

DOI 10.31558/2307-2318.2025.2.16

УДК 316.334.1

JELClassification: J16, J71, L16

Чорнобаєв А.А.

аспірант,

Донецький національний університет імені Василя Стуса,

ORCID: 0009-0009-9903-4844

a.chornobaiev@donnu.edu.ua

ПОВЕДІНКОВИЙ КОНТЕКСТ ФОРМУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ПОЛІТИКИ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Стаття присвячена вивченню сфери застосування поведінкових підходів й інструментарію поведінкової економіки до проєктування економічної політики та реалізації її окремих етапів. Досліджено поведінковий контекст формування економічної політики сучасного підприємства в умовах швидких технологічних змін, економічної нестабільності та високої невизначеності. Обґрунтовано необхідність поєднання класичних раціональних підходів із принципами поведінкової економіки, яка враховує вплив когнітивних упереджень, емоційних чинників і соціальних стимулів на процес ухвалення управлінських рішень. Проаналізовано ключові поведінкові механізми, що визначають реакції працівників і керівників у кризових ситуаціях, а також їхній вплив на ефективність економічної політики підприємства.

Особливу увагу приділено можливостям інтеграції поведінкового інструментарію в стратегічне планування, антикризове управління та систему оцінювання управлінського персоналу. Розглянуто сучасні методики тестування управлінських компетенцій (зокрема Watson-Glaser, Hogan, Caliper Profile) та визначено їхню роль у формуванні об'єктивної картини професійної придатності керівників. Запропоновано підхід до побудови економічної політики, що враховує поведінкові аспекти на всіх етапах — від ідентифікації потреб до оцінки результатів, що сприяє підвищенню адаптивності та ефективності управлінських рішень.

Результати дослідження демонструють, що поєднання економічної раціональності з поведінковими підходами формує нову парадигму управління, у якій врахування людського фактору дозволяє мінімізувати когнітивні помилки, оптимізувати процес змін та забезпечити стійкість підприємства в умовах сучасних викликів.

Ключові слова: економічна політика, поведінкова економіка, поведінкові інструменти, стратегія, стратегічне планування, управління опору змінам

Табл. – 1, Рис. – 2, Літ. – 14

Chornobaiev A.A

Phd student, Vasyl' Stus Donetsk National University

ORCID: 0009-0009-9903-4844

a.chornobaiev@donnu.edu.ua

**BEHAVIORAL CONTEXT OF FORMING THE ECONOMIC POLICY OF A
MODERN ENTERPRISE**

The article is devoted to examining the application of behavioral approaches and the tools of behavioral economics to the design of economic policy and the implementation of its individual stages. The behavioral context of forming the economic policy of a modern enterprise is explored in the conditions of rapid technological change, economic instability, and high uncertainty. The study substantiates the need to combine classical rational approaches with the principles of behavioral economics, which account for the influence of cognitive biases, emotional factors, and social stimuli on the managerial decision-making process. Key behavioral mechanisms that determine the reactions of employees and managers in crisis situations, as well as their impact on the effectiveness of the enterprise's economic policy, are analyzed.

Particular attention is paid to the possibilities of integrating behavioral tools into strategic planning, crisis management, and managerial personnel assessment systems. Modern methodologies for testing managerial competencies (including Watson-Glaser, Hogan, and Caliper Profile) are examined, and their role in forming an objective picture of managerial suitability is defined. An approach to building economic policy that incorporates behavioral aspects at all stages—from identifying needs to evaluating outcomes—is proposed, contributing to enhanced adaptability and effectiveness of managerial decisions.

The results of the study demonstrate that combining economic rationality with behavioral approaches forms a new management paradigm in which consideration of the human factor helps minimize cognitive errors, optimize the change process, and ensure enterprise resilience under modern challenges.

Keywords: economic policy, behavioral economics, behavioral tools, strategy, strategic planning, change resistance management

Tabl. – 1, Fig. – 2, Ref. – 14

Постановка проблеми. У сучасному світі, де економічна нестабільність, швидкі технологічні зміни та глобальна конкуренція формують нові виклики для підприємств, традиційні підходи до формування економічної політики нерідко виявляються недостатніми. У таких умовах важливо враховувати не лише раціональні аспекти ухвалення рішень, але й людський фактор, який часто визначає успіх чи невдачу управлінських стратегій. Поведінкова економіка, що досліджує вплив психологічних, соціальних та когнітивних факторів на ухвалення економічних рішень, є цінним інструментом для формування економічної політики підприємств. Вона пропонує альтернативний підхід до аналізу та вирішення завдань, враховуючи особливості людської поведінки, які впливають на ефективність управління.

Саме в цьому контексті поведінкова економіка набуває значущості як потужний інструмент для аналізу та оптимізації процесів на підприємстві. Вона досліджує, як когнітивні упередження, емоції та соціальні фактори впливають на вибір людей, їх реакцію на зміни, управління ризиками та прийняття рішень у стресових умовах. Використання цих знань дозволяє поєднувати раціональні методи економічного аналізу з розумінням ірраціональних аспектів людської поведінки, створюючи більш адаптивні, інноваційні та ефективні економічні стратегії.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Окремі аспекти дослідження поведінкової економіки, що використано як теоретичну основу даного дослідження викладено в роботах Баранова В., Лібенко Ю., Огерчук Ю., Передало Х., Чернобай Л., Широн Ю. Підходи до формування економічної політики та різних її складових висвітлено в дослідженнях Башинської І. Жарик Є., Ковальнової О., Козловського С., Фединець Н., Ямщикової Л. та інших науковців. Однак, в сучасних умовах набуває актуальності продовження досліджень щодо застосування поведінкових інструментів у процесі розробки та впровадження економічної політики підприємства.

Метою статті є вивчення сфери застосування поведінкових підходів й інструментарію поведінкової економіки до проєктування економічної політики та реалізації її окремих етапів.

Виклад основного матеріалу. Економічна політика підприємства є системою стратегій, рішень та інструментів, спрямованих на досягнення мети підприємства шляхом ефективного розподілу ресурсів, управління ризиками та адаптації до змін зовнішнього середовища. Її функціональною є надбання і підтримка економічної стійкості системи, як на макро- так і мікро- рівні. Вона включає планування фінансових, виробничих, кадрових та маркетингових стратегій з урахуванням внутрішніх і зовнішніх факторів.

Основними принципами економічної політики є:

єдність – політика повинна працювати як система, узгоджуючи всі елементи для досягнення єдиної стратегії розвитку;

гнучкість – здатність адаптуватися до змін забезпечує актуальність рішень у динамічному середовищі;

принцип участі – у процес мають бути залучені всі частини організації, на які впливають управлінські рішення;

безперервність – політика враховує постійні зміни й коригується відповідно до нових умов;

точність – рішення мають бути деталізованими настільки, наскільки це дозволяють прогнози, але зберігати адаптивність у нестабільних умовах [1].

Однак, ці принципи не завжди реалізуються в повному обсязі через вплив людського фактору, що стає точкою дотику з поведінковою економікою. Хоча, до появи поняття "поведінкова економіка" економічна теорія передбачала, що люди ухвалюють раціональні рішення на основі доступної їм інформації.

Поведінкова економіка – це сфера економіки, що вивчає, як когнітивні, соціальні та емоційні фактори впливають на прийняття рішень суб'єктами економічних відносин в умовах обмеженої раціональності, а також досліджує економічні наслідки цього впливу. Вона розширює класичне уявлення про раціональність, зосереджуючи увагу на реальних механізмах людської поведінки. В рамках поведінкової економіки люди розглядаються не лише як раціональні економічні агенти, але і як істоти, схильні до когнітивних упереджень, емоційних реакцій та соціальних впливів [2].

Основні принципи поведінкової економіки:

1. Альтернативність: Люди роблять вибір серед обмежених ресурсів і можливостей. Цей вибір часто залежить від доступних альтернатив, їхньої привабливості та особистих пріоритетів.

2. Психологічні чинники: Емоції, когнітивні упередження та інші психологічні аспекти впливають на здатність людей приймати раціональні рішення. Наприклад, страх ризику чи надмірний оптимізм можуть змінювати оцінку можливостей.

3. Людський капітал: Люди є одним із ключових ресурсів економіки. Інвестиції в освіту, навички та професійний розвиток сприяють зростанню продуктивності та економічного добробуту.

4. Недосконала інформація: Рішення часто приймаються на основі неповної чи хибної інформації, що ускладнює оцінку ризиків і передбачення потенційної вигоди.

5. Стійкість рішень: Люди схильні дотримуватись своїх попередніх рішень, навіть якщо вони не є оптимальними. Це може бути зумовлено звичкою, страхом змін чи соціальним тиском.

6. Контекст: Вибори та рішення залежать від обставин, у яких вони приймаються. Наприклад, сприйняття вартості грошей залежить від фінансового стану людини.

7. Соціальний вплив: Груповий тиск, соціальні норми та взаємодія з іншими людьми суттєво впливають на прийняття рішень. Люди часто враховують думку оточення, перш ніж зробити вибір.

Ці принципи допомагають зрозуміти, чому економічні рішення людей можуть відрізнятися від прогнозів класичних моделей. Вони також широко застосовуються в таких сферах, як маркетинг, фінанси, державна політика та управління споживчою поведінкою, сприяючи розробці стратегій, які враховують реальну поведінку людей [3].

Взаємодія цих категорій наразі є особливо актуальною для українського підприємництва, яке функціонує у складних умовах військового стану, та постійного стресу і невизначеності, часто стикається з кризовими ситуаціями та змушене оперативно адаптуватися до змін.

Інтеграція напрацювань поведінкової економіки у процес розробки та реалізації антикризової економічної політики підприємства означає можливість:

поліпшити якість стратегічного планування – враховуючи поведінкові аспекти, можна краще прогнозувати реакції працівників, партнерів і клієнтів на зміни;

оптимізувати управління кризами – розуміння психології страху втрат, ефекту статус-кво та інших когнітивних упереджень допомагає ефективніше впроваджувати зміни навіть у критичних умовах;

підвищити ефективність управлінських рішень – мінімізуючи вплив емоцій і евристик, забезпечити більш об'єктивний аналіз даних.

Інтеграція поведінкової економіки на підприємстві має потенціал стати інструментом, що дозволяє не лише адаптувати економічну політику до викликів сучасності, але й сформувати нову парадигму управління, де економічна раціональність гармонійно доповнюється розумінням людської поведінки.

На рис. 1 візуалізовано представлено процес розробки економічної політики з використанням принципів поведінкової економіки. На кожному етапі - від ідентифікації потреб до оцінки та корекції - застосовуються методи, що враховують когнітивні упередження, психологічні фактори прийняття рішень та економічну поведінку учасників процесу. Схема демонструє, як поведінкові підходи допомагають оптимізувати стратегічне планування, бюджетування, управління кризами та взаємодію з ринком, що сприяє підвищенню ефективності економічної політики.

Під час впровадження цієї моделі перш за все варто проаналізувати поточний стан підприємства. Зокрема, визначити ефективність управлінської складової, а саме здатність керівників якісно комунікувати з персоналом та контрагентами, а також ідентифікувати аспекти, які потребують покращення, розвитку або ліквідації з метою оптимізації процесів. Такий тест на професійну придатність дасть впевненість, що керівний склад має всі передумови для визначення цілей та планів на майбутнє, які забезпечать підприємству ефективне функціонування.



Рис. 1. Процес розробки економічної політики з використанням принципів поведінкової економіки

Джерело: розроблено автором

Дослідники зазначають, що адміністративна діяльність спирається на певний універсальний набір стійких особистісних властивостей, які забезпечують організаторські здібності, вміння підкоряти (підпорядковувати) і вести за собою людей, інтегрувати керований процес трудової діяльності, приймати самостійно рішення (але не ігноруючи раціональні ініціативи та пропозиції підлеглих), зберігаючи при цьому підпорядкованість по відношенню до вищих за ієрархією керуючих структур. При цьому, часто професійна приналежність відходить на другий план. Керівник – це не професія, це соціально-виробнича роль, функція, суспільна позиція (статус) особи у даному конкретному колективі [4]. В даному контексті поведінкова економіка допомагає виявити приховані когнітивні упередження та нерациональні підходи до прийняття рішень серед працівників і керівництва. Це дозволяє не лише оцінити реальний стан організації, а й виявити бар'єри, що можуть перешкоджати впровадженню змін. Наприклад, страх втрат або схильність до збереження статус-кво можуть стати причиною небажання співробітників приймати ризиковані, але необхідні для підприємства рішення.

Для об'єктивної оцінки управлінської ефективності та професійної придатності керівників зазвичай використовується попередній досвід отриманий в процесі трудової діяльності, проте у випадку якщо матеріалів для оцінки недостатньо, можна застосовувати спеціальні тестові методики, що ґрунтуються на принципах поведінкової економіки:

1. Аналіз когнітивних упереджень: тести, які допомагають визначити, наскільки керівник схильний до ефекту прив'язки, упередженості підтвердження чи надмірної самовпевненості. Це дозволяє оцінити його спроможність ухвалювати зважені та раціональні рішення.

2. Оцінка схильності до ризику та управління невизначеністю: керівників перевіряють через симуляції бізнес-дилем, що змушують їх балансувати між безпекою та ризиком. Такі випробування дають змогу виявити, чи готові вони діяти в нестандартних ситуаціях і приймати стратегічно вигідні рішення.

3. Тестування на стресостійкість: моделювання кризових ситуацій допомагає зрозуміти, як керівник реагує на виклики та наскільки швидко він адаптується до змін.

4. Аналіз мотивації та стимулів: перевірка того, що є ключовим рушієм у прийнятті рішень керівником – власні інтереси чи довгострокова вигода для компанії та команди.

Що стосується науково підкріплених методів тестування управлінського персоналу підприємства, існує багато різновидів тестів, які оцінюють окремі характеристики керівника. Наприклад, тести на когнітивні здібності, такі як Watson-Glaser Critical Thinking Appraisal, визначають рівень критичного мислення та логічного аналізу. Watson-Glaser Critical Thinking Appraisal є класичним тестом для оцінки критичного мислення, що містить 80 запитань із варіантами відповідей, розподіленими за п'ятьма категоріями: логічний зв'язок, розуміння припущень, дедукція, інтерпретація та оцінювання аргументів. Логічний зв'язок передбачає вибір однієї з відповідей: вірно, можливо вірно, невідповідні дані, можливо невірно або невірно. Розуміння припущень оцінюється за принципом: зроблено припущення – так/ні. Дедукція та інтерпретація включають питання, де необхідно визначити, чи є висновок вірним або невірним. Оцінювання аргументів передбачає класифікацію аргументів як сильні або слабкі. Цей тест широко використовується для аналізу здатності до раціонального мислення, логічного обґрунтування рішень і коректного оцінювання інформації [5].

Емоційний інтелект оцінюється через EQ-тести, що допомагають виявити рівень емпатії, здатність керувати емоціями та ефективно комунікувати. Також використовуються ситуаційні тестування, які аналізують прийняття рішень у стресових умовах або в умовах обмеженої інформації.

Необхідно зазначити, що на сьогодні не визначено єдиного підходу до оцінки лідерських якостей (компетенцій) керівника. Серед методів оцінки лідерських компетенцій персоналу найбільш поширеними є Performance Management, Assessmentcenter, HayGroup, тест Хогана, а також «метод 360°» [6]. На думку Ковальнової О. П., найбільш широко оцінює лідерські якості тест Хогана [7]: потенціал, сильні сторони і компетенції керівника. Оцінка заснована на дослідженні Hogan Personality Inventory (HPI), в основі якого лежать сім шкал (табл. 1); кожна шкала відноситься до одного з компонентів лідерської діяльності. Опитувальник складається з 206 тверджень, поділених на «правду/брехню»; час заповнення – 15–20 хвилин [8].

Оцінка відбувається за 100 бальною шкалою, проте не існує такого поняття як «добрий» результат. Існують позитивні і негативні наслідки як для високих результатів, так і для низьких, хоча деякі результати важливіші для одних компетенцій, ніж для інших [7].

The Caliper Profile вимірює, як риси особистості індивіда співвідносяться з його роботою. Тест складається з декількох типів запитань. Найпоширеніший тип представляє ряд тверджень, і завдання полягає у визначенні, який вислів найкраще узгоджується з вашою точкою зору. І навпаки, є також питання, які вимагають визначити твердження, які найменше відображають вашу точку зору.

Таблиця 1 - Шкала оцінки Хогана для оцінки лідерського потенціалу управлінського персоналу підприємства

Шкала	Результат	Компетенції
Адаптація відображає міру, в якій людина спокійна, урівноважена або навпаки схильна до частоті зміни настрою і мінлива.	Люди з високими результатами здаються впевненими, життєрадісними і оптимістичними. З низькими – напруженими, дратівливими і негативно налаштованими.	Самовладання; уміння слухати; навчання і сприйнятливість до коучингу; побудова стосунків; управління стресом.
Амбітність відображає міру, в якій людина, схильна до лідерства, прагне до статусу і цінує досягнення.	Люди з високими результатами схильні до змагань, зацікавлені в просуванні. З низькими – соромливі і менш зацікавлені в просуванні.	Активність; кар'єрне просування; ініціативність; досягнення результатів; ухвалення рішень.
Товариськість відображає міру, в якій людина здається балакучою та соціально упевненою в собі.	Високі результати свідчать про дружелюбність, колоритність і імпульсивність, а також про те, що таким людям не подобається працювати поодиночці. Низькі – про замкнутість і спокій; вони уникають привертати до себе увагу і не заперечують працювати поодиночці.	Потреба в нових контактах; енергійність; доступність для оточуючих; налагодження міжособових контактів; орієнтація на роботу в команді.
Міжособиста сприйнятливість до інших людей відображає соціальні навички, тактовність і сприйнятливість.	Люди з високими результатами доброзичливі, сердечні і популярні. З низькими – незалежні, відверті і прямолінійні.	Співчуття; співпраця; потреба в зворотному зв'язку; протистояння підлеглим; відстороненість.
Організованість стосується самоконтролю і сумлінності.	Люди з високими результатами – організовані, надійні і скрупульозні, вони слідуєть правилам і ними легко керувати. З низькими – імпульсивні і гнучкі. Вони схильні чинити опір правилам і суворому контролю, проте також вони можуть бути творчими і спонтанними.	Робота в умовах невизначеності; гнучкість; планування; увага до деталей і тимчасових меж; дотримання правил.
Допитливість відображає міру, в якій людина відкрита новому, авантюрин і обдарована уявою.	Люди з високими результатами – кмітливі, мрійливі, непрактичні, можуть легко втрачати інтерес і не звертає уваги на деталі. З низькими – практичні, зосереджені і здатні зберігати концентрацію впродовж тривалого періоду часу.	Креативність; управління інноваціями; допитливість; бачення; вирішення проблем

Можна зіткнутися з істинними / неправдивими запитаннями та запитаннями з численним вибором, щоб відповісти за шкалою "ступеня згоди", починаючи від "сильно погоджуючись" до "сильно не згоден". The Caliper Profile відрізняється від інших тестів особистості тим, що він вивчає як позитивні, так і негативні якості, забезпечуючи тим самим повну картину кандидата [9].

Вдалий підбір персоналу, та якісного керівника, дозволяє ефективніше визначати потреби на основі аналізу зовнішніх та внутрішніх факторів, зокрема: ринкового середовища, конкурентної ситуації, регуляторних вимог та макроекономічних умов. Та на основі внутрішнього аудиту фінансового стану та кадрового потенціалу, на підсвідомому рівні визначати напрями розвитку підприємства, підбираючи необхідний для цього наявний інструментарій.

На етапі формулювання стратегії поведінкова економіка допомагає створити більш адаптивний і реалістичний план, враховуючи мотивацію, емоційні реакції та психологічні межі людей, які мають реалізовувати цю стратегію. Популярною на сьогодні теорією поведінкової економіки є теорія підштовхування або Nudge theory, яка розроблена відомим економістом Річардом Талером, який у 2017 році отримав за неї Нобелівську премію в сфері поведінкової економіки. Саме його приклад «муха в туалеті» дозволив наочно продемонструвати дію запропонованої технології впливу на прийняті людські рішення.

Теорія підштовхування або Nudge - технологія спрямована на те, щоб підштовхнути людину приймати ті рішення, які відповідають, перш за все, її інтересам, а вже потім інтересам всіх інших зацікавлених сторін. Дана теорія ґрунтується на лібертаріанському патерналізмі, який передбачає визнання законним намагання архітекторів вибору (тих, хто «будує» поведінку, наприклад урядовців, керівників компаній) впливати на вчинки людей так, щоб не обмежити при цьому їхню свободу у прийнятті рішень, проте спрямовувати їх дії у відповідному напрямку [10].

На етапі реалізації політики поведінкова економіка пропонує інструменти для управління опором змінам. Жодні зміни в організації в сучасних умовах неможливі без виникнення опору цим змінам. Ймовірність опору змінам умовах психологічного виснаження, та трудового перевантаження зростає. Характерною ознакою опору персоналу в таких випадках може бути відтермінування початку процесу змін, гальмування темпу змін виконавцями, збільшення кошторису порівняно із запланованими, намагання саботувати зміни всередині підрозділу або спроби зміщення уваги керівництва на інші нагальні справи.

У своїй роботі Н.І. Фединець зазначає, що опір змінам в організації зумовлений: невизначеністю змін, можливістю виконання нової роботи, можливістю звільнення, власними інтересами менеджерів або груп робітників, відчуттям втрат у працівників; порушенням соціальних взаємозв'язків, що склалися, загрожують втратою влади, зміною статусу працівника; рутинною роботою; хорошим результатом діяльності організації, що досягався останнім часом; загальним небажанням змін; нездоровою внутрішньою конкуренцією; уявним браком часу; високою плінністю персоналу; нестачею кваліфікації; незначними ресурсами; нечіткою організаційною структурою; відсутністю творчого настрою; розумінням того, що результати змін будуть не відразу; порушенням наступності структури та влади; неконструктивною реакцією персоналу на зміни; втратою контролю за змінами; порушенням складених норм поведінки, критеріїв оцінювання роботи і структури управління [11].

Шляхами подолання опору змінам в сучасних умовах функціонування організації можуть бути: залучення працівників до планування та реалізації змін, що дасть змогу краще їх зрозуміти; пропонування працівниками особистих ідей щодо змін; навчання співробітників майбутнім змінам; матеріальні стимули для тих, хто

запроваджує зміни; надання особі, яка чинить опір, певних повноважень щодо впровадження та здійснення організаційних змін (введення до складу комісії з проведення організаційних змін); застосування загрози санкцій за незгоду з проведенням організаційних змін; навчання та перекваліфікація персоналу, створенням атмосфери прихильності до змін співробітників через їх інформування [11].

Етап стратегічного планування є ключовим елементом управління підприємством, спрямованим на визначення його довгострокових цілей, шляхів їх досягнення та ресурсів, необхідних для реалізації стратегій. Цей процес базується на глибокому аналізі внутрішнього та зовнішнього середовища організації, що дозволяє створити структурований підхід до досягнення бажаних результатів.

Стратегічне планування починається з формулювання місії та бачення підприємства. Це визначає основні принципи діяльності, цінності та орієнтири для подальшого розвитку. Далі проводиться аналіз зовнішнього середовища (економічних, політичних, соціальних, технологічних факторів), щоб зрозуміти виклики та можливості, які можуть вплинути на діяльність підприємства. У той же час аналіз внутрішніх ресурсів та компетенцій дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони організації.

На основі отриманих даних розробляються стратегічні цілі, які мають відповідати певним формально визначеним характеристикам та існувати у відповідній парадигмі, для мінімізації потенційних проблем в їх інтерпретації, та досягненні відповідальними особами. В таких випадках доцільно використовувати принципи SMART-технологій які набули широкої популярності на підприємствах на усьому світу.

Перше відоме використання цього терміну з'явилось у 1981 р. у роботі Дж.Т. Дорана, де на його думку, цілі повинні відповідати таким критеріям [12]:

SPECIFIC – конкретний (що необхідно досягнути);

MEASURABLE – вимірюваний (як буде вимірюватися результат);

ACHIEVABLE – досяжний (за рахунок чого можна досягнути цілі);

RELEVANT – актуальний (визначення істинності цілі);

TIME-BOUND – обмежений часом з конкретним строком (визначення часового проміжку, по закінченні якого ціль має бути досягнута).

Кожен з критеріїв SMART передбачає ряд запитань, на які потрібно дати відповідь перед тим, як встановлювати певну ціль. Так, для першого критерію – Specific – можливими є такі запитання, які ще називають 5-ма «W» запитаннями:

Що (What) потрібно досягнути?

Чому (Why) це важливо або чому певна ціль важлива?

Хто (Who) задіяний?

Де (Where) розташовано?

Які (Which) потрібно виділити ресурси?

Таким чином, якщо наприклад перед підприємством стоїть ціль вийти на міжнародні ринки збуту, то його конкретною ціллю може бути вийти на ринки Польщі, Німеччини, Чехії з оновленим товаром кращої якості [13].

Враховуючи досвід використання SMART-технологій в багатьох сферах, почали з'являтися їх різні модифікації, а саме – SMARTER, SMARTTA, SMAART, SMART-VT, SMARTY, SMARTS тощо. І своїй роботі Башинська І.О спробувала систематизувати наявні методики щодо визначення цілей підприємства для розроблення методичних засад визначення цілей, зокрема, промислового підприємства задля їх смартизації. В своєму авторському підході до визначення цілей смартизації промислового підприємства вона відмічає, що важливими аспектами повинні бути адаптивність підходу на ряду з необхідністю переглядати та коригувати, тобто

оцінювати на певному етапі, адаптуючи до постійних змін середовища [14]. В даному контексті, зважаючи на думку авторки, найбільш підходящою модифікацією для використання можна визначати концепцію SMARTER, що наведена на рис. 2. Дана аббревіатура додатково включає два критерії – Evaluated, тобто кожному етапу в досягненні цілі керівник повинен дати оцінку тобто налагодити зворотній зв'язок та Reviewed, за якими ціль повинна періодично переглядатися та корегуватися керівником на основі змін в середині та зовні підприємства [13].

SMARTER: Стратегія постановки цілей

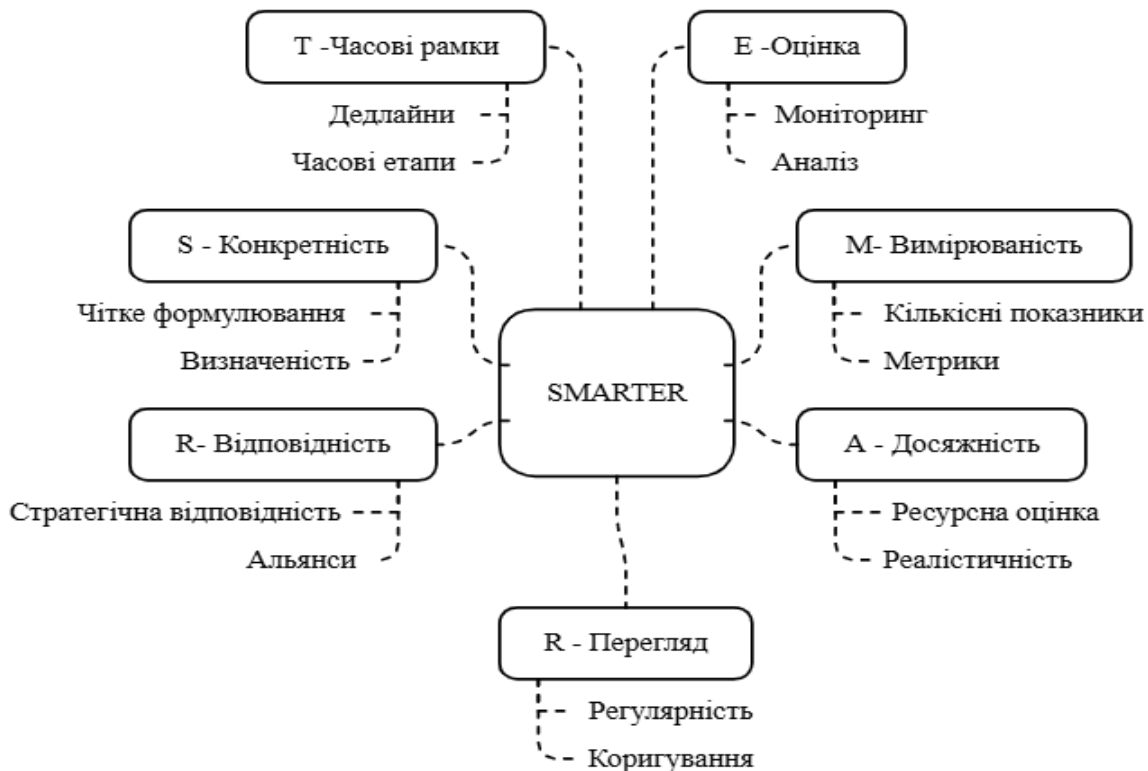


Рисунок 2 – Складники SMARTER в системі постановки цілей економічної політики підприємства

Джерело: складено автором за [13]

Особливу увагу на етапі стратегічного планування приділяють оцінці ризиків і розробці механізмів їх мінімізації. Це включає аналіз можливих перешкод і підготовку до різних варіантів розвитку подій (альтернативних сценаріїв). Крім того, визначається ресурсне забезпечення (фінансові, людські, матеріальні ресурси) та відповідальність за реалізацію кожного етапу.

Завершальним кроком є створення чіткого плану реалізації стратегії, що включає розподіл завдань, встановлення термінів і механізмів моніторингу та оцінки результатів. Важливо, щоб стратегічне планування було гнучким процесом, що дозволяє адаптуватися до нових викликів і можливостей, зберігаючи при цьому основні орієнтири розвитку підприємства.

Висновки. Економічна політика підприємства, хоч і спирається на раціональність і об'єктивність, реалізується через людські дії, які часто бувають повністю ірраціональними. І саме тут поведінкова економіка може виступати

важливим інструментом: вона дозволяє прогнозувати, враховувати та коригувати вплив когнітивних упереджень, допомагаючи уникнути потенційних помилок. Таким чином, взаємодія між цими категоріями базується на інтеграції двох фундаментальних підходів: аналізу й управління об'єктивними економічними процесами, з одного боку, і розуміння поведінкових особливостей людей – з іншого. Тож, на перетині категорій економічної політики підприємства та поведінкової економіки відкриваються нові можливості для вдосконалення управлінських рішень. Застосування поведінкових інструментів на різних етапах економічної політики — від стратегічного планування до антикризового управління — дозволяє мінімізувати вплив когнітивних помилок, формувати ефективні команди, адаптуватися до ринкових змін і розробляти гнучкі моделі управління.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Козловський С.В. Економічна політика як базовий елемент механізму управління факторами розвитку сучасних економічних систем. *Актуальні проблеми економіки*. 2010. URL: https://www.researchgate.net/publication/293721347_Economic_policy_as_a_basic_element_for_mechanism_of_managing_development_factors_in_contemporary_economic_systems
2. Чернобай Л., Широн Ю. Поведінкова економіка: сутність та підходи до визначення. *Психологічні виміри культури, економіки, управління*. 2016. Вип. 8. С. 71–78. URL: <https://ena.lpnu.ua/bitstream/ntb/42047/1/71-78.pdf>.
3. Баранов В. В. Роль поведінкової економіки в розумінні прийняття економічних рішень. *Академічні візії*. (28). 2024. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/921>.
4. Хромов М. І. Визначення та оцінка профпридатності фахівців до роботи в різних сферах економічної та суспільної діяльності. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010, № 2, Т. 1. С. 135-139.
5. Ямщикова Л. Критичне мислення як вид розумової діяльності. URL: http://spc.ks.ua/file_download/42.
6. Жарик Є. А. Формування та розвиток лідерських компетенцій персоналу підприємства: дис. канд. ек. наук: Запоріжжя, 2019. 240 с.
7. Ковальова О. П. Використання тесту Хогана для вдосконалення процесу кадрового забезпечення суб'єктів корпоративного управління. *Економіка транспортного комплексу*. № 36. 2020. С. 155-167.
8. Офіційний сайт системи незалежної оцінки Хоган. URL: <https://www.hoganassessments.com/>.
9. Бойко Б. М., Процик І. С. Застосування системи тестового опитування на основі кластерного аналізу та машинного навчання в задачах профвідбору фахівців. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. № 2 (12) 2024. URL: <https://ena.lpnu.ua/items/9b00eb83-5d36-446b-9788-409df130d383>
10. Передало Х.С., Огерчук Ю.В., Лібенко Ю.С. Поведінкова економіка та можливості застосування технік її впливу в сучасних організаціях. *Ефективна економіка*. 2019. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7520>
11. Фединець Н. І. Управління змінами в організації. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2011. Т. 21. №. 15. С. 292-298.
12. Doran G.T. There's a S.M.A.R.T. Way to write management's goals and objectives. *Management Review*. 1981. Vol. 70 (11). P. 35–36.

13. Ратушняк О. Г., Бондарчук А. В. Використання SMART-технологій при постановці цілей в управлінні підприємством. Матеріали І науково-технічної конференції підрозділів ВНТУ, Вінниця, 10-12 березня 2021 р. Електрон. текст. дані. 2021. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2021/paper/view/11453>.

14. Башинська І. О. SMART-підхід до визначення цілей смартизації промислового підприємства. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. № 5. 2019. С. 41-46.

REFERENCES

1. Kozlovskiy S.V. Ekonomichna polityka yak bazovyi element mekhanizmu upravlinnia faktoramy rozvytku suchasnykh ekonomichnykh system. Aktualni problemy ekonomiky. 2010.

URL: https://www.researchgate.net/publication/293721347_Economic_policy_as_a_basic_element_for_mechanism_of_managing_development_factors_in_contemporary_economic_systems

2. Chernobai L., Shyron Yu. Povedinkova ekonomika: sutnist ta pidkhody do vyznachennia. Psykholohichni vymiry kultury, ekonomiky, upravlinnia. 2016. Vyp. 8. S. 71–78. URL: <https://ena.lpnu.ua/bitstream/ntb/42047/1/71-78.pdf>.

3. Baranov V. V. Rol povedinkovoi ekonomiky v rozuminni pryiniattia ekonomichnykh rishen. Akademichni vizii. (28). 2024. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/921>.

4. Khromov M. I. Vyznachennia ta otsinka profprydatnosti fakhivtsiv do roboty v riznykh sferakh ekonomichnoi ta suspilnoi diialnosti. Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. 2010, № 2, T. 1. S. 135-139.

5. Iamshchykova L. Krytychne myslennia yak vyd rozumovoi diialnosti. URL: http://spc.ks.ua/file_download/42.

6. Zharyk Ye. A. Formuvannia ta rozvytok liderskykh kompetentsii personalu pidpriemstva: dys. kand. ek. nauk: Zaporizhzhia, 2019. 240 s.

7. Kovalova O. P. Vykorystannia testu Khohana dlia vdoskonalennia protsesu kadrovoho zabezpechennia subiektiv korporatyvnoho upravlinnia. Ekonomika transportnoho kompleksu. № 36. 2020. S. 155-167.

8. Ofitsiinyi sait systemy nezalezhnoi otsinky Khohan. URL: <https://www.hoganassessments.com/>.

9. Boiko B. M., Protsyk I. S. Zastosuvannia systemy testovoho opytuvannia na osnovi klasternoho analizu ta mashynnoho navchannia v zadachakh profvidboru fakhivtsiv. Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia ta problemy rozvytku. № 2 (12) 2024. URL: <https://ena.lpnu.ua/items/9b00eb83-5d36-446b-9788-409df130d383>

10. Peredalo Kh.S., Oherchuk Yu.V., Libenko Yu.S. Povedinkova ekonomika ta mozhlyvosti zastosuvannia tekhniki yii vplyvu v suchasnykh orhanizatsiiakh. Efektyvna ekonomika. 2019. No 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7520>

11. Fedynets N. I. Upravlinnia zminy v orhanizatsii. Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy. 2011. T. 21. №. 15. S. 292-298.

12. Doran G.T. Theres a S.M.A.R.T. Way to write managements goals and objectives. Management Review. 1981. Vol. 70 (11). P. 35–36.

13. Ratushniak O. H., Bondarchuk A. V. Vykorystannia SMART-tekhnologii pry postanovtsi tsilei v upravlinni pidpriemstvom. Materialy І nauково-tekhnichnoi konferentsii pidrozdiliv VNTU, Vinnytsia, 10-12 bereznia 2021 r. Elektron. tekst. dani. 2021. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2021/paper/view/11453>.

14. Bashynska I. O. SMART-pidkhid do vyznachennia tsilei smartyzatsii promyslovoho pidpriemstva. Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskoho. Seria: Ekonomika i upravlinnia. № 5. 2019. S. 41-46.