

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-39>

УДК 336.012.23

## ВПЛИВ ЛЮДСЬКОГО ФАКТОРУ НА УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ЕКОНОМІЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

### THE INFLUENCE OF THE HUMAN FACTOR ON RISK MANAGEMENT IN ECONOMICS

**Шарманська Валентина Миколаївна**

кандидат економічних наук, доцент,  
Київський національний університет імені Тараса Шевченка  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4451-1294>

**Яцентюк Поліна Ігорівна**

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,  
Київський національний університет імені Тараса Шевченка  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0061-3352>

**Sharmanska Valentina, Yatsentiuk Polina**

Taras Shevchenko National University of Kyiv

Поведінкова економіка набуває великої важливості в сучасному світі, адже людський фактор є невід'ємною частиною економічної діяльності та навіть знаходиться в епіцентрі бізнес-процесів. Більшість людей приймають рішення відхиляючись від раціональної моделі поведінки. Керівники та менеджери компаній залишаються все одно людьми на робочому місці, які мають такі самі патерни ухвалення рішень, як і в повсякденному житті. Тобто людський чинник переноситься на економічну діяльність, разом з ірраціональними підходами, що впливає на бізнес та витікаючи з нього процеси, як корпоративне управління, стратегічний менеджмент, бюджетування, облік та багато інших. Світ не є стабільним, постійна невизначеність робить людину ще більш ірраціональною в таких умовах, що впливає на економічну діяльність та її розвиток. Традиційна економіка та консервативні постулати не є актуальними в модернізованому світі, тому що суб'єкти ринкових відносин постійно ухвалюють рішення, які суперечать раціональним підходам. Тому вивчення людської психології та взаємодії з різними сферами є необхідним в даний час, коли відбувається велика кількість світових подій, як пандемії, війни, стихійні лиха.

**Ключові слова:** поведінкова економіка, ірраціональна поведінка, упередженість підтверджень та інтерпретацій, якорування, ставлення до втрат, ефект компетентності, недопущення втрат, ефект капкану.

Behavioral economics is gaining great importance in the modern world because the human factor is an integral part of economic activity and is even at the epicenter of business processes. Most people reach decisions deviating from a rational model of behavior. Company leaders and managers are still people in the workplace, with the same decision-making patterns as they have in everyday life. That is, the human factor is transferred to economic activity, along with irrational approaches that affect business and its processes arising from it, such as corporate governance, strategic management, budgeting, accounting, and many others. The world is not constant uncertainty and instability, which make a person even more irrational in such conditions as a result this affects economic activity and its development. Traditional economics and conservative postulates are not relevant in the modernized world, because subjects of market relations constantly make decisions that contradict rational approaches. Therefore, the study of human psychology and interaction with various spheres is necessary at the present time, when there are a large number of global events, such as pandemics, wars, and natural disasters. The economy, like the world, has a growing tendency towards rapid development. Scientists are faced with the task of updating economic theory, taking into account the latest research and modern directions, for example, the influence of the human factor on risk management in economic activity. Based on models of human behavior, it should be understood that economic agents do not behave rationally in market activity. This direction needs further research and optimization. The following research methods were used in the work: observation, comparison and generalization. Most people are subject to emotions and sometimes cannot control them in everyday life, and this is also reflected in making economic decisions. Emotions provoke irrational behavior, which is reflected in the conduct of business. Therefore, it was decided to investigate the influence of the human factor in risk management at enterprises, namely at the level of top management of companies when choosing to invest in specific projects, as well as interacting with

each other. The article reveals various aspects of the global topic for its further development. The work provided specific recommendations on how to reduce the irrational influence of the human factor. Recommendations for optimization and increasing the level of reliability of business processes are also provided. It was concluded that research in this direction is gaining great popularity among scientists, because there are many aspects that require detailed study and analysis, for example, the creation of mathematical models in behavioral economics. Irrational behavior when making managerial decisions at enterprises is more widespread than previously thought before the development of behavioral finance. Leaders and managers of companies should examine themselves, their actions and their decisions, develop rational approaches and get rid of irrational actions. Companies should involve the following specialists in business processes, such as Scrum-masters, People Partners and others who are unbiased and independent experts and consultants, in order to reduce the risk of making irrational decisions. Because the development of the economy and markets is the result of decisions made by people. The results of our research can be used by top managers at enterprises.

**Keywords:** behavioral economics, irrational financial behavior, confirmation and interpretation bias, anchoring, loss attitude, competence effect, loss prevention, trap effect.

**Постановка проблеми.** Економіка, як і світ мають зростаючу тенденцію до швидкісного розвитку. Перед науковцями стоїть задача актуалізувати економічну теорію, враховуючи новітні дослідження та сучасні напрямки, наприклад як вплив людського фактору на управління ризиками в економічній діяльності. Базуючись на моделях поведінки людини, слід розуміти, що економічні агенти не поведуться раціонально в ринковій діяльності. Цей напрямок потребує подальших досліджень та оптимізації.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання дослідження впливу людського фактору на економічну діяльність та можливі ризики набуває все більшої актуальності та розглядається багатьма сучасними дослідникам, серед яких є Д. Канеман, А. Тверські, Р. Талер, Дж. К. Гелбрейт, А. Шлейфер, К. Френч. Т. Кізіма, Н. Шаманська, О. Шаманська, В. Кривий та інші.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Більшість людей підвладні емоціям та іноді не можуть контролювати їх у повсякденному житті, так само це відображається і при прийнятті економічних рішень. Емоції провокують ірраціональну поведінку, що відображається на веденні бізнесу. Більшість досліджуваних робіт ілюструють приклади на фізичних особах, а не в розрізі мікроекономіки. Тому було вирішено дослідити вплив людського фактору при управлінні ризиками на підприємствах, а саме на рівні топ-менеджменту компаній при виборі інвестування в ті чи інші проекти, а також взаємодії один з одним.

В суспільстві існує стереотип, що керівники завжди приймають правильні та зважені рішення, але це не зовсім так. Були наведені особливості поведінкових патернів людини для дослідження і аналізу взаємозв'язків між

ними та поведінки економічних агентів на практичних ситуаціях. Стаття розкриває різні аспекти глобальної теми для подальшого її розвитку. В роботі були надані конкретні рекомендації як зменшити ірраціональний вплив людського чинника. Також надані рекомендації щодо оптимізації та підвищення рівня надійності ведення бізнес-процесів.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є дослідження поведінкових факторів людини та їх проекція в управлінні ризиками економічної діяльності, а також аргументування доцільності розвитку цього напрямку в майбутньому.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Основою для розвитку поведінкової економіки стали дослідження американських психологів Аймоса Тверські та Деніела Канемана. Вчені довели, що людина не сприймає ситуації стандартно як по інструкції, будь то особисті або робочі моменти, вона завжди має упередженість, суб'єктивну думку, які впливають на різні сфери її життя [9, с. 297–315]. Такі явища можна спостерігати і в процесі управління бізнесом топ-менеджерами. Тобто нераціональна поведінка економічних агентів створює нераціональну поведінку ринкових відносин [2, с. 8].

Один з таких прикладів ірраціональної поведінки є **упередженість підтверджень та інтерпретацій**. Науковці довели, що всі люди мають упередженість щодо своїх думок та переконань [7, с. 72]. Дуже часто це відбувається, як прийняття бажаного за реальність, адже людська природа має обмежену здатність для сприйняття даних раціональним чином [3, с. 12]. Це сприяє тому, що людина має надмірну впевненість в своїй думці.

Керівники та менеджери компаній все одно залишаються людьми на робочих місцях, тому ці ризики так само впливають і на біз-

нес. Керівники різних департаментів, в яких є спільні процеси в компанії можуть мати різне очікування та бачення як від налаштування робочих процесів, так і від їх результатів. Один з прикладів такої ірраціональної поведінки в компаніях можна спостерігати при плануванні бюджету на наступні періоди.

Розглянемо ситуацію, що керівник фінансового департаменту і керівник операційного департаменту планують бюджет компанії. Кожен з них до робочої зустрічі вже мав сформовані думки щодо тих та інших питань. Якщо двоє менеджерів мають кардинально протилежні погляди, то дійти до спільного знаменника майже неможливо. Вони будуть намагатися переконати один одного, поки один з них не поступиться і все одно залишиться при своїй думці, що призведе до конфліктних ситуацій. Навіть якщо буде доведена неефективність однієї із гіпотез – складність уникнути ризику залишається, тому що пропозиція змінити вже сформовану думку викликає негативні емоції у людей [2, с. 9].

Тобто навіть, якщо аналізуються однакові дані, їх інтерпретація у кожного керівника може бути різною, хоча вони однаково вивчали факт за попередні роки. Адже наш мозок фіксується на першочерговому припущенні і вже далі оцінює інформацію таким чином, щоб в результаті підтвердити думку [2, с. 10]. Також менеджери можуть несвідомо не брати в увагу факти, які спростовують їх сформовані думки та гіпотези, з чого випливає ефект «упередження відсутності підтвердження».

Це стосується політичних та інших організаційних сфер діяльності. Така поведінкова ірраціональність є загрозою для роботи та прийняття коректних управлінських рішень, що приносять максимальну користь.

Іншим прикладом є ефект «якорування». Більшість людей приймає рішення відповідно до інформації, яка була отримана першочергово, тому вона стає своєрідною відправною точкою [5, с. 55]. З цим «якорем» здійснюється порівняння наступних фактів та обставин, через яке надалі відбувається оцінка та ухвалення рішень [9, с. 299].

Щодня суспільство дає оцінку, створює судження щодо тих або інших питань маючи обмежену або недостовірну кількість фактів, зосередившись тільки на першій інформації, яка потрапила в поле уваги. Більшість людей помилково вважає, що дані є повними та достатніми.

Такі самі процеси відбуваються і з керівниками компаній, що призводить до викорис-

тання невірних методів в системі управління підприємством, та навіть змушує бачити неіснуючі закономірності в управлінському обліку, які будуть закріплюватися когнітивною системою людини.

Розглянемо інший приклад, коли компанія переносить бізнес та переїжджає в іншу країну. Зазвичай розпорядники бюджету «заякорені» у вартість на оренду офісу, яка була в попередній країні. Якщо компанія проводить релокацію в країну з більш високим рівнем життя, то їх витрати на оренду не зростуть на новому місці. А якщо компанія переїжджає з більш дорогої країни, найчастіше вони не зменшують свої витрати на оренду, що є ірраціональним.

Так само цей ефект можна використовувати в зворотному напрямку – підвищувати дохідність та розширювати клієнтську базу. Деякі компанії починають перемовини з клієнтами проговорюючи, скільки останні можуть зекономити при співпраці, а вже потім називають ціну послуг, тобто одразу подається приємний бік угоди. Наприклад, клієнту легше сприйняти, що він зможе зекономити 20 млн грн, та заплатити комісію 1 млн грн, ніж одразу почути, що послуги компанії коштують 1 млн грн.

**Ставлення до втрат** – людській натурі набагато складніше переживати втрати, ніж радість від виграшу однієї і теж суми [9]. Адже саме в цей момент людина концентрується на маржинальній зміні своїх статків, яка є при цьому ще й короткостроковою, та має складність сконцентруватися на загальному статку. Ніхто не любить втрачати, усі люблять придбавати [8, с. 175].

Вчені Деніел Канеман і Амос Тверські доказали, що людина приймає рішення щодо ризику в залежності від того, чи зможе вона щось отримати, чи ні [9, с. 295]. Це стосується і бізнес-сфери. Тому кожен раз керівники створюють так звану відправну точку, в порівнянні з нею, приймають рішення, чи компанія втрачає або набуває. Тому наші рішення часто залежать від того, виграємо ми або програємо. І коли ми це розуміємо, стаємо більш ризиковими. Це ще один фактор поведінкової економіки, який має велику вплив ірраціональності людини при прийнятті управлінських рішень.

**Ефект компетентності** – люди зазвичай приймають більш вагомий рішення в тих сферах, в яких вони вважають себе більш компетентними [1, с. 20]. Науковцями було доведено, що ризикованість при прийнятті рішень

в цьому напрямку має пряму пропорційну залежність. Тобто інвестори підписують більше ризикованих угод, там де вони вважають себе найкомпетентнішими, що може призвести до збитків.

**Недопущення втрат** – економічні агенти, які опинилися перед загрозою великих втрат і мають шанс досягнути рівня беззбитковості, надзвичайно схильні до ризику, навіть якщо зазвичай не проявляли такої поведінки [4, с. 48].

Це також стосується і професійних інвесторів. Менеджери здійснюють більш ризиковані угоди в четвертому кварталі року перед поданням фінансової звітності, яка впливає на місце у світових рейтингах. Наприклад S&P 500, заснований компанією Standard & Poor.

S&P 500 – фондовий індекс, який включає 500 акціонерних компаній США, що мають найбільшу капіталізацію [11]. Цей список вважається барометром американської економіки, що підтверджує його авторитетність та змушує керівників приймати неконтрольовані рішення, щоб досягнути хоча б рівня беззбитковості.

Так само впливає і рейтинг The Global 2000 за версією журналу Forbes, в якому оцінка компаній базується по чотирьох критеріях: продажі, прибуток, активи, ринкова вартість, та інші рейтинги [10].

Саме через такі ситуації і з'явилося поняття психічний облік.

Психічний облік – це поняття в галузі поведінкової економіки, яке було розроблено економістом Річардом Х. Талером. Він стверджує, що такий ментальний облік змушує людей, які так само є керівникам, менеджерами компанії, приймати нерациональні рішення щодо інвестицій та навіть поводитися фінансово контрпродуктивно, незрозуміючи цього [6, с. 20].

Працівники можуть пропустити розгляд ризиків або кореляції суб'єктивних думок, коли вони задають ціль та методи її досягнення.

Наприклад, це може призвести до створення великої кількості інвестиційних портфель, хоча раціональніше було б розглядати як один єдиний портфель. Багато інвесторів розділять інвестиційні портфелі на безпечні та спекулятивні, обґрунтовуючи тим, що на загальний портфель не буде впливу та негативної віддачі від спекулятивних вкладень. Однак в результаті немає різниці інвестор має

один чи більше інвестиційних портфель, але на поділ інвестор викладає час, ресурси та зусилля.

**Ефект капкану** присутній як і в повсякденному житті, так само і в економічній сфері [2, с. 11]. Партнери, які є у шлюбі 10 років, можуть не розлучатися, хоча їх спільне життя не задовольняє обох і при цьому витратити свій час один на одного далі, нічого не змінюючи та думаючи про кількість років їхнього шлюбу. Тобто акцентувати увагу на минулому та вже вкладенні зусилля, ніж на майбутні ресурси, які потрібно буде задіяти для подальшого підтримання процесу, який не приносить користі та задоволення.

На практиці чимало прикладів, коли економічні агенти потрапляють в таку саму пастку. Наприклад, багато компаній продовжують інвестувати в проекти, в яких погіршилися перспективи та результати. Керівники обґрунтовують такі рішення вже вкладеними коштами, часом та зусиллями в цей напрямок та намагаються вийти хоча б в точку беззбитковості. Мало хто з них порівнює скільки компанія ще вкладе додаткових ресурсів, і як вона могла б їх більше ефективно використати, інвестувавши б в новий проект, а не продовжуючи тягнути попередній.

**Висновки.** Отже, підсумовуючи вищевикладене, можна зробити висновки, що дослідження цього напрямку набуває великої популярності серед науковців, адже існує багато аспектів, які потребують детального вивчення та аналізу, наприклад, створення математичних моделей в поведінковій економіці.

Ірраціональна поведінка при прийнятті управлінських рішень на підприємствах більш розповсюджена, ніж вважалось раніше – до розвитку поведінкових фінансів.

Керівники та менеджери компаній повинні досліджувати себе, свої дії та рішення, розвивати в себе раціональні підходи та позбавлятися ірраціональних вчинків. Компанії повинні залучати в бізнес-процеси наступних спеціалістів, таких як: скрам-майстри, People Partners та інших хто є неупередженими і незалежними експертами та консультантами, для зменшення ризику прийняття ірраціональних рішень. Тому що розвиток економіки та ринків є результатом рішень, які приймає людина.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Волошин О. Ф., Мащенко С. О. Теорія прийняття рішень: навч. посібн. Київ, 2006. 336 с.
2. Кизима Т. О. Поведінкові фінанси у концепціях класичної та інституціональної теорій. *Світ фінансів*. 2013. Вип. 3. С. 7–18.

3. Кривий В. І. Передумови виникнення поведінкової економіки. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Економічні науки*. 2016. Вип. 18. С. 12–16.
4. Куликов Ю. С. Поведінкова економіка і фінансові ринки. *Вісник Дніпропетровського національного університету*. 2007. №12/2. С. 47–59.
5. Ліпич М. А. Поведінкові фінанси : концептуалізація поняття. *Вісник ОНУ імені І.І. Мечникова*. 2014. Т. 19. С. 54–58.
6. Талер Р. Поведінкова економіка. Як емоції впливають на економічні рішення / пер. Світлана Крикуненко. Київ : Наш Формат, 2018. 464 с.
7. Чернобай Л. І., Широн Ю. О. Поведінкова економіка : сутність та підходи до визначення. *Психологічні виміри культури, економіки, управління* : науковий журнал. 2016. Вип. VIII. С. 71–78.
8. Шаманська Н. В., Шаманська О. І. Теорія поведінкових фінансів : генезис та еволюція. *Світ фінансів*. 2015. Вип. 1. С. 173–184.
9. Тверські А., Канеман Д. Досягнення в теорії перспектив: кумулятивне представлення невизначеності. *Журнал ризиків і невизначеності*. 1992. № 4. С. 297–323.
10. Forbes. Global 2000. URL: <https://www.forbes.com/lists/global2000/?sh=32d203ec5ac0>.
11. S&P500. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/S%26P\\_500](https://uk.wikipedia.org/wiki/S%26P_500).

## REFERENCES:

1. Voloshyn O. F., Mashchenko S. O. (2006) Theory of decision-making: education. manual. Kyiv, 336 p.
2. Kuzyma, T. O. (2013), "Behavioral finance in the concepts of classical and institutional theories", *Svit finansiv*, no 3, pp. 7–18.
3. Kryvyi, V. I. (2016), "The prerequisites for the emergence of behavioral economics", *Naukovyy visnyk Kher-sons'koho derzhavnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, vol. 18, pp. 12–16.
4. Kulykov Yu. S. (2006) "Povedinkova ekonomika ta finansovi rynky", *Visnyk Dnipropetrovs'koho universytetu*, vol. 12/2, pp. 47–59.
5. Lypych, M. A. (2014), "Behavioral finance: conceptualizing the concept", *Visnyk ONU imeni I. Mechnykova*, vol. 19, pp. 54–58.
6. Thaler, Richard (2018) Behavioral economics. How emotions affect economic decisions / trans. Svitlana Krykunencko. Kyiv: Nash Format, 464 p.
7. Chernobay, L. I. and Shyron, Yu. O. (2016), "Behavioral economics: essence and approaches to definition", *Psykhologichni vymiry kul'tury, ekonomiky, upravlinnya*, no VIII, pp. 71–78.
8. Shamans'ka, N. V. and Shamans'ka, O. I. (2015), "Behavioral finance theory: genesis and evolution", *Svit finansiv*, vol. 1, pp. 173–184.
9. Tversky A., Kahneman D. (1992) Advances in prospect theory: Cumulative representation of uncertainty. *Journal of Risk and Uncertainty*, vol. 4, pp. 297–323.
10. Forbes. Global 2000 Available at: <https://www.forbes.com/lists/global2000/?sh=32d203ec5ac0>.
11. S&P500 Available at: [https://uk.wikipedia.org/wiki/S%26P\\_500](https://uk.wikipedia.org/wiki/S%26P_500).