	Не є експертом в питанні, яке потребує вирішення

*Джерело:* складено автором.

Одним з найвагоміших факторів, як вже було зазначено, що впливає на рішення індивіда також є когнітивне викривлення<sup>4</sup>. Вони можуть як проявлятися в ситуаціях ризику, так і зароджувати її. Коли ми говоримо про когнітивні викривлення, ми автоматично припускаємо, що люди [29]:

- ірраціональні за своєю природою (або принаймні обмежено раціональні);
- обов'язково будуть систематично помилятися в невідповідних місцях, оскільки кожне викривлення пов'язане з конкретним механізмом роботи нашого мислення.
- Передумовами виникнення когнітивних викривлень є безліч факторів, виділимо декілька:
  - Вплив соціуму;
  - Емоційні чинники;
  - Обмежені можливості людського мозку при обробці інформації;
  - Неконтрольований потік думок в свідомості (ментальний шум);
  - Збій в обробці інформації (евристика).

Роздивимось одні з найважливіших, на нашу думку викривлень, що впливають на раціональність рішення (табл. 1.7):

Таблиця 1.7 – Причини і управління поведінковими ризиками

Поведінковий ефект	Причина ризику	Управління ризиком
Систематична помилка відбору (survivorship bias) [30]	Рішення, покладаючись на чийсь позитивний досвід.	Аналіз негативного досвіду.
Мотивоване міркування та підтверджувальне упередження [23; с. 109–110]	Властивість шукати, перш за все те, що підтверджує особисту думку, ніж спростовує.	Об'єктивна оцінка ситуації; Зосередження на невідомих факторах ризику.

<sup>4</sup> Когнітивні викривлення – це припустимі систематичні помилки, основне джерело яких є в самих принципах функціонування пізнання [29].



Ефект якоря [23; с. 159–162]	Увага приділяється одному з аспектів можливих рішень, яке в свою чергу може бути не головним чинником.	Слід розглядати й оцінювати альтернативні варіанти розвитку, не орієнтуючись тільки на єдиний критерій або показник.
Фреймінг [15]	Форма подачі інформації, що безпосередньо впливає на сприйняття її індивідом. Особливо впливає на швидкі рішення в умовах невизначеності.	Застосування критичного мислення, задля послаблення обрамлення та пошуку викривлення, викликане рамками.
Неприйняття ризику або надання переваги нульовому ризику [26]	Займання пасивної позиції або взагалі ухил від відповідальності при прийнятті рішень, навіть при умові ймовірного виграшу.	Досконале вивчення всіх можливих альтернатив ризикової ситуації; Не сприймати статус-кво як єдину альтернативу; Порівнювати альтернативи, завжди слід з точки зору майбутнього, або сьогодення; Психологічне переосмислення ризиків (не завжди ризик передбачає погані наслідки).
«Ефект WYSIALTI <sup>5</sup> » [23; с. 115-119]	Схильність робити поспішні висновки з обмеженої кількості даних.	Поліпшення системи інформування; Критичність сприйняття інформації.
Ілюзія розуміння [22; с. 34]	Впевненість в власному знанні.	

*Джерело:* складено автором на основі [15; 22-23; 26; 30].

Таким чином, реалізація будь-якого, навіть ретельно зваженого рішення з урахуванням дії різноманітних факторів завжди пов'язана з певним ризиком. Інтелектуальний потенціал при прийнятті рішення може знизити рівень ризику, але не може його виключити. У зв'язку з цим в процедурі реалізації рішення слід передбачити можливість розвитку подій в альтернативних напрямках. Оцінка наслідків альтернативних рішень не обов'язково

<sup>5</sup> «WYSIALTI» - скорочення фрази «What you see is all there is» - «Що ти бачиш, то і є»

відбувається в процесі інтелектуальної активності з опорою на знання, вміння та здібності. Вибір способу вирішення проблеми може бути стимульований емоційним станом, під впливом авторитетної людини, в стані ейфорії, без урахування власних можливостей і ситуаційних обставин.

### **1.3 Методи і критерії мінімізації ризиків при прийнятті управлінських та економічних рішень**

Щоб залишатися конкурентоспроможними, сьогоденні бізнес лідери вкладають мільйони в цифрові інструменти, гнучкі методології та стратегії бережливого виробництва. Однак занадто часто ці зусилля не приводять ні до революційних операційних процесів, ні до ефективних бізнес-моделей, які необхідні компаніям. І головна причина – нездатність приймати швидкі і ефективні інноваційні рішення, які в більшій ймовірності супроводжуються ризиком.

Поняттю «управління конкурентоспроможністю підприємства» належить такий економічний зміст: управління конкурентоспроможністю підприємства – це діяльність, спрямована на формування низки управлінських рішень, які в свою чергу, мають бути спрямовані на протистояння зовнішнім впливам, задля досягнення лідерства, відповідно до поставлених стратегічних цілей [31].

Для прийняття ефективних управлінських рішень, необхідно, перш за все, вивчити причини, джерела і наслідки ризиків. Як правило, проблема управління ризиком не повинна бути періодичною, однак оцінка ризику та розробка програм його зниження повинна бути частиною повсякденної управлінської роботи, однією із функцій управління підприємством поряд з управлінням фінансами, кадрами, якістю.

Управління ризиками ґрунтується на результатах оцінки ризику, техніко-технологічному і економічному аналізі потенціалу та середовища функціонування підприємства. Існують такі методи управління ризиками, як:

- Уникнення ризику, що означає відмову від реалізації заходу, яке пов'язане з ризиком. Воно є найбільш простим і радикальним напрямком в системі управління ризиком, дозволяє повністю уникнути можливих втрат і невизначеності.

- Зниження ступеня ризику передбачає скорочення або розмірів можливого збитку, або ймовірності настання несприятливих подій.

- Прийняття ризику означає, що керівник не ухиляється від відповідальності за рішення, яке є ризикованим. Збереження ризику не завжди означає відмову від будь-яких дій, які спрямовані на компенсацію збитку, проте така можливість передбачена [32; с. 331–332]. Роздивимось основні напрямки та методи управління ризиком (табл. 1.8).

Таблиця 1.8 – Напрямки та методи управління ризиком

Напрямок	Методи управління ризиками
Скасування ризику	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Відмова від послуг сумнівного партнера;</li> <li>- Звільнення недобросовісних працівників;</li> <li>- Навчання персоналу;</li> <li>- Заміна техніки і технологій;</li> <li>- Отримання додаткової інформації.</li> </ul>
Запобігання втрат	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Відмова від реалізації мети;</li> <li>- Зміна намірів;</li> <li>- Коригування мети.</li> </ul>
Страховання ризику	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Зміна контрагента;</li> <li>- Отримання гарантій третьої особи;</li> <li>- Укладення форвардних угод.</li> </ul>
Зниження ризику	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Диверсифікація виробництва і збуту;</li> <li>- Посилення санкцій за невиконання договорів.</li> </ul>
Компенсація ризику	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Створення системи резервів;</li> <li>- Антикризове управління;</li> <li>- Державна допомога.</li> </ul>

Джерело: [33; с.92-93].

Отже, із розвитком внутрішнього та зовнішнього середовища, із впровадженням інновацій, управління ризиками стає чи не найважливішою функцією на підприємстві. Проте поведінковий ризик менш відчутний, ніж інші види ризику, тому йому слід приділяти найбільшу увагу. Він виникає з робочих звичок організації і рушійних ними невидимих факторів, таких як



групова динаміка або переконання. При управлінні ризиками та розробки засобів мінімізації персонал відіграє ключову роль.

Задля мінімізації ризиків, перш за все, керівнику підприємства необхідно проводити щорічну або щоквартальну ідентифікацію та оцінку ризиків, у випадках зміни видів діяльності або при зміні законодавчої бази та у разі виникнення непередбачуваних подій.

Для ідентифікації ризиків необхідна додаткова інформація, а саме:

- найменування ризику та його детальний опис;
- виявлення всіх можливих джерел ризику;
- підрозділи компанії;
- ключові показники можливого ризику.

Ідентифіковані ризики допоможуть керівнику оцінити ймовірність настання і наслідки небажаних подій. Методика оцінки ризиків повинна враховувати прямі збитки в кількісному вирахуванні, а також непрямі збитки підприємства. Слід враховувати при розробці методики оцінки якісних і кількісних показників ризику.

При проведенні якісного аналізу в першу чергу необхідно виявити джерела і причини ризику:

- знайти найбільш небезпечні зони ризику;
- виявити ризики, які з'являються в процесі виробничої діяльності підприємства;
- побудувати модель для отримання матеріальних вигід і виявити слабкі місця у фінансовій та організаційній структурі підприємства.

При проведенні якісної оцінки можна виявити всі види ризиків і тим самим визначити припустимий кордон для ризиків. В.М. Колпаков у своїй роботі виділяв такі фактори прийняття управлінського рішення, які в свою чергу є передумовою виникнення ризиків [1; с. 69–71]:

1. людський фактор, до складових якого відносяться компоненти:
  - професійний (Рівень освіти, професійна кваліфікація, досвід роботи, організаторські здібності, дисциплінованість, творча активність);

- духовний (внутрішня культура, правова і екологічна культура, свобода особистості);
  - соціально-психологічний (індивідуально-особистісні характеристики, мотиваційна сфера особистості, інтелектуально-пізнавальні, емоційно-вольові компоненти);
  - соціально-психологічні якості колективу, пов'язані з організаційною культурою;
2. інформаційний фактор, складовими якого є: структура інформації та система інформаційного забезпечення;
  3. засоби праці, під факторним впливом яких розуміють причини, що призводять до оптимізації управлінської діяльності осіб, які приймають рішення, при впровадженні нової техніки, механізації та автоматизації процесу управління;
  4. системні чинники, до складових частин яких відносяться: фактор відповідності системи, механізм управління та наукова організація управлінської праці.

Втім, Н. Талеб у своїй праці «Антикрихкість» пропонує не намагатися оцінювати, прогнозувати чи передбачати ризик, натомість набагато корисніше зосередитися на визначенні крихкості об'єкта. З погляду Талеба, визначити крихкість досліджуваного об'єкту просто. Для цього він вводить триаду: «крихке», «невразливе», «антикрихке<sup>6</sup>» (табл. 1.9). Через призму триади, яка визначає типи реакцій на подразники, можна аналізувати будь-які об'єкти – речі, рішення, політичні системи, комерційні організації та ін. [34; с. 24].

Застосовуючи триаду визначимо вплив стану визначеності та невизначеності на діяльність підприємств та безпосередньо на прийняття рішень.

---

<sup>6</sup> Антикрихкість (англ. Antifragility) – поняття, введене професором, економістом і трейдером Н. Талебом в книзі «Antifragile: Things That Gain From Disorder», що означає невразливий механізм, який шляхом постійного вдосконалення є міцним та непереборним.

Таблиця 1.9 – Тріада: три типи реакції на подразники (скорочена, доповнена)

	Визначеність	Ризик / Невизначеність	
	Крихкість	Невразливість	Антикрихкість
<b>Типи рішень</b>	Рутинні та селективні рішення	Адаптаційні рішення	Інноваційні рішення
<b>Вплив «Чорного лебедя»<sup>7</sup></b>	Негативний вплив		Позитивний вплив
<b>Ставлення до помилок</b>	Несприйняття помилки	Помилки дають лише інформацію	Відкритість до помилок
	Невиправні, великі (рідкі) помилки, катастрофи		Незначні помилки
<b>Відповідал ьність</b>	Мінімальна	Середня	Максимальна
<b>Регулюван ня</b>	Правила	Принципи	Чесноти
<b>Ухвалення рішень</b>	На основі моделей і ймовірностей	На основі евристики	Опукла евристика

Джерело: складено автором на основі [34; с. 26–29].

Визначивши класифікацію ризиків, причини їх настання та розглянувши поведінку при прийнятті рішень в ризикових ситуаціях, запропонуємо шляхи вдосконалення системи прийняття рішень керівної ланки в ситуаціях ризику та невизначеності (табл. 1.10):

<sup>7</sup> «Чорний лебідь» – теорія Насіма Ніколаса Талеба, яка розглядає рідкісні та важкопрогнозовані події, що несуть за собою значні наслідки [22] (наприклад: «коронокриза»).



Таблиця 1.10 – Шляхи вдосконалення системи прийняття рішень

Алгоритм ухвалення рішення	Шляхи вдосконалення	Очікуваний результат
Попередження виникнення ризикової ситуації при прийнятті рішення	Стимуляція розвитку інновацій, задля покращення системи прийняття рішень	Інновації – це механізм, який постійно вдосконалюється [34; с. 49-53], що сприяє постійному розвитку та оптимізації механізму прийняття рішень.
	Постійне посилення корпоративної культури	Корпоративна культура є значним компонентом в плані мінімізації ризиків, стосовно управління персоналом, що симулює покращення соціально-психологічного стану в колективі.
	Використання технології NUDGE [35]	Спонукає відмову від звичок – без обмеження, покарання або примусу співробітників до певної поведінки. Даний спосіб знижує ризики в плані управління персоналом.
Момент ідентифікація ризику та аналіз інформації	Подолання когнітивних викривлень та евристик	Критичний аналіз інформації, що сприяє рефлексивній діяльності та сприяє вдосконаленню системи рішень.
Розробка та оцінка можливих альтернатив	Психологічне переосмислення ризиків	Надання переваги ризиковим рішенням, задля покращення ситуації та максимізації власної вигоди.
Затвердження управлінського рішення	Застосування стратегії «штанги» [22] в прийнятті рішення	Полягає в тому, щоб ухилитися від ризику з одного боку, але повністю прийняти ризик з іншого (максимальна безпека плюс максимальний ризик). В результаті ризик втрати знижується, а ризик катастрофи зводиться до нуля, що психологічно є більш сприйнятним для індивідів не схильних до ризику.

Джерело: складено автором.

Отже, спираючись на стандартний алгоритм прийняття рішень, на кожному кроці можна виділити безліч факторів, що впливають на поведінку суб'єкта. Наразі ми виявили лише основні, на нашу думку, які значно впливають на ухвалення управлінського рішення. Узагальнюючи, відтворимо схематичне відображення відмінностей прийняття управлінських рішень в умовах визначеності та ризику (рис. 1.2).



Рисунок 1.2 – Відмінність прийняття управлінських рішень в умовах ризику та в умовах визначеності

Джерело: складено автором.

Підсумовуючи, слід зазначити, що немає єдиної системи, методики управління поведінковими ризиками, проте важливо зауважити, що саме внаслідок ризикових ситуацій, утворюється антикрихкий механізм.

### **Висновки до розділу 1**

1. Управлінське рішення – це індивідуальний творчий процес, який передбачає вибір найкращої альтернативи в актуальній на даний момент ситуації. Виділяють два основних підходи прийняття рішень – нормативний та описувальний. Якщо нормативний підхід виходить з ідеї абсолютної раціональності та стверджує, що індивід, приймаючий рішення керується лише егоїстичними мотивами та прагне максимізації корисності, то описувальний прямо протилежний, оскільки в його основу покладена ідея людини ірраціональної, що легко піддається емоціям та когнітивним викривленням при виборі та перш за все, завжди прагне до мінімізації втрат.

2. Реалізація навіть ретельно зваженого рішення, завжди пов'язана з певним ризиком та відповідно може нести за собою непередбачуваний результат, що собою і створює ситуації невизначеності. На відміну від ризику, невизначеність неможливо виміряти, результат, як правило, невідомий, дане рішення є інстинктивне, емоційне та піддається обґрунтуванню «Системи 1». Оцінка наслідків альтернативних рішень не завжди відбувається в процесі інтелектуальної активності, відповідно навколо тверджень, щодо виміру «ризиків» та «невизначеності» і досі розвивається полеміка. Втім, ситуації ризику слід вимірювати, аби не занижувати ймовірність настання події.

3. Людина – це індивідуальність, тому немає єдиного алгоритму управління ризиками. Задля підвищення якості прийняття рішень, слід бути пильними при ідентифікації ризикованої ситуації, розуміти тонкощі поведінки керованого індивіда, вчасно виявляти фактори, що є загрозливими і виходячи з цього розробляти систему управління ними.



## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ І РИЗИКУ НА ПП «ЛИПОВЕЦЬКИЙ ЦЕГЕЛЬНИЙ ЗАВОД»

#### 2.1 Організаційно-економічна характеристика та оцінка конкурентних умов функціонування підприємства

ПП «Липовецький цегельний завод», який збудований у 1970 році відіграє значне місце в економіці міста на сьогодні. Підприємство займається виробництвом будівельної цегли на основі місцевих природних ресурсів. Основні ринки збуту продукції – будівництво приватних будинків як на території Липовецького району, так і навколо великих міст (Київ, Вінниця та ін.) (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Основні відомості про ПП «Липовецький цегельний завод»

<b>Повне найменування юридичної особи</b>	Приватне підприємство «Липовецький цегельний завод»
<b>Скорочена назва</b>	ПП «Липовецький ЦЗ»
<b>Юридична адреса</b>	Україна, 22500, Вінницька обл., Липовецький р-н, місто Липовець, вулиця Леніна 123
<b>Код ЄДРПОУ</b>	33220106
<b>Дата реєстрації</b>	19.10.2004
<b>Уповноважені особи</b>	<b>Директор</b>
	Осадчий Олександр Григорович
	<b>Засновник</b>
	Осадчий Олександр Григорович
<b>Розмір статутного капіталу</b>	722 220 грн. (станом на 13 вересня 2021 року)
<b>Організаційно-правова форма</b>	Приватне підприємство
<b>Форма власності</b>	Недержавна власність

*Джерело:* складено автором на основі [36].

### **Основний вид діяльності підприємства:**

23.32 Виробництво цегли, черепиці та інших будівельних виробів із випаленої глини.

### **Додаткові види діяльності:**

77.11 Надання в оренду автомобілів і легкових автотранспортних засобів;

68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна;

49.41 Вантажний автомобільний транспорт;

47.99 Інші види роздрібної торгівлі поза магазинами;

47.52 Роздрібна торгівля залізними виробами, будівельними матеріалами та санітарно-технічними виробами в спеціалізованих магазинах;

46.73 Оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням;

09.90 Надання допоміжних послуг у сфері добування інших корисних копалин і розроблення кар'єрів [36].

Функціонування ПП «Липовецький цегельний завод» відповідає чинному законодавству та дотримується державних вимог щодо реєстрації та діяльності підприємства. Підприємство здійснює бухгалтерський облік результатів своєї господарської діяльності, веде статистичну звітність, згідно вимог діючого законодавства.

У своїй діяльності підприємство керується Господарським кодексом України, Цивільним кодексом України та іншим чинним законодавством України. Згідно наданому статуту, ПП «Липовецький цегельний завод» має право бути учасником та засновником спільних підприємств, інших товариств і об'єднань; створювати на території України та за її межами філії та представництва, а також дочірні підприємства, відповідно до чинного законодавства України. Філії, дочірні підприємства та представництва при їх створенні початково наділяються основними та обіговими коштами за рахунок майна підприємства.

ПП «Липовецький ЦЗ» самостійно визначає напрямки своєї діяльності, планує і здійснює її, виходячи із попиту на продукцію (роботи, послуги), яка виробляється ними, а також необхідності забезпечення виробничого і соціального розвитку підприємства та одержання прибутку. Підприємство здійснює свою діяльність на принципах госпрозрахунку та самофінансування, широкого використання товарно-грошових відносин в умовах вільного підприємництва і конкуренції. Наразі основна задача підприємства постає в утриманні ринкової частки та підтримки лояльності споживачів. Визначимо основні цілі підприємства та запропонуємо шляхи їх досягнення (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Опис цілей ПП «Липовецький цегельний завод»

Цілі	Шляхи досягнення	Елементи комплексу маркетингу
Підтримка постійних зв'язків із клієнтами	Постійні особисті консультації із замовниками щодо продукції або послуг; Впровадження системи знижок.	Просування
Отримання прибутку	Впровадження політики активного збуту продукції; Диверсифікація товару.	Ціна
Збільшення збуту	Аналіз ринку та задоволення потреб споживачів у якісній продукції	Ціна, товар

*Джерело:* складено автором.

Підприємництво самостійно здійснює матеріально-технічне забезпечення власного виробництва через систему прямих угод з постачальниками. У власності є все необхідне устаткування для діяльності підприємства та комфортної роботи.

Сплата податків підприємства здійснюється відповідно до чинного законодавства. Прибуток, який одержує підприємництво в результаті його діяльності оподатковується згідно чинного законодавства України і після сплати податків, інших обов'язкових платежів, використовується для створення фондів підприємства, решта прибутку надходить в повне розпорядження Засновників підприємства.



Згідно статуту, джерелами формування майна ПП «Липовецький ЦЗ» є:

- Грошові і матеріальні внески Засновників підприємства;
- Доходи, одержані від господарської діяльності;
- Кредити банку;
- Безоплатні або благодійні внески, пожертвування організацій, підприємств і громадян;
- Придбання майна інших підприємств чи організацій;
- Інші джерела, не заборонені законодавчими актами.

Перевірку та контроль за фінансово-господарською діяльністю на ПП «Липовецький цегельний завод» здійснює ревізійна комісія. Перевірка діяльності підприємства проводиться один раз на рік, а також по мірі необхідності. Результати проведення перевірок оформлюються актами, в свою чергу ревізійна комісія складає висновки по річних звітах і балансах.

Для оцінки умов прийняття управлінських рішень на ПП «Липовецький цегельний завод», проведемо аналіз його фінансового становища, виявимо ризики. Підставою для проведення розрахунків є фінансова звітність підприємства за 2017 – 2020 рр. (Додаток А).

Прибутковість є головною метою будь-якого підприємства, що зрештою визначає економічний розвиток та перспективи функціонування на ринку, поєднує інтереси держави, підприємств, працівника та власника суб'єкта господарювання. Так, в таблиці 2.3 відображені основні показники, що характеризують господарську діяльність ПП «Липовецький ЦЗ». Задля розуміння стану прибутковості підприємства був проведений аналіз таких ключових показників, як прибуток від реалізації продукції, робіт та послуг; фінансові результати від операційної діяльності, оподаткований та чистий прибуток за останні 4 роки упродовж 2017-2020 рр.

Таблиця 2.3 – Основні показники фінансово-господарської діяльності  
ПП «Липовецький цегельний завод» за 2017 – 2020 рр.

Показники		Абсолютна величина грн.			
		2017	2018	2019	2020
<b>Чистий дохід від реалізації продукції (грн.)</b>		3632900	4467800	3609700	2581000
<b>Собівартість реалізованої продукції (грн.)</b>		2489900	3478600	2788600	2244400
<b>Валовий прибуток (грн.)</b>		1143000	989200	821100	336600
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності (грн.)</b>		2007300	1975200	1528100	1111600
<b>Чистий прибуток (збиток) (грн.)</b>		278700	3200	114100	-438400
<b>Приріст 2018/2017</b>		<b>Приріст 2019/2018</b>		<b>Приріст 2020/2019</b>	
<b>грн.</b>	<b>%</b>	<b>грн.</b>	<b>%</b>	<b>грн.</b>	<b>%</b>
834900	23,0	-858100	-19,2	-1028700	-28,5
988700	39,7	-690000	-19,8	-544200	-19,5
-153800	-13,5	-168100	-17,0	-484500	-59,0
-32100	-1,6	-447100	-22,6	-416500	-27,3
-275500	-98,9	110900	3465,6	-552500	-484,2

*Джерело:* складено автором.

Упродовж 2017 – 2020 рр. можна спостерігати здебільш негативну динаміку господарської діяльності, зокрема чистий дохід від реалізації продукції, який в 2019 році зменшився на 19,2% порівняно з попередніми роками, а в 2020 вже на 28,5%. Для візуалізації діяльності за ці роки, на рисунку 2.1 відобразимо графік динаміки зміни основних показників.

Також, у 2019 р. зменшується собівартість продукції на 19,8%, що свідчить про зменшення поточних витрат на виробництво та збут, і в нашому випадку є негативним фактором, оскільки, відповідно (рис. 2.2) зменшується штат працівників на 15,7%, також зменшується і обсяг виробництва.



Рисунок 2.1 – Динаміка зміни показників фінансово-господарської діяльності за 2017 – 2020 рр.

Джерело: складено автором.

В 2019 р. обсяг виробництва зменшився на 39,1% порівняно з 2018р., а в 2020р., через COVID-19 ще на 28,5%, що вказує на низький попит на продукцію.

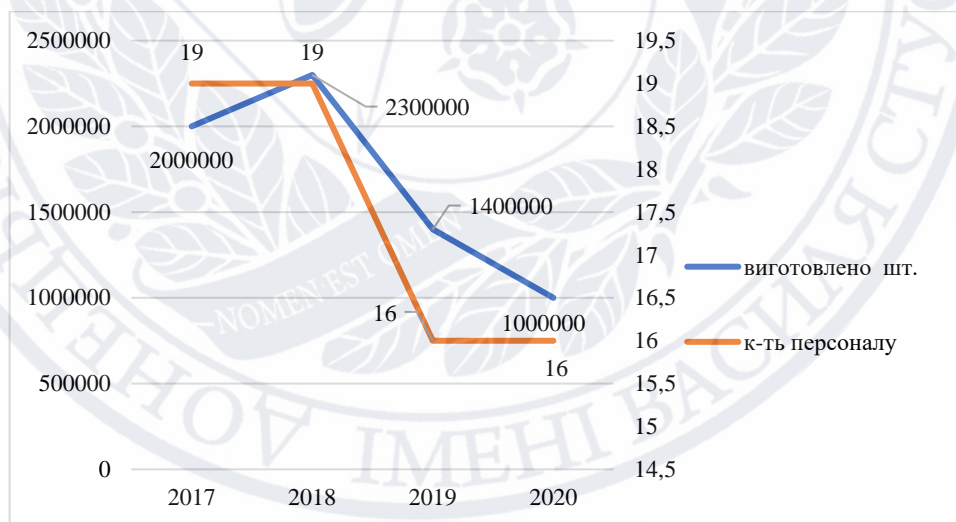


Рисунок 2.2 – Динаміка змін к-ть персоналу та виготовленої продукції за 2017 – 2018 рр.

Джерело: складено автором.

Задля точності аналізу і оцінки правильності прийняття управлінських рішень, проведемо аналіз показників фінансової стійкості, ліквідності та прибутковості підприємства за 2017 – 2020 рр. (табл. 2.4 – 2.6).



Показники фінансової стійкості висвітлюють рівень фінансових ризиків на підприємстві та вказують рівень їх залежності від позикового капіталу. Зростання показників фінансової стійкості означає здатність суб'єкта господарювання швидко реагувати на зовнішні та внутрішні подразники без зниження фінансового та виробничого потенціалу підприємства [37].

Таблиця 2.4 – Показники фінансової стійкості підприємства

Показник	Розрахунок [38]	Показники фінансової стійкості				
		2017	2018	2019	2020	Нормативне значення
<b>Коефіцієнт автономії</b>	відношення власного капіталу підприємства до суми пасивів	0,85	0,97	0,87	0,84	> 0,5 (постійне збільшення)
<b>Коефіцієнт маневреності власного капіталу</b>	відношення власного оборотного капіталу підприємства до власних джерел фінансування	0,74	0,74	0,76	0,83	
<b>Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами</b>	відношення власного оборотного капіталу підприємства до оборотних активів	0,81	0,96	0,83	0,81	

*Джерело:* складено автором.

Отже, вираховавши показники ми бачимо, що всі вони відповідають нормативному значенню, що свідчить про високу незалежність від зовнішніх джерел фінансування, низьку ймовірність банкрутства та здатність швидко пристосуватися до зміни кон'юнктури ринку. Коефіцієнт автономії – показує питому вагу власного капіталу в загальній сумі засобів, авансованих у його діяльність, позитивним є постійне зростання даного показника. Коефіцієнт маневреності власного капіталу – дозволяє визначити частку власного капіталу, що спрямована на фінансування оборотних активів. Додатне та зростаюче значення маневреності власного капіталу свідчить про достатність власних фінансових ресурсів для фінансування необоротних активів та частини оборотних. Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами говорить про здатність підприємства фінансувати оборотні активи за рахунок власних коштів. Втім, з 2019 року фінансова стійкість підприємства

впала на 10,3%, а в 2020 році ще на 3,4%, що є негативним показником, проте не критичним.

Таблиця 2.5 – Показники ліквідності підприємства

Показник	Розрахунок [38]	Ліквідність підприємства				
		2017	2018	2019	2020	Нормативне значення
Коефіцієнт покриття	відношення оборотних активів до поточних зобов'язань підприємства	5,5	26,9	6,1	5,3	>1,5-2,5
Коефіцієнт швидкої ліквідності	відношення найбільш ліквідних оборотних активів до поточних зобов'язань підприємства	0,9	5,2	1,7	2,5	>0,6-0,8
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	відношення грошових засобів та їхніх еквівалентів і поточних фінансових інвестицій до поточних зобов'язань	0,7	0,1	0,1	0,6	>0,2-0,35

Джерело: складено автором.

Вирахувавши показники ліквідності підприємства, можна зазначити, що коефіцієнт покриття значно перевищує нормативне значення, що є позитивним, оскільки це показує змogu підприємства, використовувати власні ресурси, задля погашення поточних зобов'язань. Коефіцієнт швидкої ліквідності також відповідає нормативному значенню і характеризує платіжні можливості підприємства щодо сплати поточних зобов'язань як позитивні. Проте коефіцієнт абсолютної ліквідності, який показує частину боргу, що може бути сплачений негайно показує негативну динаміку за 2018 – 2019 рр.

Таблиця 2.6 – Показники прибутковості підприємства

Показник	Розрахунок [38]	Прибутковість підприємства				Нормативне значення
		2017	2018	2019	2020	
<b>Рентабельність капіталу</b>	відношення чистого прибутку до середньорічної вартості капіталу	-	0,1%	4,5%	-17,4%	≥0,14

## Продовження таблиці 2.6

<b>Рентабельність власного капіталу</b>	відношення чистого прибутку до середньорічної вартості власного капіталу	-	0,1%	4,9%	-40,5%	> 0,2
<b>Рентабельність продажу</b>	відношення чистого прибутку до чистої виручки від реалізації	7%	0,07%	3%	-16%	≥0,3

Джерело: складено автором.

Від’ємна рентабельність, або нижча за нормативний показник є індикатором неефективності використання майна та є характерним показником неефективної діяльності підприємства. Від’ємна рентабельність 2020 року, зумовлена коронокризисом, проте показники попередніх років є неоднозначними, через надто високі коливання. Дана ситуація означає, що продажі є нестабільними, відповідно і дохід підприємства також є нестабільним, що є загрозою для впровадження змін на підприємстві, таких як диверсифікація продукції, збільшення масштабу виробництва та інше.

Надалі роздивимось групу коефіцієнтів ділової активності підприємства (табл. 2.7), яка вказує на ефективність використання активів, послідовність політики управління виробничими запасами та запасами готової продукції. Збільшення інтенсивності використання основних активів є позитивною тенденцією, оскільки вивільнена частка фінансових ресурсів може бути спрямована за іншими напрямками, на кшталт на вдосконалення підприємства.

Таблиця 2.7 – Показники ділової активності підприємства

Показник	Розрахунок [38]	Ділова активність підприємства			Нормативне значення
		2018	2019	2020	
<b>Коефіцієнт оборотності активів</b>	відношення чистої виручки від реалізації до середньорічної вартості активів	1,8	1,4	1	збільшення значення коефіцієнту у динаміці
<b>Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості</b>	відношення чистої виручки від реалізації до середньорічного розміру дебіторської заборгованості	107,5	54,4	33,3	Позитивним є підвищення значення показника



Продовження таблиці 2.7

<b>Строк погашення дебіторської заборгованості</b>	відношення тривалості звітної періоду (360 днів) до коефіцієнта оборотності дебіторської заборгованості	3,3	6,6	10,8	Позитивним є скорочення строку
<b>Коефіцієнт оборотності запасів</b>	відношення чистої виручки від реалізації до середньорічного розміру запасів	2,8	2,4	2	Позитивною тенденцією є скорочення показника
<b>Коефіцієнт оборотності власного капіталу</b>	відношення чистої виручки від реалізації продукції (робіт, послуг) до середньорічної величини власного капіталу підприємства	1,9	1,5	1,2	Позитивною є висхідна динаміка показника
<b>Фондовіддача</b>	відношення чистої виручки від реалізації до середньорічної вартості основних засобів	7,8	6,3	5,8	Позитивною є висхідна динаміка показника

*Джерело:* складено автором.

Отже, проаналізувавши показники, можна зробити висновок, що поступове падіння оборотності активів, оборотності власного капіталу, фондовіддачі свідчить про неефективність використання основних засобів. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості вказує на інтенсивність оборту заборгованості дебіторів перед підприємством, низьке значення показника свідчить про неефективну політику управління відносинами з постачальниками, також негативною динамікою є збільшення строку кредиторської заборгованості, яка в 2019 році зросла аж вдвічі, а в 2020 р. зросла знов на 38,8%.

Виробництво цегли є популярною і затребуваною галуззю будівництва. Звичайна керамічна цегла є класичним продуктом для зведення будинків на тривалий строк. Задля розуміння загальної ситуації, роздивимось основних конкурентів на ринку будівельної продукції (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Основні фінансові показники заводів-конкурентів

	ПП «ПОДІЛЛЯ БУД»		ПП «ГУБНИЦЬКИЙ ЗАВОД БУДІВЕЛЬНИХ МАТЕРІАЛІВ»		ТОВ «ЛІТИНСЬКИЙ ЦЕГЕЛЬНИЙ ЗАВОД»	
Основний вид діяльності	23.61 Виготовлення виробів із бетону для будівництва		23.32 Виробництво цегли, черепиці та інших будівельних виробів із випаленої глини		23.32 Виробництво цегли, черепиці та інших будівельних виробів із випаленої глини	
	2019	2020	2019	2020	2019	2020
Чистий дохід від реалізації продукції (грн.)	6571700	9997300	501200	678500	3726300	9192800
Собівартість реалізованої продукції	5424600	8387400	501100	635600	2281100	5905200
Валовий прибуток	1147100	1609900	100	42900	1445200	3287600
Рентабельність	4,9%	8,7%	3,1%	-16,3%	6,3%	1,4%

Джерело: складено автором на основі [39-41].

За допомогою фінансових показників порівняємо і визначимо долю досліджуваного підприємства на ринку.

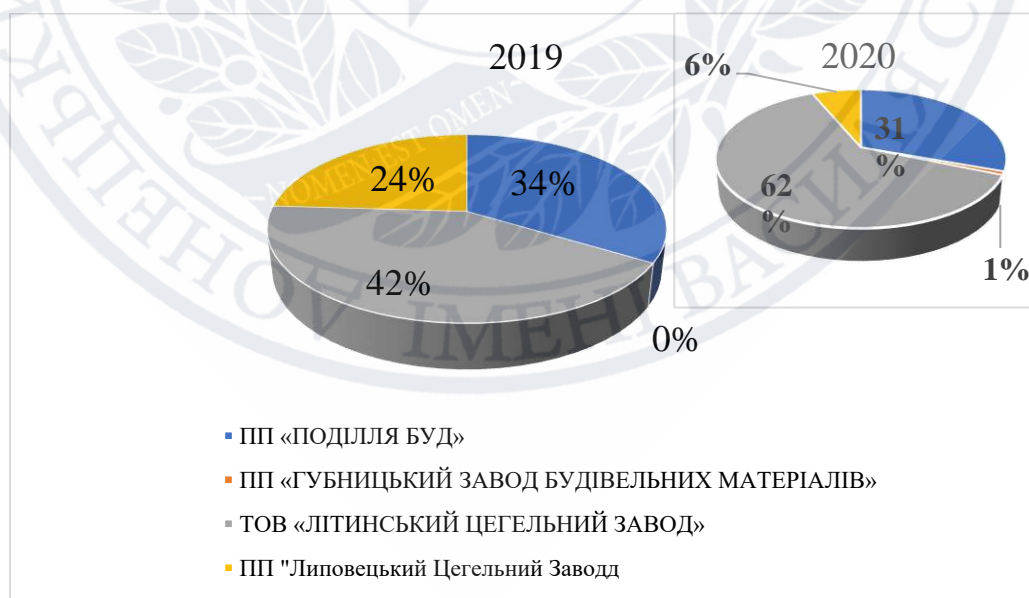


Рисунок 2.3 – Ринкова частка підприємств на ринку будматеріалів у Вінницькій обл.

Джерело: складено автором на основі [39-41].

Здійснений аналіз, дає змогу дійти висновку, що досліджуване нами підприємство не використовує ресурси належним чином, про це свідчить значні коливання основних фінансових показників, просліджувалась негативна динаміка показників ділової активності підприємства та прибутковості. До того ж, у порівнянні з іншими будівельними підприємствами Вінницької області, ринкова частка підприємства значно зменшується, що також говорить про неефективне використання ресурсів підприємства та невірно ухвалені управлінські рішення.

## **2.2. Аналіз системи прийняття управлінських та економічних рішень в системі менеджменту на ПП «Липовецький цегельний завод»**

В результаті зростаючої мінливості бізнес-середовища, в якій діють компанії, є необхідність забезпечити персонал організації стійкими процедурами щодо прийняття та виконання рішень, що враховують вплив ризику на результати діяльності. У багатьох випадках прагнення до зростання результатів функціонування організації означає прийняття додаткових ризиків, а чим краще розуміння цих ризиків і їх управління, тим вище потенціал до збільшення прибутковості бізнесу.

Так, як управління персоналом займає ведуче місце в системі управління організації, наведемо схему організаційної структури підприємства (рис. 2.4).

Проаналізувавши організаційну структуру системи управління персоналом, зазначимо, що вся повнота влади на підприємстві належить засновникам. Засновники можуть частину своїх повноважень делегувати директору підприємства, який в свою чергу і є одним із його засновників з найбільшою часткою.

У штаті фірми переважно робочі будівельних спеціальностей та технічний персонал з обслуговування. Вища ланка управління – це засновники підприємства, вони безпосередньо відповідають і за роботу на підприємстві, відповідно до своєї кваліфікації.



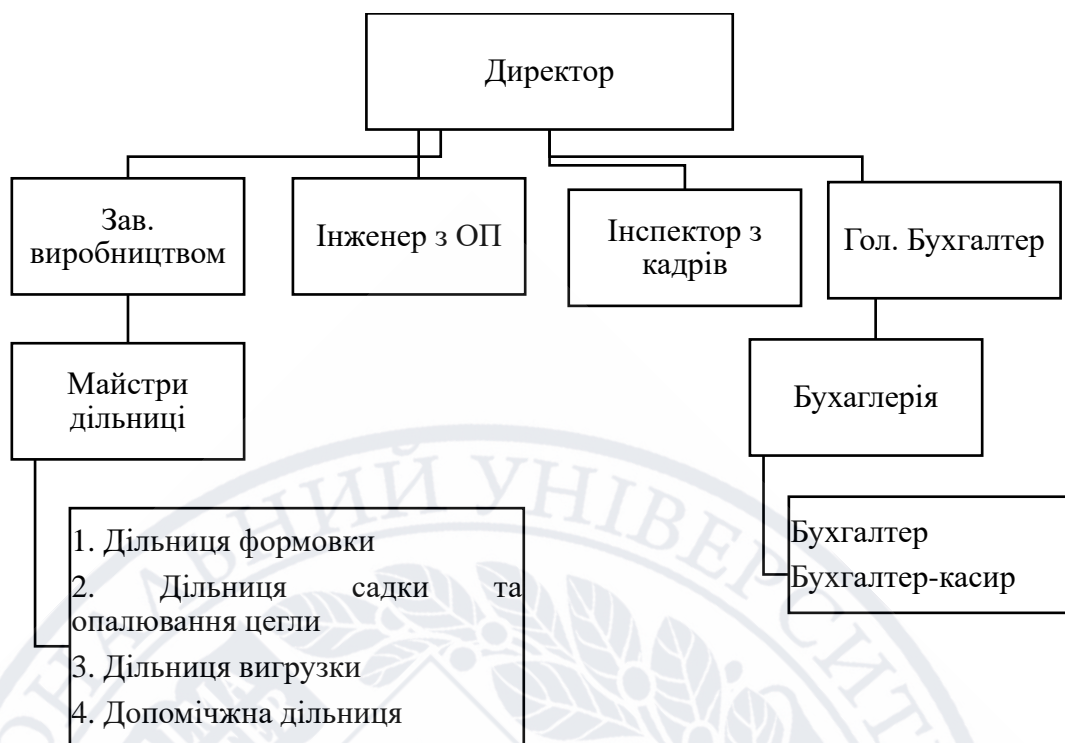


Рисунок 2.4 – Структура ПП «Липовецький цегельний завод»

*Джерело:* складено автором.

Задля раціонального розподілу праці на підприємстві розробляються посадові інструкції. Виходячи із необхідної чисельності працівників і можливостей, керівник підприємства затверджує штатний розпис.

При вивченні наданих нам нормативних документів установи та схему організаційної структури, можна зробити висновок, що організаційна структура відноситься до лінійно-функціонального типу, так як вона має ряд певних характеристик властивих даному типу:

- існує поділ процесів по функціональним підрозділам;
- в ієрархії установи функціонують і лінійні і функціональні керівники;
- функціональні підрозділи підпорядковуються безпосередньо лінійному керівнику установи.

Недоліком лінійно-функціональних структур управління є збільшення часу руху інформації, що впливає на швидкість і своєчасність прийняття управлінських рішень. Однак даний недолік не є суттєвим для проектного підприємства, так як при невеликих масштабах підприємства і малому числі рівнів ієрархії управління, використання лінійно-функціональної структури не

впливає на збільшення часу руху інформації. Отже, для досліджуваного підприємства використання лінійно-функціональної структури управління є найбільш раціональним.

Як вже було виявлено раніше, в будь-якій організації виділяють керуючу і керовану частини. У керуючу частину входить дирекція, менеджери і інформаційні підрозділи, що забезпечують роботу керованої ланки.

Згідно статуту компетенцією засновників є:

- визначення основних напрямків діяльності підприємства, затвердження планів та звітів про їх виконання;
- внесення змін та доповнення статуту підприємства;
- призначення і відкликання ревізійної комісії, призначення директора, його заступника, бухгалтера і винесення рішень про їх звільнення;
- затвердження штатного розкладу адміністративно-управлінського виробничого персоналу запропонованого директором підприємства, необхідного для виконання поставлених завдань;
- прийняття рішень про відкриття представництв, філій, вступ до асоціацій інших господарських структур;
- затвердження договорів, контрактів, укладених на суму, яка буде встановлена засновниками;
- прийняття рішень щодо припинення діяльності, призначення ліквідаційної комісії та затвердження ліквідаційного балансу.

Задля подальшого розуміння, як саме приймається управлінське рішення на ПП «Липовецький цегельний завод», розглянемо його функціональну структуру.

Директор – забезпечує прибутковість і перспективний розвиток підприємства, організовує та сприяє виконанню рішень засновників; проводить прийом та звільнення працівників; в його розпорядженні майно підприємства, включаючи грошові засоби, в межах наданих йому повноважень; представляє підприємство у відносинах з організаціями,

підприємствами, установами, державними органами, закордонними партнерами; несе відповідальність за діяльність підприємства.

Зав. виробництвом – здійснює контроль за забезпеченням виробництва технічною документацією, устаткуванням, інструментом, сировиною; забезпечує оперативний облік ходу виробництва; організує навчання і підвищення кваліфікації працівників і забезпечує постійне удосконалювання підготовки персоналу організації.

Інженер з ОП – здійснює оперативний контроль щодо дотримання у підрозділах підприємства чинного законодавства України, правил, укладених стандартів, положень, інструкцій з охорони праці, виробничої санітарії, протипожежного захисту і охорони навколишнього середовища, за наданням працівникам встановлених пільг і компенсацій, виходячи з умов праці; займається розробкою проектів, планів спрямованих на поліпшення умов і охорони праці; проводить навчання майстрів дільниці.

Інспектор з кадрів – займається комплектуванням підприємства робітниками, необхідних професій, спеціальностей та кваліфікації відповідно до цілей та стратегій підприємства.

Гол. бухгалтер – звітує перед директором за даними річного звіту, та подає звіт про фінансові результати.

Бухгалтер / Бухгалтер-касир – забезпечує ведення звітності організації, необхідної як з метою внутрішнього управління, так і представлення зовнішнім користувачам.

Майстри дільниці – займаються організацією виробництва, забезпечують розміщення робітників і бригад, контролюють дотримання технологічних процесів, оперативно виявляють і ліквідують причини їх порушення.

Проаналізувавши функціональну та організаційну структуру підприємства, визначимо типи рішень, які притаманні тій чи іншій посаді та визначимо хто здійснює контроль з реалізації (табл. 2.9).



Таблиця 2.9 – Класифікація типів рішень, відповідно посад на ПП «Липовецький цегельний завод»

Посада	Тип рішення	Контроль
Директор	Авторитарні рішення, рідко дослухається до порад виконавчого персоналу, рішення переважно III – IV рівнів (адаптаційні; інноваційні)	Засновники
Зав. виробництвом	Шаблонні рішення із застосуванням творчого підходу, рішення переважно II – III рівнів (селективні; адаптаційні)	Директор
Інженер з ОП		
Інспектор з кадрів		
Гол. Бухгалтер	Шаблонні рішення із обмеженою ініціативністю, рішення приймаються переважно I – II рівнів (рутинні; селективні)	Гол. Бухгалтер
Бухгалтер-касир		
Майстри дільниці	Нелінійні рішення із застосуванням творчого підходу, переважно рішення III – IV рівнів (адаптаційні; інноваційні)	Зав. Виробництвом / Інженер з ОП

Джерело: складено автором.

Так як, процес прийняття рішень є головним аспектом управління. Управлінська діяльність у частині формування та реалізації рішень на ПП «Липовецький цегельний завод» складається з наступних етапів (рис. 2.5):

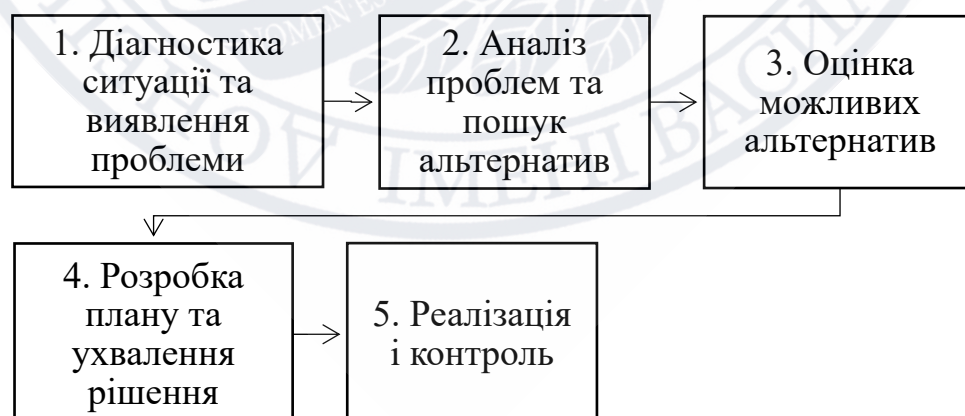


Рисунок 2.5 – Етапи прийняття управлінського рішення на ПП «Липовецький цегельний завод»

Джерело: складено автором.

Надалі роздивимось розподіл повноважень при прийнятті управлінських рішень (табл. 2.10), адже делегування повноважень та повна довіра персоналу – є однією з ключових ознак ефективності функціонування організацій.

Таблиця 2.10 – Розподіл повноважень при прийнятті управлінського рішення

Етапи управлінського рішення	Суб'єкти управлінського рішення
Діагностика ситуації та виявлення проблеми	Керівник відділу де локалізувалася проблема; Директор
Аналіз ситуації та пошук альтернатив	Керівник відділу
Оцінка можливих альтернатив	Керівник відділу; Директор
Розробка плану та ухвалення рішення	Керівник відділу; Директор
Реалізація і контроль	Керівники відділу; Виробничий персонал; Директор

*Джерело:* складено автором.

Отже, проаналізувавши систему прийняття управлінських рішень, слід зазначити, що рішення на досліджуваному підприємстві повністю залежить від особистого фактору, так як рішення ухвалюються безпосередньо лінійним керівником, який на кшталт є головним засновником, із найбільшою долею в бізнесі. Рішення директора є авторитарними та не піддаються оскарженню. Втім подібні рішення не завжди є ефективними, через свою суб'єктивність.

В результаті аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища організації, застосовуючи метод експертних оцінок та аналізу вивченої інформації був проведений SWOT-аналіз та виявлені сильні і слабкі сторони організації, а також зовнішні можливості і загрози (табл. 2.11).

Також слід зазначити, що наразі, життєвий цикл підприємства знаходиться на стадії спаду, так як метою діяльності підприємства є збереження результатів, що були досягнуті на попередніх етапах функціонування, система управління є бюрократизованою, відбувається зниження прибутків та зменшення ринкової частки підприємства, тобто наразі прослідковується фінансова криза. Розробка і прийняття рішень здійснюється

централізовано, основною задачею постає відродження та перероблення місії, розробка нової стратегії розвитку.

Таблиця 2.11 – SWOT-аналіз ПП «Липовецький цегельний завод»

<b>SWOT-аналіз ПП «Липовецький ЦЗ»</b>	
<b>Сильні сторони</b>	<b>Слабкі сторони</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• вартість продукції нижче, ніж у найближчих конкурентів;</li> <li>• висока якість продукції;</li> <li>• виготовлення універсального, класичного продукту;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• відсутність налагодженого гарантованого збуту;</li> <li>• відсутність системи знижок та заохочення постійних клієнтів;</li> <li>• відсутність реклами;</li> <li>• знижений попит на продукцію;</li> <li>• через низький попит на продукцію, підприємство не функціонує належним чином;</li> <li>• середня ступінь зносу обладнання;</li> <li>• необхідно налагодити фінансово-господарський облік на підприємстві і створити більше робочу систему планування;</li> <li>• слабкий імідж продукції;</li> <li>• обмежений вибір послуг.</li> </ul>
<b>Можливості</b>	<b>Загрози</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• вихід на нові перспективні ринки;</li> <li>• розширення кола споживачів;</li> <li>• введення нового обладнання;</li> <li>• покращена програма кваліфікації персоналу;</li> <li>• збільшення обсягів виробництва, диверсифікація продукту та послуг;</li> <li>• експорт продукції;</li> <li>• збереження своїх клієнтів і залучення нових споживачів за рахунок великого асортименту і якості продукції;</li> <li>• впровадження реклами, задля розширення кола споживачів.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• підвищення інтенсивності конкуренції, багато заводів, які виготовляють більш сучасний матеріал, відповідно сучасним тенденціям;</li> <li>• брак нових технологій і витіснення продукту з ринку;</li> <li>• спад попиту, залежно від сезонності;</li> <li>• високі витрати на енергію, паливо;</li> <li>• зміна валютних курсів;</li> <li>• коштовність матеріалу та подальше зростання ціни, задля виготовлення цегли;</li> <li>• швидкий темп інфляції;</li> </ul>

*Джерело:* складено автором.



На підставі проведеного SWOT-аналізу підприємства, аналізу організаційної структури, фінансового становища та нормативних документів були виявлені проблеми, які безпосередньо впливають на ефективну діяльність організації та стрімко гальмують розвиток. Вже протягом декількох років підприємство працює сезонно, оскільки низький попит на продукцію.

Задля точності оцінки управлінських та економічних рішень і розуміння ситуації на підприємстві, слід проаналізувати та дослідити поведінковий аспект ухвалення рішень, дослідити схильність керівництва до ризиків та оцінити ризикогенність внутрішнього середовища в поведінковому плані, виходячи із оцінки фінансового становища та аналізу системи менеджменту.

### **2.3. Дослідження впливу поведінкових чинників на прийняття рішень в умовах невизначеності та ризику на підприємстві**

Адаптація до зовнішніх факторів, що безперервно змінюються, вимагає особливого підходу до управління. Актуальним є дослідження соціальних, когнітивних та емоційних особливостей, які впливають на механізм управління. Відповідно до біхевіористичної теорії, людина є ірраціональною істотою, із недосконалою когнітивною системою. Таким чином, покладаючись на особливості людини розумної, а не людини економічної, дозволить нам прогнозувати поведінку співробітників підприємства. Усвідомлення чинників, які впливають на дії керуючого та керованого індивіда, дає можливість забезпечити підвищення ефективності функціонування промислового підприємства.

Безпосередньо спостерігаючи за поведінкою людини, можна зазначити, що особливість проявляється у здатності суб'єкта змінювати дії під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів. Як вже було виявлено раніше, в основі нормативної економічної теорії лежить модель раціонального вибору, де людина має певний упорядкований набір переваг, які мають властивості повноти і транзитивності, людина повністю забезпечена інформацією та здатна розрахувати всі вигоди та витрати прийнятих рішень, таким чином,

агент діє раціонально, щоб максимально задовольнити свої потреби. Однак, відхилення реальної поведінки людей від «ідеальної» існують, оскільки нормативний підхід не здатний пояснити процес прийняття рішень у нестандартних ситуаціях, а також дана теорія суперечить специфіці людської природи, на кшталт абсолютної раціональності та прекрасної пам'яті.

Попередньо ознайомившись із діяльністю підприємства, провівши аналіз фінансового становища, системи менеджменту, особливостей прийняття рішень та розробивши SWOT-аналіз було виявлено ряд недоліків та проблем господарювання. Наразі спробуємо виявити можливий поведінковий ефект, який в більшій мірі пояснює дане становище та безпосередньо впливає на нього (табл. 2.12).

Таблиця 2.12 – Вплив поведінкового відхилення на проблеми підприємства

<b>Проблема</b>	<b>Можливий поведінковий ефект (когнітивне викривлення)</b>
Стрімке падіння прибутків в динаміці	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ефект якоря;</li> <li>• «Ефект WYSIATI»;</li> <li>• Недооцінка бездіяльності;</li> </ul>
Падіння попиту на продукцію	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Мотивоване міркування та підтверджувальне упередження;</li> </ul>
Високі коливання рентабельності, відповідно нестабільність продажу та доходів	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Систематична помилка відбору;</li> <li>• Недооцінка бездіяльності;</li> </ul>
Відсутність налагодженого гарантованого збуту продукції	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Недооцінка бездіяльності;</li> </ul>
Слабкий імідж продукції	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Неприйняття ризику або надання переваги нульовому ризику;</li> <li>• Неприйняття втрат.</li> </ul>
Обмежений вибір товарів та послуг	

*Джерело:* складено автором.

В результаті фінансового аналізу підприємства було виявлено негативну динаміку руху прибутку. Дане явище може бути зумовлено прив'язкою до конкретного чинника, який не є головним, що передбачає собою невірну діагностику та помилковість у виявленні реальної проблеми в місці первинної локалізації, в результаті чого приймається невірне рішення та продовжується

зниження прибутковості. Також, в даному випадку можна припустити «Ефект WYSIATI», оскільки можливий брак інформації, або просто її недоступність (на кшталт, «Чорний лебідь»), при тому у досліджуваного суб'єкта просліджується схильність робити поспішні висновки з обмеженої кількості даних, сконцентрованість на існуючих доказах, а не на тих, яких немає.

Досліджуючи, також було виявлено падіння попиту на продукцію, високі коливання рентабельності та відсутність налагодженого гарантованого збуту продукції, що допевне зумовлено відсутністю об'єктивної точки зору, занадто упевненість у правильності розуміння проблеми та власних діях, керованість лише власними упередженнями. Не слід упускати і твердження, що рішення можуть прийматися, покладаючись на позитивний досвід схожих підприємств, внаслідок чого застосовується неправильна методика, стратегія управління ресурсами. Також одне із важливих когнітивних викривлень, що негативно відображається на діяльності підприємства є – недооцінка бездіяльності, яке характеризується, як займання пасивної позиції, недооцінюючи наслідки.

Передумовою падіння попиту є слабкий імідж продукції, в свою чергу знижений попит безпосередньо впливає на формування асортименту товарів і послуг. Проте задля вирішення даної проблеми потрібне певне капіталовкладення, що передбачає ризик. Неприйняття ризику суб'єктом або надання переваги нульовому ризику при прийнятті управлінського рішення характеризується як займання пасивної позиції або взагалі ухил від відповідальності при прийнятті рішень, навіть при умові ймовірного виграшу, адже ризик не завжди передбачає погані наслідки.

Зазначимо ще раз, що виявлений вплив поведінкового відхилення на проблеми підприємства, наразі є лише допустовими. Для більш детальної оцінки і точності було складено та проведено анкетування серед суб'єктів, приймаючих управлінські рішення (Додаток Б) на виявлення схильності до ризиків при прийнятті рішень та їх оцінку (табл. 2.13).



Таблиця 2.13 – Результати анкетування на виявлення схильності до ризиків керівних посад

Посада	Задача на схильність до ризику	Задача на неприйняття втрат	Задача на схильність до збереження статус-кво		Задачі на порушення вимог домінантності раціонального вибору	Рівень схильності до ризику (загальний)	
Схильність – 1; Несхильність, неприйняття – 2						%	К-Ф.
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. виробництвом	1	1	1	2	2	60%	0,6
Схильність	71%	57%	71%	29%	57%		
Не схильність	29%	43%	29%	71%	43%		

Джерело: складено автором.

Виходячи із проведеного дослідження візуалізуємо і виявимо індивідів які більш за все схильні до ризику.

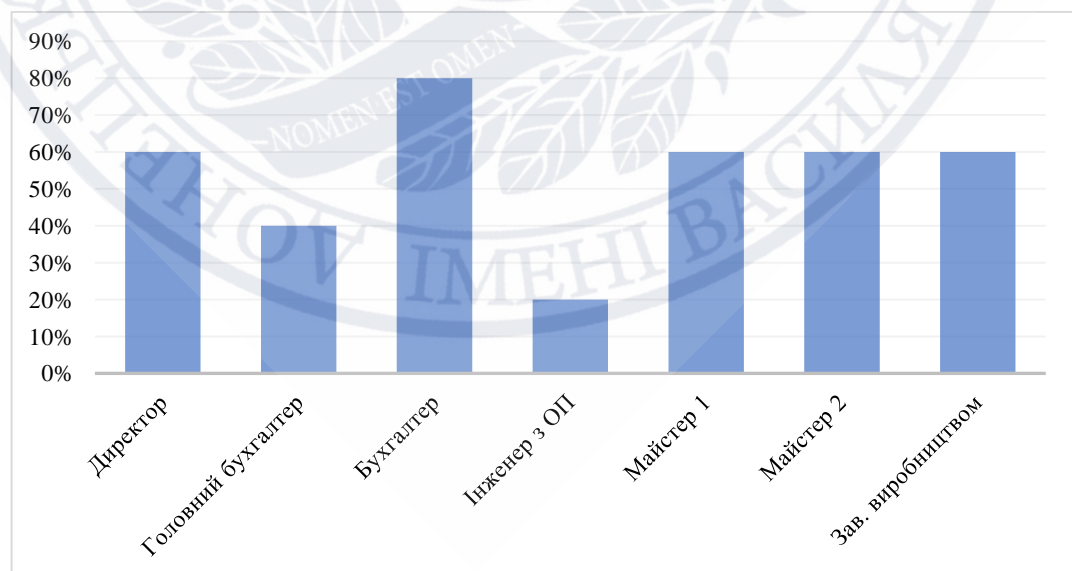


Рисунок 2.6 – Рівень схильності керівних посад до ризику

Джерело: складено автором.

Підґрунтям для створення анкети слугувала праця Д. Канемана, де було взято задачу на виявлення схильності до ризиків при прийнятті економічних рішень, задачу на прийняття (неприйняття) втрат та задачу на емоційну оцінку вірного прибутку та втрати (схильність до збереження статус-кво) та задачу на порушення вимог домінантності раціонального вибору.

Перша задача на схильність до ризику, ґрунтується чисто на інтуїтивному виборі, де прослідковується схильність респондента до вірного незначного виграшу або схильність до ризику і ймовірний виграш, проте в рази більше, де при цьому гравець не втрачає нічого [23; с. 354].

*Задача 1:* Оберіть твердження, яке більш притаманне для вас.

А. Зіграти в орлянку на 1000 доларів, якщо орел то ви отримуєте свій гарантований виграш, якщо решка – не отримуєте нічого.

Б. Гарантовано отримати 46 доларів.

З дослідження Д. Канемана, відомо що більшість обирає вірний незначний виграш. Ми також вирішили опитати з приводу цього керівних посад досліджуваного об'єкта. Проте, 71% опитуваних респондентів були схильні до ризику, включаючи директора підприємства, що є позитивною рисою.

В другому питанні респондентам запропонували задачу, де вірно прослідковувалась змішана перспектива з метою перевірити реакцію на запропоноване [ 23; с. 370].

*Задача 2:* Чи погодитесь ви грати в орлянку на таких умовах?

А. Якщо випадає решка, ви втрачаєте 100 доларів.

Б. Якщо випадає орел – виграєте 150 доларів.

Щоб ухвалити рішення треба зважити психологічний прибуток від отримання 150 доларів та психологічну вартість втрати 100 доларів. Очікувана цінність гри позитивна, оскільки можна виграти більше, ніж програти, проте 43% респондентів проявили небажання до втрат, в тому числі і керівник підприємства. Відмова від цієї гри – дія Системи 2, але критичною стала емоційна реакція Системи 1. Для більшості страх втрати 100 доларів

сильніший від надії отримати 150 доларів. Із спостереження ми можемо зробити висновок, що «втрати здаються більшими за виграш». До того ж, дане явище цілком може пояснити пасивність керівництва до впровадження будь-яких інновацій на підприємстві, навіть при перспективах стрімкого розвитку. Проте також слід зазначити, що дана задача стояла після задачі із ймовірнісним великим виграшом, де до ризику були схильні 71% опитаних співробітників, яким доводиться приймати рішення. І вже на задачу із порівняно незначним виграшом 57% респондентів не стало ризикувати, через невинуватеність.

Наступна пара задач, демонструє теорему Рабіна, яка доводить що будь-хто, хто відмовляється від привабливої гри з маленькими ставками, математично приречений на неприйняття ризику у великій грі [23; с. 373].

*Задачі 3; 4:* Чи погодитеся ви зіграти в гру на таких умовах?

50% ймовірності втратити 100 доларів і 50% ймовірності виграти 200 доларів.

Чи погодитеся ви зіграти в гру на таких умовах?

50% ймовірності втратити 200 доларів і 50% ймовірності виграти 20000 доларів.

Ми також вирішили дослідити дане твердження, щоб зрозуміти схильність керівництва до збереження статус-кво, і ось такі результати ми отримали, що 57% респондентів не змінили свій вибір, не зважаючи на умову, коли 43% все ж таки змінили свій вибір, коли виграш став значно суттєвішим. Отже, можна вважати, що все ж таки 71% є схильними до виправданого ризику.

Наступна пара завдань показує переваги, що порушують вимоги домінантності раціонального вибору [23; с. 579].

*Задача 5:* Уявіть, що ви зіткнулися із двома взаємопов'язаними рішеннями. Спочатку вивчіть обидва, потім зробіть вибір та позначте один з обраних варіантів.

**Рішення 1.** Виберіть між:

А. вірним прибутком у 240 доларів;



Б. 25%-ним шансом виграти 1000 доларів і 75%-ним шансом не виграти нічого.

**Рішення 2.** Виберіть між:

В. вірною втратою 750 доларів;

Г. 75%-ним шансом втратити 1000 доларів і 25%-ним шансом не втратити нічого.

Як і очікувалося, значна більшість (57%) віддали перевагу неприйняттю ризику та гарантований виграш позитивної гри у першому рішенні, проте всі респонденти надали перевагу ризику та гру гарантованим втратам у другому рішенні, що є очевидним. До того ж, в даній задачі слід звернути і на слово «вірний», яке є в варіанті А і в варіанті В, якщо в варіанті В воно відштовхує, то в варіанті А все навпаки, дана реакція є автоматичною – Системи 1. Як і у багатьох інших виборах із середніми чи високими ймовірностями, люди виявляють неприйняття ризику, якщо йдеться про придбання, і прагнення ризику в ситуації втрати.

Дана задача на порушення інваріантності є супутником іще однієї задачі, яку ми не включали в наше анкетування, оскільки виходячи із дослідження проведеного Д. Канеманом вона не містить ніякої розбіжності у відповідях, так як 100% респондентів обрали варіант Е, проте її слід навести для наочності.

*Задача 6:* Виберіть варіант:

Д. Виграти 240 доларів з ймовірністю 25% і програти 760 доларів із ймовірністю 75 % (0 %).

Е. Виграти 250 доларів з ймовірністю 25% і програти 750 доларів із ймовірністю 75 % (100 %).

Оскільки респонденти розглядали в *Задачі 5* два рішення одночасно, вони продемонстрували перевагу А і Г перед Б і В. Однак обрана зв'язка насправді поступається тій, яку респонденти не взяли до уваги. Надбавка гарантованого виграшу 240 доларів (варіант А) до варіанту Г дає можливість 25% виграти 240 доларів і можливість 75% програти 760 доларів. Це точно відповідає варіанту Д в *Задачі 6*. Точно так само додавання гарантованого програшу 750 доларів (варіант В) до варіанту Б дає можливість 25 % виграти

250 доларів і 75% втратити 750 доларів. Це точно відповідає варіанту Е в *Задачі 6*. Таким чином, реакція на формулювання та S-подібність функції цінності призводять до порушення домінантності в наборі відповідних рішень. Отримані результати, надають підставу стверджувати, що інваріантність нормативно обов'язкова, інтуїтивно переконлива та психологічно недосяжна.

Узагальнюючи, наведемо схематичне відображення ситуації, що наразі відбувається на підприємстві та виокремимо фактори, що підтверджують невірно ухвалені управлінські рішення (рис. 2.7).

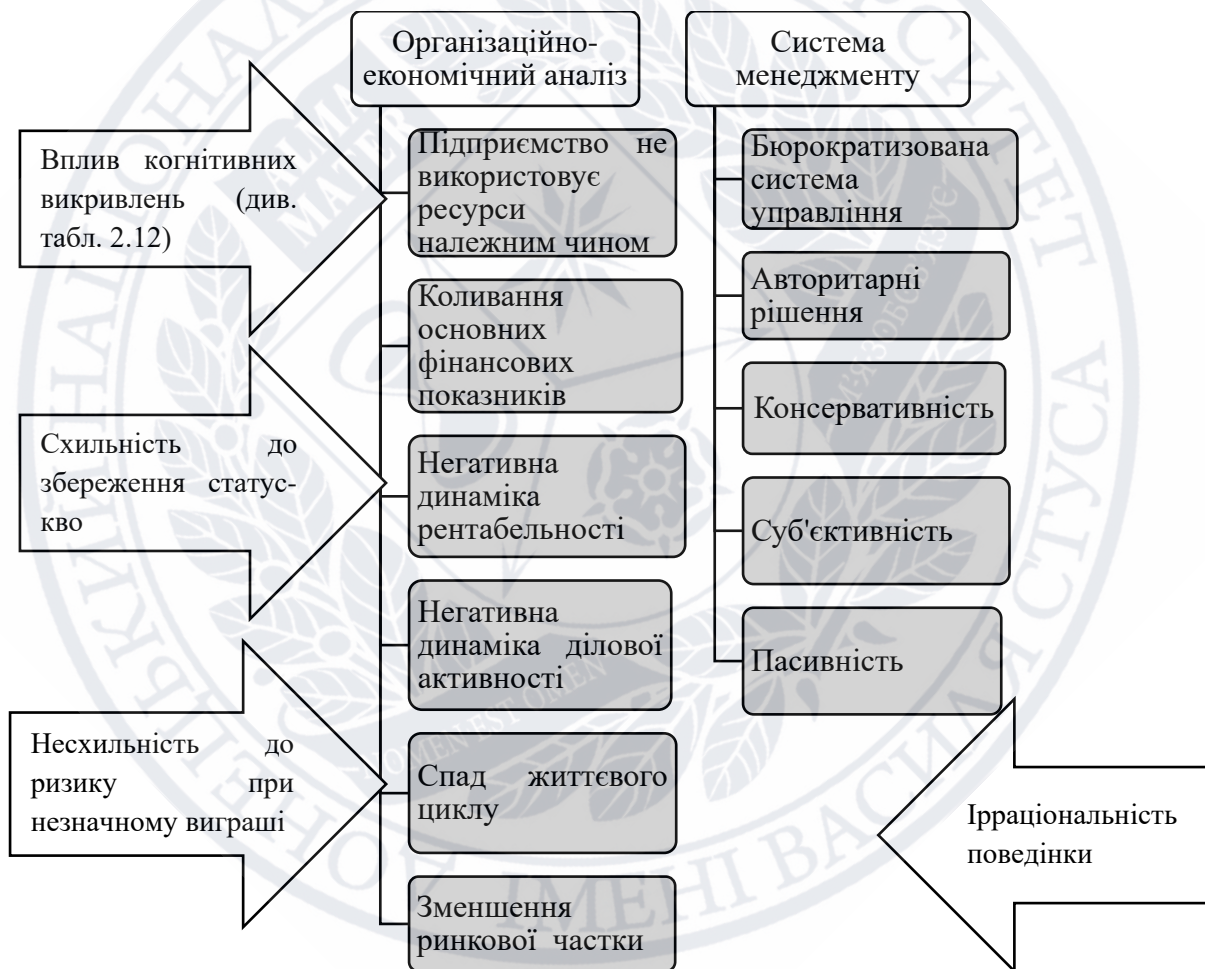


Рисунок 2.7 – Фактори, що впливають на ухвалення рішень

*Джерело:* складено автором.

Отже, більша частка керівних посад надає перевагу збереженню статус-кво, відповідно схильні до неприйняття втрат, що може пояснити пасивність керівництва в деяких 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 дане явище прослідковувалося і у головного керівника, що може пояснювати вплив когнітивних викривлень на прийняття управлінських рішень та загальну діяльність підприємства.

## **Висновки до розділу 2**

1. В ході дослідження ПП «Липовецький цегельний завод» було виявлено стрімке падіння прибутків в динаміці, зменшення обсягу виробництва, відповідно і зменшення штату працівників. Прослідковується негативна динаміка показників фінансової стійкості підприємства, зокрема коефіцієнт автономії та забезпечення власними оборотними коштами. Із 2019 року фінансова стійкість впала на 10,3%, а в 2020 році впала ще на 3,4%, що свідчить про неефективне функціонування та використання внутрішніх ресурсів підприємства.

2. Аналізуючи систему менеджменту підприємства, зокрема системи прийняття управлінських рішень, було виявлено, що вся повнота влади належить засновникам, зокрема директору підприємства. Організаційна структура є лінійно-функціонального типу. Система управління надто бюрократизована, все підпорядковується лінійному керівнику, управлінські рішення відповідно є авторитарними. Метою діяльності підприємства є збереження отриманих на попередніх етапах результатів.

3. Проаналізовано поведінковий аспект ухвалення рішень із виявленими допустовими когнітивними викривленнями, що сприяють обґрунтуванню скрутного становища підприємства. На основі праці Д. Канемана було складено та проведено першу частину анкетування на схильність індивідів, приймаючих рішення до ризику, в ході якого було виявлено не схильність індивідів до ризику, зокрема схильність до збереження статус-кво при ймовірному виграші та не привабливій пропозиції, прослідковувалася схильність до ірраціональної поведінки у більшості респондентів.



### РОЗДІЛ 3

## НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ ТА ЕКОНОМІЧНИХ РІШЕНЬ НА ПП «ЛИПОВЕЦЬКИЙ ЦЕГЕЛЬНИЙ ЗАВОД» З УРАХУВАННЯМ ПОВЕДІНКОВОГО ПІДХОДУ

### 3.1 Пропозиції щодо впровадження заходів мінімізації ризиків при прийнятті управлінських та економічних рішень

Ефективність функціонування підприємства залежить від багатьох факторів, проте найголовнішою задачею завжди залишається здатність управлінця до прийняття найбільш вигідних рішень, відповідно успішність підприємства залежить напряду від суцубо індивідуальних факторів. Якщо рішення в умовах визначеності, економічної, політичної стабільності є добре зваженим та кількісно прорахованим, то рішення в умовах невизначеності є прямо протилежним. Нестабільність зовнішнього та внутрішнього середовища містить в собі ряд завад для вирішення. Перш за все для стабільності та подальшого функціонування, підприємство потребує оптимізації бізнес-процесів задля ліквідації неефективних кроків, розподілення обов'язків, підвищення рівня контролю над процесами, виявлення цінності клієнта в товарах та послугах.

В попередньому розділі ми виявили низку проблем та запропонували деякі методи задля їх вирішення в тому числі і проаналізували першу частину анкети на виявлення схильності до ризику суб'єктів, в обов'язки яких входить прийняття рішень. Проте задля точності складення плану організаційно-економічних заходів роздивимось основні цілі та завдання, які були виявлені внаслідок анкетування, та проаналізуємо оцінку настання ймовірної події (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Оцінка ймовірності настання події

Ранг	Подія	Ймовірність
1	Підвищення інтенсивності конкуренції	6

Продовження таблиці 3.1

2	Коштовність матеріалу та подальше зростання ціни, задля виготовлення цегли	5,8
3	Подальший спад попиту на продукцію	5,5
4	Капіталовкладення, задля впровадження диверсифікації продукції та введення нового обладнання	5,2
5	Збільшення обсягів виробництва	4,2
6	Вихід на нові перспективні ринки	3,2
7	Впровадження реклами, задля розширення кола споживачів	2,7
8	Витіснення продукту з ринку	2,2

*Джерело:* складено автором.

Виходячи із опитування ми бачимо, що перші позиції займають події пов'язані із конкуренцією, спадом попиту на продукцію та коштовністю матеріалу, тобто саме вони є більш ймовірнішими, а вже потім стоїть питання, щодо капіталовкладення, задля впровадження диверсифікації продукції та введення нового обладнання, вихід на нові перспективні ринки. Дане явище можна пояснити тим, що по-перше оцінка є суб'єктивною і на неї впливають безліч психологічних факторів та когнітивних викривлень. На кшталт, імовірність настання події часто оцінюється особистим досвідом та незнайомі ситуації оцінюються як мало ймовірні. Візьмемо до прикладу найнижчий ймовірний показник – це впровадження реклами, задля розширення кола споживачів, насправді це цілком адекватна пропозиція, яка потребує мінімальних капіталовкладень. В силу прогресуючого зовнішнього середовища, ведення сторінки в соціальних мережах є чи не найефективніший засіб просування продукту (ми навмисно опустили витіснення продукту з ринку, оскільки дана подія дійсно мало ймовірна через те, що насправді продукт є класичним та найвитривалішим, проте одним з найдорожчих будматеріалів). Втім керівництво та власники активно ігнорують дану пропозицію в силу своєї необізнаності. Отже, особистий досвід впливає на усвідомлення ймовірності подій: призводить до переоцінки, якщо вони вже

були, і недооцінки, якщо таких не траплялося. Таким чином, збільшення обсягів виробництва та вихід на нові перспективні ринки також оцінюються як малоімовірні, через нестачу інформації та відсутності критичного аналізу. Сформоване уявлення про ймовірність події складно змінити, якщо інформація суперечить усталеному образу, суб'єкту буде надто складно переконатися в достовірності інформації, тут прослідковується вірне когнітивне викривлення, як мотивоване міркування.

Задля вирішення даної проблеми і уникнення подальших когнітивних викривлень, слід провести навчання на підприємстві: тренінги, семінари, тощо. Оскільки неможливо бути експертом у всіх сферах сучасного знання, слід покладатися на думку авторитетів у сферах в яких є відчуття слабкості та незахищеності. Також на оцінку надійності ситуації впливає використання власних знань, навичок з метою запобігання негативним наслідкам, отже бачення проблеми є чисто суб'єктивним, оскільки індивід оцінює наслідки виходячи з особистих загроз (загроза життю, здоров'ю, кар'єрі тощо), тому при оцінці значущості важлива роль незалежного експерта, на кшталт ризик-менеджера. Задля якісного сприйняття та пояснення ситуації, візуалізуємо систему мислення керівників та виявимо головні чинники, що впливають на прийняття рішення та розроблення альтернатив (рис. 3.1).



Рисунок 3.1 – Система мислення керівництва

Джерело: складено автором.



Отримана інформація, надає підстави стверджувати, що проблема прослідковується саме в підході до вирішення даної ситуації. Коли слід активізуватися та незважаючи на високу конкуренцію шукати нові ринки збуту, канали співпраці та впроваджувати рекламу, то керівництво займає позицію бездіяння. Задля подальшого аналізу і розроблення стратегії вдосконалення управлінської діяльності, роздивимось ряд цілей та управлінських завдань, що є актуальними на даний момент для керівників підприємства.

В (Додатку Б) наведено ряд цілей, які ми запропонували проранжувати управлінцям від найбільш значущого до найменш, в результаті визначивши середнє значення ми виявили найважливіші цілі для проєктованого підприємства та проранжували від найбільш актуальних на даний момент до найменш значущих (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Ранжування цілей та управлінських завдань підприємства за актуальністю

Ранг	К-ф.	Цілі	Ранг	К-ф.	Управлінські завдання
1	8,2	Підтримка стабільного фінансового стану	1	6,1	Вирішення питання нестачі фінансів для розвитку підприємства
2	8	Забезпечення стабільної прибутковості	2	5,5	Пошук ефективних методів конкурентної боротьби
3	6,8	Підвищення рівня рентабельності виробництва	3	5,2	Пошук шляхів і методів скорочення витрат
4	6,7	Зниження витрат	4	5	Підвищення кваліфікації управлінського персоналу
5	6	Посилення позицій на внутрішньому ринку			Підвищення якості обслуговування клієнтів
6	4,7	Покращення якості продукції (послуг)	5	4,8	Забезпечення підприємства кваліфікованим персоналом

		Забезпечення конкурентної заробітної плати працівників	6	4,4	Розробка і впровадження інновацій
7	4,1	Збільшення обсягу продаж			
8	3	Диверсифікація виробництва	7	4,2	Впровадження нових технологій

Джерело: складено автором.

Найважливішим завданням кожного суб'єкта господарювання є збільшення надходжень виручки від реалізації за найменшими витратами. Стійке отримання прибутку з прийнятним рівнем ризику забезпечує прийняття стратегічних фінансових рішень поточного та прогнозного характеру. Вирішення проблем із фінансовим становищем є головною метою підприємства, оскільки саме це питання стало першим по двох блоках опитування у найбільшій кількості респондентів. Запропонуємо ряд пропозицій задля вирішення даної проблеми (рис. 3.2).

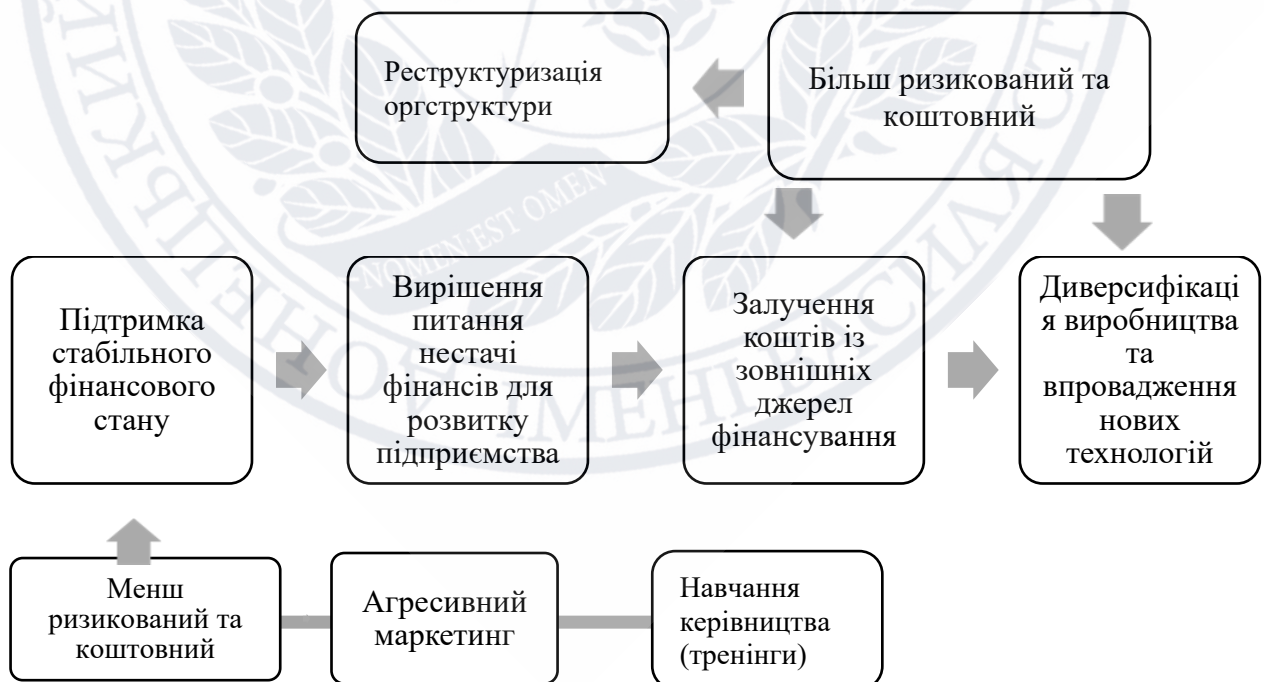


Рисунок 3.2 – Схематичне зображення пропозиції підвищення стабільності фінансового стану

Джерело: складено автором.

Наразі ринок будматеріалів пропонує більш сучасний та дешевий замінник класичній цеглі – піноблок, тому задля підтримки стабільності фінансового становища підприємства слід або залучити кошти із зовні та диверсифікувати продукцію, шляхом впровадження нових технологій виробництва, придбання нового обладнання та навчання персоналу і таким чином випускати більш сучасний продукт. Данна пропозиція є ефективною в довгостроковій перспективі. Проте все ж таки, звичайній цеглі замінників немає, тому що з піноблоку можна будувати лише дома приватного сектору [42]. Тому слід зупинитися на впровадженні агресивного маркетингу та пошуку ринків збуту.

Згідно анкетуванню, на другому місці у підприємства стоїть ціль забезпечення стабільної прибутковості та поставлене завдання щодо пошуку ефективних методів конкурентної боротьби. Проте, виходячи з аналізу підприємства слід зазначити, що керівництво займає пасивну сторону щодо впровадження політики активного збуту продукції. Пасивно відноситься стосовно пошуку нових ринків, бездіяльні до комерційної діяльності. Тому перш за все слід впровадити план дій задля боротьби з інертними рішеннями та запропонувати план для більш обережних типів особистості.

Задля підвищення рівня прибутковості підприємства, слід або скоротити витрати, або збільшити чистий дохід, досягти це можна наступними шляхами [43]:

- продаж продукції за вищими цінами, проте є загроза втратити вже існуючих клієнтів, що знову ж таки відіб'ється в негативній динаміці;
- продаж більших обсягів продукції;
- зменшення собівартості продукції, також рівня адміністративних витрат та витрат на збут;
- оптимізації асортименту продукції, збільшення питомої ваги більш прибуткових її видів.

Надалі роздивимось управлінське завдання, яке було оцінене не найвище, тобто не є головним наразі на підприємстві, проте підвищення



кваліфікації управлінського персоналу насправді є чи не найголовнішою задачею, яка потребує постійного удосконалення, задля досягнення більш прибуткового стану підприємства. Втім, наразі даний факт ігнорується керівництвом. Дану ситуацію можна пояснити також через призму неприйняття втрат та відсутності розуміння ситуації загалом. Кошти які вкладаються в персонал є найвигіднішою інвестицією в майбутнє, цьому може слугувати успіх багатьох вітчизняних та зарубіжних компаній. Тому для досягнення успіху та поставлених цілей перш за все треба працювати над вдосконаленням системи менеджменту. Наразі майже всі, хто причетний до прийняття управлінських рішень, стоять у витоках менеджменту підприємства і є його акціонерами.

Отже, правильно побудована організаційна система управління та структура організації створюють сприятливі умови для підвищення якості управління, що сприяє підвищенню ефективності діяльності організації. Успішний бізнес, перш за все має бути динамічним, тому малоімовірно, що витрачаючи основні свої сили на підтримку стабільності, буде нести за собою позитивну динаміку прибутку. Інновації, відкриття, винаходи швидко витісняють стандартні методи роботи, причому це стосується абсолютно всіх ринків товарів та послуг.

П. Друкер наголошував, що інноваційна діяльність – це важка і наполеглива робота, при тому, робота має бути організована як одна з функцій кожного підрозділу підприємства, на кожному рівні управління. Успіх полягає у свідомому будівництві майбутнього. Будівництво майбутнього достатньо ризиковане рішення, проте не братися за будівництво – ще гірше [44; с. 120, 130].

Отже, узагальнимо наше бачення, на даний момент підприємство ставить за головне завдання це вирішення питання нестачі коштів для розвитку, забезпечення стабільної прибутковості, підвищення рівня рентабельності, проте це є кінцеві цілі досягнення, що є індикатором успішного господарювання, коли вклад в інтелектуальний потенціал та

інновації стоять на останньому місці, ігноруються. Наразі, виявивши всі причини, розробимо план (рис. 3.3) та пропозиції, задля досягнення мети.

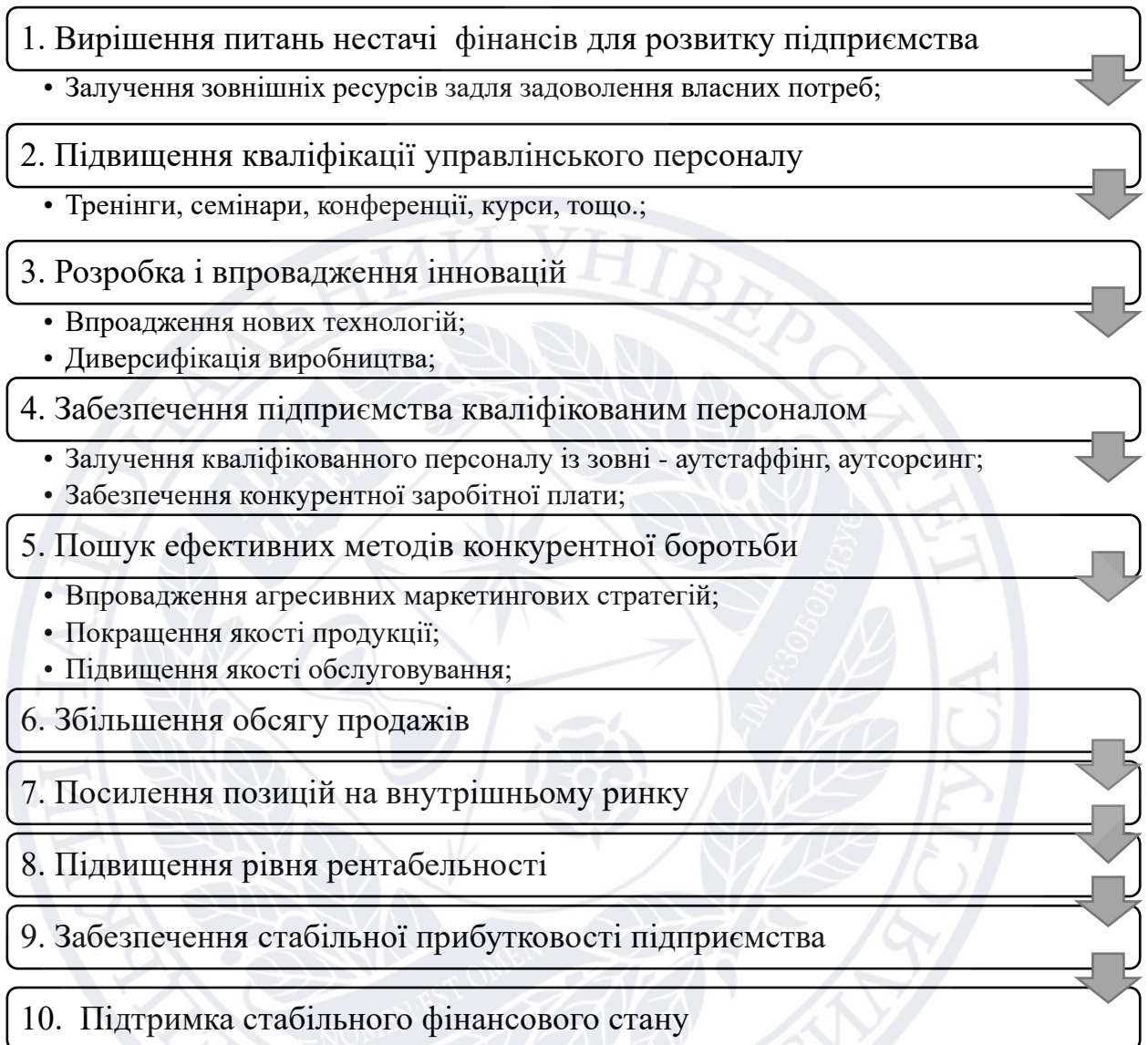


Рисунок 3.3 – План організаційно-економічних заходів

*Джерело:* складено автором.

Отже, підприємство потерпає від збитків, через неправильну поступовість поставлених цілей та завдань, відповідно і управлінські рішення є невірними. Наразі керівництву слід передивитись шляхи досягнення мети, прислухатися до порад із зовні, проаналізувати позитивний і негативний досвід конкурентних підприємств, оцінити конкурентну середу загалом. Відповідно до розробленого нами плану дій надаємо пропозиції щодо

вдосконалення функціонування підприємства та запропонуємо шляхи мінімізації ризиків при досягненні потрібного економічного ефекту.

Аналізуючи фінансову звітність підприємства за чотири роки (2017 – 2018рр.) було виявлено, що пасиви підприємства, зокрема кредиторська заборгованість є нульова, що свідчить про те, що підприємство не надає перевагу кредитам. Проте, вирішення питань нестачі фінансів для розвитку підприємства є ключовим, швидким і дієвим рішенням буде залучити кошти із зовнішніх ресурсів. Втім наразі дана пропозиція є неприйнятною для керівництва, що знову ж таки можна пояснити не схильністю до ризику, оскільки це надто серйозне рішення і невірні розрахунки та невірно складений план дій призведе до великої кредиторської заборгованості, а згодом і до банкрутства, при правильному обороті коштів підприємство зможе вийти на більші масштаби та відповідно збільшити свої прибутки.

Задля того, щоб максимально знизити ризик при прийнятті даного рішення, запропонуємо використати «стратегію штанги». Тобто максимально застрахуватися від можливих негативних наслідків, але при цьому робити багато невеликих ставок в областях, де можливий позитивний результат. Наприклад, вкласти частину позикових коштів на покращення виробництва, разом з тим в інтелектуальний капітал та маркетинг, впровадити політику активного збуту, у разі коли дані вкладення будуть приносити прибуток, розширити виробництво та вкласти значні кошти вже у технічне забезпечення, оскільки чим більше виробництво, тим більший знос обладнання і це головний ризик який слід передбачити при збільшенні обсягу та впровадженні диверсифікації.

Так, як ми вже виявили не схильність до ризику, зокрема при умові незначного виграшу, то варто запевнити, що в довгостроковій перспективі дане рішення приведе до прибутку. В даному випадку слід апелювати до авторитету, тобто до схожих підприємств, які досягли успіху, задля здійснення незначного поштовху до ризику. До прикладу візьмемо одного з основних конкурентів ПП «Поділля Буд», який займається не тільки виготовленням



будматеріалів, а ще й активно їх продає та співпрацює з іншим бізнесом, що позитивно відбивається у динаміці прибутку. Витрати на створення сайту, ведення сторінки в соціальних мережах із правильно настроєною таргетованою рекламою та активним пошуком збуту будматеріалів (співпраця із комерцією) є мінімальними, проте ефективним рішенням, яке згодом призведе до покращення рентабельності. Узагальнимо та візуалізуємо вищенаведене (рис. 3.4).

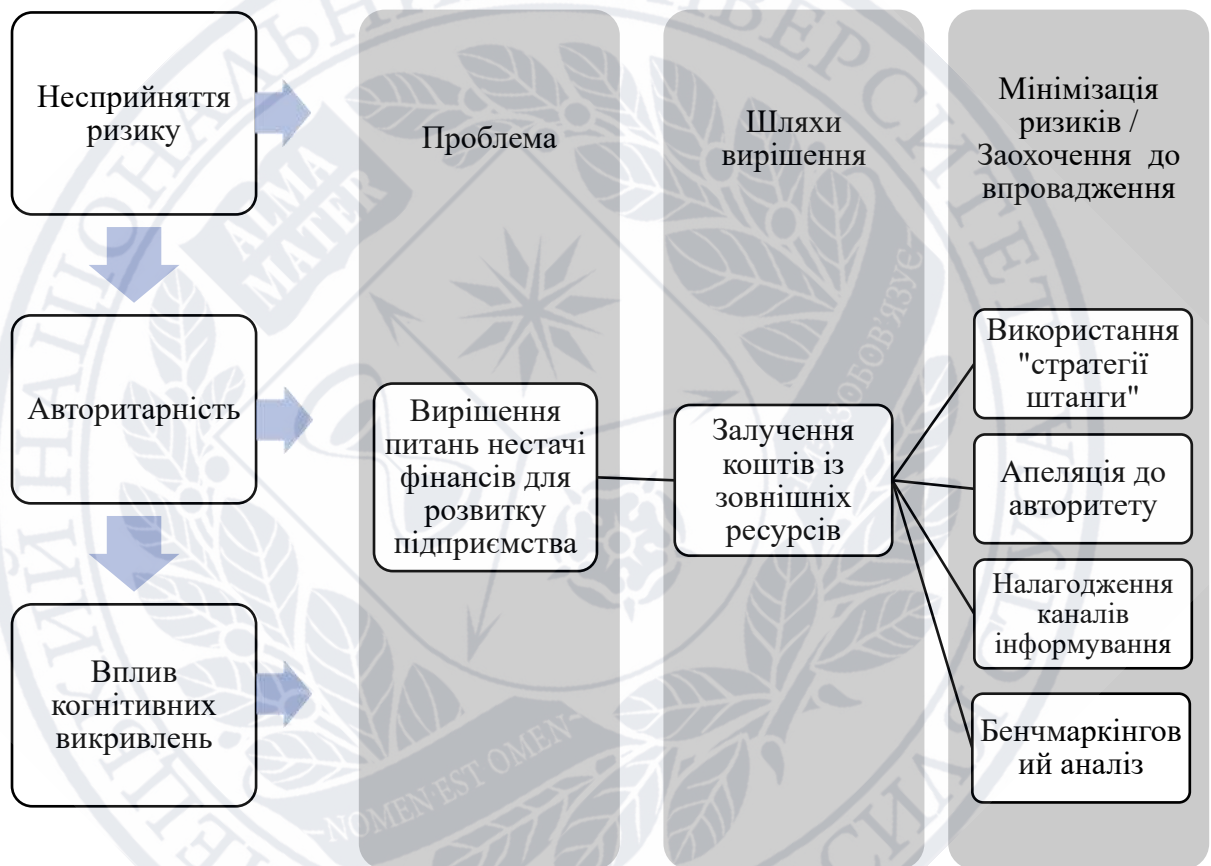


Рисунок 3.4 – Шляхи мінімізації ризику при впровадженні плану організаційно-економічних заходів (вирішення фінансових питань)

*Джерело:* складено автором.

Отже, слід передивитися стиль управління, дослухатися до порад колег, це зможе максимально знизити ризик при прийнятті управлінського рішення та зменшити власну відповідальність, адже ймовірно через стовідсоткову відповідальність за рішення зменшується схильність до ризику та з'являється пасивність до впровадження інновацій. В даному випадку варто налагодити

комунікації з колегами, дослухатися до порад, працювати над постійним покращенням корпоративної культури (рис. 3.5).

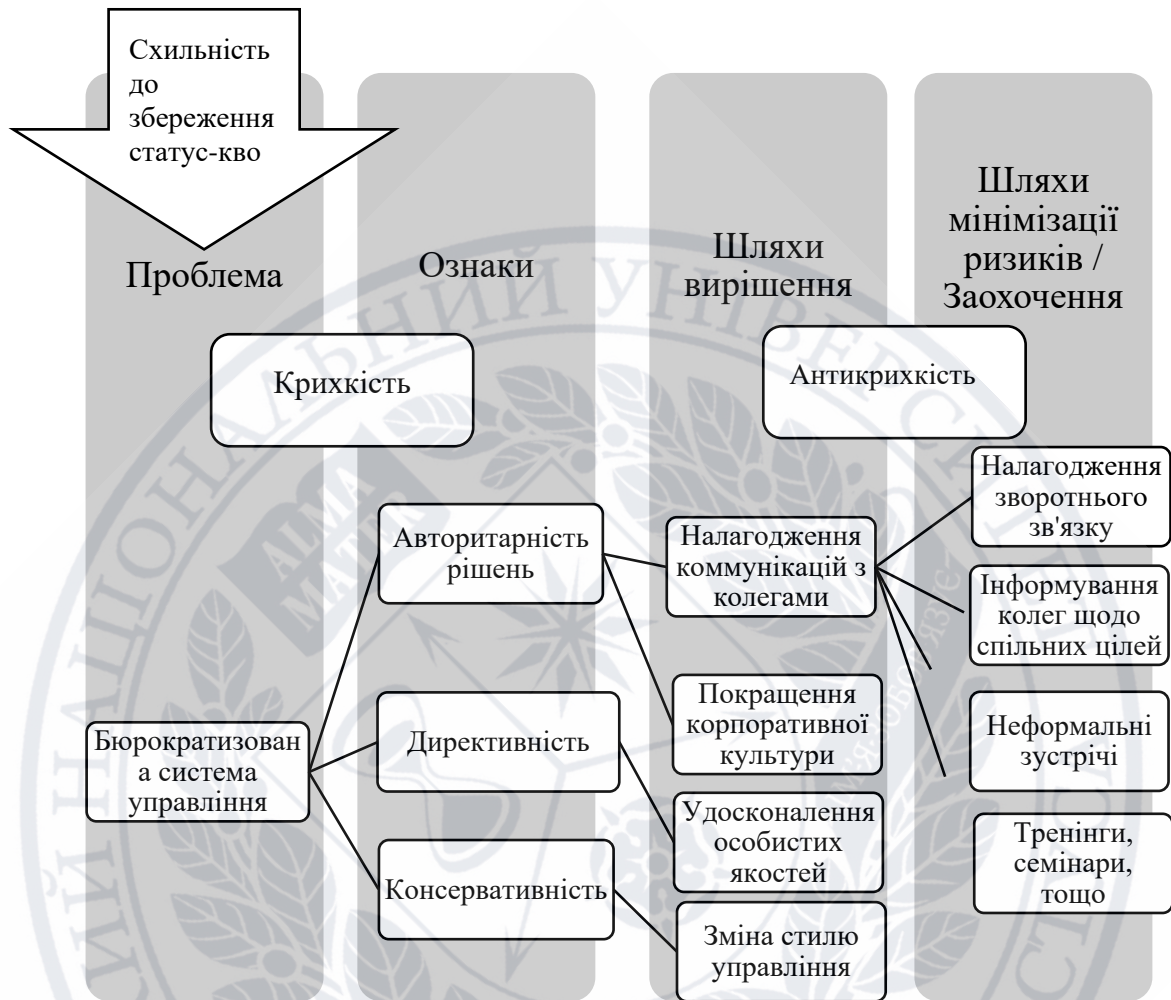


Рисунок 3.5 – Шляхи мінімізації ризику при впровадженні плану організаційно-економічних заходів (зміна системи управління)

*Джерело:* складено автором.

Для керівника також важливо розуміти, що, які б зміни він не планував зробити, він завжди зустріне опір із боку колег. Можна виділити два типи, які перешкоджають впровадженню змін: особистісні та організаційні (структурні) [45]. Виділимо особистісні властивості, що на нашу думку перешкоджають розвитку підприємства:

- заперечення змін – консерватизм. Співробітник відчуває страх перед невідомим майбутнім, унаслідок чого віддає перевагу теперішньому;

- відсутність гарантій – невпевненість у позитивному результаті змін; Співробітнику потрібні гарантії того, що незалежно від результату операції він не постраждає;
- негативне сприйняття необхідності змін, нерозуміння, а також ризик можливих втрат (Наприклад, фінансової);
- наявність досвіду невдач, пов'язаного зі змінами;
- опір трансформаційним процесам, нав'язаним ззовні.

При підвищенні кваліфікації управлінського персоналу також можуть з'явитися проблеми, такі як небажання, відсутність мотивації вчитися. Оскільки система управління бюрократизована та не змінювалася з моменту створення підприємства, відповідно весь управлінський персонал є консервативним та несприйнятливим до змін. Однією з основних пропозицій, також є реструктуризація організаційної структури, тобто якщо майже весь управлінський склад є акціонерами підприємства, то можна залучити кваліфікований більш молодий управлінський персонал, який здатен вивести підприємство на новий рівень, в такому випадку економляться кошти на навчанні, проте молодий і кваліфікований персонал потребує постійного заохочування та конкурентної заробітної плати. Втім дана пропозиція як для власників є більш раціональною та ефективною. Проте, несприйняття втрат та схильність до збереження статус-кво відіграють ключову роль, до того ж дана пропозиція від директора може сприйнятися дуже радикально, слід підібрати потрібний психологічний підхід задля того, щоб запевнити в доречності і ефективності даної пропозиції. На кшталт, провести семінар із впливовим коучем; запропонувати вибір із декількох можливих альтернатив де одна з них буде неприйнятною, а друга підштовхувати до більш раціонального вибору.

Задля поштовху для впровадження інновацій може слугувати нагадування працівникам про успішність підприємства в минулому, навести статистику успішних підприємств в сучасності, які вже впровадили нові технології, диверсифікували виробництво, тощо і вийшли на гарантований прибуток та є конкурентоспроможними. Впровадження нових технологій



передбачає забезпечення підприємства кваліфікованим персоналом. Задля вирішення даної проблеми можна скористатися послугою аутстафінгу, що є однією з дієвих функцій оптимізації бізнес-процесів. Позитивними аспектами послуг аутстафінгу є вирішення проблеми скорочення або обмеження штату працівників, а також прийняття співробітника працювати на необхідний підприємству період. При цьому сама організація зменшить рівень фінансових витрат, а персонал отримає соціальну захищеність. Отже, пропозиція полягає в тому, щоб залучити кваліфікований персонал із зовні для оптимізації бізнес-процесів на підприємстві. На кшталт, залучити ризик-менеджера для повного аналізу середовища, IT-спеціаліста для верстки сайту, тощо. Тобто, підприємству потрібні сучасні спеціалісти, проте для малих масштабів виробництва утримувати такий персонал є не рентабельно та немає потреби.

Задля пошуку ефективних методів конкурентної боротьби слід впроваджувати агресивні маркетингові стратегії та застосовувати поведінкові прийоми, що спонукають споживачів до прийняття позитивних рішень, щодо продукту. Наприклад, варто зазначити, що люди більше купляють у людей, а не сам продукт, тому так важливо вести соціальні мережі і надавати максимальну інформацію про себе як особистість. До того ж, слід пам'ятати і про те, що люди максимально ліниві та ірраціональні, вони завжди прагнуть полегшити собі життя, тим самим можна зробити для них перевагу та запропонувати не тільки будматеріали, а й послуги щодо їх використання або знизити ціну і отримувати вигоди за допомогою масштабів виробництва. Що стосується підвищення якості обслуговування, то варто звернути увагу на те, що люди цінують індивідуальний підхід до себе, їм важлива увага. Тобто зробити сайт, який буде не тільки просувати продукцію, а й буде зручний та багатофункціональний, на кшталт функція калькулятора, тощо.

Отже, узагальнимо вищенаведене, задля підвищення рентабельності підприємства та стабільної прибутковості треба, перш за все мати особистий підхід як до споживачів, так і до персоналу, адже саме інтелектуальний потенціал здатен створювати сприятливі умови для функціонування будь-

якого бізнесу. Слід також змінити своє бачення щодо ризиків, адже позиція бездіяння – це гарантовані витрати, коли впровадження інновацій та розвиток – це можливий виграш.

### **3.2 Оцінка ефективності запропонованих заходів**

Оптимізація бізнес-процесів є чи не найголовнішою задачею підприємства, оскільки попередній аналіз вказує на недоліки в прийнятті управлінських та економічних рішень, нерозуміння проблеми, неправильна ідентифікація та підбір альтернатив. Виходячи із проранжованих управлінських завдань прослідковувалася кінцева мета, проте завдання задля їх досягнення посідали останні місця, що вказує на неправильний підхід до вирішення проблеми та досягнення мети. Задля доцільності запропонованих нами пропозицій та складеного плану оптимізації бізнес-процесів на підприємстві, проведемо оцінку ефективності.

На основі аналізу внутрішнього середовища підприємства за допомогою анкетування, була складена таблиця вихідних даних (ДОДАТОК В) з попередньо проведеним нормуванням показників та визначенням загальних коефіцієнтів за демографічними показниками, освітою, стажем роботи на підприємстві, рівнем заробітної плати, коефіцієнтом схильності до ризику, за цілями та завданнями.

За допомогою програми «STATISTICA» спочатку було проведено стандартизацію даних і побудовано дендрограму за методом Варда (рис. 3.6). Далі, задля візуалізації проведено кластеризацію методом К-середніх (рис. 3.7) із виявленням типового центру кластеру для кожної групи.

Згідно побудованій дендрограмі, ми виявили два кластери, в перший кластер потрапили респонденти 1 і 3, в другий респонденти 2, 4 – 7. Задля розуміння особливостей респондентів різних кластерів, роздивимось кластеризацію, проведену методом К-середніх (рис. 3.7).

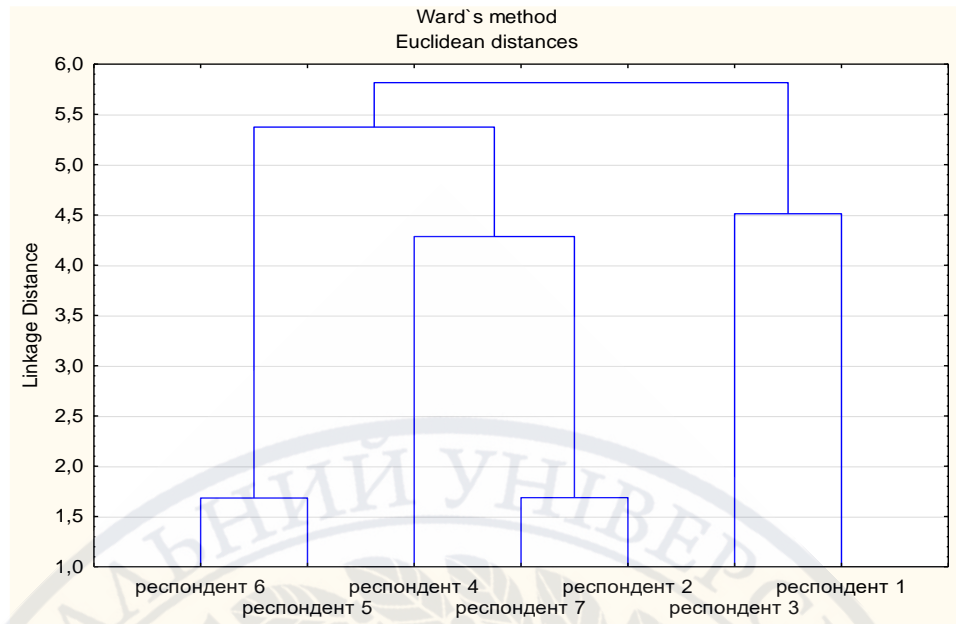


Рисунок 3.6 – Дендрограма методом Варда

*Джерело:* складено автором.

В перший кластер потрапили суб'єкти старші за віковою категорією (50-60 років), із вищою освітою, більшим стажем роботи та заробітною платою, тоді коли в другий кластер потрапили респонденти, які за віком відносяться до молодшої категорії (40-50 років), менш кваліфіковані, із меншим стажем роботи та меншою заробітною платою.

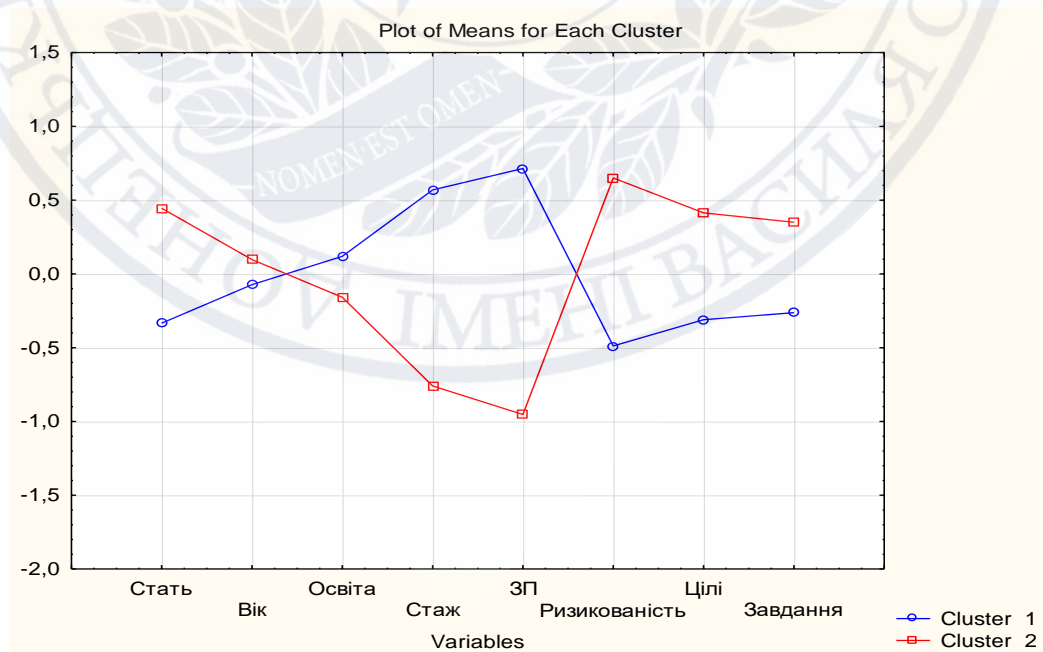


Рисунок 3.7 – Кластеризація методом К-середніх

*Джерело:* складено автором.



Отже, з наведеного графіку (рис. 3.7) видно, що старші керівники із вищою освітою та більшим стажем роботи, більшою заробітною платою менше схильні до ризику, ніж молодше покоління з меншою заробітною платою.

Згідно А. Н. Фомічеву дане явище пояснюється тим, що люди з вищою освітою більш схильні до обережних рішень. Чим вищий рівень освіти як жінок, так і чоловіків-керівників, то більше врівноваженим виявляється співвідношення між процесом висунування гіпотез рішення та критичністю їх оцінок. Що стосується віку та статті, то чоловіки більш схильні до ризику, ніж жінки, проте з віком ризикованість значно спадає незалежно від гендера, що ми можемо прослідковувати на графіку (рис. 3.7) [46; с. 142-143].

Р. Чалдіні зазначав, що людям властиво цінувати те, чого важко досягти. Людина, яка піднялася важким шляхом по кар'єрних сходах, цінуватиме свою роботу набагато більше [47; с. 122–135], що також може пояснити не схильність до ризику управлінців.

Надалі, із наведених в (ДОДАТКУ Г; Д) цілей та завдань, застосовуючи метод Варда ми кластеризували, тим самим поділили на групи (табл. 3.3) керівників із схожими управлінськими завданнями (рис. 3.8) та цілями (рис. 3.10).

Таблиця 3.3 – Характеристика кластеризації за управлінськими завданнями

Кластер	Респонденти	Характеристики	
		Найголовніші завдання	Менш значущі завдання
1	1; 7	Пошук шляхів і методів скорочення витрат; Вирішення питань нестачі коштів для розвитку підприємства	Підвищення якості продукції; Забезпечення підприємства кваліфікованим персоналом

2	3; 4; 6	Підвищення якості продукції та вирішення питань нестачі коштів для розвитку підприємства	Впровадження нових технологій та розробка і впровадження інновацій
3	2; 5	Підвищення якості обслуговування	Вирішення питань нестачі коштів для розвитку підприємства

*Джерело:* складено автором.

Отже, наведений графічний малюнок (рис. 3.8) доводить розбіжність управлінських завдань, це можна обґрунтувати, як і специфікою роботи, яка виконується самими управлінцями, так і взагалі розбіжністю в цілях, що для будь-якого бізнесу є руйнівним.

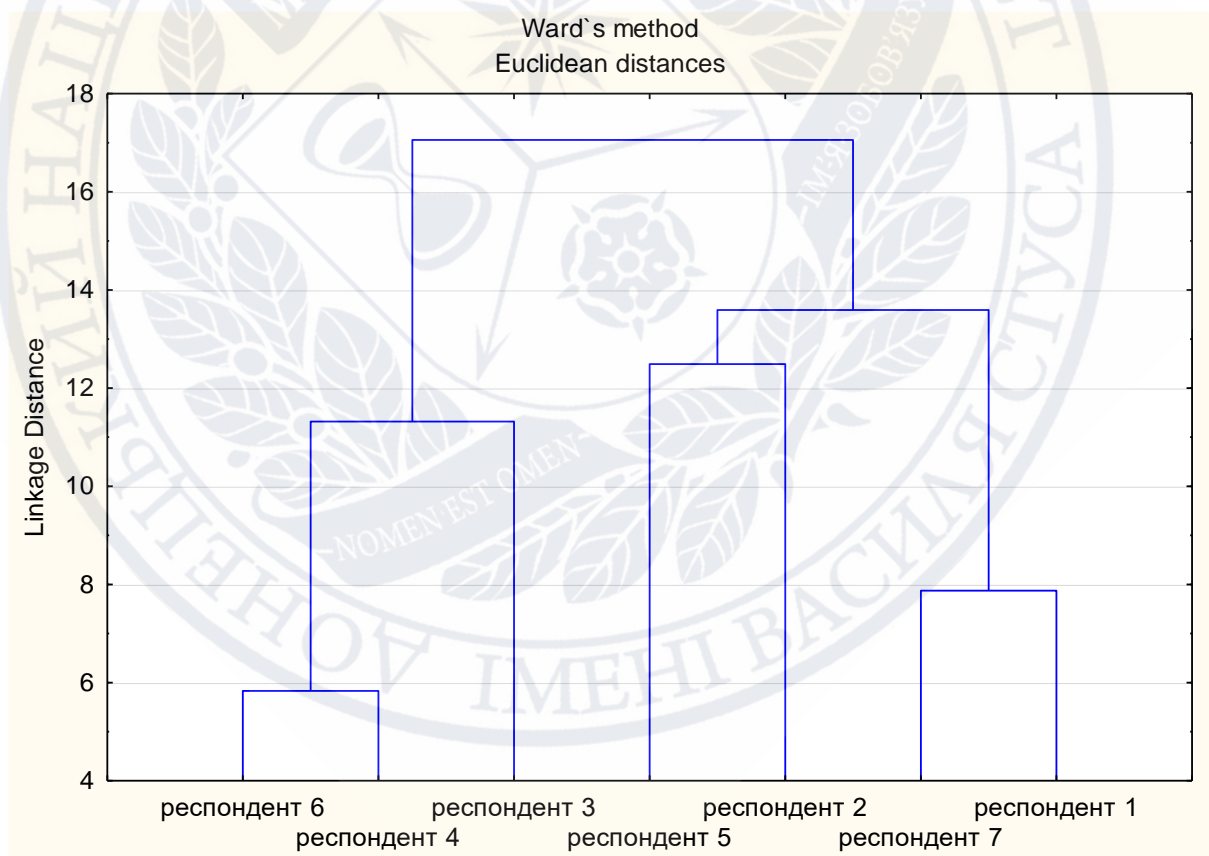


Рисунок 3.8 – Кластеризація респондентів за управлінськими завданнями методом Варда

*Джерело:* складено автором.

Макс Вебер зазначав, що за різницею в засобах нерідко ховається і різниця цілей [48; с. 94]. Тобто, якщо задля досягнення спільної мети використовуються різні способи її досягнення, немає спільності думок і кожен виконує ті завдання, які він вважає за потрібними, то в кінцевому результаті, досягнення єдиної цілі є малоймовірним. Для більшої детальності та наочності візуалізуємо дане явище графічно методом К-середніх (рис. 3.9).

До першого кластеру потрапили респонденти – 1; 7, до другого – 3; 4; 6, до третього – 2; 5. Як вже відомо, в кластери об'єднуються респонденти з максимально наближеними відповідями, тобто зі схожими головними управлінськими завданнями.

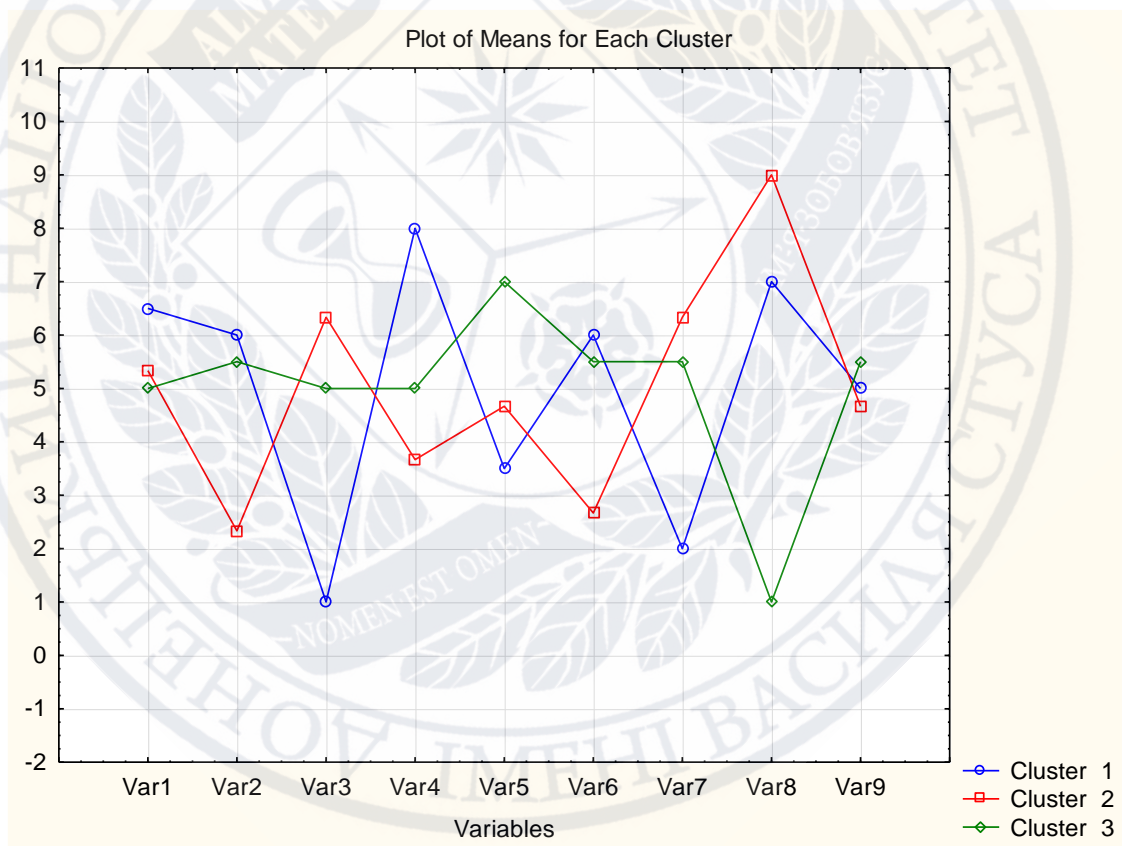


Рисунок 3.9 – Кластеризація респондентів за управлінськими завданнями методом К-середніх

*Джерело:* складено автором.

Згідно графіку, ми бачимо велику розбіжність між відповідями респондентів, проте є і точки перетину, що є позитивним показником, втім в усіх групах дані завдання не є найважливішими. Графік перетнувся в



наступних завданнях: перший кластер перетнувся із третім в таких завданнях – впровадження нових технологій та розробка і впровадження інновацій, другий і третій перетнувся в забезпеченні підприємства кваліфікованим персоналом та пошуках ефективних методів конкурентної боротьби, тоді коли абсолютно всі кластери перетнулися в завданні – підвищення кваліфікації управлінського персоналу. Наближення даних точок вказує на те, що абсолютно всі респонденти вбачають дані завдання як не найбільш потрібні та велика розбіжність між завданнями, які респонденти обох груп оцінили як найбільш значущими. Даний фактор є негативним, в плані того, що можлива велика розбіжність цілей.

Для перевірки висунутого твердження, ми також провели кластеризацію і управлінських цілей (рис. 3.10). Виходячи із проведеної кластеризації, ми також бачимо розбіжність цілей у керівників (табл. 3.4).

Таблиця 3. 4 – Характеристика кластеризації за управлінськими цілями

Кластер	Респонденти	Характеристика	
		Найголовнішими завдання	Менш значущі завдання
1	1, 2	Посилення позицій на внутрішньому ринку; Забезпечення конкурентної заробітної плати працівників	Оптимізація бізнес процесів
2	3, 4, 5, 6, 7	Забезпечення стабільної прибутковості; Підтримка стабільного фінансового стану	Диверсифікація виробництва; Оптимізація бізнес процесів

*Джерело:* складно автором.

В перший кластер потрапили респонденти – 1 і 2 в другий всі решта. В даному випадку ми розділили респондентів на два кластери, оскільки 1 і 2 значно відділяється від решти, що максимально наближені між собою.

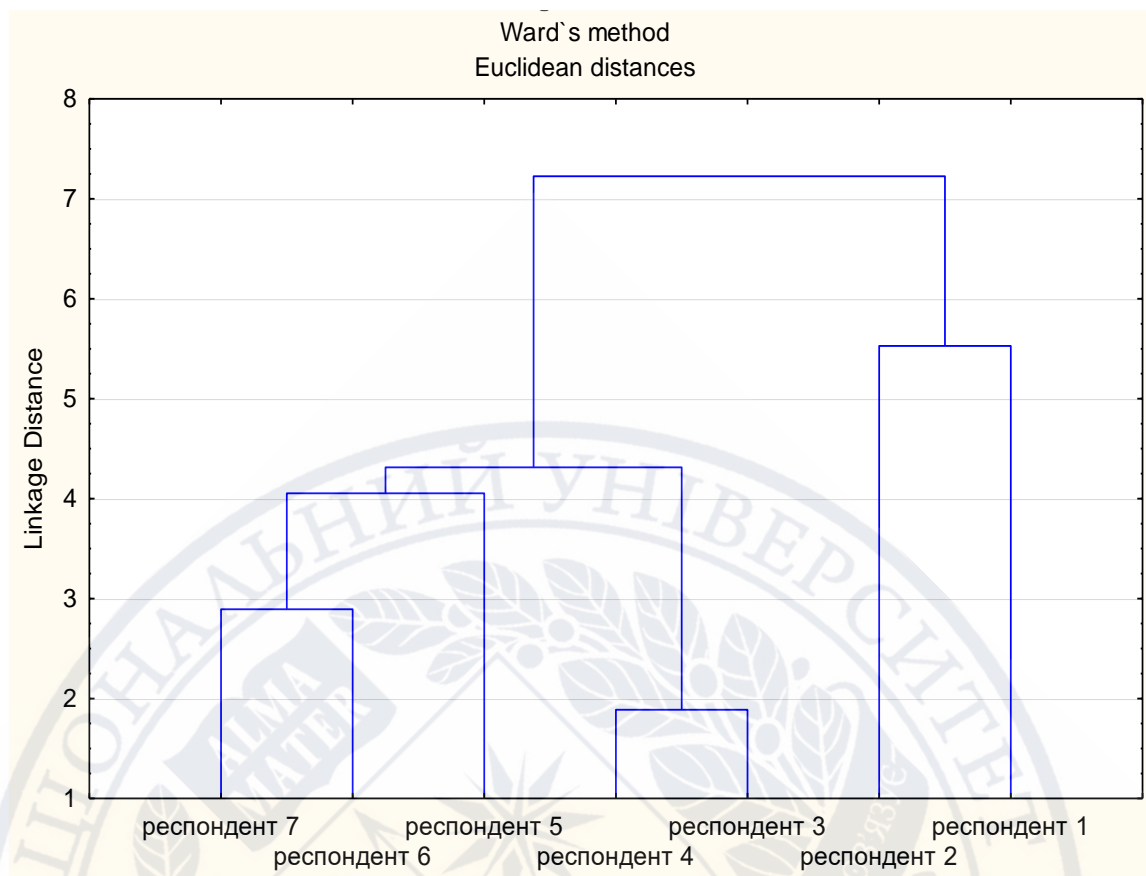


Рисунок 3.10 – Кластеризація за управлінськими цілями методом Варда

*Джерело:* складено автором.

Даний фактор є дещо негативним, оскільки респондент 1 – це директор, а як ми вже виявили, що розбіжність цілей та завдань між директором та підлеглим керуючим персоналом – не є прийнятним, оскільки це вказує на хаотичність, відсутність налагодженої комунікації між працівниками. На даний час, коли результат діяльності та можливість подальшого розвитку, перш за все, залежить від професіоналізму та мотивованості співробітників, найбільш актуальним стає питання побудови ефективної взаємодії з персоналом. При цьому управлінець має розуміти, що для досягнення цілей не достатньо високого рівня кваліфікації та компетентності персоналу, важливо, щоб співробітник був зацікавлений у досягненні цих цілей. Іншими словами підприємство потребує співробітників, які ототожнюють свій особистий успіх з успіхами підприємства, в якому вони працюють [49]. Для більшої прийнятності роздивимось графік, розроблений за допомогою методу К-середніх (рис. 3.11).

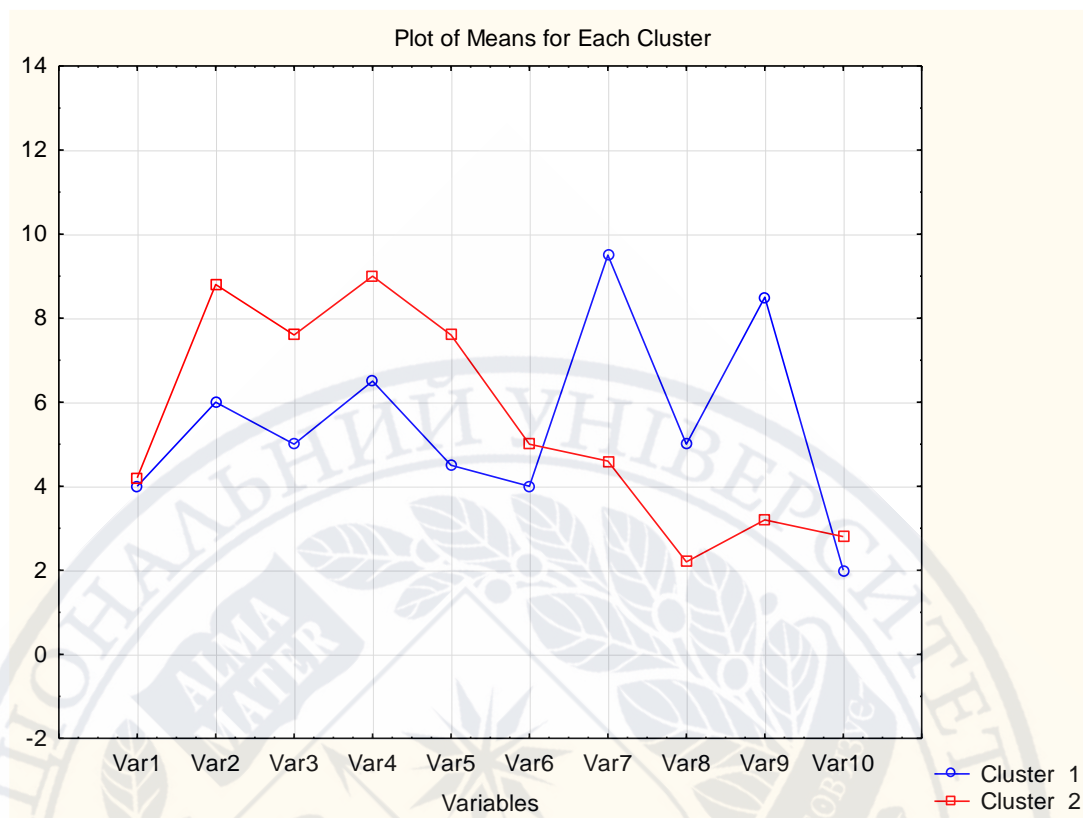


Рисунок 3.10 – Кластеризація за управлінськими цілями методом К-середніх

*Джерело:* складено автором.

Візуалізований нами графік, дає підстави остаточно стверджувати, що на підприємстві є одна єдина ціль, яка полягає в забезпеченні стабільної прибутковості та збільшені обсягу продажів, проте у працівників прослідковуються різні методи її досягнення. Дане явище вказує на те, що у підприємства немає чітко сконструйованого плану дій, задля досягнення спільної мети, що автоматично робить її складнодосяжною, або взагалі неможливою через хаотичність, прослідковується неконгруентність поведінки, так як мета, завдання не співпадають з діями. До того ж, слід зазначити, що оптимізація бізнес-процесів на підприємстві для обох кластерів є найменш прийнятною, що може підтверджувати не схильність до змін.

Виходячи з проведеного нами аналізу, підсумуємо і наведемо основні перешкоди, що впливають на впровадження пропозицій та оптимізації бізнес-рішень:



- Відсутність належної комунікації між персоналом та директором, що показує різність в цілях та завданнях;
- Неконгруентність поведінки, цілі та завдання задля досягнення не співпадають з діями;
- Несприйняття змін, трансформації бізнесу, через схильність до збереження статус-кво, інертність;
- Несхильність до ризику, на що впливає вік, освіта та рівень заробітної плати;
- Помилки в інтерпретації інформації, схильність до впливу когнітивних викривлень;
- Авторитарність.

Таким чином, слід зауважити, що нездатність до розвитку, пасивність породжує крихкість, що не може протистояти зовнішній інноваційній середі, якій властива емерджентність. Тому слід працювати над власними якостями, задля здобуття впевненості та стійкості до ризиків, а помилки варто розглядати як джерело корисної інформації. Запропонуємо план дій, задля здобуття антикрихкості керівної особистості та відповідно впевненості в прийнятті та реалізації рішень. Задля відтворення схематичного зображення застосовувалася класифікація «крихкість – невразливість – антикрихкість» по Н. Талебу та «пусте<sup>8</sup> – тверде<sup>9</sup>» по В. Тарасову (рис. 3. 11).

---

<sup>8</sup> «Пусте» – те, на що не можна спертися. На кшталт, інформація, яка може бути помилковою або неповною, неточною [48; с.15].

<sup>9</sup> «Тверде» – прямо протилежне «пустому» [48; с. 15].

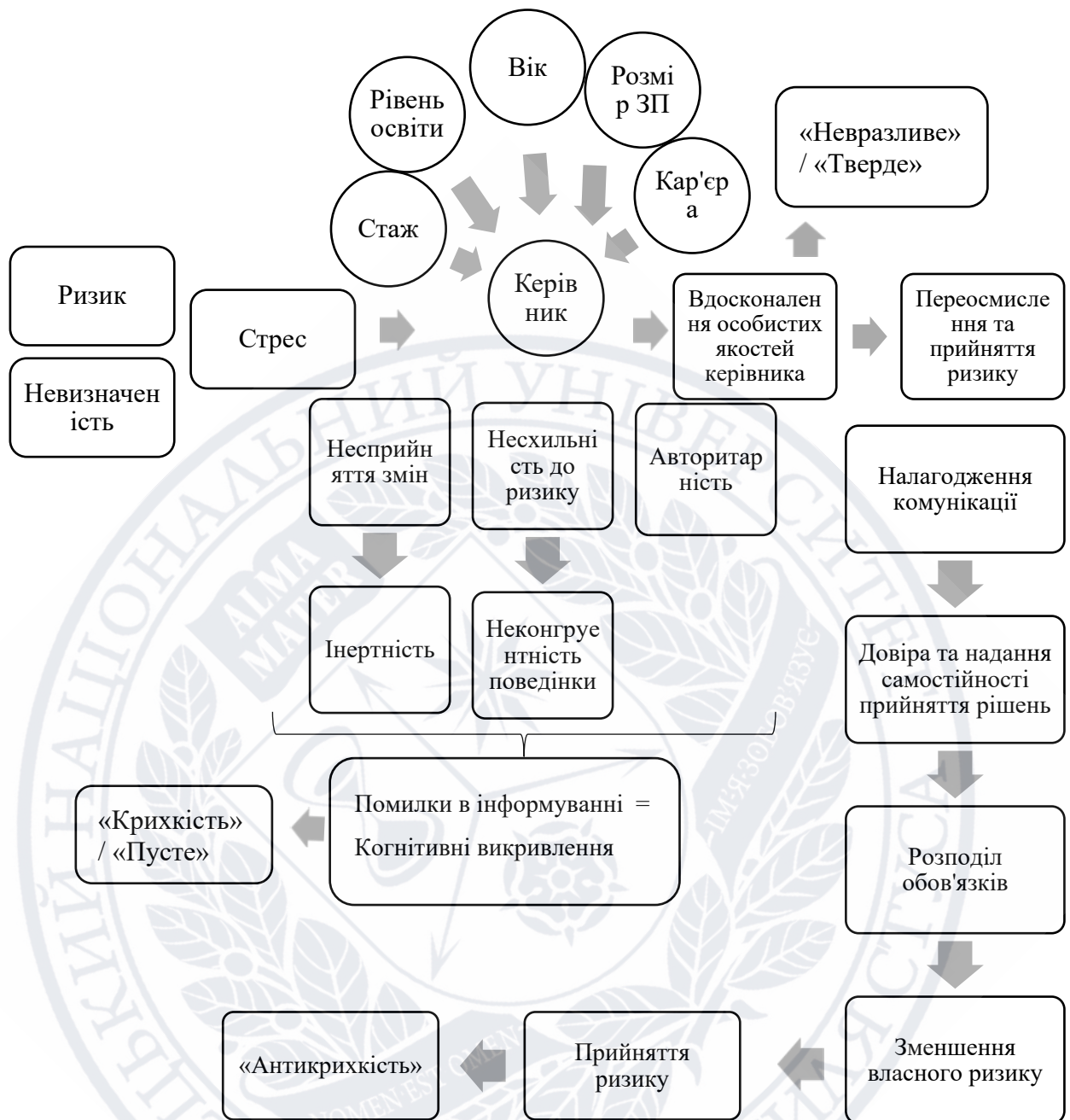


Рисунок 3.11 – Схема здобуття впевненості при прийнятті рішень керівної особистості

Джерело: складено автором.

До того ж, варто зауважити, що будь-який розвиток пов'язаний насамперед із помилками, пошуками правильного варіанта рішення. Саме помилковість, вирішення проблем, помірний стрес і призводять до такої сильної якості як «антикрихкість». Ефективніше спрямувати свої сили на розвиток, ніж на передбачення ризиків та розмірів їх наслідків. Найкращим методом бути сильнішим – це активне діяння в ризикогенному середовищі,

розробка та впровадження нових проектів, оцінка та апробування різних шляхів вирішення проблеми, що супроводжуються помилками. Весь цей комплекс заходів розвиватиме підприємство та підвищуватиме його конкурентоспроможність на ринку.

Отже, даний аналіз нам доводить, що від'ємність прибутку, пасивність перш за все виходить з того, що власник та акціонери, відповідно керівництво мають одну кінцеву мету, проте не мають цілісного уявлення щодо її досягнення. Розбіжність цілей та управлінських завдань керівництва говорить про те, що на підприємстві відсутня налагоджена робота загалом і перше над чим треба працювати так це над створенням єдиних цінностей на підприємстві.

Результати здійсненого аналізу, також дозволяють зробити висновок, що впровадження запропонованого нами плану оптимізації бізнес-процесів, який допоможе уникнути ризику банкрутства, а в подальшому і ліквідації підприємства, можливо лише за тих умов, якщо усі будуть працювати як спільний налагоджений механізм. Задля досягнення налагодженості в роботі, перш за все треба налагодити комунікацію між керуючим та керованими суб'єктами, подбати про рівно розподілені управлінські обов'язки, відповідно і відповідальність за прийняте рішення буде рівно розподілене, що мінімізує ризик при прийнятті управлінських рішень. Таким чином, слід змінити стиль управління та дослухатися до порад колег.

### **Висновки до розділу 3**

1. На основі другої частини анкетування було розроблено план організаційно-економічних заходів та запропоновано шляхи мінімізації ризиків при впровадженні пропозицій. Так, як у респондентів прослідковувалося схильність до збереження статус-кво, а відповідно надання переваги обережним рішенням (інертним), пропозиції щодо покращення функціонування підприємства були більш для обережних типів керівників.



2. Після надання рекомендацій за допомогою економіко-математичної моделі було виявлено ключові фактори, що впливають на рішення, а саме – стаж, вік, рівень освіти та розмір заробітної плати. Також була проведена оцінка цілей та завдань, де було виявлено велику розбіжність в важливості управлінських завдань, де абсолютно у всіх респондентів прослідковувалася єдина ціль, яка полягає в забезпеченні стабільної прибутковості та збільшенні обсягу продажів, проте різність в завданнях, говорить про те, що в кожного різні методи її досягнення. В результаті дослідження було виявлено, що проблеми на підприємстві саме через відсутність налагодженої роботи і перш над чим треба працювати, так це над створенням єдності колективу, а саме налагодження комунікації між керівником та підлеглими, надання самостійності в прийнятті рішень, довіра. Таким чином зменшується особистий ризик при прийнятті управлінських рішень, покращується атмосфера в колективі та сприяє набуттю єдності.

## ВИСНОВОК

Управління поведінковими ризиками є чи не найскладніша задача, яка постає перед менеджментом, оскільки людська поведінка є непередбачуваною. Виходячи із проведеного дослідження, слід зробити такі висновки:

1. Управлінське рішення відрізняється від приватного, оскільки приймається задля вирішення задач керованого об'єкта, а не виходячи з власних потреб. Алгоритм прийняття рішень, який висуває нормативний підхід не передбачає полегшення вибору, через функціонування індивідів в емерджентній середі, яка потребує застосування індивідуального підходу. Чітко сформований алгоритм, який не передбачає собою гнучкість мислення при прийнятті рішення спростовує ідею раціональності як такої.

2. Реалізація будь-якого рішення, навіть ретельно зваженого завжди пов'язане з певним ризиком. Інтелектуальний потенціал при прийнятті рішення може знизити рівень ризику, але не може його стовідсотково виключити. У зв'язку з цим, в процедурі реалізації рішення слід передбачити можливість розвитку подій в альтернативних напрямках, проте оцінка наслідків альтернативних рішень необов'язково відбувається в процесі інтелектуальної активності. Вибір способу вирішення проблеми може бути стимульований емоційним станом, під впливом авторитетної людини, в стані ейфорії, без урахування власних можливостей і ситуаційних обставин.

3. Відсутність єдиної системи, методики управління поведінковими ризиками, передбачає великий ризик помилковості, проте сприяє утворенню антикрихкого механізму при прийнятті рішень. Якісне управління ризиками, передбачає пильність при їх ідентифікації, розуміння тонкощів поведінки керованого індивіда, та допомагає вчасно визначати загрози та фактори, що є передумовою їх виникнення.

4. Досліджуване підприємство не використовує ресурси належним чином, про це свідчить значні коливання основних фінансових показників, зокрема негативна динаміка показників ділової активності підприємства та

прибутковості. Життєвий цикл підприємства знаходиться на стадії спаду, метою діяльності підприємства є збереження отриманих на попередніх етапах результатів, відбувається фінансова криза та зменшення ринкової частки підприємства, основною задачею стає відродження, перероблення місії та розробка нової стратегії розвитку.

5. Система управління надто бюрократизована, розробка і прийняття рішень здійснюються централізовано. На підприємстві переважають авторитарні рішення і не піддаються оскарженню.

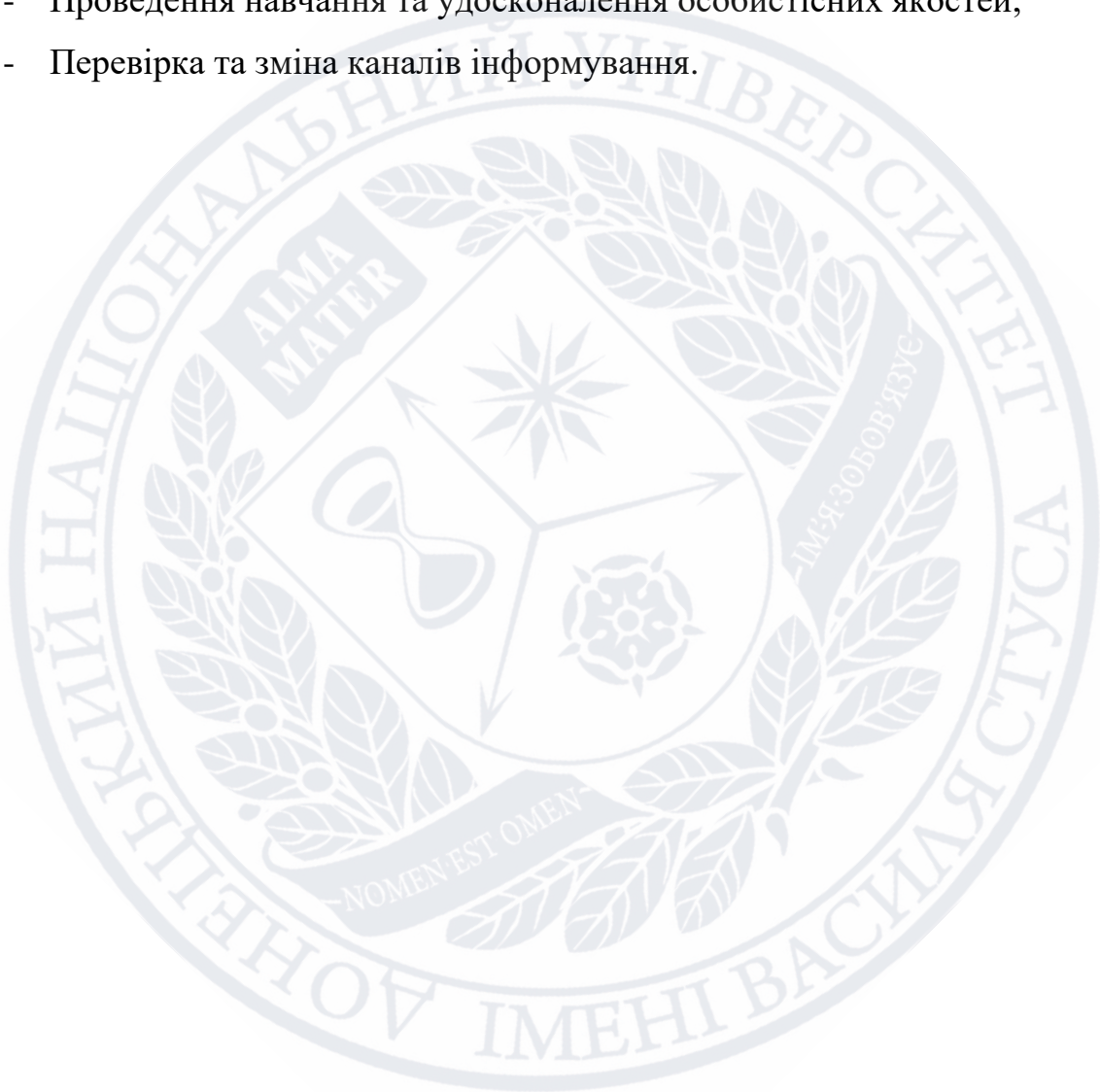
6. Більша частка керівних посад надає перевагу збереженню статус-кво, що пояснює бездіяльність керівної ланки. Проте, при достатньо привабливій пропозиції більшість схильні до прийняття ризику. Схильність до ірраціональної поведінки прослідковувалася у більшості респондентів, які математично порушували правила раціонального вибору, в тому числі дане явище прослідковувалося і у директора підприємства, що може пояснювати вплив когнітивних викривлень на прийняття управлінських та економічних рішень.

7. Задля мінімізації ризику при прийнятті рішень, варто передивитися стиль управління та дослухатися до порад колег, адже це зможе максимально знизити власний ризик та відповідальність, адже ймовірно через стовідсоткову відповідальність за рішення зменшується схильність до ризику та з'являється пасивність до впровадження інновацій.

8. Від'ємність прибутку, пасивність перш за все виходить з того, що власник та акціонери, відповідно керівництво мають кінцеву мету, проте не мають цілісного уявлення щодо її досягнення. Розбіжність цілей та управлінських завдань керівництва говорить про те, що на підприємстві відсутня налагоджена робота загалом і перше над чим треба працювати так це над створенням єдиних цінностей на підприємстві. До того ж, було виявлено що на прийняття ризику впливають такі фактори, як рівень освіти, заробітної плати, вік, стаж роботи, важкодосяжність кар'єри. Виходячи з вищенаведеного було запропоновано:



- Змінити стиль управління та дослухатися до порад колег;
- Створення єдиних цінностей на підприємстві;
- Налагодження комунікації між колегами та надання самостійності в прийнятті рішень;
- Розподіл обов'язків, відповідно розподілення відповідальності за прийняття рішень, задля зменшення власного ризику;
- Проведення навчання та удосконалення особистісних якостей;
- Перевірка та зміна каналів інформування.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Колпаков В. М. Теория и практика принятия управленческих решений: учебное пособие. Київ: МАУП, 2004. 504 с.
2. Управленческие решения и решения в частной жизни. URL: <http://www.addere.ru/f41.htm> (дата звернення: 10.10.2021)
3. Литвак Б. Г. Разработка управленческого решения : учеб. для студ. вузов, обуч. по спец. «Менеджмент». Москва : Дело, 2000. 392 с.
4. Друкер. П. Ф. Виклики для менеджменту ХХІ століття. Київ: КМ-БУКС, 2020. 240с.
5. Боровик М. В., Кондратенко М. О., Новікова М. М. Теоретичні основи забезпечення якості прийняття управлінських рішень в умовах європейської інтеграції: монографія. Харків: Друкарня Мадрид, 2020. 335с.
6. Мезенцева О. Е. Управленческие решения: учебное пособие. Тюмень: ТюмГНГУ, 2014. 200 с.
7. Асаул А. Н., Князь И. П., Коротаева Ю. В. Теория и практика принятия решений по выходу организаций из кризиса. Санкт-Петербург: АНО «ИПЭВ», 2007. 224 с.
8. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов. Москва: Издательство социально-экономической литературы, 1962. 684 с.
9. Канеман Д., Словик П., Тверски А. Принятие решений в неопределенности: Правила и предубеждения. Харьков: Институт прикладной психологии «Гуманитарный Центр», 2005. 632 с.
10. Рикардо Д. Сочинения. Москва: Госполитиздат, 1955 Т. 1: Начала политической экономии и налогового обложения. 353 с.
11. Талер Р. Новая поведенческая экономика. Почему люди нарушают правила традиционной экономики и как на этом заработать. Москва: Эксмо, 2015. 368 с.

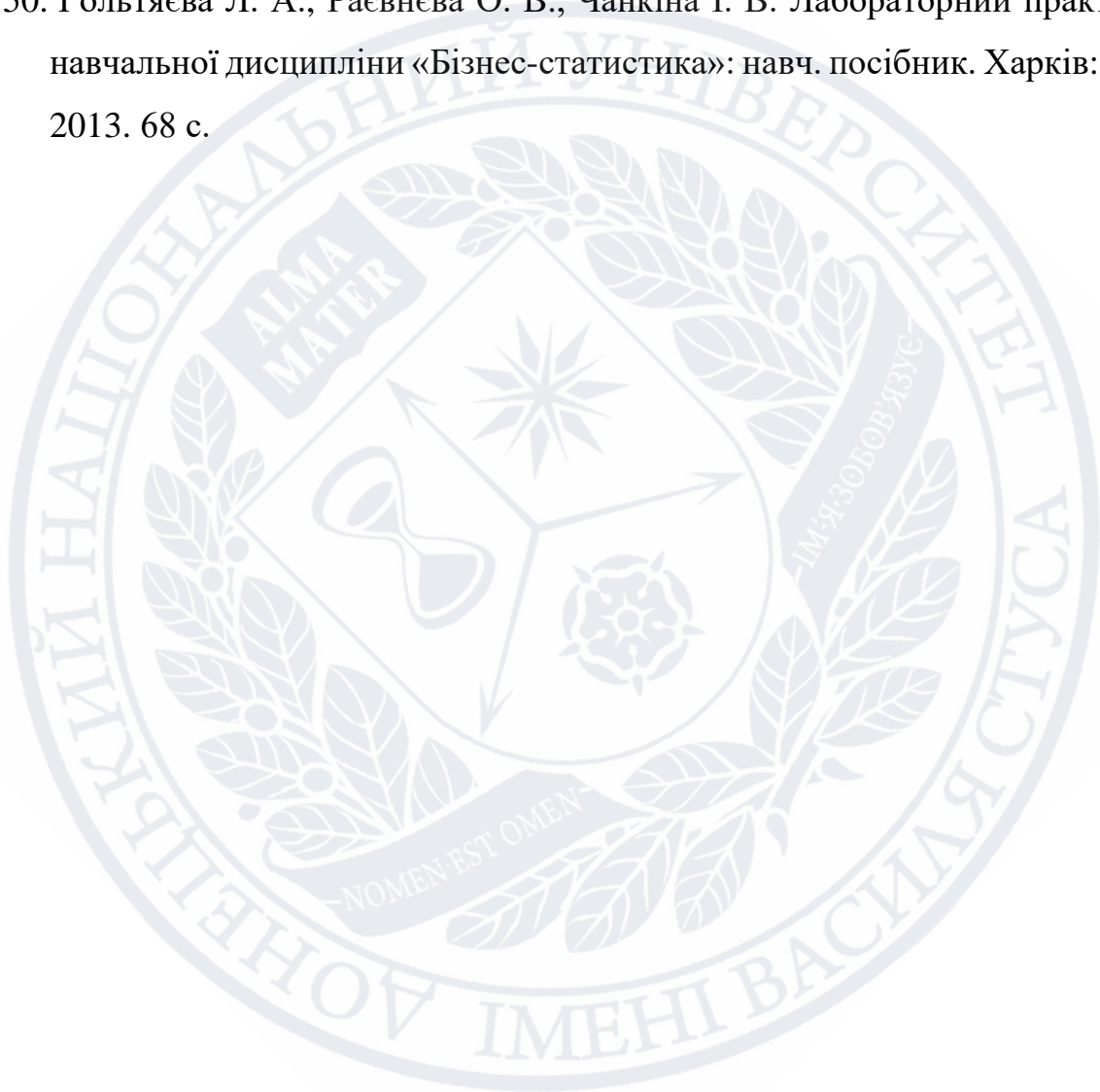
12. Cliffe Leslie T. E. The Political Economy of Adam Smith. URL: <https://socialsciences.mcmaster.ca/econ/ugcm/3ll3/leslie/leslie01.html> (дата звернення: 13.10.2021)
13. Милль Дж.С. Основы политической экономии. Москва: Прогресс, 1980 Т.1. 323 с.
14. Simon, H. A. A Behavioral Model of Rational Choice. *Quarterly Journal of Economics*, 1955. 1 (69), pp. 99-118. doi:10.2307/1884852
15. Канеман Д., Тверски А. Рациональный выбор, ценности и фреймы. *Психологический журнал*, 2003. 4(24), С. 31–42. URL: <http://selfmoney.narod.ru/kanem.htm> (дата звернення: 07. 08. 2021 )
16. Орлів М. С. Підготовка і прийняття управлінських рішень: навч.-метод. матеріали. Київ: НАДУ, 2013. 40 с.
17. Зуб А. Т. Принятие управленческих решений: учебник и практикум для академического бакалавриата. Москва: Юрайт, 2018. 332 с.
18. Кабушкин М. І. Основы менеджмента. Москва: Новое знание, 2009. 336 с.
19. Поняття «ризик» і «невизначеність». URL: [https://stud.com.ua/73272/finans/ponyattya\\_rizik\\_neviznachenist](https://stud.com.ua/73272/finans/ponyattya_rizik_neviznachenist) (дата звернення: 18.10. 2021)
20. Саймон Г. Наука об искусственном. Москва: Едиториал УРСС, 2004. 144с.
21. Хайек Ф. Пагубная самонадеянность. Ошибки социализма. Москва: Новости, 1992. 304 с.
22. Талеб Н. Н. Черный лебедь. Под знаком непредсказуемости. Москва: КоЛибри, 2009. 528с.
23. Канеман Д. Думай медленно... Решай быстро. Москва: АСТ, 2019. 653 с.
24. Губина Н. В. Социология: норма, девиация, контроль: учебное пособие. Нижнекамск: ФГБОУ ВПО «КНИТУ», 2012. 170 с.
25. Беккер Г.С. Человеческое поведение: экономический подход. Москва: ГУ ВШЭ, 2003. 672 с.
26. Kahneman D., Tversky A. Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk. *Econometrica*, 1979. 2 (47), pp. 263–291. doi: 10.2307/1914185



27. Злотников А. Г. Социологическая составляющая концепций нобелевских лауреатов по экономике. *Наука и инновации*, 2018. 4 (182), С. 44–49. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sotsiologicheskaya-sostavlyayuschaya-kontseptsiiy-nobelevskih-laureatov-po-ekonomike/viewer> (дата звернення: 21. 10. 2021)
28. Капелюшников Р. И. Поведенческая экономика и новый патернализм. Москва : Высшая школы экономики, 2013. 76 с.
29. Когнітивні спотворення: чому ми помиляємося. URL: <https://medium.com/@hunter666-b6738e5c952b> (дата звернення: 24. 10. 2021)
30. Талеб Н. Н. Одураченные случайностью. Скрытая роль шанса в бизнесе и жизни. Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2011. 320 с.
31. Мазилкина Е. И., Паничкина Г. Г. Основы управления конкурентоспособностью. Москва: Омега-Л, 2009. 328 с.
32. Бочаров С. А., Иванов А. А., Олейников С. Я. Основы бизнеса: Учебно-методический комплекс. Москва: ЕАОИ, 2008. 447 с.
33. Слободской А. Л. Риски в управлении персоналом: учебное пособие. Санкт-Петербург: СПбГУЭФ, 2011. 155 с.
34. Талеб Н. Н. Антихрупкость. Как извлечь выгоду из хаоса. Москва: Азбука Аттикус, 2014. 768 с.
35. Санстейн К., Талер Р. Nudge. Архитектура выбора. Как улучшить наши решения о здоровье, благосостоянии и счастье. Москва: Манн, Иванов и Фербер (МИФ), 2008. 240 с.
36. Відомості про ПП «Липовецький цегельний завод» URL: [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/03332866/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/03332866/) (дата звернення: 11. 09. 2021)
37. Показники фінансової стійкості. Фінансовий аналіз та висновки. URL: <https://www.finalon.com/metodyka-rozrakhunku/100-vidnosni-pokaznyky-fiansovoi-stiikosti>. (дата звернення: 16. 09. 2021 )

38. Захарова Н. Ю., Яцух О. О. Фінансовий стан підприємства та методика його оцінки. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Економіка і управління*. 2018. № 3. С. 173-180.
39. Відомості про ПП «Поділля буд» URL: [https://clarity-project.info/edr/31909654/finances?current\\_year=2020](https://clarity-project.info/edr/31909654/finances?current_year=2020) (дата звернення: 01.11.2021)
40. Відомості про ПП «Губницький завод будівельних матеріалів» URL: [https://clarity-project.info/edr/34671693/finances?current\\_year=2020](https://clarity-project.info/edr/34671693/finances?current_year=2020) (дата звернення: 01.11.2021)
41. Відомості про ТОВ «Літинський цегельний завод» URL: [https://clarity-project.info/edr/01203395/finances?current\\_year=2020](https://clarity-project.info/edr/01203395/finances?current_year=2020) (дата звернення: 01.11.2021)
42. Що краще цегла або піноблок: порівняння характеристик і особливостей будівництва. [pobudova.in.ua](http://pobudova.in.ua). URL: <http://pobudova.in.ua/що-краще-цегла-або-піноблок-порівнянн.html> (дата звернення: 12.11.2021)
43. Гаватюк Л. С., Перегіняк Н. М. Шляхи підвищення рентабельності господарської діяльності підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. № 9. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/9\\_ukr/62.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/62.pdf). (дата звернення: 10. 11. 2021)
44. Друкер П. Ф. Задачи менеджмента в XXI веке: учеб. пособие. Москва: Вильямс, 2000. 272 с.
45. Блинов А. О., Угрюмова Н. В. Менеджмент изменений: от хорошего к лучшему. Экономика и управление в отраслях и сферах деятельности. 2015. Т. 2, № 12. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/menedzhment-izmeneniy-ot-horoshego-k-luchshemu/viewer> (дата звернення: 15. 11. 2021)
46. Фомичев А. Н. Риск-менеджмент: Учебник. Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2008. 376 с.
47. Чалдини Р. Психология влияния. Київ: Форс Україна, 2021. 368 с.

48. Тарасов В. Искусство управленческой борьбы. Эффективная система управленческих навыков, своеобразная философия жизни. Москва: Добрая книга, 2009. 434 с.
49. Бурмистрова Н. О. Способ оценки уровня приверженности, лояльности, интеграции и вовлеченности персонала. *Международный научноисследовательский журнал*. 2020. № 5-3(95). С. 190–194.
50. Гольцяева Л. А., Расвнева О. В., Чанкіна І. В. Лабораторний практикум з навчальної дисципліни «Бізнес-статистика»: навч. посібник. Харків: ХНЕУ, 2013. 68 с.





## ДОДАТОК А

## Фінансова звітність ПП «Липовецький цегельний завод» за 2019 рік

Додаток 1  
до Національного положення (стандарту)  
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансо-  
звітність" (пункт 5 розділу I)

## ФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ МАЛОГО ПІДПРИЄМСТВА

Підприємство

ПП "ЛИПОВЕЦЬКИЙ ЦЗ"

Дата (рік, місяць, число)

За ЄДРПОУ

За КОАТУУ

За КОПФГ

За КВЕД

2-13-48

КОДИ

27.02.2020

33220106

0522210100

120

23.32

16

Територія М.ЛИПОВЕЦЬ

Організаційно-правова форма господарювання

приватне підприємство

Вид економічної діяльності

Виробництво цегли, черепиці та інших будівельних виробів із випаленої глини

Середня кількість працівників

Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком

Адреса, телефон

ЛИПОВЕЦЬ, ЛЕНІНА, 123

## 1. БАЛАНС

на 31 грудня 2019 р.

Форма № 1-м

Код за ДКУД 1801006

АКТИВ	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	-	-
первісна вартість	1001	-	-
накопичена амортизація	1002	( - )	( - )
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби:	1010	570.0	561.0
первісна вартість	1011	1519.3	1519.3
знос	1012	( 949.3 )	( 958.3 )
Довгострокові біологічні активи:	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції:	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>570.0</b>	<b>561.0</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	1408.2	1527.3
у тому числі готова продукція	1103	224.4	263.4
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:	1125	45.0	45.0
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	15.7	19.2
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	8.5
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	18.8	68.8
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Грошові кошти та їх еквіваленти	1165	9.0	36.7
Витрати майбутніх періодів	1170	250.0	461.4
Інші оборотні активи	1190	-	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>1746.7</b>	<b>2158.4</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>2316.7</b>	<b>2719.4</b>



## Продовження додатку А

Фінансова звітність ПП «Липовецький цегельний завод» за 2019 рік  
(продовження)

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	722.2	722.2
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1529.7	1643.8
Неоплачений капітал	1425	( - )	( - )
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>2251.9</b>	<b>2366.0</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення</b>	<b>1595</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>III. Поточні зобов'язання</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	51.4	346.3
розрахунками з бюджетом	1620	12.4	7.1
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	1.0	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	-	-
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>64.8</b>	<b>353.4</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>2316.7</b>	<b>2719.4</b>

## 2. ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

за рік 2019 р.

Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попередньо- го року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3609.7	4467.8
Інші операційні доходи	2120	272.6	439.8
Інші доходи	2240	-	-
<b>Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)</b>	<b>2280</b>	<b>3882.3</b>	<b>4907.6</b>
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 2788.6 )	( 3478.6 )
Інші операційні витрати	2180	( 979.6 )	( 1425.8 )
Інші витрати	2270	( - )	( - )
<b>Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)</b>	<b>2285</b>	<b>( 3768.2 )</b>	<b>( 4904.4 )</b>
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	114.1	3.2
Податок на прибуток	2300	( - )	( - )
<b>Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)</b>	<b>2350</b>	<b>114.1</b>	<b>3.2</b>



(підпис) **ОСАДЧИЙ ОЛЕКСАНДР ГРИГОРОВИЧ**  
(ініціали, прізвище)

(підпис) **ШЕВЧУК АЛЛА АНАТОЛІІВНА**  
(ініціали, прізвище)

МП



## ДОДАТОК Б

## Анкета на схильність до ризиків

**АНКЕТА НА ВИЯВЛЕННЯ СХИЛЬНОСТІ ДО РИЗИКІВ КЕРІВНИХ ПОСАД**

Стать 

Ч		Ж	<input checked="" type="checkbox"/>
---	--	---	-------------------------------------

Вік 

20-30	30-40	40-50	50-60
		<input checked="" type="checkbox"/>	

Освіта 

Вища	Неповна вища	Середня	Професійна	Без освіти
			<input checked="" type="checkbox"/>	

Посада Головний бухгалтер

Стаж роботи на підприємстві 

5 – 10	Від 1 – 4 р.	10 – 15 років	15 і вище
		<input checked="" type="checkbox"/>	

1. Оберіть твердження, яке більш притаманне для вас.  
 (А) Зіграти в орлянку на 1000 доларів, якщо орел то ви отримуєте свій гарантований виграш, якщо решка – не отримуєте нічого.  
 Б. Гарантовано отримати 46 доларів.

2. Чи погодитесь ви грати в орлянку на таких умовах:  
 А. Якщо випадає решка, ви втрачаєте 100 доларів.  
 Б. Якщо випадає орел – виграєте 150 доларів.  
 ТАК ☒ Ні ☐

3. Чи погодитесь ви зіграти в гру на таких умовах:  
 50% ймовірності втратити 100 доларів і 50% ймовірності виграти 200 доларів  
 ТАК ☐ Ні ☒

4. Чи погодитесь ви зіграти в гру на таких умовах:  
 50% ймовірності втратити 200 доларів і 50% ймовірності виграти 20000 доларів  
 ТАК ☐ Ні ☒

5. Уявіть, що ви зіткнулися із двома взаємопов'язаними рішеннями. Спочатку вивчіть обидва, потім зробіть вибір (позначте один з обраних варіантів).  
**Рішення 1.**  
 Виберіть між:



## Продовження додатку Б

## Анкета на схильність до ризику (продовження)

☒ А. вірним прибутком у 240 доларів;

Б. 25%-ним шансом виграти 1000 доларів і 75%-ним шансом не виграти нічого.

**Рішення 2.**

Виберіть між:

В. вірною втратою 750 доларів;

☒ Г. 75%-ним шансом втратити 1000 доларів і 25%-ним шансом не втратити нічого.

6. Проранжуйте важливість цілей для підприємства від 1 – 10 (1 – найменш значуща; 10 – найбільш значуща):

№	Цілі	Значення
1	Збільшення обсягу продаж	2
2	Забезпечення стабільної прибутковості	4
3	Підвищення рівня рентабельності виробництва	3
4	Підтримка стабільного фінансового стану	8
5	Зниження витрат	5
6	Покращення якості продукції (послуг)	6
7	Посилення позицій на внутрішньому ринку	10
8	Диверсифікація виробництва	9
9	Забезпечення конкурентної заробітної плати працівників	7
10	Оптимізація бізнес-процесів в компанії	✓ 1

7. Які з наведених нижче управлінських завдань Ви оцінюєте як надзвичайно актуальні для Вашого підприємства (проранжуйте важливість від 1 – 9 (1 – найменш значуща; 9 – найбільш значуща):

№	Управлінські завдання	Значення
1	Пошук ефективних методів конкурентної боротьби	2
2	Впровадження нових технологій	✓ 9
3	Підвищення якості продукції	4
4	Пошук шляхів і методів скорочення витрат	3
5	Підвищення якості обслуговування клієнтів	5
6	Розробка і впровадження інновацій	8
7	Забезпечення підприємства кваліфікованим персоналом	7
8	Нестача фінансових коштів для розвитку підприємства	1
9	Підвищення кваліфікації управлінського персоналу	6

## Продовження додатку Б

## Анкета на схильність до ризику (продовження)

8. За шкалою від 0 – 8 оцініть ймовірність настання події, де 0 – подія неможлива, 8 – подія неминуча.

№	Подія	Ймовірність
1	Витіснення продукту з ринку	0
2	Подальший спад попиту на продукцію	6
3	Вихід на нові перспективні ринки	1
4	Капіталовкладення, задля впровадження диверсифікації продукції та введення нового обладнання	2
5	Впровадження реклами, задля розширення кола споживачів	3
6	Збільшення обсягів виробництва	8
7	Підвищення інтенсивності конкуренції	5
8	Коштовність матеріалу та подальше зростання ціни, задля виготовлення цегли	7



## ДОДАТОК В

Нормування показників за статтю, віком, освітою, стажем роботи, заробітною платою та рівнем схильності до ризику

	Стать Ж -1; Ч - 2	Вік 40 - 50 -2; 50-60 -3	Освіта вища -3; неповна вища - 1; професійн а - 2	Стаж 5-10 - 1; 10-15 -2; 15 і вище - 3	ЗП 15000- 20000 -3; 10000 - 15000 - 2; 10000 -1	Рівень схильності до ризику (загальний)
респондент 1	2	3	3	3	3	0,6
респондент 2	1	2	2	2	2	0,4
респондент 3	1	3	3	2	1	0,8
респондент 4	1	2	3	2	3	0,2
респондент 5	2	2	2	1	1	0,6
респондент 6	2	2	1	1	1	0,6
респондент 7	1	2	1	2	2	0,6



## ДОДАТОК Г

## Нормування показників за управлінськими цілями

Цілі										
	Var1	Var2	Var3	Var4	Var5	Var6	Var7	Var8	Var9	Var10
	Збільшен ня обсягу продаж	Забезпече ння стабільної прибутков ості	Підвищен ня рівня рентабель ності виробниц тва	Підтримк а стабільног о фінансово го стану	Зниження витрат	Покрашен ня якості продукції (послуг)	Посиленн я позицій на внутрішнь ому ринку	Диверсиф ікація виробниц тва	Забезпече ння конкурент ної заробітної плати працівник ів	Оптимізац ія бізнес- процесів в компанії
респондент 1	6	8	7	5	4	2	9	1	10	3
респондент 2	2	4	3	8	5	6	10	9	7	1
респондент 3	1	9	8	10	7	6	5	4	3	2
респондент 4	4	10	8	9	7	6	5	3	2	1
респондент 5	6	8	2	9	10	5	7	1	4	3
респондент 6	4	8	10	9	7	3	2	1	6	5
респондент 7	6	9	10	8	7	5	4	2	1	3
	4,1	8	6,8	8,2	6,7	4,7	6	3	4,7	2,5

## ДОДАТОК Д

## Нормування показників за управлінськими завданнями

Управлінські завдання									
	Var1	Var2	Var3	Var4	Var5	Var6	Var7	Var8	Var9
	Пошук ефективних методів конкурентної боротьби	Впровадження нових технологій	Підвищення якості продукції	Пошук шляхів і методів скорочення витрат	Підвищення якості обслуговування клієнтів	Розробка і впровадження інновацій	Забезпечення підприємства кваліфікованим персоналом	Нестача фінансових коштів для розвитку підприємства	Підвищення кваліфікації управлінського персоналу
респондент 1	7	5	1	8	4	3	2	9	6
респондент 2	2	9	4	3	5	8	7	1	6
респондент 3	1	3	4	5	6	2	7	9	8
респондент 4	7	3	8	4	5	2	6	9	1
респондент 5	8	2	6	7	9	3	4	1	5
респондент 6	8	1	7	2	3	4	6	9	5
респондент 7	6	7	1	8	3	9	2	5	4
	5,5	4,2	4,4	5,2	5	4,4	4,8	6,1	5

## ДОДАТОК Е

## Довідка про впровадження

ПП «Липовецький цегельний завод»  
Україна, 22500, Вінницька обл.,  
Липовецький р-н, місто Липовець,  
вулиця Леніна 123  
Код ЄДРПОУ 33220106

**ДОВІДКА**

про використання результатів наукового дослідження

Запропоновані в кваліфікаційній магістерській роботі **Філатової Д.Г.** «Забезпечення мінімізації ризиків при прийнятті управлінських та економічних рішень із застосуванням поведінкового підходу» пропозиції мають наукову новизну та практичну цінність, що дало змогу використати її результати при ідентифікації ризиків поведінкового характеру, взято до розгляду план організаційно-економічних заходів із наведеними пропозиціями, щодо мінімізації ризиків при їх впровадженні.

Директор ПП «Липовецький цегельний завод»

О.І. Осадчий

