

DOI: <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2024-56-1-55>  
УДК 005.5:330.16

## **Л. С. ШЕВЧЕНКО**

докторка економічних наук, професорка,  
професорка кафедри фінансового права  
Національного юридичного університету  
імені Ярослава Мудрого,  
Україна, м. Харків

e-mail: [shevchenko\\_ls@ukr.net](mailto:shevchenko_ls@ukr.net)

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4567-0310>

Web of Science ResearcherID:

[https://www.webofscience.com/wos/author/  
record/M-5894-2017](https://www.webofscience.com/wos/author/record/M-5894-2017)

Scopus Author ID: [https://www.scopus.com/  
authid/detail.uri?authorId=57147163100](https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57147163100)



## **СТРАТЕГІЧНІ УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ: ЯК НЕ ПРИПУСТИТИСЯ ПОМИЛОК І НЕ ПОТРАПИТИ В ПАСТКУ<sup>1</sup>**

Авторка статті розкриває природу стратегічних управлінських рішень, аналізує шляхи потрапляння менеджерів у пастки стратегування – пастки неусвідомлених упереджень та пастки усвідомлених управлінських рішень (стратегічного планування, прогнозування, неефективного управління). Авторка вважає, що фірмам потрібно мати внутрішні та зовнішні запобіжники потрапляння менеджерів насамперед у пастки індивідуальних когнітивних упереджень. Серед них: колективне ухвалення рішень, обов'язкове напрацювання альтернативних управлінських рішень, чітке дотримання всіма менеджерами встановлених фірмою методів ухвалення управлінських рішень, формування нової культури стратегічного управління з елементами навчання керівників на досвіді та помилках.

<sup>1</sup> Роботу виконано в межах цільової комплексної програми «Соціально-економічна модернізація України та формування інноваційної моделі розвитку» (номер державної реєстрації 0111u000961).

© Шевченко Л. С., 2024. Стаття публікується на умовах ліцензії Creative Commons – Attribution 4.0 International (CC BY 4.0).

Статтю розміщено на сайті збірника: <http://econtlaw.nlu.edu.ua>.

**Ключові слова:** стратегія, стратегічне управлінське рішення, неусвідомлені упередження, когнітивні пастки, пастки усвідомлених управлінських рішень, обмежена раціональність.

**JEL Classification:** D21, D81, D83, D84, L20, M10.

**Постановка проблеми.** Ухвалення стратегічних управлінських рішень є завданням топменеджерів. Утім як саме ухвалюються такі рішення? Чи можна при їхніх розробленні та реалізації довіряти інтуїції, накопиченим знанням та управлінському досвіду керівника? Чи слід, навпаки, покладатися переважно на раціональні дії і нехтувати інтуїцією та досвідом? Чому деякі стратегії постійно потрапляють в одні й ті самі ситуації та пастки, повторюють однакові помилки з можливими руйнівними наслідками?

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** На цей час ми маємо багато досліджень і публікацій із питань обґрунтування вибору та реалізації стратегічних управлінських рішень [1–7].

А. Лефлі (A. Lafley), колишній генеральний директор «Procter & Gamble», і Р. Мартін (R. Martin), стратегічний радник цієї ж компанії, пишуть: «Стратегія – це інтегрований набір рішень, який забезпечує унікальне позиціонування компанії в її сфері діяльності для створення стійкої переваги й надзвичайної цінності, яка дає змогу перевершити конкурентів» [1, с. 10, 13].

Г. Мінцберг (H. Mintzberg) вирізняє три режими (способи) прийняття стратегічних рішень: 1) підприємницький режим – стратегію розробляє одна людина (найчастіше засновник компанії), яка має необхідні підприємницькі здібності, орієнтується на інновації та враховує ризик; 2) адаптивний режим – менеджери пропонують реактивні рішення для чинних проблем. Чіткості та консенсусу щодо стратегічних цілей і можливостей зазвичай немає; 3) режим планування – характеризується систематичним збором необхідної інформації для аналізу ситуації, генерації здійснених альтернативних стратегій і раціонального вибору найбільш прийнятної стратегії. Це одночасно і проактивний пошук нових можливостей, і реактивне вирішення поточних проблем [8].

Е. Ч. Ліндблом (E. Ch. Lindblom) вважається засновником інкрементального менеджерського підходу, коли рішення приймаються з огляду не на чітко визначені цілі, а на реалії сьогодення та можливості вирішення їх лише в загальному вигляді за допомогою поступових кроків, які, своєю чергою, базуються на постійній корекції стратегічних планів під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів [9].

Багатьох науковців цікавить природа пасток, у які можуть потрапити управлінці, ухвалюючи стратегічні рішення. О. Сібоні (O. Sibony) досліджує

когнітивні упередження та логічні хиби в діяльності менеджерів, обґрунтовує дев'ять пасток стратегування, виокремлює п'ять «сімей» (категорій) упереджень [10]. Д. Канеман (D. Kahneman), О. Сібоні, К. Санстейн (C. R. Sunstein) розмірковують над помилковістю людських суджень та їхнім впливом на ухвалення управлінських рішень [11]. О. Осієвський (O. Osiyevskyy), Л. Шевченко (L. Shevchenko), О. Марченко (O. Marchenko) та Ю. Уманців (Yu. Umantsiv) аналізують природу пасток конкуренції та управлінських рішень у сфері конкуренції [12].

**Формулювання цілей.** Метою статті є узагальнення теоретичних і прикладних досліджень розроблення та ухвалення стратегічних управлінських рішень, причин потрапляння стратегів у пастки, формулювання рекомендацій щодо ефективного менеджменту.

**Виклад основного матеріалу.** Як відомо, управлінські рішення можуть ухвалюватися інтуїтивно, спираючись на відчуття управлінця, що таке рішення є правильним; базуватися на судженнях, будучи обумовленими знаннями або накопиченим досвідом ведення бізнесу; раціонально за допомогою об'єктивного аналітичного процесу. Однак елемент інтуїції та неусвідомленості так чи інакше присутній у будь-якому рішенні. Теоретики школи підприємництва, наприклад, вважають, що вибір стратегії здійснюється засновником або топменеджером організації на основі власної інтуїції та підприємницького таланту (мудрості, суджень і досвіду). Контролюючи впровадження стратегії, керівник організації може діяти гнучко та з часом змінювати пріоритети з урахуванням стану навколишнього середовища.

Ф. Чолле (F. Cholle), автор кількох книг про інтуїцію та бізнес-креативність, звертає увагу на SQUIRCLE – науково обґрунтовану модель, призначену для покращання способу мислення у світі VUCA. Модель визнає важливість нашого раціонального розуму (КВАДРАТ), але вшановує природні ідеї нашої інтуїції (КОЛО). Більшість людей, на думку Ф. Чолле, віддають перевагу «квадратному» підходу до життя. «КВАДРАТ символізує логічний розум: дедукцію та індукцію, інформацію й оцінку. Він раціональний, надійний, стабільний, передбачуваний і впорядкований. Але це й обмежує. Емоції, натхнення, інтуїція, відчуття – усе це живе поза логікою. Вони не тільки роблять нас унікальними людьми, вони уможливають нашу творчість і спритність і безпосередньо пов'язують нас із нашими тілами, з природою в нас... КОЛО символізує інтуїцію: виникнення, плинність і непередбачуваність. Інтуїція більше схожа на пошукову систему, яка досягає місць, куди не може дійти логіка... Ми відчужили КОЛО в нашому житті через неправильну оцінку науки. Ми поступово доручили науці роль, на яку вона ніколи не претендувала: давати нам упевненість. Мета науки – виробляти знання. Ми повинні

вирішити, що робити з цими знаннями. Але набагато зручніше безпосередньо вірити, що те, що є раціональним, є правильним, а те, що не є раціональним, – неправильним. Це дозволяє нам ухилитися від обов'язків і створює ілюзію контролю над непередбачуваністю життя та природи» [13].

Утім наскільки доцільно довіряти інтуїції та досвіду у стратегічному управлінні? Керівники-практики допускають, що посилаються на інтуїцію та досвід можна, якщо фірма перебуває в середовищі, яке незначно змінюється і є відносно передбачуваним. Або в ситуаціях, коли діяти потрібно блискавично: коли менеджери організації ще не усвідомили існування та зміст проблеми, не мають можливості зібрати та опрацювати всю необхідну інформацію або обмежені в часі. Такими, зокрема, є уроки стратегування від Б. Гейтса, Е. Гроува та С. Джобса: тільки-но вдається розгледіти нові ринки та помітити ніші, ще не зайняті конкурентами, справжні стратеги «діють рішуче, спираючись на *заздалегідь обмірковані припущення або інтуїцію*, не гаючи часу на сумніви та вагання ... У складних іграх або реальних життєвих ситуаціях вирахувати всі ймовірні варіанти та наслідки здається неможливим. Тому великі теоретики гри, так само як і майстри стратегії, щоб перемогти, мають певною мірою покладатися на *досвід та інтуїцію*» [2, р. 28–29].

Д. Канеман, О. Сібоні та К. Санстейн бачать у цьому суперечності: «Дослідження процесів ухвалення управлінських рішень показали, що керівники, надто старші й досвідченіші, часто вдаються до чогось такого, що може мати різні назви: *інтуїція, чуйка* або просто *здоровий глузд*. <...> А що, власне, чують ці люди, наділені й авторитетом, і водночас великою самовпевненістю, коли слухають свою чуйку? <...> Ми стверджуємо, що це відчуття знання на невідомих підставах насправді є *внутрішнім сигналом* про завершення суджень. Це самовинагорода, задля досягнення якої люди наполегливо працюють, коли намагаються ухвалити рішення. Це емоційна вдовolenість, приємне усвідомлення узгодженості, за якого розглянуті докази й винесене судження дають відчуття, що так і має бути... Це емоційне переживання («є відчуття, що докази такі як треба») маскується під раціональну впевненість у правильності свого судження («я знаю, навіть якщо не знаю чому»). Однак упевненість не є гарантією точності, й багато впевнених прогнозів виявляються хибними... найбільшим джерелом помилок є не межа *фактичної* якості, властивої прогнозним судженням, а межа їхньої *потенційної* якості. Цю межу ми називаємо *об'єктивним незнанням*» [11, с. 121–122].

Дослідження та порівняння відповідних наукових підходів можна продовжити. Але я підтримаю О. Сібоні, який стверджує, що коли йдеться про стратегічні рішення, інтуїція – погана порадиця [10, с. 42].

Чому? Тому що стратегічні рішення мають суттєві відмінності. Вони:

– стосуються суто майбутнього розвитку організації і впливають на нього, при цьому керівники діють в умовах значної невизначеності і непередбачуваності, постійних змін умов господарської діяльності, вдаються до багатокритеріальності в оцінці рішень і часто йдуть на компроміси. Невизначеність породжує ризики і невпевненість у майбутніх результатах, а головне – змінює логіку стратегування: невизначеність, яка змушує організацію переглядати свою стратегію і механізми її реалізації, визнається стратегічною. Якщо бізнес стикається з такою невизначеністю, особливої актуальності набувають постійне оновлення інформації та аналітичних даних стосовно майбутнього розвитку та пріоритетних напрямів діяльності підприємства. При цьому топ-менеджмент несе відповідальність за такі критичні сфери, як зміна форми власності, радикальна зміна технологічних процесів, упровадження підпривних чи проривних інновацій тощо;

– як правило, не мають аналогів, адже ухвалюються конкретною фірмою, ураховуючи її візію, місію та цілі бізнесу, можливості та обмеження, пов'язані з ресурсами, бюджетами, компетенціями, організаційною культурою саме цієї організації. Малоімовірно, що управлінець, перед яким постає завдання розроблення стратегічного рішення, робив це вже раніше багато разів. Хоча окремі методи й технології, застосовувані стратегами, можуть бути стандартними й апробованими на практиці;

– є комплексними (торкаються, як правило, всієї організації як відкритої системи) і багаторівневими, пов'язаними з розробленням та реалізацією корпоративної, ділових (галузевих, екосистемних, конкурентних, партнерських тощо) та функціональних стратегій, кожна зі своїм змістом, ступенем ризикованості, витратами та часовим періодом дії рішень. Від управлінців вимагають напрацювання альтернативних варіантів стратегій; обґрунтування тих напрямів діяльності, у яких мають відбутися першочергові зміни; навичок стратегічного планування та сценарування бізнесу, знань інструментарію і методів реалізації стратегії;

– потребують відповідного інформаційного забезпечення, застосування різноманітних методів аналітики, у тому числі прогнозування та форсайтінгу задля вибору стратегічного напрямку розвитку фірми;

– урешті-решт, формують різні поведінкові ролі і функції стратега – як експерта, діагноста, координатора співпраці, розробника альтернатив, пошукача фактів та ін.

Якщо постійно нехтувати раціональним мисленням і керуватися тільки відчуттями, суб'єктивним досвідом і цінностями, наслідком стануть *неусвідомлені, когнітивні упередження (викривлення)*, навіть якщо управлінці не хочуть

це визнавати. Ідеться про систематичні моделі відхилення від раціонального мислення, те, що відбувається, коли наш мозок за частки секунди приймає рішення щодо інших людей, а ми цього не усвідомлюємо. На ці рішення можуть впливати багато речей, зокрема культура, релігія, стать або колір шкіри, вони часто є результатом обмежених поглядів на основі нашого індивідуального походження. Кожен має несвідомі упередження, навіть люди, навчені об'єктивності, такі як судді та вчені [14]. Д. Канеман, О. Сібоні та К. Санстейн пов'язують упередження з таким явищем, як «шум», – розбіжностями між фахівцями, які аналізують та ухвалюють рішення на основі суджень, для яких правильна відповідь невідома чи її навіть неможливо встановити. Це небажана, нічим не пояснювана варіативність в одноразових рішеннях, якої в ідеалі не повинно бути [11, с. 11, 25]. К. Бредлі (С. Bradley), М. Гірт (М. Hirt) і С. Сміт (S. Smit) називають це соціальним аспектом стратегії, який може переважати над інтелектуальним [15, с. 12, 31–32, 65]. На думку інших учених, неусвідомлене упередження є систематичною помилкою мислення, яка може затьмарити наше судження та, як наслідок, вплинути на наші рішення [16]. Ба більше, ухвалюючи стратегічні рішення та орієнтуючись тільки на інтуїцію і досвід, менеджер може робити повторювані помилки, потрапляти в когнітивні пастки, серед яких найбільш небезпечними є:

– *пастка надмірної самопевності у своїх можливостях, своїй винятковості, надмірної віри в майбутнє*. Цей «надлишок оптимізму» набуває кількох форм: 1) перебільшений оптимізм теоретично «об'єктивних» прогнозів щодо непередбачуваних зовнішніх подій; 2) недооцінювання вартості й тривалості реалізації проекту (омана планування); 3) надто точне формулювання прогнозів (оптимістичних чи ні); 4) недооцінення конкурентів [10, с. 52–55]. Інші автори називають це *упередженістю чемпіона* [15, с. 33].

Саме в таку пастку потрапив Ілон Маск після запуску платформи Threads від Meta, яка стала головним конкурентом Twitter. У Meta від початку були націлені переманити до себе користувачів Twitter, запропонувавши набагато більше функцій і зручностей, і досягти показника 1 млрд користувачів, чого не спромігся Twitter. І вже за перший день роботи платформа отримала 30 мільйонів користувачів. Що ж Маск? З моменту перших розмов про нову соцмережу він намагався жартувати, викликаючи Марка Цукерберга на поєдинок. Проте вже через кілька годин після старту Threads стало відомо, що Twitter погрожує судом Meta за крадіжки комерційних таємниць. Надмірна самопевненість відіграла свою роль: у Twitter з'явився реальний конкурент, який може позбавити його лідерства на ринку [17];

– *пастка неусвідомленого соціального порівняння (пастка «конкурентної ірраціональності»)*. Яке її походження? З точки зору теорії соціального по-

рівняння, люди завжди порівнюють себе з іншими людьми – аби отримати адекватну картину своєї роботи, спробувати підвищити свою самооцінку, отримати нові здібності або навчитися нових навичок, необхідних для просування по кар’єрних сходах. Такі соціальні порівняння можуть бути абсолютно несвідомими і викликати різні емоційні реакції, як-от: відчуття щастя, благополуччя, заздрість, злобу. Щоб не потрапити в такі пастку, Л. Граф-Влачі (L. Graf-Vlachy) закликає менеджерів до двох простих запобіжних заходів: пам’ятати про свої надмірно змагальні тенденції і не приймати упереджених конкурентних рішень в умовах тиску часу [18];

– *пастка, або «хвороба вкорінення» («хвороба локальної оптимізації»)*, яку описали Р. Сатон (R. I. Sutton) і Х. Рао (H. Rao). Вона виявляється в тому, що людина, яка відпрацювала якийсь час у конкретній сфері (фінанси, ІТ тощо), раптом починає вважати саме цю царину єдиною по-справжньому важливою й оминає увагою те, що було б найкращим для цілої організації чи проекту загалом. Така інтуїтивна налаштованість може мати позитивні наслідки, якщо породжуваний нею дух конкуренції викликає в цього працівника приплив енергії та не руйнує співпрацю й обмін інформацією між колегами. В інших випадках формується ставлення до працівників інших груп і підрозділів організації як до ворогів, яким слід завдати поразки. А це вже проблема, про яку кожен керівник чи організація не повинні забувати і вчасно її розв’язувати [19, с. 168];

– *пастка постійного очікування загрози для бізнесу*, у яку потрапляли навіть найвідоміші підприємці; близька до неї – *пастка зайвої обережності й нерішучості*, витрачання зусиль і часу на оцінку будь-яких конкурентних ризиків і факторів впливів, перебільшуючи ймовірність негативного результату;

– *пастка упередженості підтвердження*, що змушує постійно шукати аргументацію того, у що ми віримо, підтверджувати доцільність уже сформованих уявлень та ухвалених рішень і нехтувати чи ігнорувати будь-якою інформацією, яка може підтримувати альтернативну точку зору. Це може призвести до неправильного прийняття рішень, утрачених можливостей і негативних результатів [16];

– *пастка приєднання до більшості* – ухвалення рішень, які обирають багато інших управлінців;

– *пастка приєднання до думки найбільш авторитетних радників і консультантів*. Коли безліч суджень у різних сферах бізнесу не можна перевірити, розпізнати їхню істинність чи сумнівність, починають цінувати думку «репутаційних експертів» (науковців, практиків, професорів університетів). Довіра до них базується на авторитеті та повазі, навіть якщо вони й не погоджуються між собою [11, с. 197]. Але чи можна заздалегідь визначити зна-

чення тієї чи іншої поради чи рекомендації? Чи додає це обґрунтованості управлінським рішенням?

– *пастка упередження результату* – оцінки управлінського рішення за його кінцевим результатом замість якості самого рішення на момент його ухвалення.

Тож упередження – це таке явище, яке управлінці не усвідомлюють і самі вирішити його виправити не можуть, тому приречені повторювати помилки та потрапляти в пастки. Утім передбачити виникнення упереджень та їхніх наслідки можна.

Чи вберігають від пасток стратегування усвідомлені управлінські рішення? Такі рішення приймаються на основі наявних даних та інформації, розуміння всіх ризиків та їхніх наслідків для бізнесу, часто не зважаючи на ризики. Вони не залежать від минулого досвіду. Це раціональні аналітичні рішення за певним алгоритмом, із визначенням причин проблеми, що виникла, та обмежень в її усуненні, напрацюванням альтернативних рішень та їхнім оцінюванням, вибором і реалізацією найоптимальнішого, на думку менеджера, рішення. Проте й у цьому випадку виникають певні застереження.

По-перше, раціональність при ухваленні управлінських рішень є обмеженою, адже «люди ухвалюють доволі розсудливі рішення, виходячи з тієї інформації, яку вони мають. Однак вони не мають повної інформації, особливо щодо віддаленіших частин системи... Ми не знаємо, що збираються зробити інші, аж поки вони цього не зроблять. <...> Ми часто не передбачаємо (або воліємо не помічати) впливи наших дій на всю систему... Ми навіть не можемо ґрунтовно пояснити неповну інформацію, яку маємо... Ми хибно сприймаємо ризик, уважаючи, ніби певні речі набагато небезпечніші, ніж вони є насправді, а інші, навпаки, недооцінюючи. Ми живемо в перебільшеному теперішньому часі – зосереджуючись на поточних подіях, а не на довгостроковій поведінці... Ми не надаємо всім вхідним сигналам належної їм ваги. Ми не дослухаємося до всіх новин, які нам не до смаку, чи до інформації, яка не пасує до наших розумових побудов. Тобто ми не ухвалюємо навіть рішень, які оптимізують наше особисте благо, а благо системи загалом – і поготів» [20, р. 106–107].

По-друге, на практиці менеджери постійно стикаються не тільки з обмеженістю ділової інформації, але і з її відсутністю, асиметрією і навіть недостовірністю. Наслідком стає стратегічна невизначеність, яка змінює логіку стратегування, змушує організацію переглядати свою стратегію і механізми її реалізації. Необхідне постійне оновлення інформації та аналітичних даних стосовно середовища та пріоритетних напрямів діяльності фірми. Обов'язковою передумовою ефективного стратегування стає знання можливих



наступних змін зовнішнього та внутрішнього середовищ фірми, особливостей їхніх впливів та ризиків, які вони в собі містять.

По-третє, обмеження стосуються не тільки інформації. Стратегічними слід уважати ті обмеження, які щонайбільше впливають на розроблення та реалізацію концепції бізнесу, звужують розвиток організації, спричиняють її розбалансування, але водночас закладають простір для нових можливих рішень і дій, заохочують до майбутніх змін. Стратегічними обмеженнями можуть бути насамперед зовнішні чинники: недостатній ринковий попит на продукт або послугу; ненадійність або непослідовність постачальників; недоброчесна поведінка конкурентів; низька привабливість сфери бізнесу тощо та численні суспільні обмеження – соціальні, технологічні, політичні, воєнні, громадянські, законодавчі, а в окремих випадках культурні й релігійні обмеження, пов'язані з необхідністю дотримуватися певних норм і відповідностей. Але стратегічні обмеження містить і внутрішнє середовище фірми: ресурси та бюджети організації, компетенції фірми, політика, процеси і процедури фірми, принципи управління, яких дотримується керівництво фірми, етичні норми, організаційна культура. Обмеження існують постійно, змушують організацію змінюватися та створюють для цього можливості. Завданням стратегічних рішень є перетворення обмежень на можливості.

По-четверте, стратегія – це результат розумової, творчої діяльності. Відповідно до тверджень когнітивної школи стратегування є пізнавальним процесом, який відбувається у свідомості стратега, залежить від людського розуму та процесів оброблення інформації в людському мозку (уваги, кодування, інтерпретації вхідних даних із середовища, зберігання й пошуку інформації, вибору дії та оцінювання результатів). Тому менеджер повинен мати здібності до роботи з інформацією, уміти вирізняти стратегічну інформацію від тактичної та оперативної, структурувати інформацію за різними критеріями; використовувати ментальні моделі, виробляти та застосовувати спеціальні управлінські знання зі стратегування в практичній діяльності. Прогалини в управлінській підготовці та некомпетентність у використанні сучасних управлінських технологій можуть обернутися на неможливість сформулювати прогноз розвитку бізнесу (фірми), особливо в умовах невизначеності та непередбачуваності конкурентного середовища. Ці помилки стратегів не мають жодного відношення до упереджень. Якщо цього не визнавати, можливим стає потрапляння стратегів у специфічні управлінські пастки.

Перша група пасток – це *пастки стратегічного планування*. Як відомо, представники сформованої в менеджменті школи планування вважають, що стратегія є результатом свідомого та контрольованого процесу формального планування, поділеного на різні етапи (кроки), окресленого контрольни-

ми показниками та підкріпленого необхідними техніками. Відповідальність за загальний процес лежить на виконавчому директорі.

У чому ж полягає пастка? Починаючи з 1990-х рр. багато дослідників і практиків менеджменту акцентують увагу на тому, що стратегічний менеджмент набагато ширше за стратегічне планування, а розроблення стратегій не завжди є наслідком стратегічного планування. Г. Мінцберг і Дж. Вотерс (J. A. Waters), наприклад, запропонували розрізняти: заплановані стратегії (intended strategies) і стратегії, що дійсно реалізуються на практиці (realized strategies). При цьому важливе місце серед реалізованих вони відвели вільним, або спонтанним, несподіваним стратегіям (emergent strategies) – рішенням, що виникають в умовах постійних змін у зовнішньому середовищі і не передбачалися раніше. Спонтанні стратегії можуть бути не менш успішними, ніж ті, що розроблені шляхом формалізованого планування [21].

Д. Траффорд (D. Trafford) пише: «Стратегія – це не план, а план – не стратегія. Вони пов'язані, але помітно відрізняються... Стратегія полягає в тому, щоб зробити усвідомлений вибір траєкторії, якою має рухатися ваша організація... Планування полягає у визначенні того, хто і що має робити з часом, щоб стратегія була реалізована. Крім того, стратегічні рішення після їхнього виконання важко, якщо не неможливо, скасувати. Рішення щодо планування можна скасувати, хоча це втрата коштів» [22].

Р. Л. Мартін (R. L. Martin) застерігає: план не слід плутати зі стратегією. У плануванні зазвичай немає чіткого визначення того, чого організація вирішує не робити і чому; план складається з тих ініціатив, які відповідають ресурсам компанії [23].

Д. Фрайд (J. Fried) і Д. Хайнемайер Хенссон (D. H. Hansson) ще категоричніші: «Якщо ви не маєте хисту провидця, то довгострокове бізнес-планування буде для вас не більше ніж фантазуванням. Існує надто багато факторів, на які ви не можете впливати: ситуація на ринку, конкуренція, споживачі, стан економіки тощо... Чому б нам тоді не назвати плани тим, чим вони насправді є, а саме здогадами? Перейменуйте ваші бізнес-плани на бізнес-здогади, фінансові плани на фінансові здогади, а стратегічні плани – на стратегічні здогади. Тепер ви можете припинити так перейматися стосовно цих паперів. Бо вони просто не варті цього» [24].

Отже, стратегічне планування є механізмом реалізації стратегії, а не самою стратегією. Під час пандемії COVID-19, наприклад, управління почало ґрунтуватися на припущенні, що незабаром усі будуть працювати в умовах постійних збоїв і змін, тому потрібен план на випадок подібних майбутніх потрясінь (природних, технологічних або соціальних). Багато компаній почали розробляти не тільки стратегічні плани, а й плани на випадок надзвичайних

обставин. У сфері менеджменту виникла так звана «радикальна адаптивність» [25, с. 15, 17, 19, 23].

У пастку планування заводить також розуміння стратегії як певного алгоритму, шаблону дій. Дослідники, які йдуть цим шляхом, скажімо, уже зараз пишуть про можливість перекласти роботу зі стратегування на штучний інтелект. П. Сен (P. Sen) і Ф. Пуранам (P. Puranam) запропонували шаблон стратегування для створення корпоративних альянсів за допомогою великих даних і алгоритмів, з використанням підходу, відомого як індукція з підтримкою алгоритмів [26; 27].

Друга група пасток – *пастки передбачення та прогнозування*. Зазирати в майбутнє є обов'язком стратегічних менеджерів, адже стратегія стосується майбутнього. Прогнозування (довгострокове, середньострокове і короткострокове) дає можливість на основі аналізу стану і поведінки господарської системи в минулому та вивчення сучасних тенденцій її функціонування правильно визначити траєкторії, кількісні та якісні параметри розвитку системи в майбутньому – під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів. Прогноз повинен містити ймовірну оцінку майбутніх результатів і оптимальних шляхів розвитку системи, а також ресурсів і організаційних заходів, необхідних для його здійснення, з метою найкращого використання накопичених знань для вибору пріоритетних напрямів її науково-інноваційного розвитку. Водночас прогнозування і прогнози повинні сприяти усвідомленню менеджерами наслідків рішень, які вони приймають. Правильно розроблений прогноз розвитку певної галузі стає основою стратегічного та індикативного планування, програмування, наукового, фінансового, матеріально-технічного та кадрового забезпечення розвитку підприємства.

Утім такі дії менеджерів теж не позбавлено помилок і пасток. Серед них:

– *пастка припущення, що організації є передбачуваними*, а найкращим способом реалізації стратегії є виконання серії кроків, кожен з яких наближає організацію до її цільового стану. Насправді ж організації є непередбачуваними і динамічними, вони змінюються та розвиваються під впливом багатьох чинників – пов'язаних і не пов'язаних між собою, національних, глобальних і локальних, залежних і незалежних від стратегії організації, різної тривалості дії. Найбільш загрозливим наслідком такої позиції стратегів є стратегічний парадокс. Останній, на думку М. Рейнора (M. Raynor), полягає в тому, що, роблячи одні й ті ж кроки, можна прийти як до успіху, так і до провалу. Щоб це пояснити, Рейнор наводить кейс компанії «Sony». Свого часу вона випустила на ринок відеомагнітофон «Betamax» і мінідисківий плеєр – і в обох випадках зазнала невдачі. При цьому і стратегія, і її реалізація були бездоганними. «Sony» визначила потреби клієнтів, сегментувала ринок, створила інноваційний продукт,

не переставала спостерігати за конкурентами... Однак компанія ґрунтувалася на неправильних гіпотезах щодо майбутнього, а причиною програшу стали не помилки, яких можна було б уникнути, а непередбачені обставини, які похитнули стратегію. Як наслідок – «Sony» стала жертвою парадоксу своєї стратегії. А «Matsushita» виграла не тому, що її рішення були кращими, – просто вони виявилися правильними в умовах, що склалися [28];

– *пастка передбачення майбутнього як екстраполяції минулого*. На цю пастку звертають увагу багато дослідників. Дійсно, методи екстраполяції (трендові методи) базуються на виявленні тенденцій розвитку соціального процесу чи явища за достатньо тривалий період. Останні потім поширюються (продовжуються) на майбутнє з тим чи іншим коригуванням на основі експертних оцінок, або з частини об'єкта – на об'єкт дослідження загалом. Але навчитися відстежувати тренди ще не означає навчитися передбачати майбутнє. Р. Бгаргава (R. Bhargava) виокремлює найбільші міфи про тренди:

1) тренди готові до використання: насправді тренд-аналітики зазвичай знаходять окремо взяті приклади чи історії; для того щоб тренди мали якийсь сенс, їх конче треба ще досліджувати й визначати;

2) тренди передбачають галузеві експерти: на жаль, часто виникає така перешкода, як сліпі зони (що більше ви знаєте про якусь одну сферу, то складніше стає думати поза її межами і дивитися на речі ширше; має місце «прокляття знань» щодо однієї галузі);

3) тренди ґрунтуються на точних даних: для визначення трендів потрібен мікс кількісного та якісного методів досліджень;

4) тренди відображають тільки нинішню популярність: по-справжньому добрі тренди описують те, що триватиме протягом якогось часу; віяння, навпаки, актуальні тільки протягом нетривалого часу;

5) тренди – цілком чіткі передбачення: проблема полягає в тому, що ми вважаємо тренди всеохопними, однак зі справжніми тенденціями все якраз зовсім навпаки. Вони описують щось конкретне й відмінне, те, що стосується не всіх, але може запропонувати можливість по-іншому поглянути на світ [29, с. 24–25, 27–29].

Крім того, чи всі події в житті фірми та суспільства можна передбачити та спрогнозувати? Зрозуміло, що ні. Незадоволеність стратегів результатами наукового прогнозування або неможливість спрогнозувати певні дії та їхні наслідки підштовхують менеджерів, наприклад, до використання порад футурологів і навіть астрологів. Як галузь знань футурологія здійснює дослідження майбутнього, покликана формулювати бачення можливих, імовірних і бажаних подій у майбутньому в умовах різних сценаріїв, виявляти й вивчати обмеження, виклики та припущення, що лежать в основі домінуючих

і суперечливих поглядів на майбутнє. Сучасна футурологія аналізує мегатренди, тенденції та слабкі сигнали. Іноді це називають інформацією, орієнтованою на майбутнє [30]. У багатьох великих закордонних фірмах запроваджено посади футуристів, форсайт-менеджерів, форсайт-консультантів. Але нестабільність життя, як-то пандемія, війна, економічна криза, особисті негаразди тощо, викликають у людей тривогу і змушують шукати та аналізувати будь-яку інформацію про майбутнє. Дослідження компанії «IBISWorld» показало: щороку американці витрачають 2,2 млрд дол. на різні містичні послуги, зокрема хіромантію, карти Таро, астрологічні програми. У цифрову епоху особливе місце в цій сфері посіли астрологічні застосунки. У 2023 р., за даними «Business Research Insights», глобальний ринок астрологічних застосунків перетнув позначку 2 млрд дол., а за наступні чотири роки може вирости до майже 8 млрд дол. Лише на App Store є 5 тисяч таких застосунків [31].

Третя група пасток – *пастки неефективного управління*. Походження цих пасток різне – від дефіциту сучасних управлінських знань до повного свідомого нехтування принципами стратегічного менеджменту. У такі пастки менеджери фірми можуть потрапити:

по-перше, у разі недбалого ставлення до конструювання візії, місії та цілей фірми; постановки цілей, які не відповідають можливостям, насамперед ресурсам, фірми, коли очікувані результати діяльності не є вимірюваними; за відсутності чітко розробленої тактики. Д. Трафорд до типових пасток неефективного управління відніс: 1) *відсутність спільного розуміння в колективі того, що таке стратегія*, а також термінів, які використовуються при її розробленні та виконанні, зокрема: цілі, результати, наміри, можливості, контекст, траєкторія та плани. Це може призвести до плутанини, розчарування та відсутності узгоджених дій працівників; 2) *помилкове зосередження на встановленні великих, нечітких і сміливих цілей*. Насправді основна мета стратегії полягає в тому, щоб обрати або змінити траєкторію організації на таку, яка веде до покращання майбутнього. Тільки після цього змінювати індикатори розвитку (як випереджальні, так і з відставанням) і встановлювати цілі, які «втягнуть» організацію на її цільову траєкторію; 3) *трактування найкращої стратегії організації як суми функціональних та оперативних стратегій підрозділів*. У цьому випадку організація позбавляється єдиної загальнофірмової (корпоративної) стратегії. Натомість має багато нескординованих стратегій, які можуть конфліктувати між собою і розбалансувати організацію [22];

по-друге, якщо будуть діяти у своїх власних інтересах, а не в інтересах компанії та її стейкхолдерів (насамперед акціонерів). К. Бредлі, М. Гірт і С. Сміт пишуть про можливе потрапляння стратегів, а разом із ними і фірми,

у пастки: *заниження цілей* (керівник не хоче ставити на карту свою посаду і репутацію; погоджується тільки на той план, у здійсненні якого впевнений); *тимчасовості* (керівник вважає, що на своїй посаді він перебуває тимчасово, тому потрібно просто з вигодою для себе скористатися часом, бонусами, можливим кар'єрним просуванням, в іншому випадку перейти на роботу до конкурента); *«або по-моєму, або я умиваю руки»* (керівник підрозділу добре знає компанію зсередини, тому часто гендиректору або раді директорів доводиться приймати його версію правди); *«я – це мої показники»* (керівник вважає, що його оцінюють за показниками, а не за тим, як він працює. Тому намагається виконувати план – і не більше) [15, с. 35–36]. Аналогічні пастки управління досліджуються й багатьма іншими науковцями – з використанням, зокрема, термінів «обмежена етичність», «упередження на власну користь» та ін. [10, с. 109];

по-третє, ставлячи за мету обов'язкову перемогу над конкурентами. Ідеологи школи позиціонування стверджують, що стратегія – це чітко сформульована та ідентифікована позиція фірми на ринку. Вона формується на основі конкурентного і галузевого аналізу, визначення частки ринку по відношенню до інших учасників ринку, які є конкурентами організації. Але ставлення до цього в науковців і практиків різне. Одні метою стратегування визнають саме перемогу над конкурентами. Інші бачать необхідність у співпраці з конкурентами. Або шукають можливості існувати загалом без конкурентів, скориставшись шляхами творення для організації «блакитного океану».

Якщо ж орієнтувати бізнес винятково на конкуренцію та конкурентів, можна потрапити в *пастки конкурентного стратегування*. А. Лефлі й Р. Мартін, приміром, до них віднесли помилкові стратегії: *«досягти всього й одразу»*, *«Дон Кіхот»* (атакувати фортеці конкурента або боротися з найсильнішим суперником першим), *«Ватерлоо»* (розпочинати війни на кількох фронтах із кількома конкурентами одночасно), *«щось для кожного»* (спроба охопити всі сегменти споживачів, або всі канали збуту, або географічні зони, або категорії продуктів одночасно), *«мрія, яка ніколи не здійсниться»* (вибір занадто високих прагнень до перемоги та девізів, які ніколи не можна буде втілити в конкретному виборі поля гри чи способів досягнення перемоги, ключових компетенцій і систем організації роботи); *посередніх рішень* (вибір загальних галузевих стратегій, у яких усі конкуренти однаково переслідують тих самих клієнтів, географію та сегменти) [1, с. 222–223].

Насправді проявів пасток неефективного управління набагато більше. На практиці менеджери та бізнес-консультанти стикаються з ними постійно.

**Висновки.** Як не припуститися помилок та не потрапити в пастки стратегування? Слід визнати не тільки можливість, але й важливість поєднання

раціональних рішень, досвіду та інтуїції. Водночас потрібно мати внутрішні та зовнішні запобіжники потрапляння менеджерів у пастки індивідуальних несвідомих упереджень, аби ті не трансформувалися в помилкові рішення всієї організації.

Доцільними будуть:

1) колективне ухвалення рішень. Ідеться не тільки про залучення до процесу стратегування співробітників фірми. Під час ухвалення стратегічних рішень актуалізується вимога діяти командою на рівні насамперед топменеджменту. Командна модель співпраці топменеджменту повинна нагадувати «симфонічний борд» [32]: це може бути команда у складі генерального директора, директора з управління людським капіталом і фінансового директора (команда «G3»); команда з фінансового директора, директора з маркетингу та IT-директора («золотий трикутник»); команда з двох керівників, які відповідають за розв'язання конфліктів («керівна діада», наприклад альянс між директором із маркетингу та IT-директором або фінансового директора та IT-директора). Відповідно до такої моделі топменеджмент не лише керуватиме власним бізнес-напрямом, а й співпрацюватиме з іншими функціональними керівниками у командах, які формують стратегічний напрям діяльності фірми;

2) обов'язкове напрацювання альтернативних управлінських рішень. Хто може запропонувати інакші рішення? Передусім зовнішні експерти, бізнес-консультанти, аудитори, радники керівників фірми (постійні та тимчасові), які співпрацюють з менеджментом фірми і користуються аналітичним інструментарієм поведінкової економіки, менеджменту, психології, соціології, математичних методів – аби роз'яснювати зміст і долати вплив упереджень. Однак є й співробітники фірми, які можуть нести нове і змінювати систему. Це так звані «трикстери», які мають критичне глобально-детальне мислення. Вони здатні вимогливо оцінювати управлінські новації й упроваджувати щось нове (трикстер-стартер), ухвалювати рішення та швидко їх реалізовувати, беручи на себе відповідальність за результати (трикстер-спринтер), працювати в умовах невизначеності та ризиків (трикстер – провідник через нестабільність). У бізнесі трикстери найчастіше обіймають посади директорів із розвитку, комерційних директорів, PR-директорів [33; 34];

3) чітке дотримання встановлених фірмою методів ухвалення управлінських рішень – з установленням процедур і правил, які будуть спільними для всіх управлінців і можуть усунути розбіжність між їхнім застосуванням. Процедури являють собою методика ухвалення рішення та дій з їхнього виконання, які доцільні за певних обставин, аби кожен менеджер і навіть співробітник міг у різний час ефективно ухвалювати повторні, однотипні рішення, реалі-

зуючи цілі та завдання фірми. Правила ухвалення рішень можуть бути потрібними, коли для їхньої реалізації важливе точне виконання завдань працівниками на кожній посаді та на кожному робочому місці. Правда, слід визнати, що менеджер або працівник, який діє відповідно до прописаних процедур і правил, фактично приймає запрограмовані рішення, тобто обмежений у своїх діях, що гальмує розвиток фірми і породжує внутрішні конфлікти. Проте від багатьох пасток неусвідомлених упереджень це рятує. Мабуть, не випадково польська компанія – виробник алкогольних напоїв «Dictador» уперше в світі найняла на посаду генерального директора корпорації людиноподібного робота зі штучним інтелектом. За словами спеціалістів, робот Міка відрізняється від інших роботів своєю здатністю до об’єктивного ухвалення рішень, яке не залежить від людських емоцій та упереджень [35];

4) формування нової культури стратегічного управління з елементами навчання на досвіді та помилках – як своїх, так і інших компаній. Цьому можуть сприяти стратегічні сесії для керівників підрозділів із обговоренням місії компанії, ключових проблем і показників розвитку фірми у межах відповідальності кожного менеджера, ступеня досягнення цілей, які ставилися перед менеджерами і працівниками.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Лефлі А., Мартін Р. Безпрограшна стратегія. Як уникнути промахів у бізнесі / пер. з англ. І. Гнатковська. Київ : Наш формат, 2018. 256 с.
2. Yoffie D. B., Cusumano M. A. Strategy rules. Five timeless lessons from Bill Gates, Andy Grove, and Steve Jobs. New York : HarperCollins Publishers, 2015. 216 p.
3. Аднер Р. Перемогти у правильній грі. Як наступати, захищатися й досягати результатів у мінливому світі / пер. з англ. Н. Старовойт. Київ : Лабораторія, 2022. 256 с.
4. Аднер Р. Широкий поглядом. Нова стратегія інновацій / пер. з англ. О. Даутова ; за ред. В. Павелка. 2-ге вид. Київ : Лабораторія, 2023. 264 с.
5. Янсіті М., Лахані К. Конкуренція за доби штучного інтелекту / пер. з англ. Ю. Григоренко. Київ : BookChef, 2021. 304 с.
6. Гупта С. Цифрова стратегія. Посібник із переосмислення бізнесу / пер. з англ. І. Ковалишеної. Київ : Вид. група КМ-Букс, 2020. 320 с.
7. Лейванд П., Мейнарді Ч., Кляйнер А. Стратегія, що працює / пер. з англ. Я. Машико. Харків : Ранок : Фабула, 2019. 256 с.
8. Gordon J. What are Mintzberg's Schools of Strategic Management? *The Business Professor*. 2023, September 14. URL: [https://thebusinessprofessor.com/en\\_US/business-management-amp-operations-strategy-entrepreneurship-amp-innovation/mintzbergs-schools-of-strategic-management-explained](https://thebusinessprofessor.com/en_US/business-management-amp-operations-strategy-entrepreneurship-amp-innovation/mintzbergs-schools-of-strategic-management-explained) (дата звернення: 02.01.2024).
9. Lindblom Ch. E. The Science of «Muddling Through». *Public Administration Review*. 1959. Vol. 19, No. 2. P. 79–88. DOI: <https://doi.org/10.2307/973677>.



10. Сібоні О. Досить уже помилок. Як наші упередження впливають на наші рішення / пер. з фр. М. Марченко. 2-ге вид. Київ : Лабораторія, 2022. 240 с.
11. Канеман Д., Сібоні О., Санстейн К. Шум: хибність людських суджень / пер. з англ. В. Старко, Н. Старко. 2-ге вид. Київ : Наш формат, 2023. 360 с.
12. Osiyevskyy O., Shevchenko L., Marchenko O., Umantsiv Yu. Competition Traps: Unconscious Biases and Conscious Decisions. *Rutgers Business Review*. 2023. Vol. 8, No. 2. P. 111–130.
13. Cholle F. “When Logic meets Intuition: The Squircle” – an interview with Francis Cholle / Interview by C. Sarkar. *The Marketing Journal*. 2020, July 21. URL: <https://www.marketingjournal.org/when-logic-meets-intuition-the-squircle-an-interview-with-francis-cholle/> (дата звернення: 02.01.2024).
14. Why unconscious bias training is essential for managers. *Institute for Communication Management and Leadership*. 2021, November 11. URL: <https://icml.com.au/blog/why-unconscious-bias-training-is-essential-for-managers/> (дата звернення: 02.01.2024).
15. Бредлі К., Гірт М., Сміт С. Стратегія за межами «хокейної ключки». Люди, ймовірності і переможні рішення / пер. з англ. О. Гординчук. Київ : Лабораторія, 2021. 240 с.
16. Hughson C. Unconscious bias: what it is and how to avoid it in the workplace. *The Ivey Academy*. 2019, September 23. URL: <https://www.ivey.uwo.ca/academy/blog/2019/09/unconscious-bias-what-it-is-and-how-to-avoid-it-in-the-workplace/> (дата звернення: 02.01.2024).
17. Пилипів І. «Конкуренція – це добре, шахрайство – ні»: Threads за перший день має понад 30 мільйонів користувачів, Маск хоче судитися. *Економічна правда*. 2023, 7 лип. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2023/07/7/701980/> (дата звернення: 02.01.2024).
18. Graf-Vlachy L. Competitive Irrationality: When Being Better Is a Bad Strategy. *Rutgers Business Review*. 2021. Vol. 6, No. 1. P. 37–43.
19. Саттон Р., Рао Х. Криза зростання. Як не погоджуватися на маленькі результати в бізнесі / пер. з англ. О. Лотоцький. Київ : Наш формат, 2020. 416 с.
20. Meadows D. *Thinking in Systems* / edited by D. Wright. Vermont : Chelsea Green Publishing, 2008. 218 p.
21. Mintzberg H., Waters J. A. Of Strategies, Deliberate and Emergent. *Strategic Management Journal*. Vol. 6, No. 3. P. 257–272. URL: <https://www.jstor.org/stable/2486186> (дата звернення: 02.01.2024).
22. Trafford D. Seven Common Strategy Traps – And How To Avoid Them. URL: <https://beyond-default.com/seven-common-strategy-traps-avoid/> (дата звернення: 02.01.2024).
23. Martin R. L. The Big Lie of Strategic Planning. *Harvard Business Review*. 2014, January – February. URL: <https://hbr.org/2014/01/the-big-lie-of-strategic-planning> (дата звернення: 02.01.2024).
24. Фрайд Д., Хенссон Хайнемайер Д. *Rework*. Харків : Клуб сімей. дозвілля, 2022. 172 с.
25. Ферраці К., Гохар К., Вейріч Н. Конкуренція в новому світі праці. Як радикальна адаптивність вирізняє найкращих / пер. з англ. К. Корнієнко. Київ : Лабораторія, 2023. 232 с.

26. Puranam P., Sen P. Can AI Help You Strategise Better? *INSEAD*. 2022, November 28. URL: <https://knowledge.insead.edu/strategy/can-ai-help-you-strategise-better> (дата звернення: 02.01.2024).
27. Sen P., Puranam P. Do Alliance portfolios encourage or impede new business practice adoption? Theory and evidence from the private equity industry. *Strategic Management Journal*. Vol. 43, No. 11. P. 2279–2312. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.3399>.
28. Рейнор М. Стратегічний парадокс. *Kmbs*. 13.04.2017. URL: <https://kmbs.ua/index.php/ua/article/strategichnij-paradoks> (дата звернення: 02.01.2024).
29. Бгаргава Р. Неочевидне: як передбачити майбутнє, аналізуючи тренди / пер. з англ. К. Дерев'яно. Харків : Віват, 2019. 288 с.
30. Future studies : Last edited on 17 December 2023. *Wikipedia* : The Free Encyclopedia. URL: [https://en.wikipedia.org/wiki/Futures\\_studies](https://en.wikipedia.org/wiki/Futures_studies) (дата звернення: 02.01.2024).
31. Пилипів І. Ринок астрологічних застосунків – 2 мільярди доларів і росте як на дріжджах. Чому так злетів бізнес на передбаченнях. *Економічна правда*. 2023, 13 лип. <https://www.epravda.com.ua/publications/2023/07/13/702192/> (дата звернення: 02.01.2024).
32. Тутовська С. Тенденції у сфері управління персоналом – 2018 : Міжнародне дослідження Deloitte. *Deloitte*. URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/human-capital/articles/human-capital-trends-2018.html> (дата звернення: 02.01.2024).
33. Чібісова О. Люди Хаосу в бізнесі. Хто такі трикстери. *New Voice*. 2019, 14 квіт. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/experts/lyudi-haosu-v-biznesi-hto-taki-triksteri-50016300.html> (дата звернення: 02.01.2024).
34. Чібісова О. Люди хаосу в бізнесі. Як направити енергію трикстерів на користь справи. *New Voice*. 2019, 21 квіт. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/experts/lyudi-haosu-v-biznesi-yak-napraviti-energiyu-triksteriv-na-korist-spravi-50017713.html> (дата звернення: 02.01.2024).
35. Вчені назвали штучний інтелект головною причиною глобальних проблем у світі. *No worries!* 2023, 9 листоп. URL: <https://noworries.news/vcheni-nazvaly-shtuchnyj-intelekt-golovnoyu-prychynoyu-globalnyh-problem-u-sviti/> (дата звернення: 02.01.2024).

## REFERENCES

1. Lafley, A. G., & Martin, R. L. (2018). *Bezprohrashna stratehiia. Yak unyknuty promakhiv u biznesi* [Playing to win. How strategy really works]. I. Hnatkovska (Translator from English). Nash format [in Ukrainian]. (Original work published 2013).
2. Yoffie, D. B., & Cusumano, M. A. (2015). *Strategy rules. Five timeless lessons from Bill Gates, Andry Grove, and Steve Jobs*. HaperCollins Publishers.
3. Adner, R. (2022). *Peremohty u pravylonii hri. Yak nastupaty, zakhyshchatysia y dosiahaty rezultativ u minlyvomu sviti* [Winning the right game: How to disrupt, defend, and deliver in a changing world]. N. Starovoit (Translator from English). Laboratoriia [in Ukrainian]. (Original work published in 2021).
4. Adner, R. (2023). *Shyrokym pohliadom. Nova stratehiia innovatsii* [The wide lens. A new strategy for innovation] (2nd ed.). O. Dautov (Translator from English), V. Pavelko (Ed.). Laboratoriia [in Ukrainian]. (Original work published 2012).

5. Iansiti, M., & Lakhani, K. R. (2021). *Konkurentsiiia za doby shtuchnoho intelektu* [Competing in the age of AI. Strategy and leadership when algorithms and networks run the world]. Yu. Hryhorenko (Translator from English). BookChef [in Ukrainian]. (Original work published 2020).
6. Gupta, S. (2020). *Tsyfrova stratehiia. Posibnyk iz pereosmyslennia biznesu* [Driving digital strategy. A guide to reimagining your business]. I. Kovalyshena (Translator from English). KM-Books [in Ukrainian]. (Original work published 2018).
7. Leinwand, P., & Mainardi, C. (2019). *Stratehiia, shcho pratsiuie* [Strategy that works: How winning companies close the strategy-to-execution gap]. Ya. Mashiko (Translator from English). Ranok; Fabula. (Original work published 2016).
8. Gordon, J. (2023, September 14). *What are Mintzberg's schools of strategic management?* The Business Professor. [https://thebusinessprofessor.com/en\\_US/business-management-amp-operations-strategy-entrepreneurship-amp-innovation/mintzbergs-schools-of-strategic-management-explained](https://thebusinessprofessor.com/en_US/business-management-amp-operations-strategy-entrepreneurship-amp-innovation/mintzbergs-schools-of-strategic-management-explained)
9. Lindblom, Ch. E. (1959). The Science of “Muddling Through”. *Public Administration Review*, 19(2), 79–88. <https://doi.org/10.2307/973677>
10. Sibony, O. (2022). *Dosyt uzhe pomyluk. Yak nashi uperedzhennia vlyvaiut na nashi rishennia* [Vous allez commettre une terrible erreur! Combattre les biais cognitifs pour prendre de meilleures decisions] (2nd ed.). M. Marchenko (Translator from French). Laboratoriia [in Ukrainian]. (Original work published 2019).
11. Kanheman, D., Sibony, O., & Sunstein, C. R. (2023). *Shum: khybnist liudskykh sudzhen* [Noise. A flaw in human judgment] (2nd ed.). V. Starko, N. Starko (Translators from English). Nash format [in Ukrainian]. (Original work published 2021).
12. Osiyevskyy, O., Shevchenko, L., Marchenko, O., & Umantsiv, Yu. (2023). Competition traps: Unconscious biases and conscious decisions. *Rutgers Business Review*, 8(2), 111–130.
13. Cholle, F. (2020, July 21). “When Logic meets Intuition: The Squirle” – an interview with Francis Cholle/Interviewer: C. Sarkar. *The Marketing Journal*. <https://www.marketingjournal.org/when-logic-meets-intuition-the-squirle-an-interview-with-francis-cholle/>
14. Institute for Communication Management and Leadership. (2021, November 11). *Why unconscious bias training is essential for managers*. <https://icml.com.au/blog/why-unconscious-bias-training-is-essential-for-managers/>
15. Bradley, C., Hirt, M., & Smit, S. (2021). *Stratehiia za mezhamy “kholeinoi kliuchky”*. *Liudy, ymovirnosti i peremozhni rishennia* [Strategy beyond the hockey stick. People, probabilities, and big moves to beat the odds]. O. Hordynchuk (Translator from English). Laboratoriia [in Ukrainian]. (Original work published 2018).
16. Hughson, C. (2019, September 23). *Unconscious bias: what it is and how to avoid it in the workplace*. The Ivey Academy. <https://www.ivey.uwo.ca/academy/blog/2019/09/unconscious-bias-what-it-is-and-how-to-avoid-it-in-the-workplace/>
17. Pylypiv, I. (2023, July 7). “Konkurentsiiia – tse dobre, shakhraistvo – ni”: Threads za pershyi den maie ponad 30 milioniv korystuvachiv, Musk khoche sudytsia [“Competition is good, cheating is not”: Threads has more than 30 million users in its first day, Musk wants to sue]. *Ekonomichna pravda – Economic Truth*. <https://www.epravda.com.ua/publications/2023/07/7/701980/> [in Ukrainian].

18. Graf-Vlachy, L. (2021). Competitive irrationality: When being better is a bad strategy. *Rutgers Business Review*, 6(1), 37–43.
19. Sutton, R. I., & Rao, H. (2020). *Kryza zrostannia. Yak ne pohodzhuvatysia na malenki rezultaty v biznesi* [Scaling up excellence. Getting to more without settling for less]. O. Lototskyi (Translator from English). Nash format [in Ukrainian]. (Original work published 2014).
20. Meadows, D. (2008). *Thinking in systems*. D. Wright (Ed.). Chelsea Green Publishing.
21. Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1984). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 6(3), 257–272. URL: <https://www.jstor.org/stable/2486186>
22. Trafford, D. (n.d.). *Seven common strategy traps – And how to avoid them*. Retrieved January 2, 2024, from <https://beyond-default.com/seven-common-strategy-traps-avoid/>
23. Martin, R. L. (2014, January-February). The big lie of strategic planning. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2014/01/the-big-lie-of-strategic-planning>
24. Fried, J., & Heinemeier Hansson, D. (2022). *Rework*. Klub simeinoho dozwillia [in Ukrainian]. (Original work published 2010).
25. Ferrazi, K., Gohar, K., & Weyrich, N. (2023). *Konkurentsia v novomu sviti pratsi. Yak radykalna adaptyvniost vyrizniaie naikrashchykh* [Competing in the New World of Work. How Radical Adaptability Separates the Best from the Rest]. K. Korniienko (Translator from English). Laboratoriia [in Ukrainian]. (Original work published 2022).
26. Puranam, P., & Sen, P. (2022, November 28). *Can AI help you strategise better?* INSEAD. <https://knowledge.insead.edu/strategy/can-ai-help-you-strategise-better>
27. Sen, P., & Puranam, P. (2022). Do Alliance portfolios encourage or impede new business practice adoption? Theory and evidence from the private equity industry. *Strategic Management Journal*, 43(11), 2279–2312. <https://doi.org/10.1002/smj.3399>
28. Raynor, M. (2017, April 13). *Stratehichnyi paradoks* [Strategic paradox]. Kmbs. <https://kmbs.ua/index.php/ua/article/strategichnij-paradoks> [in Ukrainian].
29. Bhargava, R. (2019). *Neochevydne: yak peredbachyty maibutnie, analizuiuchy trendy* [Non-obvious. How to think different, curate ideas & predict the future]. K. Derevianko (Translator from English). Vivat [in Ukrainian]. (Original work published 2017).
30. Future studies. (2023, December 17). In *Wikipedia*. [https://en.wikipedia.org/wiki/Futures\\_studies](https://en.wikipedia.org/wiki/Futures_studies)
31. Pylypiv, I. (2023, July 13). Rynok astrolohichnykh zastosunkiv – 2 miliardy dolariv i roste yak na drizhdzhakh. Chomu tak zletiv biznes na peredbachenniakh [The market for astrological applications is \$2 billion and growing like yeast. Why did the prediction business soar?]. *Ekonomichna pravda – Economic Truth*. <https://www.epravda.com.ua/publications/2023/07/13/702192/> [in Ukrainian].
32. Tutovska, S. (n.d.). *Tendentsii u sferi upravlinnia personalom – 2018: Mizhnarodne doslidzhennia Deloitte* [Trends in the field of personnel management – 2018. Deloitte International Research]. Deloitte. <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/human-capital/articles/human-capital-trends-2018.html> [in Ukrainian].
33. Chibisova, O. (2019, April 14). *Liudy Khaosu v biznesi. Khto taki trykstery* [The Chaos people are in business. Who are the tricksters?]. New Voice. <https://biz.nv.ua/ukr/experts/lyudi-haosu-v-biznesi-hto-taki-triksteri-50016300.html> [in Ukrainian].
34. Chibisova, O. (2019, April 21). *Liudy khaosu v biznesi. Yak napravyty enerhiu tryksteriv na koryst spravy* [People of chaos in business. How to direct the energy of tricksters to the benefit of the cause]. New Voice. <https://biz.nv.ua/ukr/experts/>

lyudi-haosu-v-biznesi-yak-napraviti-energiyu-triksteriv-na-korist-spravi-50017713.html [in Ukrainian].

35. *Vcheni nazvaly shtuchnyi intelekt holovnoiu prychynoiu hlobalnykh problem u sviti* [Scientists have called artificial intelligence the main cause of global problems in the world]. (2023, November 9). No worries! <https://noworries.news/vcheni-nazvaly-shtuchnyj-intelekt-golovnoyu-prychynoyu-globalnyh-problem-u-sviti/> [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 03.01.2024

Стаття пройшла рецензування 10.02.2024

Стаття рекомендована до опублікування 28.03.2024

### L. S. SHEVCHENKO

Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Financial Law, Yaroslav Mudryi National Law University, Ukraine, Kharkiv

## STRATEGIC MANAGEMENT DECISIONS: HOW NOT TO MAKE MISTAKES AND TO FALL INTO A TRAP

**Problem setting.** Making strategic management decisions is the task of top managers. Is it possible to trust the intuition, accumulated knowledge and administrative experience of manager during its development and implementation? Or on the contrary should we rely mainly on rational actions?

**Recent research and publication analysis.** Currently, we have a lot of research and publications on the issues of justifying the choice and implementation of strategic management decisions. At the same time, O. Sibony, D. Kahneman, C. R. Sunstein and others are interested in the nature of traps that managers can fall into when making strategic decisions.

**The purpose of the article** is to summarize theoretical and applied research on the development and adoption of strategic management decisions, the reasons of being trapped of strategists, and to formulate recommendations for effective management.

**Paper main body.** The author of the article proves that strategic management decisions have significant features and cannot be made only based on the intuition and experience of managers. Such decisions concern the purely future development of the organization and influence it, made in conditions of uncertainty and unpredictability, have no analogues, are complex and multi-level, related to the development and implementation of corporate, business and functional strategies, require appropriate information support and various analytical methods. Constantly neglecting rational thinking will result in unconscious, cognitive biases, even if managers don't want to acknowledge it. A manager can make repeated mistakes, fall into cognitive traps, among which the most dangerous are: the trap of overconfidence in one's abilities; the trap of unconscious social comparison; "rooting disease"; the trap of constantly waiting for a threat to business; the trap of excessive caution

and indecision; the trap of confirmation bias; the trap of joining the opinion of the most authoritative advisers and consultants and others.

However, conscious management decisions also don't protect strategists from mistakes and traps. These are rational analytical decisions according to a certain algorithm, with the determination of the causes of the problem that has arisen and limitations in its elimination, creation of alternative solutions and their evaluation, selection and implementation of the optimal in the manager's opinion solution. But rationality in making management decisions is limited. Strategic limitations can include external factors: insufficient market demand for a product or service; low attractiveness of the business sector; numerous public restrictions – social, technological, political, military, civil, legislative, etc., associated with the need to comply with certain standards and compliance. Strategic constraints also contain the internal environment of the company: resources and budgets of the organization, competencies of the company, policies, processes and procedures of the company, management principles, ethical standards, organizational culture. Besides the manager must have the ability to work with information, be able to distinguish strategic information from tactical and operational information. Gaps in management training and incompetence of managers in using modern management technologies have nothing to do with prejudice. But they can lead to specific traps of strategic planning, traps of prediction and forecasting, traps of inefficient management.

**Conclusions.** How not to make mistakes and fall into strategizing traps? Appropriate internal and external fuses must be provided. These can be: 1) collective decision-making; 2) mandatory creating of alternative management solutions; 3) strict adherence to the management decision-making methods established by the company - with the establishment of procedures and rules that should be common to all managers and eliminate disagreements in their actions; 4) formation of a new culture of strategic management with elements of learning from experience and mistakes.

### Short abstract for an article

**Abstract.** The author of the article reveals the nature of strategic management decisions, analyzes the ways managers fall into strategizing traps - traps of unconscious prejudices and traps of conscious management decisions (strategic planning, forecasting, inefficient management). The author considers that companies need to have internal and external fuses against managers falling into the traps of individual cognitive biases. Among them are: collective decision-making, mandatory creating of alternative management solutions, strict adherence to the management decision-making methods established by the company, formation of a new culture of strategic management with elements of training managers from experience and mistakes.

**Key words:** strategy, strategic management decision, unconscious biases, cognitive traps, traps of conscious management decisions, limited rationality.

**Article details:**

Received: 03 January 2024

Revised: 10 February 2024

Accepted: 28 March 2024

**Рекомендоване цитування:** Шевченко Л. С. Стратегічні управлінські рішення: як не припуститися помилок і не потрапити в пастку. *Економічна теорія та право*. 2024. № 1 (56). С. 55–77. DOI: <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2024-56-1-55>.

**Suggested citation:** Shevchenko, L. S. (2024). Stratehichni upravlinski rishennia: yak ne prypustytysia pomylok i ne potrapyty v pastku [Strategic management decisions: How not to make mistakes and to fall into a trap]. *Ekonomichna teoriia ta pravo – Economic Theory and Law*, 1(56),55–77. <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2024-56-1-55> [in Ukrainian].