

[http://dtp.lg.ua/Dokumentacija%20i%20oformlenie/DSTU\\_3400-2006\\_Derzhavny\\_vyprobuvannja\\_ZVT.pdf](http://dtp.lg.ua/Dokumentacija%20i%20oformlenie/DSTU_3400-2006_Derzhavny_vyprobuvannja_ZVT.pdf)  
“DSTU 3561.0-97 Metrolohiia. Odynytsi fizychnykh velychyn. Osnovni odynytsi fizychnykh velychyn Mizhnarodnoi systemy odynyts. Osnovni polozhennia, nazvy ta poznachennia” [DSTU 3561.0-97 Metrology. Units of Physical Quantities. Basic Units of Physical Quantities of the International System of Units. Basic Provisions, Names and Symbols]. [https://dnaop.com/html/29587/doc-DCTY\\_3651.0-97](https://dnaop.com/html/29587/doc-DCTY_3651.0-97)  
“DSTU 3561.1-97 Metrolohiia. Odynytsi fizychnykh velychyn. Pokhidni odynytsi fizychnykh velychyn Mizhnarodnoi systemy odynyts. Osnovni poniattia, nazvy ta poznachennia” [DSTU 3561.1-97 Metrology. Units of Physical Quantities. Derived Units of Physical Quantities of the International System of Units. Basic Concepts, Names and Symbols]. [https://ntb.pstu.edu/images/N-rabotniku/DSTU\\_365\\_1\\_97.pdf](https://ntb.pstu.edu/images/N-rabotniku/DSTU_365_1_97.pdf)  
“DSTU 3561.2-97 Metrolohiia. Odynytsi fizychnykh velychyn. Fizychni stali ta kharakterystychni chysla” [DSTU 3561.2-97 Metrology. Units of Physical Quantities. Physical Steels and Characteristic Numbers]. [http://online.budstandart.com/ru/catalog/doc-page?id\\_doc=52158](http://online.budstandart.com/ru/catalog/doc-page?id_doc=52158)  
“DSTU 3989-2000 Metrolohiia. Kalibruvannia zasobiv vymiriuvannoї tekhniky. Osnovni polozhennia, orhani-

zatsiia, poriadok provedennia ta oformlennia rezul'tativ” [DSTU 3989-2000 Metrology. Calibration of Measuring Equipment. Basic Provisions, Organization, Procedure and Results]. [http://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id\\_doc=69289](http://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=69289)  
“DSTU ISO 10012: 2005 Systemy keruvannia vymiriuvanniamy. Vymohy do protsesiv vymiriuvannia ta vymiriuvannoho obladdnannia” [DSTU ISO 10012: 2005 Measurement Control Systems. Requirements for Measuring Processes and Measuring Equipment]. [https://lab.biz.ua/apps/dstu\\_iso\\_10012.pdf](https://lab.biz.ua/apps/dstu_iso_10012.pdf)  
“DSTU ISO 9000: 2015 Systemy upravlinnia yakistiu. Osnovni polozhennia ta slovnyk terminiv (ISO 9000: 2015, IDT)” [DSTU ISO 9000: 2015 Quality Management Systems. Basic Provisions and Glossary of Terms (ISO 9000: 2015, IDT)]. <https://khoda.gov.ua/image/catalog/files/%209000.pdf>  
Druker, P. F. *Entsiklopediya menedzhmenta* [Encyclopedia of Management]. Moscow: Vilyams, 2004.  
Dziabenko, O. M. “Metrolohichna diialnist na pidpriemstvi” [Metrological Activity At the Enterprise]. *Metrolohiia ta prylady*, no. 2 (2020): 40-43.  
DOI: 10.33955/2307-2180(2)2020.40-43  
Vesnin, V. R. *Menedzhment* [Management]. Moscow: TK Velbi ; Izd-vo «Prospekt», 2006.

УДК 330.16  
JEL: D03; D23; D81; M19

## АНАЛІЗ РИЗИКУ В ПРОЦЕСІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ З УРАХУВАННЯМ ПОВЕДІНКОВОГО ПІДХОДУ

©2021 МАТВЄЄВА О. М., БОНДАРЕНКО О. М., ДУКСЕНКО О. П.

УДК 330.16  
JEL: D03; D23; D81; M19

### Матвєєва О. М., Бондаренко О. М., Дуксенко О. П. Аналіз ризику в процесі прийняття управлінських рішень з урахуванням поведінкового підходу

Метою статті є дослідження сутності ризику в процесі прийняття управлінських рішень з урахуванням поведінкового підходу та виявлення причин його виникнення. У статті проведено дослідження ризику, структуроване відповідно до двох дихотомій: ризик/надійність і ризик/небезпека. При цьому поняття ризику управлінського рішення означає складний комплекс альтернатив, у ході аналізу яких виникає необхідність прийняття рішення. Протилежна сторона в кожному випадку виступає лише як поняття рефлексії, чия функція — прояснити, що ж у конкретному випадку акцентується в самому ризику: проблема точності вимірювання в першому випадку або ступінь відповідальності власне за збиток — у другому. Щодо обох відмінностей виявлено, що вільного від ризику управлінського рішення не існує. Доведено, що поняття ризику в процесі прийняття управлінських рішень з урахуванням поведінкового підходу слід протиставляти поняттю надійності. Науковий підхід до визначення надійності представлено в твердженні, що абсолютна надійність недосяжна. Наведено феномен обгрунтованого ризику в процесі прийняття управлінських рішень з урахуванням поведінкового підходу, який є частиною загальної проблеми, що вивчається вченими-економістами та термінологічно фіксується як «обгрунтована господарська діяльність». Елементом такої діяльності є прийняття управлінських рішень. Запропоновано дослідження ризиків, що мають імовірність виникнення у процесі прийняття управлінських рішень з урахуванням поведінкового підходу, на якісному та кількісному рівнях. При цьому доведено, що саме кількісне дослідження ризиків, виявлених на якісному рівні, є основною метою аналізу ризиків згідно з теорією прийняття рішення за наявності ризику.

**Ключові слова:** управління, поведінкова економіка, управлінські рішення, ризик, процес прийняття управлінських рішень.

**DOI:** <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-3-219-225>

**Бібл.:** 8.

**Матвєєва Ольга Миколаївна** – кандидат економічних наук, доцент, професор кафедри обліку і аудиту, Національний авіаційний університет (просп. Любомира Гузара, 1, Київ, 03058, Україна)

**E-mail:** [0970607292@ukr.net](mailto:0970607292@ukr.net)

**ORCID:** <http://orcid.org/0000-0002-7648-6065>

**Researcher ID:** U-1074-2018

**Бондаренко Ольга Михайлівна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри обліку і аудиту, Національний авіаційний університет (просп. Любомира Гузара, 1, Київ, 03058, Україна)

**E-mail:** [bondarenko\\_olga\\_@ukr.net](mailto:bondarenko_olga_@ukr.net)

**ORCID:** <http://orcid.org/0000-0002-6546-7336>

**Researcher ID:** I-5077-2018

**Дуксенко Оксана Петрівна** – старший викладач кафедри економіки повітряного транспорту, Національний авіаційний університет (просп. Любомира Гузара, 1, Київ, 03058, Україна)  
**E-mail:** [duksenkooksana@gmail.com](mailto:duksenkooksana@gmail.com)  
**ORCID:** <http://orcid.org/0000-0001-6587-4583>  
**Researcher ID:** <https://publons.com/researcher/1780164/oksana-duksenko/>

UDC 330.16

JEL: D03; D23; D81; M19

**Matvieieva O. M., Bondarenko O. M., Duksenko O. P. Risk Analysis in Managerial Decision-Making Based on Behavioral Approach**

The article is aimed at studying the essence of risk in the process of making managerial decisions, taking into account the behavioral approach and identifying the causes of risk occurrence. The article carries out a risk study structured in accordance with two dichotomies: risk/reliability and risk/danger. At this, the concept of managerial decision risk means a complex set of alternatives, during the analysis of which there is a need to make a decision. The opposite side in each case acts only as a concept of reflection, whose function is to clarify what in a particular case is emphasized in the risk per se: the problem of measuring accuracy in the first case or the degree of responsibility for the damage itself — in the second. As for both differences, it is identified that there is no risk-free managerial decision. It is proved that the concept of risk in the process of making managerial decisions, taking into account the behavioral approach, should be contrasted with the concept of reliability. The scientific approach to determining reliability is presented in the statement that absolute reliability is unattainable. The phenomenon of reasonable risk in the process of making managerial decisions is provided, taking into account the behavioral approach, which is part of the general problem studied by economists and is terminologically recorded as «justified economic activity». An element of such activity is the managerial decision-making. The risks that are likely to arise in the process of managerial decisions taking into account behavioral approach, at both the qualitative and the quantitative levels are studied. It is proved that quantitative study of risks identified at the qualitative level is the main purpose of risk analysis in accordance with the theory of decision-making in the presence of risk.

**Keywords:** management, behavioral economics, managerial decisions, risk, managerial decision-making process.

**Bibl.:** 8.

**Matvieieva Olha M.** – PhD (Economics), Associate Professor, Professor of the Department of Accounting and Auditing, National Aviation University (1 Liubomyra Husara Ave., Kyiv, 03058, Ukraine)

**E-mail:** [0970607292@ukr.net](mailto:0970607292@ukr.net)

**ORCID:** <http://orcid.org/0000-0002-7648-6065>

**Researcher ID:** U-1074-2018

**Bondarenko Olha M.** – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Accounting and Auditing, National Aviation University (1 Liubomyra Husara Ave., Kyiv, 03058, Ukraine)

**E-mail:** [bondarenko\\_olga\\_@ukr.net](mailto:bondarenko_olga_@ukr.net)

**ORCID:** <http://orcid.org/0000-0002-6546-7336>

**Researcher ID:** I-5077-2018

**Duksenko Oksana P.** – Senior Lecturer of the Department of Economics of Air Transport, National Aviation University (1 Liubomyra Husara Ave., Kyiv, 03058, Ukraine)

**E-mail:** [duksenkooksana@gmail.com](mailto:duksenkooksana@gmail.com)

**ORCID:** <http://orcid.org/0000-0001-6587-4583>

**Researcher ID:** <https://publons.com/researcher/1780164/oksana-duksenko/>

На сучасному етапі розвитку економіки дослідження вчених-економістів поведінкового підходу в управлінні є одними з найперспективніших. Поведінковий підхід в управлінні базується на теорії прийняття рішень, яка розкриває закономірності економічної поведінки та доводить неактуальність концепції «економічної людини» в економічних реаліях, де не існує ані абсолютної повноти інформації, ані свободи вибору альтернатив, ані стабільності. Дослідження поведінкового підходу в економіці направлені на вивчення психологічних закономірностей управлінської діяльності. Економіко-психологічне бачення процесу прийняття рішення може бути розкрито шляхом послідовного аналізу та моделювання різних економічних процесів.

Найзначнішими дослідженнями ризик-менеджменту є роботи Д. Канеман і А. Тверські, які запропонували теорію ризику, що призначена для оцінки сумісного ризику в теорії ігор. К. Кумбс пропонував дослідження ризику структурувати відповідно до двох дихотомій: розподіл на дослідження, пов'язані

з оцінкою ризику, і роботи, в яких вивчається прийняття ризику та розподіл на дослідження рішень, які приймаються групою суб'єктів або рішень, які приймаються окремим суб'єктом. Особливий внесок у дослідження теорії прийняття рішень було здійснено американським науковцем М. Шеріфом, який запропонував концепцію прийняття рішень у процесі досягнення екстраординарних цілей. Також економічну поведінку в процесі прийняття управлінських рішень вивчали: Г. Ложкін, В. Спасенников, В. Комаровська, Є. Ходаківський, Ю. Богоявленська, Т. Грабар.

Необхідність забезпечення ефективності процесу прийняття управлінських рішень з урахуванням поведінкового підходу потребує критичного аналізу економічної поведінки, теорії ризику та механізмів прийняття управлінських рішень, а також досліджень переваг альтернатив, впливу ступеня ризику та його ймовірності на альтернативи, що забезпечить таку економічну поведінку суб'єктів господарювання, яка сприятиме процесу прийняття ефективних управлінських рішень.

Задля уникнення ризику суб'єкти господарювання прагнуть реалізувати альтернативу з високим рівнем ефективності. Цей процес і знаходить своє вираження в понятті «ризик». Ризик – поняття, що характеризує господарську діяльність в умовах невизначеності [1, с. 112]. Поняття ризику включає перспективу певного результату, який залежить від ряду чинників і містить властивість небажаності. Будучи, таким чином, прогностичною оцінкою процесу господарювання, поняття ризику не просто описує, але зумовлює певне його розуміння, є нормативно-оцінною категорією. У даній своїй якості ризик є властивістю господарської діяльності та економічних відносин, тобто продуктом або результатом управлінського рішення. Ризик пов'язаний з вибором певних альтернатив, розрахунком імовірності їх результату. Обґрунтований ризик є складовою частиною процесу прийняття раціонального управлінського рішення в умовах невизначеності. Останній існує як на стадії вибору альтернативи, так і на стадії її реалізації. І в тому, і в іншому випадку ризик постає моделлю зняття суб'єктом господарювання невизначеності шляхом практичного вирішення суперечності при альтернативному розвитку протилежних тенденцій у конкретних умовах. Ризик є одним із шляхів усунення невизначеності, яка є відсутністю однозначності. Це пов'язано, насамперед, з властивістю ризику оптимізувати процеси управління та регулювання, ігноруючи об'єктивні та суб'єктивні джерела невизначеності. Причому йдеться не про те, щоб знайти кошти, які дозволяють повністю позбавитися впливу чинників невизначеності (що неможливо), а про необхідність урахування ризику з метою відбору раціональних альтернатив.

Ризик пов'язаний з вибором певних альтернатив, розрахунком імовірності їх результату – в цьому його суб'єктивний бік. Крім цього, він виявляється й у тому, що кожен суб'єкт господарювання в різному ступені оцінює одну і ту саму величину ризику через відмінність початкових установок.

Ризик характеризується такими рисами, як суперечливість і альтернативність.

Суперечлива природа ризику виявляється в зіткненні об'єктивно існуючої ймовірності виникнення ризику з його суб'єктивною оцінкою.

Ризик, з одного боку, орієнтований на отримання результатів неординарними способами в умовах невизначеності в ситуації неминучого вибору альтернативи. Тим самим він сприяє: впровадженню нових, перспективних видів господарської діяльності; економічному розвитку; здійсненню експериментів, направлених на максимізацію прибутку. З іншого боку, ризик може призвести до суб'єктивізму, гальмування економічного прогресу, якщо в умовах недостатності інформації альтернатива обирається без належного урахування об'єктивних закономірностей розвитку господарської діяльності, щодо якої приймається рішення з урахуванням поведінкового підходу.

Проте величина ризику не тільки суб'єктивна, але й об'єктивна, оскільки вона є формою якісно-кількісного виразу реально існуючої невизначеності. Об'єктивність ризику виявляється в його можливості відобразити реально існуючі економічні явища, процеси, специфіку господарської діяльності. Причому ризик існує незалежно від того, чи усвідомлюють його наявність, чи ні, враховують його чи ігнорують. Не можна відмінити ймовірність виникнення ризику в певній господарській діяльності.

Об'єктивність ризику в процесі прийняття рішень з урахуванням поведінкового підходу пов'язана з тим, що він породжується економічними процесами не лише суб'єктивного характеру, але й такими, які не залежать від рішень суб'єкта господарювання.

Альтернативність ризику пов'язана з тим, що він передбачає необхідність вибору з двох або більше можливих альтернатив.

Поняття ризику в процесі прийняття управлінських рішень з урахуванням поведінкового підходу слід протиставляти поняттю надійності. Науковий підхід до визначення надійності полягає в твердженні, що абсолютна надійність не досяжна. Тому вчені-економісти все частіше використовують поняття ризику, щоб математично уточнити своє прагнення до надійності в процесі планування та прогнозування результатів господарської діяльності. Поняття надійності за своєю суттю є економічною фікцією, воно функціонує тільки як поняття рефлексії та залежить від змінного рівня показників, що входять до калькуляції ризику. У результаті виникає дихотомія ризик/надійність, відповідно, і ця дихотомія робить можливою калькуляцію всіх управлінських рішень з огляду на їх ризиковість, що, своєю чергою, робить поняття ризику універсальним.

Поняття ризику релевантне поняттю усвідомленої можливої небезпеки з двома можливостями оцінити причини збитків: збиток розглядається як наслідок управлінського рішення (ризик управлінського рішення); збиток розглядається як наслідок некоректних розрахунків.

І дихотомія ризик/надійність, і дихотомія ризик/небезпека – асиметричні, при цьому поняття ризику управлінського рішення означає складний комплекс альтернатив, у ході аналізу яких виникає необхідність прийняття рішення. Протилежна сторона в кожному випадку виступає лише як поняття рефлексії, чия функція – прояснити, що ж у конкретному випадку акцентується в самому ризику: проблема точності вимірювання в першому випадку або ступінь відповідальності власне за збиток – у другому. Щодо обох відмінностей правильним буде твердження, що вільного від ризику управлінського рішення не існує. Для першої форми це означає, що не існує абсолютної надійності, для другої – що управлінське рішення приймається з урахуванням високого рівня

ймовірності. Таким чином, можна стверджувати, що якщо немає управлінських рішень, гарантовано вільних від ризику, слід відмовитися від можливості, використовуючи всю наявну інформацію, перейти від ризику до надійності.

Дослідження ризиків, що мають імовірність виникнення у процесі прийняття управлінських рішень, здійснюються на якісному та кількісному рівнях, причому саме кількісне дослідження ризиків, виявлених на якісному рівні, є основною метою аналізу ризиків згідно з теорією прийняття рішення за наявності ризику.

У сучасних реаліях розвитку економіки домінуючою теорією прийняття рішень з урахуванням поведінкового підходу за наявності ризику є теорія максимізації очікуваної корисності. Будь-яка система вимірювання корисності, в якій використовуються альтернативи при невизначених результатах, формує функцію корисності для пояснення цих альтернатив і, отже, передбачає концепцію ризику. У процесі прийняття рішень з урахуванням поведінкового підходу за наявності ризику виділяють три етапи: дослідження інформації; виявлення альтернатив; вибір альтернативи, що забезпечить ефективність управлінського рішення. На першому етапі досліджується вся доступна на момент прийняття управлінського рішення інформація, здійснюється її аналіз та оцінка. Другий етап направлений на виявлення альтернатив. На третьому етапі процесу прийняття рішення з урахуванням поведінкового підходу проводиться порівняльний аналіз альтернатив і вибір альтернативи, що забезпечить ефективність управлінського рішення. Таким чином, прийняття ризику в контексті очікуваної корисності є просто засобом опису форми функції корисності [2, с. 94].

Прийняття управлінських рішень за наявності ризику з урахуванням поведінкового підходу визначається як процес, направлений на подолання невизначеності в ситуації альтернатив, у ході якого є можливість кількісно та якісно оцінити імовірність досягнення передбачуваного результату.

Кількісна модель ризику враховує імовірність небажаної події та рівень пов'язаних з нею збитків. Будь-який ризик можна охарактеризувати кількісно за двома критеріями: імовірність виникнення ризику (імовірність настання небажаної події) та ціна ризику.

Імовірність виникнення ризику (імовірність настання небажаної події) – це невизначеність, коли настання небажаної події ймовірне та може бути визначене, тобто об'єктивно існує можливість імовірної оцінки ризику, що може виникнути в результаті господарської діяльності суб'єктів господарювання, конкурентного впливу, впровадження науково-технічних досягнень, розвитку новітніх технологій і т. ін.

Імовірність виникнення ризику (імовірність настання небажаної події) пов'язана зі статистичними процесами і такими умовами, як: наявність неви-

значеності; необхідність вибору альтернативи (при цьому відмова від вибору також є альтернативою вибору); можливість оцінки імовірності обраних альтернатив.

Практично всі економічні відносини, результат яких напряму залежить від дій суб'єкта господарювання, які визначаються управлінськими рішеннями цього суб'єкта і актуальною дією, належать до відносин з імовірністю виникнення ризику.

Проте дуже часто залишається незрозумілим, як визначити імовірність у тому або іншому випадку. Імовірність виникнення ризику можна визначити експертним методом, але тільки в тих випадках, коли стандартні методи виявляються непридатними. Зазвичай для розрахунку імовірності виникнення ризику застосовують статистичні методи.

Ціна ризику теж визначається різними способами. Зазвичай під нею розуміється рівень збитків, пов'язаних з імовірністю виникнення ризику. Наприклад, ціна ризику від впровадження економічного проекту складає різницю між запланованим, максимально-можливим прибутком і прибутком імовірним, з урахуванням ризику.

У процесі аналізу альтернатив треба враховувати таке: можливий результат кожної альтернативи, його імовірність; максимальна очікувана цінність кожної альтернативи.

На практиці рівень необхідної інформації відіграє важливу роль у визначенні ступеня ризику, але, враховуючи той факт, що майбутнє невизначене, – завжди існує ризик.

Оцінка ступеня ризику в процесі прийняття управлінських рішень з урахуванням поведінкового підходу може здійснюватися за допомогою кількісного або інтеграційного методів.

*Кількісний метод* визначення критерію ступеня ризику в процесі прийняття управлінського рішення полягає в такому: альтернатива, вибрана в умовах невизначеності, містить певну імовірність досягнення бажаного результату, імовірність збитку та імовірність відхилення від запланованого рівня прибутку. Кількісна величина цих видів імовірності в діапазоні від 0 до 1 і визначає ступінь ризику. Таким чином, ступінь ризику в процесі прийняття управлінського рішення залежить від міри врахованої невизначеності, яка оцінюється тим чи іншим способом.

В економіці кількісний метод до визначення ступеня ризику та його оцінки успішно використовується. Проте, якщо управлінське рішення повинне мати не лише економічну, а і соціальну ефективність, помітний явний недолік кількісного методу. *Інтеграційний метод* орієнтований на необхідність урахування соціальної ефективності обраних у ситуації ризику управлінських рішень і, тим самим, дозволяє застосовувати поведінковий підхід до виміру економіки, до розгляду «економічної людини» як активного

суб'єкта господарської діяльності. Економічна наука тривалий час спиралася на концепцію «економічної людини» – людини раціональної, котра має стабільні переваги та прагне максимізувати власну вигоду в умовах абсолютної повноти інформації, свободи вибору та кількісної оцінки альтернатив. Оскільки поведінка суб'єктів господарювання значно складніша, виникла необхідність у подоланні спрощеної схеми «економічної людини».

Інтеграційний метод включає дві взаємопов'язані складові: якісну й аксіологічну.

Якісна складова інтеграційного методу включає елементи, орієнтовані на виявлення позитивних і негативних наслідків реалізації обраної в ситуації ризику альтернативи. Якісна оцінка передбачає необхідність порівняння ймовірних практичних переваг і можливих негативних наслідків, які можуть наступити при реалізації управлінського рішення, що містить ризик. Варіант, що враховує ймовірність впливу прийнятого управлінського рішення на якісну сторону господарської діяльності, можна вважати обґрунтованим, якщо його здійснення не перевищує прийнятого рівня негативних наслідків. При цьому аналізуються та виявляються різні шляхи, які можуть призвести до відхилення від поставлених цілей.

Якісний аналіз і оцінка доповнюються *аксіологічною складовою*, яка зводиться до оцінки шляхів досягнення поставлених цілей, що обираються в ситуації ризику, тобто в даному випадку розглядаються проблеми співвідношення індивідуальних, колективних і суспільних інтересів.

Інтеграційний метод дозволяє виділити ризик обґрунтований і необґрунтований. Учені-економісти встановили, що навіть у менеджменті організацій часто не розробляють кількісних калькуляцій ризику. Кількісна калькуляція ризику загалом орієнтується на суб'єктивне розуміння та суб'єктивне очікування корисності, але з результатами калькуляції ризику погоджуються лише тоді, коли вони не долають певну суб'єктивну межу – «порог катастрофічних ризиків». Так, наприклад, суб'єкти господарювання, які повинні постійно зважати на проблеми ліквідності, менше готові до ризику, ніж ті, для кого ця проблема неістотна. «Порог катастрофічних ризиків» порізно оцінюють суб'єкти, які приймають управлінські рішення, і суб'єкти, на яких тим чи іншим чином ці рішення впливають.

Погляд, згідно з яким ефективними управлінськими рішеннями є рішення з мінімальним ступенем ризику, відповідає кількісному підходу. Проте якщо з урахуванням не лише економічної, а і соціальної ефективності відмовитися від одностороннього трактування ризику, то можна стверджувати, що розвиток економіки вимагає управлінських рішень з не завжди обґрунтованими ризиками, коли обґрунтованим може бути будь-яке рішення з будь-яким ступе-

нем ризику, якщо цього вимагають зовнішні фактори. Такий розвиток вважають пасивним розвитком з елементами ризику. У цьому випадку обирають альтернативу з високою ймовірністю ризику заради мінімізації витрат, а не заради збільшення прибутку.

Разом із управлінням економікою, що передбачає відмову від ризику або вибір альтернатив з мінімальним ступенем ризику, в управлінні зустрічаються й альтернативи, що містять максимальний ступень ризику. В умовах розвитку економіки такі альтернативи можуть бути виправданими. Проте за інших умов такі альтернативи обираються лише як доповнення до альтернатив з обґрунтованим ризиком, оскільки орієнтація на максимальний ступень ризику рідко враховує всю різноманітність об'єктивних умов і закономірностей процесів, що відбуваються.

Феномен обґрунтованого ризику в процесі прийняття управлінських рішень з урахуванням поведінкового підходу є частиною загальної проблеми, що вивчається вченими-економістами, та термінологічно фіксується як «обґрунтована господарська діяльність» [3, с. 102]. Елементом такої діяльності є прийняття управлінських рішень.

Зміст поняття «обґрунтоване» може розглядатися як властивість господарської діяльності, що ґрунтується на пізнанні суспільних і економічних законів і закономірностей. Структура соціальних і економічних чинників, що впливають на вибір суб'єктом господарювання альтернативи, має складну ієрархію. Особливе місце тут належить таким економічним явищам, як: історично визначена організація економіки, її структура, рівень розвитку тощо. Вони створюють середовище, в якому здійснюється організація економічних відносин суб'єктів господарювання, та опосередковано впливають на процеси вибору управлінських рішень, альтернатив з визначеною ймовірністю ризику, прийняття того або іншого ступеня ризику.

Схильність суб'єктів господарювання до прийняття ризику або до відмови від нього багато в чому залежить від управлінської структури, специфіки діяльності, повноти інформації тощо [4, с. 137].

До чинників, що впливають на вибір альтернативи зокрема та процес прийняття управлінського рішення в цілому в умовах невизначеності, належать конкретні матеріальні, фінансові, людські ресурси, які знаходяться в розпорядженні суб'єкта господарювання, і резерви [5, с. 251]. Вкрай рідко на практиці виникають ситуації, коли вибір альтернативи здійснюється за наявності відразу всіх необхідних ресурсів, тому на вибір конкретного управлінського рішення та ступінь його ризикованості впливають адміністративні, юридичні й інші повноваження, якими володіє суб'єкт, що ухвалює рішення.

Якість і спрямованість вибору суб'єктом господарювання конкретної альтернативи, орієнтація при

цьому на обґрунтований ризик, урахування наслідків ризику виступають регулятором прийняття управлінського рішення [6, с. 33]. Одночасно це регулювання ґрунтується на об'єктивних передумовах. Тому обґрунтований ризик у процесі прийняття управлінських рішень з урахуванням поведінкового підходу характеризують як суб'єктивні, так і об'єктивні моменти. Ступінь ризику обраної альтернативи у процесі вибору управлінського рішення залежить і від того, якою буде політика щодо обґрунтованого ризику. У ряді досліджень встановлено, що суб'єкти господарювання схильні ухвалювати управлінські рішення з високою ймовірністю та ступенем обґрунтованого ризику порівняно з рішеннями, пов'язаними з ризиком необґрунтованим [7, с. 45].

Істотний вплив на вибір тієї або іншої альтернативи мають кількісні характеристики ризику в процесі прийняття управлінських рішень з урахуванням поведінкового підходу [8, с. 37]. Так, незначний рівень виражає нижчий ступінь, він дуже низький, оскільки знаходиться в межах флуктуації фонового рівня ризику. Гранично допустимий рівень – такий, який не повинен перевищуватися з урахуванням специфіки діяльності, його ступінь має бути настільки низьким, щоб це не викликало занепокоєння в процесі господарської діяльності. Метою при цьому є обмеження не ризику, обумовленого специфікою діяльності, а сукупного ризику для суб'єкта господарювання від всієї діяльності в цілому. Прийнятний рівень знаходиться в діапазоні між двома вищезазначеними та має бути настільки низьким, наскільки це можливо з урахуванням економічних і соціальних факторів. Аномальний рівень ризику мають такі альтернативи, які не дозволяють віднести ризик до обґрунтованого. Катастрофічний рівень ризику – такий, який при настанні може завдати значних збитків і в особливо великих розмірах.

### ВИСНОВКИ

Узагальнюючи вищезазначене, можна стверджувати таке:

- ✦ важливою властивістю прийняття управлінського рішення з урахуванням поведінкового підходу є готовність суб'єкта господарювання до рішень в умовах невизначеності, що передбачає прийняття ризику, яке, з одного боку, актуалізує специфічну активність суб'єкта в процесі вибору альтернатив, саморегуляцію в реалізації ним ризикованих управлінських рішень, з іншого – це більш окремі механізми впливу диспозиційних передумов, зокрема прогнозування власних можливостей, наявність потенціалу – як економічного, з урахуванням специфіки діяльності суб'єкта господарювання, так і інтелектуально-особистісного потенціалу суб'єкта, що приймає управлінське рішення. Суб'єкти, що приймають управ-

лінські рішення, істотно відрізняються один від одного залежно від готовності до прийняття ризику, розуміння своїх можливостей, ступеня самостійності в ухваленні рішення, ступеня чутливості до сприйняття ризику в процесі прийняття управлінського рішення. У прийнятті ризику важливу регулятивну роль так чи інакше виконують особистісні властивості суб'єкта, який приймає управлінські рішення, такі як: «схильність до ризику» та «готовність до ризику». Суб'єктивні репрезентації фактора ризику в процесі прийняття управлінського рішення також впливають на готовність суб'єкта відповідати за наслідки вибору альтернативи;

- ✦ з урахуванням поведінкового підходу в процесі прийняття управлінських рішень прийняття ризику можна розглядати як акт інтеграції на рівні самосвідомості особистості мотиваційних передумов і репрезентацій властивостей ситуації. Концепт прийняття ризику не означає усвідомлення суб'єктом тих базисних процесів, які здійснюються при організації або реалізації альтернатив з імовірністю ризику. Це означає лише те, що суб'єкт може усвідомлювати необхідність вирішення питання щодо здійснення вибору або його відхилення, та яким чином його здійснювати в умовах ризику. У певному сенсі прийняття ризику – особистісне самовизначення, дозвіл суб'єктом, який приймає управлінські рішення, самому собі прийняти ризик у запланованому або реалізованому управлінському рішенні. ■

### ЛІТЕРАТУРА

1. Ложкін Г. В., Спасенніков В. В., Комаровська В. Л. Економічна психологія : навч. посіб. Київ : ВД «Професіонал», 2014. 304 с.
2. Андреева К. П. Основы менеджмента: практическое обозрение терминологии. Киев : Менеджмент и Управление, 2014. 234 с.
3. Смит В. Экспериментальная экономика (комплекс исследований, по совокупности которых автору присуждена Нобелевская премия) / пер. с англ. М. : Мысль, 2008. 808 с.
4. Ходаківський Є. І., Богоявленська Ю. В., Грабар Т. П. Психологія управління : підручник. 5-те вид., перероб і допов. Київ : Центр навчальної літератури, 2016. 492 с.
5. Лагутін В. Д. Людина і економіка: соціоекономіка. Київ : Просвіта, 2016. 451 с.
6. Алюшина Н. О., Новаченко Т. В. Психологічні механізми ефективного управлінського впливу. Київ : НАДУ, 2013. 48 с.
7. Корніяка О. М. Лабіринти розуміння: Текст як об'єкт розуміння. Київ : Знання, 1990. 48 с.
8. Дейнека О. С. Динамика макроэкономических компонентов образа денег в обыденном сознании. *Психологический журнал*. 2002. Т. 23. № 2. С. 36–46.

## REFERENCES

- Aliushyna, N. O., and Novachenko, T. V. *Psykholohichni mekhanizmy efektyvnoho upravlinskoho vplyvu* [Psychological Mechanisms of Effective Managerial Influence]. Kyiv: NADU, 2013.
- Andreyeva, K. P. *Osnovy menedzhmenta: prakticheskoye obozreniye terminologii* [Fundamentals of Management: A Practical Review of Terminology]. Kyiv: Menedzhment i Upravleniye, 2014.
- Deyneka, O. S. "Dinamika makroekonomicheskikh komponentov obraza deneg v obydennom soznanii" [Dynamics of the Macroeconomic Components of the Image of Money in Everyday Consciousness]. *Psikhologicheskii zhurnal*, vol. 23, no. 2 (2002): 36-46.
- Khodakivskiy, Ye. I., Bohoiavlenska, Yu. V., and Hrabar, T. P. *Psykholohiia upravlinnia* [Management Psychology]. Kyiv: Tsentri navchalnoi literatury, 2016.
- Korniiaka, O. M. *Labirynty rozuminnia: Tekst yak ob'ekt rozuminnia* [Labyrinths of Understanding: Text as an Object of Understanding]. Kyiv: Znannia, 1990.
- Lahutin, V. D. *Liudyna i ekonomika: sotsioekonomika* [Man and the Economy: Socioeconomics]. Kyiv: Prosvita, 2016.
- Lozhkin, H. V., Spasiennikov, V. V., and Komarovska, V. L. *Ekonomichna psykholohiia* [Economic Psychology]. Kyiv: VD «Profesional», 2014.
- Smit, V. *Eksperimentalnaya ekonomika (kompleks issledovaniy, po sovokupnosti kotorykh avtoru prisuzhdena Nobelevskaya premiya)* [Experimental Economics (A Set of Studies, on the Aggregate of which the Author Was Awarded the Nobel Prize)]. Moscow: Mysl, 2008.

УДК 336.5.02

JEL: D61; L74

## УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ НА БУДІВЕЛЬНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

©2021 ВОЛКОВА М. В., ШВЕД А. Б.

УДК 336.5.02

JEL: D61; L74

### Волкова М. В., Швед А. Б. Удосконалення системи управління витратами на будівельному підприємстві

У статті вдосконалено систему управління витратами будівельного підприємства. Зазначено, що процес управління витратами на будівельному підприємстві залежить від ефективності існуючої загальної системи управління організацією та рівня використання певних методів та інструментів, за допомогою яких приймаються ефективні управлінські рішення щодо забезпечення фінансової стабільності. Надано визначення системи управління витратами будівельного підприємства, під якою слід розуміти систему економічних інтересів та управлінських методів спрямованого впливу на інтереси господарюючого суб'єкта з метою їх узгодження з різними групами стейкхолдерів щодо дотримання відповідних пропорцій у формуванні витрат. Зазначено, що сьогодні, в умовах жорсткої конкуренції в будівельній галузі України та негативних тенденцій в економіці країни, пов'язаних із пандемією COVID-19, вирішення питань удосконалення системи управління витратами повинно базуватися на концепції стратегічного управління, управління за цільовою собівартістю, таргет-костингу та кайзен-костингу як засобах досягнення заданої величини витрат будівельного підприємства. Зроблено висновок, що вдосконалення системи управління витратами будівельного підприємства можливе на основі прийняття ефективних управлінських рішень, які базуються на використанні науково обґрунтованих підходів до аналізу структури витрат, плануванні рівня витрат, плануванні прибутку з урахуванням обсягів здійснюваних витрат, на впровадженні дієвої системи мотивації працівників щодо контролю та зменшення витрат тощо. Запропонована система управління витратами будівельного підприємства дозволить організовано та цілеспрямовано здійснювати політику комплексного зниження собівартості будівельної продукції, раціонально інвестувати кошти в сучасні будівельні проекти та реалізовувати поставлені стратегічні цілі.

**Ключові слова:** управління витратами, будівельне підприємство, система, суб'єкт господарювання, управлінське рішення, аналіз.

**DOI:** <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-3-225-231>

**Рис.:** 3. **Табл.:** 2. **Бібл.:** 11.

**Волкова Міліця Вячеславівна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент, кафедра менеджменту і публічного адміністрування, Харківський національний університет міського господарства ім. О. М. Бекетова (вул. Маршала Бажанова, 17, Харків, 61002, Україна)

**E-mail:** [milaha7432@gmail.com](mailto:milaha7432@gmail.com)

**ORCID:** <http://orcid.org/0000-0002-2590-9005>

**Researcher ID:** <https://publons.com/researcher/1770050/milicya-volkova/>

**Швед Аліна Борисівна** – асистент кафедри менеджменту і публічного адміністрування, Харківський національний університет міського господарства ім. О. М. Бекетова (вул. Маршала Бажанова, 17, Харків, 61002, Україна)

**E-mail:** [alinaborisovnamazur@gmail.com](mailto:alinaborisovnamazur@gmail.com)

**ORCID:** <http://orcid.org/0000-0002-4687-1544>

**Researcher ID:** <https://publons.com/researcher/1769830/alina-shved/>

UDC 336.5.02

JEL: D61; L74

### Volkova M. V., Shved A. B. Improving the Cost Management System at a Construction Enterprise

The article improves the cost management system of construction enterprise. It is specified that the process of managing costs at a construction enterprise depends on the efficiency of the existing general system of the organization management and the level of use of certain methods and instruments by which effective managerial decisions are made to ensure financial stability. A definition of a system of cost management of construction enterprise is provided, whereby the system of economic interests and management methods of directed influence on the interests of the economic entity in order to coordinate them with different groups of stakeholders to comply with the relevant proportions in the formation of costs is meant. It is noted that today, in the face of stiff competition in the construction industry of Ukraine and negative trends in the country's economy related to the COVID-19 pandemic, solution to the issues of improving the cost management system should be based on the concept of strategic management, management in terms of special purpose self-cost, target-costing and kaizen-costing