

РОЗВИТОК РЕГІОНІВ, ГАЛУЗЕЙ ТА ВИДІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

DEVELOPMENT OF REGIONS, INDUSTRIES AND TYPES OF ECONOMIC ACTIVITY

УДК 330.16:330.341.1

DOI: <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2026-2-82-94>

ГУЦУЛЯК Василь Миколайович

Керівник групи управління персоналом філії ГПУ
«Львівгазвидобування» департаменту управління
людськими ресурсами

АТ «Укргазвидобування»

м. Львів, Україна

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4973-7719>

e-mail: vgifphd@gmail.com

САВКО Оксана Ярославівна

кандидат економічних наук, доцент кафедри
прикладної економіки Івано-Франківського
національного технічного університету нафти
і газу, м. Івано-Франківськ, Україна

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7282-7731>

e-mail: Oksana_savko19@ukr.net

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ ПОВЕДІНКОВИХ ЧИННИКІВ НА ІННОВАЦІЙНУ ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ

Обґрунтовано теоретико-методологічні засади дослідження впливу поведінкових чинників на прийняття інноваційних рішень. Систематизовано когнітивні, емоційні, соціально-психологічні та організаційні чинники інноваційного вибору. Запропоновано концептуальну модель трансформації поведінкових детермінант у параметри економічної результативності інноваційної діяльності підприємства.

Ключові слова: інноваційна діяльність; поведінкові чинники; поведінкова економіка; суб'єкти господарювання; результативність управлінських рішень; когнітивні упередження; евристики управлінського вибору; сприйняття ризику.

Постановка проблеми. Інноваційна діяльність є однією з ключових передумов забезпечення конкурентоспроможності, технологічного оновлення та довгострокової стійкості підприємств. Водночас рішення щодо вибору інноваційних пріоритетів, розподілу ресурсів, фінансування та реалізації інноваційних проєктів приймаються за умов інформаційної неповноти, високої невизначеності й складності прогнозування економічних наслідків. За таких обставин традиційні моделі, засновані на припущенні про повну раціональність суб'єктів управління, не завжди дають змогу належно пояснити фактичну логіку інноваційного вибору підприємств.

Підприємства, що функціонують у подібних ресурсних, ринкових та інституційних умовах, можуть демонструвати істотно відмінні моделі інноваційної поведінки. Такі відмінності зумовлюються не лише обсягом доступних ресурсів або станом матеріально-технічної бази, а й особливостями сприйняття інформації, ризику, втрат, можливостей і стратегічних альтернатив суб'єктами управління. Відповідно, обмежена раціональність, когнітивні упередження, евристики, емоційні реакції, груповая поляризація та організаційні норми можуть як стимулювати

інноваційну ініціативність, так і спричиняти помилкове оцінювання перспектив проєктів та нерациональне використання ресурсів.

Наукова проблема полягає в недостатньому обґрунтуванні механізмів трансформації індивідуальних, групових та організаційних поведінкових чинників у параметри інноваційного вибору й економічні результати підприємства. Її розв'язання має важливе практичне значення для підвищення обґрунтованості управлінських рішень, удосконалення процедур відбору інноваційних проєктів, оцінювання ризиків і застосування інструментів дебіасингу. Це зумовлює необхідність системного дослідження поведінкових чинників інноваційної діяльності та формування концептуальної моделі їх впливу на результати функціонування підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Фундаментальні засади поведінкового аналізу управлінських рішень закладено Г. Саймоном, який обґрунтував концепцію обмеженої раціональності як альтернативу моделі економічного суб'єкта, здатного до повної оптимізації вибору. Науковець довів, що за умов інформаційної неповноти, когнітивних обмежень і високої складності середовища суб'єкти господарювання звужують множину можливих альтернатив, використовують спрощені процедури оцінювання та орієнтуються на досягнення прийняттого, а не максимального результату [1, с. 99-107; 110-114]. Зазначені положення становлять вихідну методологічну основу дослідження інноваційних рішень, оскільки пояснюють обмежену здатність менеджерів здійснювати повний пошук, порівняння та оптимізацію інноваційних альтернатив за умов невизначеності.

Подальшу конкретизацію поведінкових обмежень управлінського вибору здійснили Д. Канеман і А. Тверські, які, критично переосмисливши теорію очікуваної корисності як описову модель вибору за умов ризику, запропонували теорію перспектив. Науковці довели, що суб'єкти прийняття рішень оцінюють результати не за абсолютним рівнем кінцевого добробуту, а відносно певної точки відліку, розмежовуючи їх на потенційні виграші та втрати. Встановлено, що втрати суб'єктивно сприймаються інтенсивніше, ніж еквівалентні за величиною виграші, тоді як імовірності трансформуються у ваги рішень і тому не завжди оцінюються пропорційно їх об'єктивним значенням. Виявлені авторами ефекти визначеності та ізоляції пояснюють схильність до уникнення ризику за умов гарантованого виграшу, готовність приймати підвищений ризик у ситуації очікуваних втрат, а також зміну переваг залежно від способу представлення альтернатив [2, с. 263–291]. Теорія перспектив дає змогу пояснити асиметричність поведінки керівників під час започаткування, фінансування та припинення інноваційних проєктів, зокрема схильність уникати ризику в ситуації очікуваного виграшу та приймати надмірний ризик за загрози втрат.

Концептуальне узагальнення становлення та розвитку поведінкової економіки здійснив Р. Талер, який обґрунтував необхідність доповнення нормативних моделей оптимального вибору описовими теоріями, сформованими на основі емпіричних спостережень за реальною поведінкою економічних агентів. Науковець наголосив, що неокласичні моделі, побудовані на припущеннях про необмежені когнітивні можливості, стабільність уподобань і здатність суб'єктів до повної оптимізації, не забезпечують достатньої точності прогнозування фактичних економічних рішень. На відміну від традиційного трактування економічного агента як цілком раціонального суб'єкта, Р. Талер запропонував урахувати систематичний вплив психологічних особливостей, когнітивних упереджень, обмеженого самоконтролю, соціальних мотивів і способу представлення альтернатив [3, с. 1577–1582; 1590–1597]. У площині інноваційного менеджменту такий підхід обґрунтовує необхідність включення поведінкових змінних до процедур оцінювання інвестиційної привабливості, ризику та перспективності інноваційних проєктів.

Якщо праці Г. Саймона, Д. Канемана, А. Тверські та Р. Талера переважно пояснюють індивідуальні механізми економічного вибору, то поведінкова стратегія розширює відповідний аналіз до групового й організаційного рівнів. Т. Пауелл, Д. Ловалло та К. Фокс визначили поведінкову стратегію як міждисциплінарний напрям, що інтегрує положення когнітивної та соціальної психології з теорією стратегічного менеджменту. Автори доводять, що стратегічний вибір підприємства залежить не лише від ресурсних, ринкових та інституційних передумов, а й

від психологічних характеристик керівників, особливостей групової взаємодії та механізмів організаційного прийняття рішень [4, с. 1369–1386]. Особливого значення для досліджуваної проблематики набуває концепція мікрооснов організаційного вибору, відповідно до якої індивідуальні когнітивні процеси та соціальні впливи трансформуються у стратегічні дії й економічні результати підприємства.

Методологічну конкретизацію змісту інновацій та інноваційної діяльності представлено в Oslo Manual 2018, розробленому ОЕСР і Євростатом як міжнародний стандарт збирання, інтерпретації та порівняння даних про інноваційні процеси. У посібнику інновація трактується як новий або вдосконалений продукт чи процес, який істотно відрізняється від попередніх продуктів або процесів суб'єкта та був упроваджений у практичне використання або представлений потенційним користувачам. Натомість інноваційна діяльність охоплює сукупність розробницьких, фінансових і комерційних дій підприємства, спрямованих на створення та впровадження інновацій [5]. Методологічна цінність цього підходу для поведінкового дослідження полягає в розмежуванні інновації як результату та інноваційної діяльності як послідовного процесу, на кожному етапі якого можуть виявлятися специфічні когнітивні, емоційні, групові й організаційні впливи.

У сучасних українських дослідженнях поведінкова проблематика поступово інтегрується в аналіз управлінських та інноваційних процесів. І. Ломачинська, А. Войцеховська та М. Супруненко розглядають поведінкові аспекти прийняття управлінських рішень у процесі адаптації бізнес-моделей до змін ринкового середовища [6, с. 99–111]. Автори пов'язують характер управлінського вибору зі сприйняттям ризику, невизначеності та необхідності трансформації способів створення цінності. Результати цього дослідження розширюють розуміння поведінкових передумов організаційної адаптації, однак не формують комплексної моделі трансформації відповідних чинників у кількісні та якісні результати інноваційної діяльності.

Безпосередній зв'язок поведінкових чинників з управлінням інноваційними проєктами розкрито у дослідженні І. Тесленок та К. Усенка. Автори систематизували емоційні, когнітивні, мотиваційні, соціальні, індивідуальні та організаційні чинники, які впливають на прийняття управлінських рішень у процесі реалізації інноваційних ініціатив [7, с. 21–25]. Особливу увагу приділено когнітивним упередженням, стресостійкості керівників, внутрішній і зовнішній мотивації, соціальній підтримці, організаційній культурі та робочому середовищу. Дослідники наголошують, що зазначені чинники можуть як сприяти успішній реалізації інноваційного проєкту, так і зумовлювати помилкове оцінювання ризиків, обмеження критичного аналізу альтернатив та зниження якості колективного вибору. Як напрями обмеження деструктивного поведінкового впливу запропоновано формування крос-функціональних команд, розвиток емоційного інтелекту, удосконалення систем управління ризиками та створення культури, орієнтованої на експериментування і навчання на помилках. Праця має виразне прикладне спрямування, проте механізми взаємодії окремих груп чинників та їх послідовного впливу на етапи інноваційного процесу потребують подальшої теоретичної конкретизації.

Л. Барабаш досліджує поведінкові механізми стратегічного розвитку підприємств, систематизуючи надмірну впевненість, поведінкове ставлення до ризику, евристику доступності та стадну поведінку як взаємопов'язані чинники масштабування бізнесу [8, с. 127–129]. Авторка обґрунтовує, що надмірна впевненість формує первинну готовність підприємця або управлінської команди до розширення діяльності, ставлення до ризику визначає темп і характер стратегічного рішення, евристика доступності впливає на відбір інформації та оцінювання можливих сценаріїв, а стадна поведінка посилює сформований вибір через наслідування дій конкурентів. Важливим результатом дослідження є обґрунтування подвійного характеру поведінкових механізмів: вони можуть активізувати пошук і реалізацію нових можливостей, але водночас спричиняти переоцінювання ринкового потенціалу, недооцінювання фінансових ризиків та обмеження стратегічної самостійності підприємства.

Емпіричне підтвердження впливу когнітивних упереджень на організаційні управлінські процеси представлено у дослідженні М. Крістофаро та співавторів. На основі положень теорії

поведінкових рішень і поведінкової стратегії автори встановили, як когнітивні викривлення керівників середніх підприємств перешкоджають формуванню систем управління сталими результатами. За результатами змішаного дослідження із залученням 277 керівників італійських підприємств виокремлено найбільш значущі упередження, що знижують якість управлінського вибору, та запропоновано модель «воронки дебіасингу», яка передбачає послідовне виявлення, оцінювання і коригування їхнього впливу [9]. На відміну від праць, у яких поведінкові викривлення лише класифікуються, це дослідження акцентує увагу на інституціоналізації процедур їх діагностики та зменшення, що має істотне значення для побудови системи поведінкового супроводу інноваційних рішень.

Груповий рівень поведінкових викривлень у процесі стратегічного вибору досліджено М. Чжаном, С. Ма, В. Ченом та Х. Ланом. Автори зосередили увагу на груповій поляризації як механізмі, за якого колективне обговорення посилює початкову схильність членів ради директорів до більш інтенсивних або, навпаки, обмежених стратегічних змін [10]. На основі поздовжньої вибірки китайських публічних компаній за 2008–2018 рр. встановлено, що попередній досвід директорів щодо стратегічних змін може зміщувати подальший колегіальний вибір у радикальнішому або консервативнішому напрямі. Водночас частка жінок у складі ради директорів і співвідношення владних повноважень ради та генерального директора здатні послаблювати ефект групової поляризації. Отримані результати підтверджують, що інноваційні рішення є наслідком не просто агрегування індивідуальних оцінок, а складної взаємодії попереднього досвіду, структури колегіального органу та розподілу управлінської влади.

Проведене узагальнення дає підстави виокремити три взаємопов'язані напрями розвитку наукової думки щодо досліджуваної проблеми. Перший охоплює фундаментальні концепції обмеженої раціональності, теорії перспектив і поведінкової економіки, які пояснюють індивідуальні відхилення фактичного вибору від нормативної моделі. Другий представлений поведінковою стратегією, що переносить аналіз на груповий та організаційний рівні. Третій охоплює сучасні прикладні й емпіричні дослідження когнітивних упереджень, групової поляризації, організаційного навчання та процедур дебіасингу в управлінській практиці. Водночас наявні напрацювання переважно висвітлюють окремі чинники або рівні їх прояву та не забезпечують цілісного пояснення того, як їх взаємодія трансформується в параметри інноваційного рішення і відповідні економічні результати підприємства.

Визначення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри сформоване теоретичне підґрунтя поведінкової економіки, теорії перспектив і поведінкової стратегії, дослідження впливу поведінкових чинників на інноваційну діяльність підприємств залишається фрагментарним. Індивідуальні когнітивні викривлення, емоційні реакції, групові ефекти, особливості організаційної культури та механізми владної взаємодії здебільшого розглядаються відокремлено, хоча в управлінській практиці вони діють одночасно, взаємно посилюються або нейтралізуються.

Недостатньо розкрито механізм трансформації поведінкових чинників у параметри управлінського вибору та їх зв'язок з окремими етапами інноваційної діяльності. Потребує обґрунтування, яким чином обмежена раціональність, надмірна впевненість, неприйняття втрат, евристики, групова поляризація та організаційна інерція впливають на формування альтернатив, оцінювання ризику, розподіл ресурсів, реалізацію та припинення інноваційних проєктів.

Наявні дослідження також не повною мірою враховують подвійний характер поведінкових чинників. Окремі механізми здатні стимулювати підприємницьку ініціативу, пошук нових можливостей і готовність до експериментування, проте за інших умов спричиняють переоцінювання перспектив, недооцінювання ризиків та нераціональне використання ресурсів. Тому потребує уточнення співвідношення конструктивного і деструктивного впливу поведінкових детермінант на інноваційну активність підприємства.

Невирішеним залишається питання методологічного поєднання діагностики поведінкових викривлень із процедурами їх коригування. Наявні підходи до дебіасингу, експертного оцінювання, сценарного аналізу, колегіального обговорення та організаційного навчання не інтегровані в єдину модель прийняття інноваційних рішень. Це зумовлює необхідність

формування теоретико-методологічної моделі, яка поєднуватиме індивідуальний, груповий та організаційний рівні з параметрами інноваційного вибору й результативністю інноваційної діяльності суб'єктів господарювання.

Мета та завдання статті.

Метою статті є розвиток теоретико-методологічних засад дослідження впливу поведінкових чинників на прийняття інноваційних рішень підприємствами та формування концептуальної моделі їх трансформації у параметри інноваційного вибору й економічні результати інноваційної діяльності.

Методологічну основу дослідження становлять положення поведінкової економіки, теорії обмеженої раціональності, теорії перспектив, поведінкової стратегії та сучасної методології інноваційної діяльності підприємств. У процесі дослідження застосовано загальнонаукові та спеціальні методи, зокрема аналіз і синтез – для узагальнення наукових підходів до трактування поведінкових чинників та інноваційного вибору; індукцію і дедукцію – для встановлення причинно-наслідкових зв'язків між поведінковими детермінантами та економічними результатами інноваційної діяльності; порівняння – для зіставлення нормативних і поведінкових моделей прийняття управлінських рішень; систематизацію та класифікацію – для виокремлення когнітивних, емоційних, соціально-психологічних і організаційних чинників; абстрагування та узагальнення – для визначення індивідуального, групового й організаційного рівнів їх прояву; структурно-логічний метод – для розкриття послідовності впливу поведінкових механізмів на етапи інноваційного процесу; метод концептуального моделювання – для побудови моделі трансформації поведінкових детермінант у параметри інноваційного вибору та результати інноваційної діяльності підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Інноваційна діяльність підприємства становить складний багатостадійний процес, що охоплює генерування ідей, відбір перспективних альтернатив, залучення ресурсів, розроблення, впровадження та комерціалізацію нових або істотно вдосконалених продуктів і бізнес-процесів. Відповідно до методологічного підходу Oslo Manual 2018, інновація набуває завершеного характеру за умови її практичного впровадження або представлення потенційним користувачам, тоді як інноваційна діяльність охоплює сукупність розробницьких, фінансових і комерційних дій, спрямованих на досягнення відповідного результату [5]. Отже, інноваційне рішення доцільно розглядати не як одноразовий акт вибору, а як систему взаємопов'язаних управлінських рішень, що формуються на різних етапах інноваційного процесу.

Специфіка інноваційних рішень зумовлюється високим рівнем невизначеності, інформаційною неповнотою, значною тривалістю реалізації та відтермінованістю економічного ефекту. На момент вибору інноваційної альтернативи підприємство, як правило, не володіє вичерпними даними щодо майбутнього попиту, реакції конкурентів, технологічної здійсненності проєкту, строків окупності та ймовірності комерційного успіху. За таких умов управлінський вибір не може повністю ґрунтуватися лише на нормативних моделях, які передбачають стабільність уподобань, повноту інформації та здатність суб'єктів управління до оптимізації.

Теорія обмеженої раціональності дає змогу пояснити, чому менеджери в умовах інноваційної невизначеності не здійснюють повного перебору всіх можливих альтернатив. Відповідно до положень Г. Саймона, суб'єкти прийняття рішень діють у межах доступної інформації, часу та власних когнітивних можливостей, тому спрощують складні проблеми й орієнтуються на прийнятний, а не обов'язково максимальний результат [1, с. 99-107; 110-114]. У сфері інновацій це виявляється у звуженні множини проєктних альтернатив, використанні обмеженої кількості критеріїв оцінювання та припиненні пошуку після виявлення першого варіанта, який відповідає мінімально прийнятним параметрам.

Поведінковий підхід не заперечує значення фінансово-економічного аналізу, прогнозування та формалізованих процедур оцінювання, проте наголошує, що їх результати інтерпретуються конкретними суб'єктами управління. Навіть за наявності однакових аналітичних матеріалів різні керівники можуть по-різному оцінювати привабливість інноваційного проєкту, припустимий рівень ризику та доцільність його фінансування. Це

пояснюється відмінностями у професійному досвіді, мотивації, емоційному стані, толерантності до невизначеності та способах опрацювання інформації.

У межах цього дослідження поведінкові чинники інноваційної діяльності пропонується трактувати як сукупність когнітивних, емоційних, соціально-психологічних та організаційних характеристик, які впливають на сприйняття інформації, оцінювання альтернатив, формування переваг і вибір управлінських дій щодо інновацій. Вони визначають, які дані визнаються релевантними, які ризики вважаються прийнятними, які результати інтерпретуються як успіх або невдача та наскільки швидко підприємство готове перейти від інноваційного задуму до практичної реалізації.

З метою впорядкування поведінкових детермінант інноваційного вибору їх доцільно систематизувати за змістом, рівнем прояву, основними формами впливу на управлінські рішення та можливими наслідками для інноваційної діяльності підприємства. Запропонована систематизація дає змогу поєднати індивідуальні психологічні характеристики суб'єктів управління з груповими та організаційними умовами прийняття інноваційних рішень (табл. 1).

Поведінкові чинники не утворюють ізольованих груп, а формують взаємопов'язану систему впливу на інноваційний вибір. Когнітивні й емоційні характеристики безпосередньо визначають індивідуальне сприйняття інформації та ризику, соціально-психологічні чинники трансформують індивідуальні оцінки у колегіальні рішення, тоді як організаційні умови посилюють, обмежують або коригують відповідні поведінкові прояви. Тому їх аналіз має здійснюватися не відокремлено, а з урахуванням взаємодії індивідуального, групового та організаційного рівнів.

Таблиця 1- Систематизація поведінкових чинників прийняття інноваційних рішень підприємством

Група чинників	Основні прояви	Рівень впливу	Вплив на інноваційне рішення	Можливі наслідки
Когнітивні	обмежена раціональність; надмірна впевненість; евристика доступності; ефект прив'язки; підтверджувальне упередження; ефект статус-кво	індивідуальний, груповий	визначення множини альтернатив; оцінювання ризику; прогнозування витрат і результатів	прискорення вибору або помилкове оцінювання перспектив проєкту
Емоційні	страх невдачі; тривога; ентузіазм; емоційне виснаження; оптимістичні очікування	індивідуальний	готовність до ризику; інтенсивність підтримки проєкту; наполегливість у реалізації	стимулювання ініціативності або зниження критичності оцінювання
Соціально-психологічні	групове мислення; групова поляризація; конформізм; стадна поведінка; довіра; вплив лідера	груповий	характер колегіального обговорення; радикальність або консервативність вибору	узгодженість дій або обмеження альтернативних позицій
Організаційні	корпоративна культура; система мотивації; структура повноважень; бюрократизація; організаційне навчання; толерантність до помилок	організаційний	умови генерування, відбору, фінансування та коригування інновацій	підтримка інноваційності або відтворення організаційної інерції

Джерело: систематизовано авторами на основі [1-4; 7-10].

Когнітивні чинники пов'язані з особливостями сприйняття, запам'ятовування, інтерпретації та використання інформації. До них належать обмежена раціональність, евристика доступності, ефект прив'язки, підтверджувальне упередження, надмірна впевненість, ефект статус-кво, ретроспективне упередження та помилки прогнозування. Вони можуть спрощувати складну інформаційну ситуацію, проте водночас знижувати повноту аналізу та спричиняти систематичні відхилення від економічно обґрунтованого вибору.

Евристика доступності виявляється у схильності менеджерів оцінювати ймовірність подій на основі того, наскільки легко пригадуються відповідні приклади. Яскраві випадки успішного запуску стартапів, технологічного прориву або швидкого освоєння нового ринку можуть формувати завищене уявлення про ймовірність успіху аналогічного проєкту. Натомість нещодавній досвід невдачі може спричинити надмірну обережність і відмову від потенційно перспективної інноваційної ініціативи.

Ефект прив'язки виникає тоді, коли первинно отримане значення, прогноз або експертна оцінка стають вихідним орієнтиром для подальших суджень. У процесі аналізу інноваційного проєкту такою прив'язкою можуть бути попередньо заявлений бюджет, очікувана дохідність, прогнозована частка ринку чи строк окупності. Навіть після надходження нової інформації менеджери можуть недостатньо коригувати початкові оцінки, що підвищує ризик збереження необґрунтованих припущень у фінансовій моделі проєкту.

Підтверджувальне упередження виявляється у вибіркового пошуку та інтерпретації інформації, яка підтримує вже сформовану позицію. Ініціатор інноваційного проєкту може приділяти більше уваги прогнозам, що свідчать про його перспективність, і недооцінювати сигнали про технологічні, ринкові або фінансові обмеження. У колегіальному середовищі цей ефект посилюється, якщо працівники уникають критики ідеї керівника або підрозділу, який має вищий організаційний статус.

Надмірна впевненість проявляється у переоцінюванні власних знань, точності прогнозів і здатності контролювати майбутні результати. У сфері інновацій вона може стимулювати ініціативність, підтримувати готовність до ризику та сприяти виходу за межі усталених практик. Водночас надмірна впевненість часто призводить до недооцінювання витрат, скорочення резервів, ігнорування альтернативних сценаріїв і переоцінювання здатності підприємства швидко комерціалізувати нововведення [8, с. 127–129].

Важливим механізмом поведінкового вибору є залежність оцінювання результатів від точки відліку. Відповідно до теорії перспектив, суб'єкти управління сприймають результати не в абсолютних величинах, а як виграші або втрати відносно певного базового стану [2, с. 263–291]. Якщо інноваційний проєкт подається як можливість отримати додатковий прибуток, менеджери можуть надавати перевагу гарантованому, хоча й меншому результату. Якщо ж ситуація інтерпретується як загроза втрати ринкових позицій, вони можуть погоджуватися на значно ризикованіші рішення.

Асиметрія сприйняття втрат і виграшів пояснює, чому потенційні втрати мають сильніший психологічний вплив, ніж еквівалентні за величиною вигоди. Це може стримувати впровадження інновацій, якщо новий проєкт потребує відмови від звичних технологій, ринків або бізнес-процесів. Водночас після здійснення значних початкових витрат неприйняття втрат здатне спричинити протилежний ефект – небажання припинити малоперспективний проєкт, оскільки його зупинення означатиме визнання вже понесених втрат.

Емоційні чинники формують реакцію суб'єктів управління на невизначеність, ризик і можливі зміни. Страх невдачі, тривога, професійне виснаження або негативний попередній досвід можуть знижувати готовність до інноваційної активності. Натомість ентузіазм, зацікавленість, відчуття причетності до важливого проєкту та позитивні очікування підтримують ініціативність і наполегливість. Проте надмірне емоційне захоплення інноваційною ідеєю може послаблювати критичність оцінювання та посилювати оптимістичне упередження.

Емоційна складова особливо вагома на початкових етапах інноваційного процесу, коли кількісна інформація є обмеженою, а рішення значною мірою базуються на баченні майбутніх можливостей. У таких умовах інтуїція може бути корисним джерелом швидкого розпізнавання перспективної альтернативи, особливо якщо вона ґрунтується на значному професійному досвіді. Водночас інтуїтивне судження потребує подальшої перевірки, оскільки може відображати не лише накопичені знання, а й стереотипи, попередні установки та емоційні асоціації.

Соціально-психологічні чинники виявляються у процесі взаємодії учасників інноваційного вибору. До них належать групове мислення, групова поляризація, конформізм, міжособистісна довіра, авторитет лідера, соціальне наслідування та характер комунікації. Оскільки рішення щодо

інноваційних проєктів здебільшого приймаються колегіально, якість вибору залежить не лише від компетентності окремих учасників, а й від того, як організовано обговорення, розподілено вплив і забезпечено можливість висловлення альтернативних позицій.

Групове мислення виникає тоді, коли прагнення зберегти внутрішню згоду переважає потребу критично оцінювати альтернативи. У такій ситуації члени команди можуть утримуватися від висловлення сумнівів, применшувати ризики та переоцінювати одностайність позицій. Для інноваційної діяльності це особливо небезпечно, оскільки нові проєкти потребують перевірки припущень, обговорення невизначеності та пошуку слабких місць.

Групова поляризація означає посилення початкової схильності учасників після колективного обговорення. Якщо більшість членів управлінського органу спочатку підтримує активні стратегічні зміни, підсумкове рішення може стати ще радикальнішим. Якщо ж переважає обережність, група може ухвалити надмірно консервативне рішення. Дослідження М. Чжана та співавторів підтверджує, що попередній досвід директорів і структура владної взаємодії впливають на ступінь групової поляризації [10].

Стадна поведінка виявляється у наслідуванні рішень конкурентів, лідерів ринку або підприємств, що сприймаються як успішні. Вона може скорочувати час пошуку інформації та давати змогу орієнтуватися на вже апробовані практики. Проте некритичне копіювання технологій, бізнес-моделей чи цифрових рішень здатне призвести до невідповідності інновації ресурсам, компетенціям і стратегічним цілям конкретного підприємства.

Організаційні чинники формують інституційне середовище, у якому відбувається інноваційний вибір. До них належать корпоративна культура, система мотивації, структура управління, розподіл повноважень, рівень бюрократизації, якість внутрішніх комунікацій, толерантність до помилок і здатність до організаційного навчання. Вони можуть посилювати або, навпаки, обмежувати вплив індивідуальних і групових викривлень.

Організаційна культура, орієнтована на інновації, передбачає підтримку експериментування, обмін знаннями, визнання обґрунтованого ризику та конструктивне ставлення до невдач. У такому середовищі помилка розглядається не лише як негативний результат, а і як джерело інформації для коригування подальших дій. Водночас толерантність до помилок не повинна означати відсутність відповідальності, а має поєднуватися із системним аналізом причин невдач і використанням отриманого досвіду.

Організаційне навчання є одним із ключових механізмів перетворення поведінкового досвіду на управлінську компетентність. Воно передбачає накопичення, поширення та переосмислення знань, отриманих у процесі реалізації інноваційних проєктів. Однак навчання не відбувається автоматично. Якщо успіхи приписуються виключно здібностям керівництва, а невдачі – лише зовнішнім обставинам, підприємство не усуває причин помилок і відтворює їх у наступних інноваційних циклах.

Вплив поведінкових чинників змінюється залежно від етапу інноваційної діяльності. На стадії генерування ідей важливими є креативність, відкритість до нового, внутрішня мотивація та психологічна безпека. Водночас евристика доступності й стадне наслідування можуть звужувати пошук до найбільш очевидних або популярних напрямів. Тому на цьому етапі доцільно підтримувати різноманітність джерел інформації, залучати працівників із різним досвідом і відокремлювати генерування ідей від їх критичного оцінювання.

На стадії попереднього відбору та техніко-економічного оцінювання особливого значення набувають надмірна впевненість, ефект прив'язки, підтверджувальне упередження та спосіб представлення інформації. Вони впливають на прогнозування попиту, визначення бюджету, строків реалізації та очікуваної доходності. Для зменшення їхнього впливу доцільно використовувати кілька незалежних прогнозів, альтернативні сценарії, зовнішні порівняльні дані та формалізовані критерії оцінювання.

На стадії фінансування та розподілу ресурсів поведінкові чинники визначають, які проєкти отримують пріоритет і наскільки управлінці готові переглядати початкові рішення. Ефект статус-кво може підтримувати традиційні напрями інвестування, навіть якщо їх перспективність

знижується. Натомість надмірна впевненість або групова поляризація здатні спричиняти концентрацію ресурсів у надто ризикових ініціативах.

На етапі реалізації інноваційного проекту зростає роль мотивації, командної взаємодії, емоційної стійкості й організаційної підтримки. Тривалість і складність процесу можуть спричиняти виснаження, конфлікти та зниження залученості персоналу. Водночас надмірна прихильність до початкової концепції може перешкоджати своєчасному коригуванню проекту. Ефективне управління передбачає регулярне оновлення припущень, обговорення відхилень і можливість перегляду рішень без автоматичного трактування такого перегляду як управлінської невдачі.

На стадії прийняття рішення про продовження або припинення проекту особливо значущим є ефект неперворотних витрат. Менеджери можуть продовжувати фінансування через небажання визнавати помилковість попереднього вибору або втрату вже інвестованих ресурсів. У результаті економічно доцільне припинення проекту відкладається, а сукупні втрати зростають. Для запобігання цьому необхідно встановлювати контрольні точки, попередньо визначати критерії припинення та відокремлювати оцінювання майбутніх перспектив від обсягу вже понесених витрат.

Узагальнення розглянутих положень дає змогу запропонувати концептуальну модель впливу поведінкових чинників на економічні результати інноваційної діяльності підприємства. Її вихідним елементом є сукупність зовнішніх умов та об'єктивних характеристик інноваційної альтернативи. Ця інформація проходить через поведінковий контур, представлений когнітивними, емоційними, соціально-психологічними й організаційними чинниками. Під їх впливом формуються суб'єктивне сприйняття ризику, оцінка очікуваних вигід і втрат, множина розглянутих альтернатив та готовність до конкретної управлінської дії.

Узагальнену структуру взаємозв'язку між поведінковими детермінантами, параметрами інноваційного вибору та економічними результатами діяльності підприємства представлено на рис. 1.

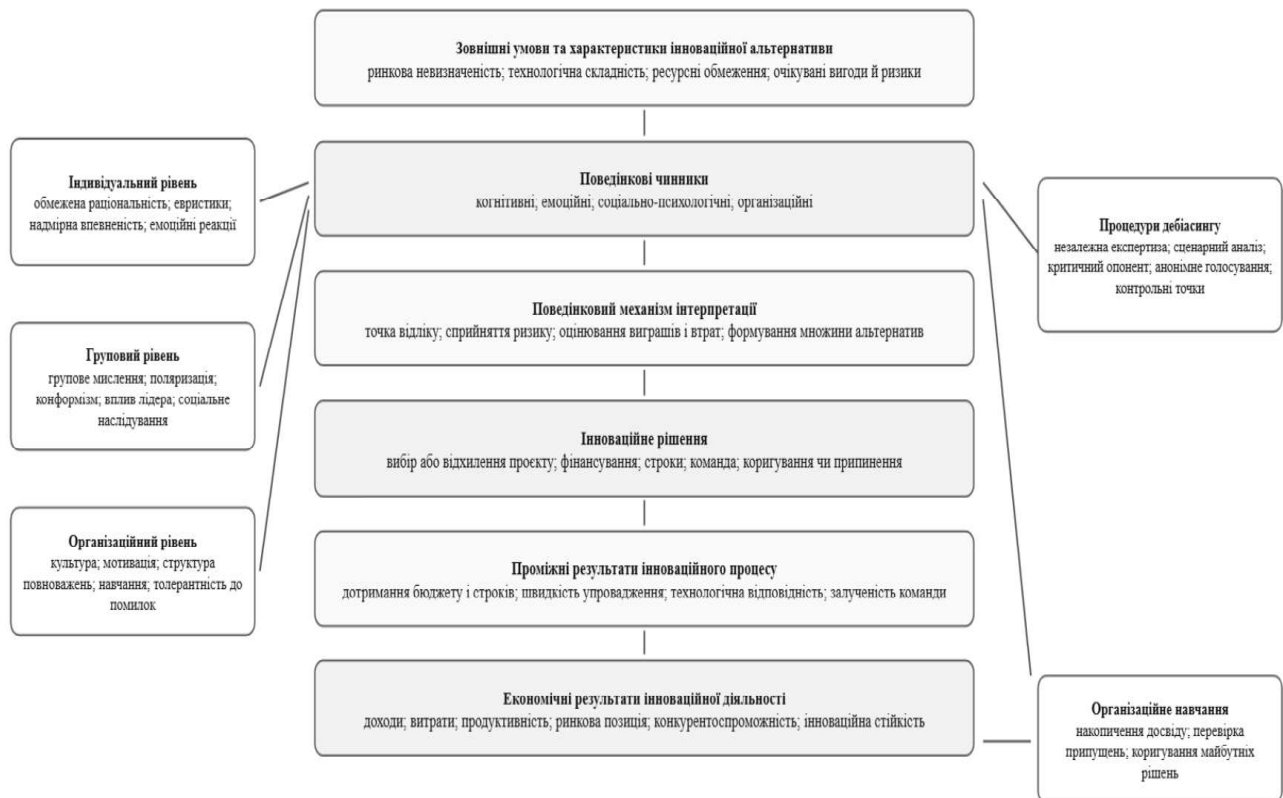


Рис. 1. Модель впливу поведінкових чинників на результати інноваційної діяльності
Джерело: розроблено авторами

Запропонована модель інтегрує індивідуальний, груповий та організаційний рівні поведінкових впливів із конкретними етапами інноваційного процесу та показниками економічної результативності. Когнітивні, емоційні, соціально-психологічні й організаційні чинники спочатку змінюють сприйняття ризику, очікуваних вигід і втрат, структуру доступних альтернатив та готовність суб'єктів управління до дії. Сформоване на цій основі інноваційне рішення визначає параметри реалізації проєкту, які надалі трансформуються у проміжні та кінцеві економічні результати. Зворотний зв'язок через організаційне навчання і процедури дебіасингу забезпечує накопичення досвіду, коригування помилкових припущень та підвищення якості наступних інноваційних рішень.

На рівні інноваційного рішення поведінкові оцінки трансформуються у конкретні параметри вибору проєкту, обсягу й структури його фінансування, строків реалізації, складу команди, припустимого рівня ризику та критеріїв продовження або припинення.

Принциповою характеристикою запропонованої моделі є визнання подвійного характеру поведінкового впливу. Поведінкові чинники не слід трактувати виключно як джерело помилок. Надмірна впевненість може підтримувати підприємницьку ініціативу, евристики – прискорювати вибір за дефіциту часу, групова згуртованість – полегшувати реалізацію складних змін, а емоційна залученість – підвищувати наполегливість команди. Негативні наслідки виникають тоді, коли відповідні механізми стають неконтрольованими, систематично викривляють інформацію та не компенсуються організаційними процедурами перевірки.

Зменшення негативного впливу поведінкових викривлень передбачає застосування дебіасингу – сукупності процедур, спрямованих на виявлення, послаблення або компенсацію систематичних помилок мислення. До таких процедур належать попереднє обговорення можливих причин невдачі, незалежне експертне оцінювання, використання альтернативних сценаріїв, залучення критичного опонента, анонімне голосування, ротація складу експертних груп і застосування стандартизованих критеріїв відбору. Їх призначення полягає не в усуненні людського чинника, а у створенні умов, за яких його деструктивні прояви своєчасно виявляються та коригуються [9].

Ефективність дебіасингу залежить від його інтеграції в систему управління інноваційною діяльністю. Разове навчання або ознайомлення менеджерів із переліком когнітивних упереджень не гарантує зміни поведінки. Необхідними є постійні процедури перевірки рішень, документування припущень, порівняння прогнозів із фактичними результатами та формування зворотного зв'язку. Важливе значення має також цифровізація аналітичних процесів, яка дає змогу накопичувати історичні дані, виявляти систематичні відхилення та забезпечувати прозорість критеріїв оцінювання.

Таким чином, поведінкові чинники є невід'ємною складовою механізму прийняття інноваційних рішень. Їх вплив охоплює всі етапи інноваційної діяльності – від виникнення ідеї до оцінювання отриманих результатів – і реалізується на індивідуальному, груповому та організаційному рівнях. Урахування цих чинників дає змогу точніше пояснювати відмінності в інноваційній поведінці підприємств, виявляти причини неефективних рішень і формувати реалістичніші підходи до управління інноваційними проєктами.

Запропонована теоретико-методологічна модель поєднує поведінкові детермінанти, параметри інноваційного вибору та економічні результати діяльності підприємства. Її практичне застосування передбачає не заміну фінансово-економічного аналізу психологічними поясненнями, а їх інтеграцію в єдину систему обґрунтування управлінських рішень. Такий підхід створює передумови для підвищення якості відбору інноваційних проєктів, раціональнішого розподілу ресурсів, своєчасного коригування управлінських дій та посилення результативності інноваційної діяльності підприємств.

Висновки та перспективи подальших розвідок у цьому напрямі. У результаті дослідження обґрунтовано теоретико-методологічні засади аналізу впливу поведінкових чинників на інноваційну діяльність підприємств. Встановлено, що інноваційні рішення формуються не лише під впливом ресурсних, технологічних і ринкових передумов, а й унаслідок обмеженої раціональності, особливостей сприйняття ризику, емоційних реакцій, групової

взаємодії та організаційних норм. Це підтверджує обмеженість нормативних моделей вибору та необхідність їх доповнення положеннями поведінкової економіки і поведінкової стратегії.

Поведінкові чинники інноваційної діяльності визначено як сукупність когнітивних, емоційних, соціально-психологічних та організаційних характеристик, що впливають на формування альтернатив, оцінювання ризику, розподіл ресурсів і вибір управлінських дій. Їх систематизація за змістом та рівнем прояву дала змогу поєднати індивідуальні механізми сприйняття з груповими й організаційними умовами прийняття рішень.

Доведено, що поведінкові детермінанти супроводжують усі етапи інноваційного процесу та мають подвійний характер впливу. За певних умов вони стимулюють ініціативність, креативність і готовність до експериментування, однак можуть також спричиняти надмірну впевненість, ефект статус-кво, ескалацію зобов'язань, групове мислення та нераціональне продовження малоперспективних проєктів.

Запропонована концептуальна модель відображає послідовний зв'язок між поведінковими передумовами, механізмами сприйняття, управлінським вибором, параметрами інноваційного процесу та економічними результатами підприємства. Її наукова новизна полягає в інтеграції індивідуального, групового й організаційного рівнів, розмежуванні прямих і непрямих наслідків та включенні зворотного зв'язку через організаційне навчання і дебіасинг.

Практичне значення результатів полягає у можливості їх використання для вдосконалення систем відбору, фінансування, моніторингу та припинення інноваційних проєктів. Доцільним є застосування прогнозування за референтними класами, незалежного попереднього оцінювання, премортем-аналізу, анонімного первинного голосування, поетапного перегляду проєктів і заздалегідь визначених критеріїв їх припинення. Перспективи подальших досліджень пов'язані з емпіричною перевіркою моделі на підприємствах різних видів економічної діяльності та оцінюванням результативності окремих процедур дебіасингу й цифрової підтримки управлінських рішень.

Список використаних джерел

1. Simon H. A. A behavioral model of rational choice. *The Quarterly Journal of Economics*. 1955. Vol. 69, No. 1. P. 99–118. DOI: <https://doi.org/10.2307/1884852>.
2. Kahneman D., Tversky A. Prospect theory: an analysis of decision under risk. *Econometrica*. 1979. Vol. 47, No. 2. P. 263–291. DOI: <https://doi.org/10.2307/1914185>.
3. Thaler R. H. Behavioral economics: past, present, and future. *American Economic Review*. 2016. Vol. 106, No. 7. P. 1577–1600. DOI: <https://doi.org/10.1257/aer.106.7.1577>.
4. Powell T. C., Lovallo D., Fox C. R. Behavioral strategy. *Strategic Management Journal*. 2011. Vol. 32, No. 13. P. 1369–1386. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.968>.
5. OECD, Eurostat. Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation. 4th ed. Paris : OECD Publishing ; Luxembourg : Eurostat, 2018. 258 p. DOI: <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>.
6. Ломачинська І. А., Войцеховська А. О., Супруненко М. Д. Поведінкові аспекти управлінських рішень у процесі адаптації бізнес-моделей до ринкових змін. Цифрова трансформація та сталий розвиток: економічні, соціальні й управлінські виміри в умовах глобальних і воєнних викликів : *колективна монографія*. 2025. С. 99–111.
7. Тесленок І. М., Усенко К. А. Роль поведінкових факторів у прийнятті управлінських рішень щодо інноваційних проєктів. *Економічні науки : наукові публікації*. 2025. С. 21–25. URL: <http://www.spilnota.net.ua/ua/article/id-5337/>
8. Барабаш Л. Поведінкові механізми масштабування розвитку бізнесу. *Актуальні проблеми сучасного бізнесу: обліково-фінансовий та управлінський аспекти* : матеріали VII Міжн. наук.-практ. конф. 25–26 березня 2026 р. Львів, 2026. С. 127–129.
9. Cristofaro M., Hristov I., Appolloni A., Chirico A. Unlocking the sustainability of medium enterprises: a framework for reducing cognitive biases in sustainable performance management. *Journal of Management & Organization*. 2024. Vol. 30, No. 5. P. 1267–1292. DOI: <https://doi.org/10.1017/jmo.2022.73>.
10. Zhang M., Ma X., Chen W., Lan H. Group Polarization in Board Decisions about Strategic Change: Evidence from Chinese Publicly Listed Companies, 2008–2018. *Management and Organization Review*. 2023. Vol. 19, No. 2. P. 1–32. DOI: <https://doi.org/10.1017/mor.2022.58>.

References

1. Simon, H. A. (1955). A behavioral model of rational choice. *The Quarterly Journal of Economics*, 69(1), 99–118. <https://doi.org/10.2307/1884852>
2. Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect theory: An analysis of decision under risk. *Econometrica*, 47(2), 263–291. <https://doi.org/10.2307/1914185>
3. Thaler, R. H. (2016). Behavioral economics: Past, present, and future. *American Economic Review*, 106(7), 1577–1600. <https://doi.org/10.1257/aer.106.7.1577>
4. Powell, T. C., Lovullo, D., & Fox, C. R. (2011). Behavioral strategy. *Strategic Management Journal*, 32(13), 1369–1386. <https://doi.org/10.1002/smj.968>
5. OECD & Eurostat. (2018). Oslo Manual 2018: Guidelines for collecting, reporting and using data on innovation (4th ed.). OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>
6. Lomachynska, I. A., Voitsekhovska, A. O., & Suprunenko, M. D. (2025). Behavioral aspects of managerial decisions in adapting business models to market changes. In Tsyfrova transformatsiia ta stalnyi rozvytok: ekonomichni, sotsialni y upravliniski vymiry v umovakh hlobalnykh i voiennykh vyklykiv [Digital transformation and sustainable development: Economic, social and managerial dimensions under global and wartime challenges] (pp. 99–111) [in Ukrainian].
7. Teslenok, I. M., & Usenko, K. A. (2025). The role of behavioral factors in managerial decision-making regarding innovation projects. *Ekonomichni nauky* [Economic Sciences], 21–25 [in Ukrainian].
8. Barabash, L. (2026). Behavioral mechanisms for scaling business development. *Aktualni problemy suchasnoho biznesu: oblikovo-finansovyi ta upravlinyskyi aspekty* [Current problems of modern business: Accounting, financial and managerial aspects], 127–129 [in Ukrainian].
9. Cristofaro, M., Hristov, I., Appolloni, A., & Chirico, A. (2024). Unlocking the sustainability of medium enterprises: A framework for reducing cognitive biases in sustainable performance management. *Journal of Management & Organization*, 30(5), 1267–1292. <https://doi.org/10.1017/jmo.2022.73>
10. Zhang, M., Ma, X., Chen, W., & Lan, H. (2023). Group polarization in board decisions about strategic change: Evidence from Chinese publicly listed companies (2008–2018). *Management and Organization Review*, 19(2), 201–232. <https://doi.org/10.1017/mor.2022.58>

Hutsuliak Vasyl

Head of the Personnel Management Group
of the "Lvivgasvydobuvannya" Branch
of the Human Resources Department
of JSC "Ukrasvydobuvannya", Ukraine

Savko Oksana

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Apply Economy,
Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas, Ukraine

THEORETICAL AND METHODOLOGICAL FOUNDATIONS FOR STUDYING THE IMPACT OF BEHAVIORAL FACTORS ON ENTERPRISE INNOVATION

Introduction. Innovation decisions are made under incomplete information, uncertainty, delayed outcomes, and limited opportunities for accurately forecasting technological and market effects. Conventional resource-based and institutional explanations do not fully account for why enterprises with comparable capabilities demonstrate different levels of innovation activity and achieve different economic results.

Purpose. The purpose is to deepen the theoretical and methodological foundations for studying the influence of behavioral factors on enterprise innovation and to substantiate a conceptual model that links behavioral manifestations with the economic outcomes of innovation decisions.

Methods. The research uses systemic, process, behavioral, and interdisciplinary approaches. The methods include theoretical generalization, comparative analysis, classification, synthesis, causal modelling, and conceptual structuring.

Results. Behavioral factors are defined as cognitive, emotional, social-psychological, and organizational characteristics that systematically affect information perception, assessment of alternatives, and managerial choice. The study systematizes overconfidence, optimism bias, anchoring, availability and confirmation

heuristics, loss aversion, status quo bias, escalation of commitment, herd behavior, groupthink, and group polarization. A five-level conceptual model is proposed. It combines behavioral antecedents, perception mechanisms, managerial choice, innovation-process parameters, and economic outcomes. Financial and non-financial indicators for empirical assessment are outlined.

Originality. *The originality consists in integrating individual, group, and organizational behavioral levels with the sequential stages of enterprise innovation. The proposed model distinguishes direct financial consequences from indirect effects related to organizational learning, managerial routines, knowledge accumulation, and future decision quality.*

Conclusion. *Behavioral analysis should complement rather than replace conventional economic evaluation of innovation projects. Enterprises are advised to use reference-class forecasting, independent preliminary assessment, premortem analysis, anonymous initial voting, milestone reviews, and pre-defined project termination criteria. Further research should empirically test the model in capital-intensive industries, particularly oil and gas enterprises.*

Keywords: *innovation activity; behavioral factors; behavioral economics; enterprises; effectiveness of managerial decisions; cognitive biases; managerial decision-making heuristics; risk perception.*

*Одержано редакцією: 11.03.2026
Прийнято до публікації: 07.04.2026*