

УДК 336.761:330.46:330.16

Ліпич Л.Г., доктор економічних наук, професор,  
кафедра підприємництва, торгівлі та біржової діяльності,  
Lipych. L., Doctor of Economics, Professor,  
Department of Entrepreneurship, Trade and Exchange Activities  
<https://orcid.org/0000-0002-9059-7271>,

Хілуха О.А., кандидат економічних наук, доцент,  
кафедра економіки підприємства та інформаційного забезпечення,  
Khilukha O., Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Department of Enterprise Economics and Information Support  
<https://orcid.org/0000-0002-1228-7171>,

Кушнір М.А., кандидат економічних наук,  
кафедра прикладної економіки та бізнесу,  
Kushnir M., Candidate of Economic Sciences,  
Department of Applied Economics and Business  
<https://orcid.org/0000-0002-4441-4278>,

## ЕФЕКТИВНЕ УПРАВЛІННЯ В КОНТЕКСТІ ПОВЕДІНКОВОЇ ЕКОНОМІКИ

*Луцький національний технічний університет,  
Львівський університет бізнесу та права,  
Український католицький університет*

З розвитком досліджень у галузі поведінкової економіки зростає актуальність їх впливу на процеси прийняття рішень.

Мета статті - критичний аналіз ефективності управління підприємством з точки зору поведінкової економіки.

Встановлено, що напрямок розвитку організації інтегрується з поведінкою менеджерів. Завдання лідера - зменшити напругу між підтримкою статусу-кво та потребою в інноваціях. Доведено, що розвиток підприємств майбутнього вимагає використання нетрадиційних методів управління, які створюються на горизонтальних соціальних зв'язках, де працівники рівні, незалежно від важливості їх ролі на підприємстві, а не відносин "начальник" - підпорядковані ". Розглядаються пастки раціональності, в які можуть потрапити підприємства. Якірна пастка: Людський розум може позначати отриману інформацію спочатку як «якір», який не вимагає розгляду інших варіантів. Пастки для планування: Більшість керівників вважають, що вони мають дар передбачення. Рейтингова пастка: компанія впевнена, що у неї краща ресурсна позиція або що вона краще справляється із завданнями, ніж конкуренти. Пастка витрат: Підприємства продовжують нерелевантні проекти. Пастка управління "сілосом": відсутність здатності команди працювати в команді та орієнтація кожного на окремі завдання. Зазначається, що для усунення цих пасток необхідно дотримуватися дистанції від першої інформації, вислуховувати критичні думки, звертатися до різних джерел, розподіляти завдання між різними командами та критикувати поточні процедури. Розуміння того, що емоції домінують над раціональністю, дозволяє менеджерам зробити контроль за поведінкою свідомим. Обґрунтовано, що напрямком підвищення управлінської компетентності є впровадження раціональності в механізми, в яких переважають емоції.

Доведено, що джерелом ефективного управління є мотивація, яка об'єднує працівників у гармонійні колективи. Компонент, що об'єднує команду, - стандарти етичної поведінки. Ефективними способами мотивації є самомотивація. Безкомпромісний характер контролю підвищує етику поведінки працівників

*Ключові слова: "бірюзова" організація, пастка "якоря", пастка понесених витрат, пастка планування, пастка рейтингування, пастка "сілосного" управління, контролювання, мотивування.*

## EFFECTIVE MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF BEHAVIORAL ECONOMY

*Lutsk National Technical University,  
Lviv University of Business and Law,  
Ukrainian Catholic University*

With the development of research in the field of behavioral economics, the relevance of their impact on decision-making processes is growing.

The purpose of the article is a critical analysis of the effectiveness of enterprise management in terms of behavioral economics.

It is established that the direction of development of the organization is integrated with the behavior of managers. The leader's task is to reduce the tension between maintaining the status quo and the need for innovation. It is proved that the development of enterprises of the future requires the use of non-traditional management methods, which are created on horizontal social ties, where employees are equal, regardless of the importance of their role in the enterprise, not the relationship "boss" -subordinate. Anchor Trap: The human mind may initially label information as an "anchor" that does not require consideration of other options. Planning Traps: Most executives believe they have the gift of foresight Rating Trap: A company believes it has the best position or that it copes better with tasks than competitors Cost trap: Businesses continue irrelevant projects Silo management trap: lack of team ability to work in a team and focus on individual tasks It is noted that to eliminate these traps it is necessary to keep distance from first information, listen to critical thoughts, turn to different sources, distribute tasks among different teams and criticize current procedures. Understanding that emotions dominate rationality allows managers to make behavior control conscious. It is substantiated that the direction of increasing managerial competence is the introduction of rationality in the mechanisms in which emotions predominate.

It has been proven that the source of effective management is motivation, which unites employees into harmonious teams. The component that unites a team is standards of ethical behavior. Effective ways of motivation are self-motivation. The uncompromising nature of control increases the ethics of employee behavior

*Key words: "turquoise" organization, "anchor" trap, cost trap, planning trap, rating trap, "silo" management trap, control, motivation.*

**Постановка завдання у загальному вигляді і її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** З моменту ідентифікації економіки як науки в 1776 році (узгоджена дата публікації праці А. Сміта) і до кінця 20 століття домінувала парадигма homo oeconomicus. Ця концепція передбачає, що людина є розумною істотою, і при прийнятті рішень керується здоровим глуздом. Однак розвиток нейробіології та пов'язані з нею дослідження людського мозку, а також дослідження психологів, когнітивістиків, соціологів і антропологів заклали сумніви в істинність парадигми про раціональність людської поведінки. Все більше досліджень вказують, що саме емоції, а не раціональність визначають поведінку людей коли вони приймають рішення. Це дало поштовх до появи нового напрямку, що носить назву поведінкова економіка. Дослідження в цій царині акцентують увагу на реальній поведінці людей, а не на задекларованих знаннях про поведінку споживачів та процесах прийняття ними управлінських рішень. Виникнення в економічній теорії такого напрямку, як «поведінкова економіка», по праву може вважатися одним із самих значимих і цікавих подій у розвитку економічної науки за останні кілька десятиріч. Поведінкова економіка з початку свого розвитку виступала з критикою неокласичної економічної теорії, зокрема її моделі раціонального вибору, характеристик «людини економічної», уявлень про її раціональність, мотивів її діяльності тощо. Методологічна відмінність поведінкової економіки від неокласичної економічної теорії полягає у використанні експериментальних методів, а також включенні розробок з інших суміжних соціальних дисциплін, особливо психології та соціології. Дослідження у сфері поведінкової економіки набувають усе більшої популярності та актуальності, з огляду на те, що вони спрямовані на підвищення пояснювальних та прогностичних можливостей економічних теорій, особливо в періоди криз та невизначеності, і дають змогу врахувати психологічні особливості та ірраціональну природу економічних агентів у процесі прийняття економічних рішень. Із розвитком досліджень у сфері поведінкової економіки зростає й актуальність її впливу на процеси прийняття рішень.

**Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми.** Дослідженням впливу поведінкових чинників займалася значна кількість учених, найбільший внесок зробили такі нобелівські лауреати:

– Д. Акерлоф, М. Спенс, Д. Стігліц – «За аналіз ринків з асиметричною інформацією», 2001 р. [1];

- Д. Канеман, А. Тверскі – «За дослідження в області прийняття рішень і механізмів альтернативних ринків», 2002 р. [2];
- Т. Шеллінг – «За поглиблення нашого розуміння сутності конфлікту і співробітництва шляхом аналізу теорії ігор», 2005 р. [3];
- Р. Шиллер, Ю. Фама, Л. Хансен – «За емпіричний аналіз зміни цін на активи», 2013 р. [4].

Розвиток поведінкової економіки тісно пов'язаний з розвитком неокласичної економічної теорії, оскільки більшість поведінкових моделей, концепцій і сфер дослідження засновані на теоріях представників цієї економічної школи. Так, теорія Р. Талера «керованого вибору» показує, що людина значною мірою сама не контролює свою поведінку, що суперечить економічній теорії [5]. У роботах М. Ребіна висвітлені питання, пов'язані з психологічними аспектами зміни економічних уподобань [6]. В. Пезендорфер здійснив порівняльний аналіз досягнень у поведінковій економіці [7]. Дж. Гінакоплос, Д. Пірс та Е. Стечет у своїй роботі звертають увагу на вплив соціального чинника та думки оточуючих на вибір індивіда [8]. Різні аспекти формування та розвитку поведінкової економіки як нового напрямку економічних досліджень висвітлені у працях таких учених, як В. М. Бутенко, В. В. Грецька-Миргородська, Б. М. Данилишин, О. І. Колядич та інших. Окремим напрямом досліджень є теорія поведінкових фінансів, яка досліджує взаємозв'язок прийняття фінансових рішень та психології поведінки учасників фінансових відносин. Питання поведінкових фінансів обговорюються у роботах П. Ілляшенка, А. А. Капелюш, Т. О. Кізими, М. О. Кужелева, Л. Г. Ліпич [9], А. В. Нечипоренко, І.З.Сторонянської [9]. Разом з тим теоретичний базис аналізу проблем поведінкової економіки залишається в рамках неокласичної парадигми. Сучасні роботи вчених спрямовані на розгляд основних положень методології поведінкової економіки.

**Метою цієї статті** є критичний погляд на ефективність управління підприємствами з точки зору поведінкової економіки. Міркування базуються на результатах досліджень у галузі поведінкової економіки, опублікованих у літературі. У дослідженні використовуються методи логіки (індукції, дедукції) та критичного аналізу, креативного мислення, спостереження, власного досвіду та якісні методи досліджень (співбесіди, спілкування з керівництвом).

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Управління не функціонує в природі само по собі, а використовується людьми в їх економічній та соціальній діяльності [10]. Тому актуальним є дослідження поведінки людей, які створюють структурні одиниці, організують та мотивують роботу інших, управляють діяльністю та контролюють її перебіг. З одного боку, управління полягає в підпорядкуванні та вирішенні поточних проблем, з іншого, воно включає стратегічне, довгострокове мислення, пов'язане з визначенням напрямку розвитку підприємства. Основним є формування стратегії, що впливає з прийнятої перспективи розвитку підприємства (організації).

На початку ХХІ століття спостерігаються надзвичайно швидкі зміни зовнішнього та внутрішнього середовища. Це вимагає зосередження уваги на правильному виборі власного напрямку розвитку, що, у свою чергу, пов'язано зі стратегічним управлінням [11], яке імплементоване в абстрактне мислення, з яким у працівників, зазвичай, виникають труднощі. Встановлення напрямку розвитку організації, як правило, інтегрується з поведінкою керівників. Вони відповідають за вибір шляху розвитку. Щоб прийняти правильні рішення, керівник повинен правильно управляти власною діяльністю. Перш за все, слід розробити різні моделі та сценарії розвитку. Ніхто не може передбачити, чи запланований сценарій, буде реалізований. Майбутнє важко передбачити, але можна помітити зміни, виявити нові тенденції. Це дозволяє зменшити ризик, пов'язаний з вибором правильного напрямку дій. Завдання лідера - зменшення напруженості між збереженням статусу-кво та потребами в інноваціях. Прикладом може бути розвиток електронного банкінгу. Працівники, які

працюють у відділеннях банків, повинні усвідомлювати необхідність набуття нових кваліфікацій та компетентностей. Зрозуміло, що розвиток Інтернет-послуг супроводжується закриттям філій, а їх працівники змушені перепрофільовуватися на виконання інших завдань.

Одним із досягнень поведінкової економіки є використання механізмів прийняття рішень, пов'язаних із системним мисленням [12]. Люди, як правило, схильні приймати рішення на основі швидкого мислення, що скорочує час та зусилля на аналізуванні проблеми. Використання технік повільного мислення сприяє прийняттю правильних рішень. Це, в свою чергу, вимагає ретельного збору інформації, її аналізу, пошуку аргументів і навіть проведенню різних експериментів. Швидке мислення, що базується на закономірностях, стереотипах чи бажаннях, може призвести до зниження ефективності, а з часом припиненням підприємством своєї діяльності. У закритій економіці соціалістичної системи в Україні багато підприємств утримувалися на ринку без особливих аналітичних та управлінських зусиль. Після зміни економічної та соціальної системи в 1991 році багато підприємств збанкрутували. Дослідження нових тенденцій та впроваджені зміни спонукають до критичного аналізу методів управління, що застосовувались дотепер.

Невідомо, в якому напрямку буде змінюватися світ, однак, розвиток бірюзових організацій вимагає ретельного вивчення нетрадиційних методів управління, розроблених корпораціями [13]. «Бірюзові» компанії - це особливий вид підприємств, принципами управління яких є не жорстка система і чітка ієрархія працівників, а навпаки, ефективність, працездатність і виконання виробничих завдань забезпечуються повною свободою дій, органами самоврядування і кооперацією. «Бірюзові» підприємства створюються на горизонтальних соціальних зв'язках, де працівники рівні між собою незалежно від важливості виконуваної ними ролі на підприємстві, а не на відносинах «начальник- підлеглий».

На Заході «бірюзові» організації поширені в сферах розробки комп'ютерних ігор, медицині, освіті і навіть в автомобільному машинобудуванні та електроенергетиці. Ось деякі з них: Buurtzorg, RHD, Sun Hydraulics, Heiligenfeld, Morning, FAVI, ESBZ, Patagonia, AES, BSO / Origin, Sounds True.

Компанія Valve Corporation займається розробкою комп'ютерних ігор, системного і апаратного забезпечення. Вони виробляють споживчі електронні пристрої, що поліпшують гру на персональному комп'ютері. Valve створили безліч комп'ютерних ігор таких, як Half-Life, Counter-Strike, Dota2 і багато інших. Споживачами Valve Corporation є мільйони гравців по всьому світу, які забезпечують компанії мільярдні доходи. Самі засновники компанії Гейб Ньюелл і Майк Харрінгтон дотримуються «анархістського» підходу в управлінні і вважають, що не мають права вказувати своїм працівникам, що робити. Економіст Valve Яніс Варуфакіс вважає, що «ця компанія забезпечує діяльність не за допомогою примусу, вказівок або ієрархії, а спонтанно». У Valve вважають, що, забезпечивши фахівцям всю повноту використання своїх можливостей, вони зможуть збільшити якість продукції, її технологічність і корисність для споживача. Також в «бірюзових» компаніях набагато легше боротися з дискримінацією за статевою, расовою та іншими ознаками, так як в таких компаніях цінуються, перш за все, професійні якості людини, так звані, "hard skills і soft skills", тобто компетентності і знання працівника, здатність вчитися і пристосовуватися до умов підприємства, а не чиношанування і поступливість [14].

Тобто у системі охорони здоров'я, освіти та навіть у промисловості використання концепції холократії (holocracy «кожен лідер») підвищує операційну ефективність, і це має вирішальне значення для виживання підприємства на ринку. Для того, щоб на ринку діяти таким чином, потрібно встановити цілі та визначити результати, яких необхідно досягти. Це суперечить тенденції приймати рішення на основі традицій, звичок та стереотипів. Для того, щоб підвищити ефективність управління, варто критично оцінити отриману інформацію та висновки, зроблені на її



основі. Стратегія заохочення (strategy promote) може бути відповідним методом перевірки правильності прийнятих рішень. Тобто варто створити абсолютно нову команду, яка по-іншому подивиться на проблему. Ефективним також може бути аналізування як чужих, так і власних помилок. Хоча успіх є результатом багатьох змінних, невдача найчастіше – результат однієї помилки.

Концепція homo oeconomicus повільно поступається тезі про значний вплив емоцій на поведінку людини. Це стосується як поведінки окремих споживачів, так і управління підприємством зокрема. І лідерам, і менеджменту нелегко звільнитися від емоцій, приймаючи рішення [15]. Управління, будучи актуальним для підприємства та суспільства з точки зору цінностей конкурує з багатьма іншими напрямками (правилами) [16]. Короткотермінові цілі можуть суперечити довгостроковим. Технології, що сприяють глобальному потеплінню, забезпечуючи ефект сьогодні, можуть призвести до катастрофи в довгостроковій перспективі (наприклад, підвищення рівня морів та океанів). Забезпечення балансу може бути умовою та показником ефективності в довгостроковій перспективі. Однак для цього потрібно прийняти багато рішень, які будуть виходити за рамки рішень окремого підприємства чи навіть окремої країни. В епоху глобалізації, функціонування мережевих підприємств, може знадобитися для створення цінностей, необхідних для сталого розвитку світу.

В економіці, і особливо в управлінні підприємством, раціональні дії мають більше шансів на успіх. Це пов'язано з колективним характером прийняття рішень, з існуванням процедур, які не працюють у домашніх господарствах. Однак підприємства та організації можуть потрапляти в різні пастки раціональності. Один одна з них - пастка “якоря”. Виявляється, людський розум може ставитися до інформації отриманої першою як до “якоря”, який не потребує розгляду інших варіантів. Переконавання мексиканської влади щодо вигоди від закриття кордонів з іншими країнами спричинило до затримки економічного та соціального розвитку, який важко компенсувати. Невідомо, які наслідки для Великобританії матимуть рішення про вихід із структур Європейського Союзу. Людський розум має тенденцію замикатися завдяки інформації, яка в ньому закріплена. Креативні рішення у військовому мистецтві, як і в економіці, стали можливими завдяки ідеям, що зруйнували існуючі стереотипи (довгі хвилі, перпендикулярний напад у морі, еко банкінг тощо). Для елімінування “якірної” пастки необхідно бути відкритими, тримати дистанцію від першої інформації, яку ви чуєте, слухати критичні думки, звертатися до різних джерел, розподіляти завдання між різним командам та критикувати існуючі процедури.

Досягнення поведінкової економіки охоплюють також сферу функціонування несвідомих думок [17]. Серед керівників може існувати хибна думка щодо оцінки власного потенціалу та ресурсів зовнішнього середовища. Як правило, люди схильні завищувати власні компетентності порівняно з конкурентами. Підприємства-виробники фотокамер були до кінця переконані, що мають правильну технологію та правильну бізнес-модель. Критична оцінка власних компетентностей справа не легка. В таких випадках доцільно використовувати думки незалежних експертів. Віра у перевагу власної компетентності щодо конкурентів може зменшити вашу ефективність роботи на ринку.

Поведінкова економіка дає докази пастки планування. Більшість керівників вважають, що вони мають дар передбачення. Тим часом у багатьох ситуаціях відзначаються затримки у досягненні цілей. Інша пастка стосується рейтингування себе щодо інших суб'єктів зовнішнього середовища. Підприємство впевнене, що воно має кращу ресурсну позицію або що воно краще справляється із завданнями ніж конкуренти. Менеджмент та працівники вважають, що вони мають кращі продукти та компетентності вищі, ніж конкуренти. Аналогічно оцінюється наявна інформація та навички формування та реалізації стратегії функціонування на ринку. Це пов'язано з тим, що вищі оцінки отримує те, що ви знаєте. І, зрозуміло, що кожне підприємство краще знає свою продукцію, бренд та кваліфікацію своїх співробітників. Істотним

послабленням успішності управлінських рішень можуть також бути успіхи, досягнуті підприємством. Суб'єкти, які мають хорошу репутацію та фінансовий стан, як правило, ігнорують ризики.

В умовах високої мінливості зовнішнього середовища необхідно гнучко підходити до витрат і пам'ятати про пастку понесених витрат. Вона базується на тому, що суб'єкти господарювання можуть продовжувати проекти, які вже не є актуальними. Фірма Кодак була впевнена, що паперові фотографії будуть і надалі користуватися попитом. Здається, що, оскільки, наприклад, було вкладено 45% інвестицій, то проект слід завершити, незважаючи на чіткі сигнали, що це лише збільшить збитки. У таких випадках необхідно списати поточні витрати на збитки та вкладати кошти в новий ефективний проект.

Критика припущень про раціональність поведінки відкриває дискусію про вплив емоцій на прийняття рішень. Висновки з проведених досліджень дозволяють підвищити обізнаність працівників у прийнятті рішень. Розуміння, що емоцій домінують над раціональністю дозволяє керівникам зробити контроль над поведінкою більш свідомим. Важливим напрямком підвищення управлінської компетентності може бути впровадження раціональності в механізми, в яких переважають емоції [18]. Нажаль, освоєння інструментів контролю в процесі прийняття рішень - це повільний процес.

Ризик прийняття неправильних рішень може бути меншим, якщо люди усвідомлюють обмеження їх свідомості. Одним з них є здатність помічати та критикувати помилки, допущені іншими, а не власні. З метою усунення цього обмеження при прийнятті рішень доцільно використовувати оцінки опонентів, думки експертів або незалежні думки. Трагедія, яка сталася під час досягнення вершини Евересту, показує, як важко іноді звільнитися від впливу емоцій на ваші рішення [19].

Виявляється, ефективність прийняття рішень може залежати від багатьох тривіальних елементів. Зосередження уваги на одному елементі (завданні) може призвести до того, що ви не помітите інші змінні. Зреласована і сита людина приймає рішення відмінні від голодної та втомленої. Відпустки, вихідні дні, тобто вільний час, позитивно впливають на ефективність прийняття рішень [20]. Контроль над рішеннями також означає посилення на інформацію, факти та аргументи. Небезпека підстерігає, коли хтось спочатку приймає рішення, а вже потім шукає аргументи, щоб їх виправдати.

Навіть спосіб подання інформації впливає на її отримання та інтерпретацію. Екстраверт може бути більш надійним, ніж інтроверт [21]. Сумніви щодо того, що потрібно зробити на підприємстві, можуть бути менш прийнятними, ніж схвалення того, що є. Кожен керівник, коли слухає підлеглих, повинен запрограмувати себе на отримання чесних висновків з інформації та дотримуватись дистанції від спільних поглядів. Авторитетний працівник сприйматиметься інакше, ніж рядовий. Також варто пам'ятати, що працівники (підрозділи), які зазнали втрат, вперто відстоюють свої права. Участь успішних працівників або структур набагато менша.

В управлінні підприємствами та організаціями суттєве значення мають ефективність та результативність. Ефективність - це рівень виконання завдань. У свою чергу, ефективність може бути визначена як відношення результатів до витрат. Прагнення до ефективності та результативності звична справа для підприємства. У першому випадку важливо визначити мету, яку потрібно досягти. Це єдиний спосіб оцінити, наскільки вжиті заходи сприяли виконанню завдань. Так само важливо, а може, навіть важливіше визначення ефективності. Економісти розробили багато методів визначення ефективності зусиль підприємства. Це означає, що слід аналізувати власні методи роботи та зосереджуватись на їх удосконаленні з точки зору розумної та ефективної роботи [22].

Іншим, не менш важливим елементом ефективності та результативності управління є здатність працювати разом для досягнення спільної мети. Однією з

перешкод є пастка так званого “силосного” управління. Її суть полягає у відсутності здатності колективу до командної роботи та зосередженні кожного на індивідуальних завданнях та потребах, ігноруванні того, що роблять інші. Обмеження цієї практики особливо важливо в умовах зміни бізнес-моделі, на яку впливають глобалізація та соціалізація. Виявляється, контакт клієнта з підприємством це останнє, а не перше, як це було в минулому [23]. Партнери та споживачі отримують інформацію за межами підприємства. Якщо вони все-таки прийдуть, вони добре підготовлені до перемовин. В умовах цих змін окремі підрозділи або команди повинні впроваджувати нові, ефективні методи передачі інформації та підготовки пропозицій. Те що розміщується у віртуальній локалізації підприємства, набагато важливіше, ніж те, що існує в реальності. На практиці це означає, що традиційні організаційні схеми потребують змін. Прикладом може бути встановлення спільних цілей для директора з маркетингу та IT-директора, завдяки розвитку електронних продажів, а також зростаючого значення віртуального простору підприємства.

Джерелом ефективного управління є також мотивація, яка об'єднує працівників в гармонійно працюючі колективи. У цьому відношенні висновки, зроблені у сфері поведінкової економіки, також можуть виявитися дуже корисними. Компонентом, що об'єднує команду, є встановлення стандартів та їх дотримання. Також варто розглянути питання про використання інших мотиваційних засобів. Однак з пересторогою слід підходити до традиційних фінансових стимулів (так званого методу “батоба та пряника”). Багато досліджень, проведених в рамках поведінкової економіки, вказують на високу ефективність нефінансових засобів мотивації [24]. Розглянути їх використання варто з точки зору підвищення ефективності та результативності управління. Супротив щодо їх використання можна зустріти на вищих рівнях управління. Прикладом може служити підвищення ефективності роботи ювелірних магазинів світових брендів, коли колективи продавців самі приймають рішення, яку продукцію замовити. Однак власники мережі виставкових залів України не ризикнули передати такі повноваження керівникам філій, зберігши їх за собою. Можливо, проведення експерименту в декількох салонах дозволило б перевірити правильність таких дій.

Мотивацію можна розпочати з того, що є важливим, ефективним і водночас важким для реалізації - тобто само мотивації, яка забезпечує найвищу ефективність. Це важко, оскільки у працівників бажання до самовдосконалення зустрічається не часто, як і вміння працювати без нагляду. Однак цього можна досягти використанням різних методів. Ефективними способами мотивації є заохочення працівників та надання їм можливості працювати над собою. Дозвіл працівникам самостійно приймати рішення також збільшує їх відданість. Підтримка команди збільшує їх внутрішню силу, позитивно впливає на прихильність до виконання поставлених завдань. Командна робота, командна атмосфера та компетентність лідера - це також сильні мотиватори. Вони впливають на почуття безпеки, а отже - підвищують ефективність роботи [25]. Залучення працівників до допомоги іншим ще один з мотиваційних інструментів. Інтеграція такої діяльності із системою цінностей підвищує інтегральність команди. Також варто шукати інші способи розкриття потенціалу працівників. Ефективним для мотивації є також організація несподіваних приємних подій. Замість традиційного способу фінансового стимулювання (обітниця корисності), можна мотивувати на основі принципу "зараз, коли". Ця концепція заснована на тому, що керівник організує щось особливе для команди, як тільки заплановані завдання будуть виконані. Тоді це несподіваний спосіб отримати задоволення від проведення часу в колективі людей, які визначили мету і її досягли.

У традиційній концепції управління контроль пов'язаний з конкретними емоціями, часто заснованими на страхі. Однак такий підхід знижує почуття безпеки та довіри в осіб, яких контролюють. Висновки, з досліджень в галузі поведінкової економіки, дозволяють по-іншому поглянути на проблему контролю. Людська природа

складна. Велика частина працівників хоче отримувати особисту користь від нечесної поведінки та одночасно вважати себе праведниками. Частина працівників потребують нагляду, щоб поступати правильно. Розуміючи це, слід використовувати інструменти, які допомагають працівникам залишатися добропорядними. Створення етичних кодексів є доцільним тому, що в них містяться правила та принципи, які потрібно застосувати на практиці. Хорошим рішенням є встановлення працівниками спільних правил, які захищають їх від нечесності. Доречно зменшити спокуси. Усе, що призначене для служіння загальному благу, має контролюватися. Люди слабохарактерні, вони не можуть протистояти спокусам, тому їх краще усунути. Виявляється, тенденція бути нечесними є більшою в групі. Працівникам легше зламати встановлені правила на благо інших членів команди, ніж на власне. Звернення до власного морального компасу дозволяє дотримуватися чесності. Іноді прості методи, такі як розміщення фотографії очей, що дивляться на працівника, можуть спонукати до чесності.

Незалежно від освіти працівників та довіри між ними, важливо звертати увагу на застережливі сигнали. Це важка ділянка в галузі управління, але необхідна для формування високих позицій підприємства на ринку. Безкомпромісний характер контролю підвищує етику поведінки працівників.

**Висновки з проведеного дослідження.** Результати досліджень, проведених в рамках поведінкової економіки, дозволяють краще зрозуміти людину як біологічну істоту. Це, у свою чергу, допомагає у виборі відповідних інструментів управління, які будуть направлені на фактичну, а не еталонну поведінку працівників. Дослідження людської природи, і особливо значення емоцій, може сприяти підвищенню ефективності та результативності діяльності. Однак слід пам'ятати, що це довготривалий процес, і результати з'являться через тривалий період часу.

Лише систематичні та послідовні дії можуть поетапно змінювати поведінку працівників. В національній економіці немає поганих чи хороших підприємств. Є лише добре або погано керовані. Дослідження в галузі поведінкової економіки розширюють знання про природу людини, про процеси прийняття рішень, про емоції та раціональність, про інструменти мотивації та про етичний бік поведінки. Однак ключем до розуміння результативності та ефективності управління залишається професійність керівників. Вони несуть відповідальність за роботу над собою, за власний розвиток, а отже - за надання підтримки та визначення напряму розвитку працівників, зайнятих на підприємствах та в організаціях.

#### Список бібліографічного опису:

1. Акерлоф Дж. Рынок «лимонов»: неопределенность качества и рыночный механизм. THESIS. 1994. Вып. 5. 104 с.
2. Kahneman D., Tversky A. Prospect Theory: An Analysis of Decision Under Risk. *Econometrica*. 1979. Vol. 47. P. 263-291.
3. Шеллинг Т. Стратегия конфликта. Москва. ИРИСЭН. 2007. 366 с.
4. Shiller R. The Subprime Solution: How Today's Global Financial Crisis Happened, and What to Do about It. Princeton University Press, 2008. 208 с.
5. Thaler R. Toward a positive theory of consumer choice. *Journal of Economic Behavior and Organization*. 1980. № 1. P. 39-60.
6. Rabin M. Psychology and Economics. *Journal of Economic Literature*. 1998. Vol. 36, № 3. P. 11-46 .
7. Gul F. Self-Control and the Theory of Consumption. *Econometrica*. 2004. Vol. 72, № 1. P. 119-158 .
8. Geanakoplos J., Pearce D., Stacchetti E. Psychological games and sequential rationality. *Games and Economic Behavior*. 1989. Vol. 1, № 1. P. 60-79.
9. Кушнір М. А., Ліпич Л. Г., Сторонянська І. Поведінкове ціноутворення на фондовому ринку. Монографія. Луцьк. Вежа-Друк, 2017. 200с.
10. Drucker P., Maciarelo J., Drucker na każdy dzień, Explanator, Poznań 2011.
11. Collins J., Hansen M., Great by Choice: Uncertainty, Chaos, and Luck--Why Some Thrive Despite Them All. 2011. 304p.
12. Канеман Деніел. Мислення швидке й повільне. Київ. Наш Формат, 2017. 480с.
13. Laloux F. Reinventing organizations: A guide to creating organizations inspired by the next stage in human consciousness. Brussels, Belgium: Nelson Parker. 2014.
14. Тихонов К. Начальники и менеджеры больше не нужны: анархия как технология. Электронный ресурс. Режим доступа: <https://www.computerra.ru/211637/valve-anarchy/>. Дата звернення: 05.03.2021.
15. Ariely D., Potęga irracjonalności, Wydawnictwo Dolnośląskie, Wrocław 2009.



16. Thaler, R. H., & Sunstein, C. *Nudge: Improving decisions about health, wealth, and happiness*. New Haven, CT: Yale University Press. 2008. DOI 10.1007/s10602-008-9056-2.
17. Mlodinow, L. *Subliminal: How your unconscious mind rules your behavior*. Vintage. Chapter 8. 2013. 260p.
18. Ohme R., *Emo sapiens. Harmonia emocji i rozumu*, Bukowy Las, Wrocław 2017.
19. Weathers, Beck; Stephen G. Michaud. *Left For Dead: My Journey Home from Everest*. New York: Villard. 2000.
20. Ariely, D. *The (Honest) Truth about Dishonesty*. New York: HarperCollins Publishers. 2012.
21. Cain S. *Quiet: The power of introverts in a world that can't stop talking*. New York, NY: Crown Publishers. 2012. 333 p.
22. Duhigg Ch. *Smarter, Faster, Better*. Penguin Random House LLC. New York. 2016.
23. Scott D. *Nie przeszkadzaj klientowi w zakupach*, PWN, Warszawa. 2015.
24. Sinek S. *Liderzy jedzą na końcu. Dlaczego niektóre zespoły potrafią świetnie współpracować, a inne nie*, Helion, Gliwice 2014.
25. Липич Л. Г. Взаємозалежність ефективності діяльності підприємства та рівня довіри до працівника. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. Луцьк. Вежа-Друк, 2017. № 4(12). С. 45--51. <https://echas.eenu.edu.ua/index.php/echas/issue/view/23>

### References:

1. Akerlof Dzh. *Rynek «limonov»: neopredelennost kachestva i rynochnyy mekhanizm*. [Lemons Market: Quality Uncertainty and Market Mechanism]. THESIS. 1994. Vyp. 5. 104 s.
2. Kahneman D., Tversky A. (1979). *Prospect Theory: An Analysis of Decision Under Risk*. *Econometrica*. Vol. 47. P. 263-291.
3. Shelling T. *Strategiya konflikta*. [The Strategy of Conflict]. Moskva. IRISEN. 2007. 366 s.
4. Shiller R. (2008). *The Subprime Solution: How Today's Global Financial Crisis Happened, and What to Do about It*. Princeton University Press. 208 s.
5. Thaler, R. (1980). *Toward a positive theory of consumer choice*. *Journal of Economic Behavior and Organization*. (1), 39–60.
6. Rabin, M. *Psychology and Economics*. (1998). *Journal of Economic Literature*. Vol. 36 (3), 11–46.
7. Gul, F. *Self-Control and the Theory of Consumption*. (2004). *Econometrica*. Vol. 72 (1), 119–158.
8. Geanakoplos, J., Pearce, D., Stacchetti, E. (1989). *Psychological games and sequential rationality*. *Games and Economic Behavior*. Vol. 1(1), 60–79.
9. Kushnir M. A., Lipych L. H., Storoniaska L. Z. *Povedinkove tsinoutvorennya na fondovomu rynku*. [Behavioral pricing in the stock market]. Monohrafiia. Lutsk. Vezha-Druk, 2017. 200s.
10. Drucker P., Maciarello J., (2011). *Drucker na kazhdy dzień*, [A Drucker for every day]. Explanator, Poznań.
11. Collins J., Hansen M. (2011). *Great by Choice: Uncertainty, Chaos, and Luck--Why Some Thrive Despite Them All*. 304 p.
12. Kaneman Deniel. *Myslennia shvydke y povilne*. [Thinking fast and slow]. Kyiv. Nash Format, 2017. 480s.
13. Laloux F., (2014). *Reinventing organizations: A guide to creating organizations inspired by the next stage in human consciousness*. Brussels, Belgium: Nelson Parker.
14. Tihonov K. *Nachalniki i menedzheryi bolshe ne nuzhnyi: anarhiya kak tehnologiya*. [Bosses and managers are no longer needed: anarchy as technology]. *Elektronnyy resurs*. Rezhim dostupa: <https://www.computerra.ru/211637/valve-anarchy/>. Data zvernennya: 05.03.2021.
15. Ariely D. (2009). *Potega irracjonalności*. [The power of irrationality]. Wydawnictwo Dolnośląskie, Wrocław.
16. Thaler, R. H., & Sunstein, C. (2008). *Nudge: Improving decisions about health, wealth, and happiness*. New Haven, CT: Yale University Press. DOI 10.1007/s10602-008-9056-2.
17. Mlodinow, L. (2013). *Subliminal: How your unconscious mind rules your behavior*. Vintage. Chapter 8. 260p.
18. Ohme R. (2017). *Emo sapiens. Harmonia emocji i rozumu*. [Emo sapiens. Harmony of emotions and reason]. Bukowy Las, Wrocław.
19. Weathers, Beck; Stephen G. Michaud (2000). *Left For Dead: My Journey Home from Everest*. New York: Villard.
20. Ariely, D. (2012). *The (Honest) Truth about Dishonesty*. New York: HarperCollins Publishers.
21. Cain, S. (2012). *Quiet: The power of introverts in a world that can't stop talking*. New York, NY: Crown Publishers. 333 p.
22. Duhigg Ch. (2016). *Smarter, Faster, Better*. Penguin Random House LLC. New York.
23. Scott D. (2015). *Nie przeszkadzaj klientowi w zakupach*. [Do not disturb the customer with their purchases] PWN, Warszawa.
24. Sinek S. (2014). *Liderzy jedzą na końcu. Dlaczego niektóre zespoły potrafią świetnie współpracować, a inne nie*. [Leaders eat last. Why some teams can work great together and others can't]. Helion, Gliwice.
25. Lipych L. H. (2017). *Vzaiemozalezhnist efektyvnosti diialnosti pidpriemstva ta rivnia dovery do pratsivnyka*. [Interdependence of the efficiency of the enterprise and the level of trust in the employee]. *Ekonomichniy chasopys Skhidnoievropeiskoho natsionalnoho universytetu imeni Lesi Ukrainky*. Lutsk. Vezha-Druk, 2017. № 4(12). С. 45--51.

Дата подання публікації 26.03.2021р.