

МЕНТАЛЬНІСТЬ В МЕНЕДЖМЕНТІ

©2018 ДРОГОБИЦЬКИЙ І. М.

УДК 005.32

Дрогобицький І. М. Ментальність в менеджменті

Незважаючи на те, що економісти і менеджери давно звернули увагу на залежність управлінських рішень від приймаючих їх осіб, нагальна необхідність дослідження цієї залежності з'явилася на рубежі тисячоліть з виходом на економічну арену поведінкової економіки. Остання вивчає природну поведінку економічних систем у повсякденному економічному житті та виробляє рекомендації, як забезпечити її постійне поліпшення, спираючись на свідомість і підсвідомість їх активних елементів (людей). При цьому поведінкова економіка прагне адаптувати досягнення своїх попередниць (класичної та неокласичної економічних концепцій) на еволюційному шляху цивілізаційного розвитку і знайти їм найкраще практичне застосування. Одним з найбільш значущих досягнень неокласичної економічної концепції є модельний підхід до організаційного управління. Звісно, і в поведінковій економіці він займає гідне місце. У зв'язку з цим у статті зроблено спробу розкрити склад і зміст ментальних моделей, які складають основу модельного вибору в умовах поведінкової економіки. Основна складність такого задуму полягає в тому, що елементи, які утворюють ментальні моделі, зв'язки між ними і навколишнім середовищем мають нематеріальну природу і не дані нам у відчуттях.

Ключові слова: духовні цінності, поведінкова економіка, модель управління, економічна система, емерджентні властивості, причинно-наслідкові зв'язки.

Рис.: 3. **Бібл.:** 14.

Дрогобицький Іван Миколайович – доктор економічних наук, професор, радник генерального директора Національного культурного центру України в м. Москва (вул. Арбат, 9/1, Москва, 119019, Росія)

E-mail: dinind@mail.ru

УДК 005.32

Дрогобицький І. М. Ментальность в менеджменте

Несмотря на то, что экономисты и менеджеры давно обратили внимание на зависимость управленческих решений от принимающих их лиц, неотложная необходимость исследования этой зависимости появилась на рубеже тысячелетий с выходом на экономическую арену поведенческой экономики. Последняя изучает естественное поведение экономических систем в повседневной экономической жизни и вырабатывает рекомендации, как обеспечить её постоянное улучшение, опираясь на сознание и подсознание их активных элементов (людей). При этом поведенческая экономика хочет адаптировать достижения своих предшественниц (классической и неокласической экономических концепций) на эволюционном пути цивилизационного развития и найти им наилучшее практическое применение. Одним из наиболее значимых достижений неокласической экономической концепции является модельный подход к организационному управлению. Конечно, и в поведенческой экономике он занимает достойное место. В связи с этим в статье сделана попытка раскрыть состав и содержание ментальных моделей, которые составляют основу модельного выбора в условиях поведенческой экономики. Основная сложность такого замысла заключается в том, что элементы, образующие ментальные модели, связи между ними и окружающей средой, имеют нематериальную природу и не даны нам в ощущениях.

Ключевые слова: духовные ценности, поведенческая экономика, модель управления, экономическая система, эмерджентные свойства, причинно-следственные связи.

Рис.: 3. **Библ.:** 14.

Дрогобицький Іван Николаевич – доктор экономических наук, профессор, советник генерального директора Национального культурного центра Украины в г. Москва (ул. Арбат, 9/1, Москва, 119019, Россия)

E-mail: dinind@mail.ru

UDC 005.32

Drogobytskyi I. M. Mentality in Management

Despite the fact that economists and managers have long paid attention to the dependence of management decisions on their hosts, the urgent need to study this dependence appeared at the turn of the millennium with access to the economic arena of the behavioral economy. The latter studies the natural behavior of economic systems in everyday economic life and makes recommendations on how to ensure its continuous improvement, based on the consciousness and subconscious of their active elements (people). At the same time, behavioral economics seeks to adapt the achievements of its predecessors (classical and neoclassical economic concepts) on the evolutionary path of civilizational development and find the best practical application for them. One of the most significant achievements of the neoclassical economy is a model approach to organizational management. It seems that it will take its worthy place in the behavioral economy. In this regard, this article attempts to reveal the composition and content of mental models that will form the basis of model choice in the conditions of behavioral economy. The main difficulty of this idea is that the elements that form the mental models, the relationship between them and the environment are intangible and are not given to us in the sense.

Keywords: spiritual values, behavioral economics, management model, economic system, emergent properties, cause-effect relations.

Fig.: 3. **Bibl.:** 14.

Drogobytskyi Ivan M. – Doctor of Science (Economics), Professor, Advisor to the General Director of the National Cultural Center of Ukraine in Moscow (9/1 Arbat Str., Moscow, 119019, Russia)

E-mail: dinind@mail.ru

Зародившись на межі тисячоліть, поведінкова економіка бурхливо розвивається, проникаючи в різні сфери людської життєдіяльності [1; 5; 6; 13]. При цьому вона трансформує, а іноді й заперечує теоретичні положення домінантної нині неокласичної концепції економіки. Така повзуча експансія, на нашу думку, «працює» на зміну нинішньої парадигми економічної науки та відкриває нові перспективи для всебічного розвитку господарської активності.

Готуватися до зазначених змін потрібно вже зараз, у зв'язку з чим слід критично переглянути напрацьований методологічно-інструментальний арсенал економічної науки за 300-річний період досліджень на предмет придатності тих чи інших методів та інструментів в економіці майбутнього.

Навряд чи хто стане заперечувати, що одним із найвизначніших досягнень економічної науки минулого є модельний підхід до підготовки, прийняття та

реалізації управлінських рішень, покликаних окреслити і підтримувати траєкторію розвитку керованої економічної системи в просторі та часі [3; 7]. У розпорядженні органу управління завжди повинна бути модель керованої системи, на основі якої генеруються й експериментально перевіряються можливі варіанти управлінських рішень до того, як один із них отримає законну силу і підлягатиме безпосередній реалізації. На *рис. 1* цей факт відображено дублюванням усієї керованої економічної системи в межах органу управління.

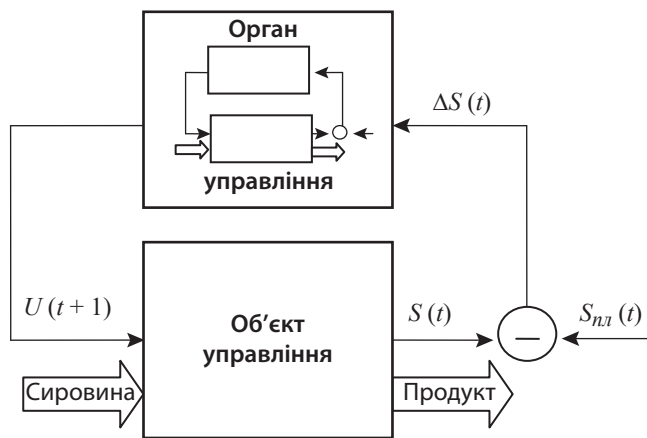


Рис. 1. Кібернетична модель керованої системи

Умовні позначення:

- $S(t)$ – поточний стан системи
- $S_{пл}(t)$ – плановий стан системи
- $\Delta S(t)$ – розбіжності між плановим і поточними станами
- $U(t+1)$ – управління на наступному етапі функціонування системи

Немає підстав сумніватися в тому, що модельний підхід до організаційного управління займе своє гідне місце і в поведінковій економіці. Проте неважко здогадатися, що замість математичних, економетричних, стохастичних, ігрових імітаційних та інших моделей, що мали широке застосування в період домінування класичної та неокласичної концепції економіки, на перший план вийдуть ментальні моделі. У зв'язку з цим з'являється об'єктивна необхідність розкрити природу, склад і зміст останніх.

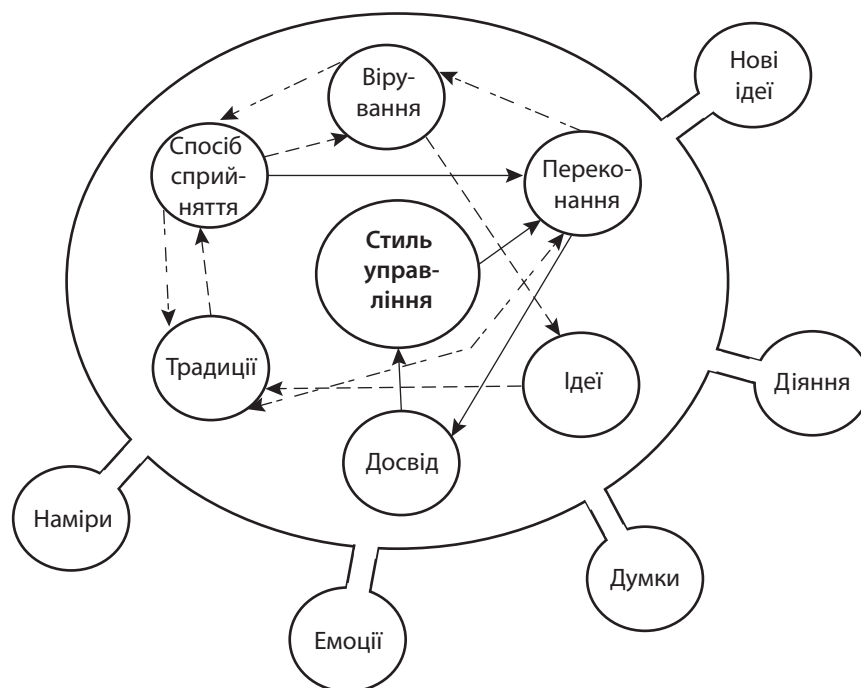
Системність людської ментальності. Під системною моделлю предметної області управління будемо розуміти глибоко вкорінені в психологію менеджера ідеї, традиції, вірування, переконання та інші духовні цінності, які формують його бачення, думки, інтуїцію та дії по ходу управлінського процесу. З цієї дефініції випливає, що кожен менеджер при підготовці, прийнятті та реалізації управлінських рішень має у своєму розпорядженні не одну, а принаймні, декілька ментальних моделей. У сукупності вони забезпечують йому належне сприйняття навколишнього світу і визначають його управлінську активність. Якщо духовні чесноти менеджера так злагоджено взаємодіють з метою його правильного позиціонування в динамічно мінливому зовнішньому середовищі та надання осмисленості його активним діям, то з точки зору загальної теорії систем [2; 14] є всі підстави стверджувати, що кожна ментальна модель є системною, а їх сукупність, що прив'язана до

основного суб'єкта (менеджера), представляє собою цілісну систему.

Духовні чесноти (цінності), з яких кристалізується елементний склад окремо взятої ментальної моделі, людина отримує з народженням (психотип особистості, характер, схильності) або формує в процесі соціальної активності (ідеї, традиції, вірування, досвід, стиль управління) і відшліфовує протягом усього життя [4; 12]. Зрозуміло, що склад перерахованих чеснот нестабільний і з часом може змінюватися як результат нового досвіду чи набутих знань.

Взаємозв'язки між елементарними чеснотами людини, які встановилися і закріпилися в процесі її життєдіяльності, становлять внутрішню структуру ментальної моделі. Остання визначає емерджентні властивості, які стають особистісними характеристиками людини, з одного боку, і визначальними параметрами її ментальної моделі, з іншого боку. Кожна емерджентна характеристика є наслідком взаємодії елементарних чеснот людини, зав'язаних у замкнутий контур зворотного зв'язку, який відтворюється в результаті стабільності меж елементних зв'язків протягом певного періоду часу. По суті за кожною емерджентною характеристикою людини «стоїть» замкнутий контур зворотного зв'язку (патерн), який генерує її визначену особистісну характеристику без відхилень. Такі відомі характеристики людської особистості, як визначена емоція (сміх, радість, страх, злість), сформована думка (оцінка) поточного стану керованої системи, вольовий намір, безпосередній вплив (дія) на навколишнє середовище являють собою зовнішні прояви емерджентних властивостей, згенерованих внутрішньою динамікою елементарних духовних чеснот людини, зафіксованих в її ментальній моделі (*рис. 2*).

Слід зауважити, що в силу високої мінливості меж елементних зв'язків внутрішній структурі ментальної моделі притаманна висока динаміка. Як наслідок, і сама ментальна модель не виділяється стабільністю. Разом з тим, свої ключові риси характеру



Умовні позначення:




-  – елемент духовного світу людини
-  – емерджентна (системна) властивість людини – основа ментальної моделі
-  – зв'язки між елементами духовного світу людини

Рис. 2. Структура ментальної моделі

величезна кількість людей зберігає протягом тривалого часу.

Якщо згенерована контуром зворотного зв'язку властивість має позитивний відтінок (доброта, симпатія, співчуття, наснага і т. п.), то в людини може виникнути природне бажання надати контуру підсилювального характеру, щоб у розширених масштабах генерувати і розповсюджувати позитив. Якщо ж згенерована властивість має негативний відтінок (злість, заздрість, агресія, гординя і т. п.), то людина повинна прикласти цілеспрямоване зусилля, щоб якимось чином врівноважити контур зворотного зв'язку і зменшити його згубний вплив на оточення [7; 8].

Будучи зв'язаними між собою, ментальні моделі утворюють єдине ціле, яке віддзеркалює підсвідомість людини, що разом з її свідомістю надає сенс подіям, визначає сприйняття свого оточення і направляє активну діяльність. Підсвідомість (у нотації Канемана – Тверські «система 1») завжди спрацьовує автоматично, без зусиль породжуючи враження і почуття, котрі визначають, своєю чергою, переконання і наміри свідомого «я» (у нотації Кане-

мана – Тверські «система 2») [5; 6]. Автоматизм підсвідомості, обумовлений емерджентністю ментальних моделей, генерує ціле мереживо думок, яке більш повільна свідомість повинна впорядкувати в якусь логічну послідовність або зовсім ігнорувати його в разі несхвалення. Усвідомлений контроль підсвідомих вражень, згенерованих системою ментальних моделей, починається в тому випадку, коли виявляється подія, яка не вписується в сформовану в підсвідомості модель реального світу. Інакше кажучи, свідомість здійснює постійний контроль людської поведінки. Саме завдяки такому контролю доведена до відчаю людина може залишатися ввічливою, а менеджер, приймаючи в критичних умовах доленосне для організації рішення, може зберігати спокій.

Укорінена в підсвідомості людини система ментальних моделей прагне усунути будь-яку фрагментарність об'єкта спостереження чи всього навколишнього середовища. Вона завжди вималює у свідомості людини цілісну картину фрагмента зовнішнього світу, який спостерігається саме в даний час. Про це красномовно свідчить зображений на рис. 3 відомий трикутник Гаєтано Каніжа. Насправді на рисунку

не має білого трикутника, але наші очі, працюючи спільно з мозком, створюють дуже переконливу ілюзію його наявності. Тому те, що, як нам здається, ми бачимо – частково реальність, а частково – породження нашої здатності бачити. Аналогічним чином ментальні моделі формують і те, що ми бачимо, і те, що ми відчуваємо.

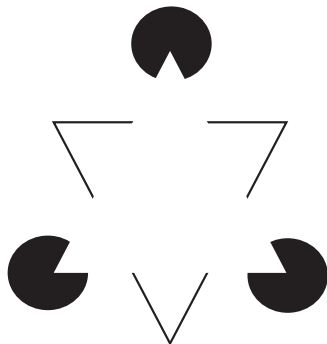


Рис. 3. Трикутник Гаєтано Каніжа

Таким чином, сформована в людській свідомості картина навколишнього оточення являє собою симбіоз реального та уявного. Потрібен серйозний і глибокий аналіз, спрямований усередину власного «я», щоб встановити, скільки там одного, а скільки іншого. Напрошується логічний висновок: кожна людина самостійно формує свій світ і проявляє в ньому свою активність.

Виникає питання: як координувати колективну діяльність чи керувати трудовим колективом, якщо світ, зафіксований у свідомості координатора/управлінця, не збігається зі світами, відтвореними в головах його підлеглих? Наскільки нам відомо, у такій постановці задача поки що не ставилась і, звичайно, ще не має рішення.

Формування ментальних моделей. Як зазначалося раніше, людина, народжуючись, відразу готова сприймати навколишній світ: впізнавати предмети, спрямовувати увагу й уникати неприємностей. Інші властивості людського розуму, з яких поступово формується елементна база ментальних моделей, з'являються по мірі набуття нових знань і практичного досвіду. Так народжуються і закріплюються нові звичаї, напрацьовується і утверджується професійний авторитет, відбирається і кристалізується успішна практика, патернізуються взаємовідносини, відшліфовується корпоративна культура і т. ін. Під впливом авторитетних людей з безпосереднього оточення перелічені елементи духовності зав'язуються в динамічні контури зворотного зв'язку, які, об'єднуючись в єдине ціле, формують визначену ментальну модель людської особи. При цьому діють чотири основні способи (прийоми): викреслювання, конструювання, спотворення і узагальнення.

Викреслювання. Людина сприймає світ через відчуття. Кожної миті на неї звалюється маса інфор-

мації, яку вона не може належним чином сприйняти, «переварити» і задіяти для побудови ментальних моделей. Такі умови спонукають людину до вибіркового дій. Вона фільтрує відомості, що надходять, зі своєї зацікавленої позиції та відбирає ті, що узгоджуються з її інтересами. Тобто людина викреслює (опускає) частину інформації та формує свої ментальні моделі, виходячи з того, що залишилось.

Коли наші ментальні моделі вже сформовані, викреслювання працює на їх підтримку і вдосконалення. Наприклад, багато представників старшого покоління твердо переконані, що наша система освіти якщо не найкраща у світі, то, принаймні, одна з найкращих. Вони, не замислюючись, викреслюють (не беруть до уваги) ті нововведення, які протягом усіх років ринково-демократичних реформ проводить Міністерство освіти і науки України і які з року в рік погіршують національну систему освіти.

Конструювання. Будь-яка неясність спонукає людину до конструювання, тобто творення чогось такого, що може ліквідувати наявну неясність. При цьому вона відштовхується від постулату, що «... будь-яке рішення краще, ніж продовження неясності [7, с. 85]. Така тяга людини до конструювання ґрунтується на тому простому переконанні, що у світі є зміст і певний порядок.

Як приклад конструювання можна навести колективні потуги університетської адміністрації, що переслідує мету зв'язати хороші значення ключових показників розвитку університету, зафіксовані в стратегічному плані, зверстаному за результатами минулої державної атестації, з реальними їх значеннями в даний момент часу. До яких тільки еквілібристичних формульно-словесних виразів вона не вдається, щоб довести, що сьогоднішній стан справ відповідає тому, що зафіксовано в стратегічному плані. І, як не дивно, майже завжди їй вдається досягнути свого. Адміністрація університету з академічною гідністю приводить правдоподібні пояснення, а атестаційна комісія приймає їх за належне. Судячи з усього, й ті, й інші добре «набили руку» в справі конструювання.

Спотворення. У повсякденному житті ми часто перебільшуємо одні деталі об'єкта дослідження (системи, процесу, явища, середовища) і применшуємо інші, спотворюючи реальність. Поводячись таким чином у процесі формування ментальної моделі, можна прийти до результату, який не відповідає реальній дійсності. До спотворення, як правило, вдаються тоді, коли намагаються підстроїтися під когось або під щось при виконанні замовлення або надання послуг. Наприклад, посилення контролю виконавської дисципліни професорсько-викладацького складу закладів вищої освіти призвело до різкого зниження якості викладання. Проте кожного разу співробітники університетських адміністрацій, які відповідають за

навчально-методичну роботу, з цифрами в руках «доводять» своїм ректорам зовсім протилежне, тішачи їх самолюбство, і ганебна практика продовжується.

Узагальнення. Нерідко наші ментальні моделі формуються на підставі разового спостереження чи мізерного досвіду, що узагальнюється і приймається за типовий фрагмент, явище, проект чи процес. Такі ментальні моделі лише випадково можуть віддзеркалювати об'єктивну реальність. У більшості випадків вони мають тенденційний характер, вектор якого вказує на схильність спостерігача.

Узагальнення відіграє ключову роль в процесі навчання і застосування отриманих знань на практиці. Знайшовши щось знайоме в об'єкті дослідження (системі, процесі, явищі, середовищі), людина вже знає, як з ним поводитися. Проте при побудові ментальних моделей узагальнення становить серйозну небезпеку. Остання полягає в тому, що людина може взяти нехарактерний прототип, зробити на його основі узагальнення, втілити його в ментальній моделі та виявитися несприйнятливою до всіх свідчень протилежного [11]. Наприклад, прийнявши свого часу недостатньо обґрунтоване рішення про проведення всіх іспитів у письмовій формі (на основі фрагментарного узагальнення світового досвіду) адміністрації багатьох університетів продовжують цю ганебну практику до сих пір. Численні докори і нарікання роботодавців стосовно того, що випускники вищих закладів не вміють обґрунтовувати свої рішення, не можуть вести фахову дискусію та аргументовано відстоювати зайняту позицію – не беруться до уваги.

Звертаємо увагу, що розглянуті прийоми формування ментальних моделей – викреслювання, конструювання, спотворення і узагальнення – не несуть самі по собі нічого поганого. Навпаки, вони формують основу для бачення об'єкта дослідження і служать потужним засобом навчання і творчості. Врешті-решт перелічені способи формування ментальних моделей дозволяють сформулювати підсилювальні та врівноважувальні контури зворотного зв'язку, які стягують кожен ментальну модель зокрема і всю сукупність ментальних моделей в єдине ціле, що не дає розсіпатись нашій системі переконань.

Система ментальних моделей. Для забезпечення благополуччя і щастя людині потрібен набір реалістичних і корисних ментальних моделей, які обумовлюють вибір раціональної поведінки в майбутньому, з одного боку, і дозволяють пояснити її дії в минулому, з іншого боку. Очевидно, що для цільної та цілісної особи, що знаходиться в гармонії із собою і навколишнім середовищем, такий набір повинен мати системний характер [9]. Саме система ментальних моделей обумовлює внутрішній опір людини будь-якому зовнішньому втручанням. Особливо сильно вона захищає існуючі ментальні моделі.

Кожен успішний досвід використання конкретної ментальної моделі веде до її укріплення за рахунок посилення зворотного зв'язку у відповідному контурі моделі. Аналогічно, любий неуспішний досвід використання ментальної моделі спонукає людину до ігнорування моделі або відмови від неї. У зв'язку з цим людина повинна знати свою схильність до патернових схем поведінки, обумовлених ментальними моделями, і постійно переглядати склад і зміст останніх, визначаючи, які моделі залишити, від яких відмовитись, а які сформулювати заново. Найважливіше вчасно відмовитись (ігнорувати) від деструктивних ментальних моделей, які обумовлюють відхилення їх носія від прийнятих норм поведінки чи ведуть до його загибелі.

Відомі принаймні три значимі моменти, здатні спрямувати систему ментальних моделей на шлях деструктивного розвитку: регресія, нехтування фактором часу й однобічне трактування подій.

Регресія. Цей термін, запозичений з царини математичної статистики. Він описує тенденцію (тяжіння) поточних подій до середніх значень. Регресія застерігає, що не варто робити висновки відносно майбутнього на підставі спостереження рідкісних явищ. Чим більш екстремальнішою виявляється деяка подія, тим імовірніше, що наступна за нею подія буде близькою до середньої. Так, за дуже поганою погодою з високою ймовірністю прийде хороша метеорологічна обстановка. Якщо ваші бізнесові справи довго не ладилися, то з часом вони підуть на краще. І навпаки – за великим успіхом повинні слідувати доволі скромні результати.

Регресія доведена життям. Разом з тим, завжди є спокуса пояснювати поточні події, спираючись на хитромудрі теорії. Треба бути насторожі та побоюватися пояснень і прогнозів, що спираються на дуже погані чи дуже хороші результати, особливо, якщо вони підтверджують вашу думку [10]. Наприклад, якщо в період несприятливих для бізнесу умов ви стали використовувати нову систему заохочень і покарань, а через деякий час ситуація покращилася, то це ще далеко не означає, що подіяла нова політика «батога і пряника». Велика ймовірність, що очевидні покращення є тривіальним проявом закону регресії. Існує безліч наукових доказів того, що гроші вкрай рідко стимулюють хороші результати. Виняток становить ситуація, коли робота проста і малоцікава.

Нехтування фактором часу. Дуже часто ми трактуємо поточні події як підтвердження результативності наших зусиль без урахування часу, що розділяє наслідок і причину. Наприклад, проводячи широкую рекламну кампанію нового товару, ми схильні записувати в її актив кожен черговий акт продажу товару протягом днів, тижнів, місяців і навіть років, незважаючи на те, що про рекламну кампанію вже ніхто не пам'ятає. Це типовий випадок нехтування фактором часу. При відсутності часової прив'язки людина

схильна помічати тільки ті події, які підтверджують її переконання. Для елімінації такого сприйняття проведеної реклами має супроводжуватися прогнозом часового діапазону її ефективної дії.

Нехтування фактором часу найчастіше спостерігається в процесі реалізації довгострокових стратегій. Незважаючи на те, що на шляху до стратегічної мети фіксуються всі події (позитивні й негативні), сформулювати висновок про ефективність стратегії завжди важко, тому що не встановлено час, коли має з'явитися очікуваний результат.

Однобічне трактування подій. Наш досвід завжди вибіркового. З потоку подій ми відбираємо тільки ті, що заслуговують на увагу. Однобічне трактування подій, поглиблене відсутністю прив'язки до часу, завжди створює підсилювальний зворотний зв'язок для сформованих переконань. Якщо щоразу чекати до тих пір, поки не з'явиться подія, яка підтверджує результативність докладених зусиль, то врівноважувальний зворотний зв'язок не спрацює, і в нас не буде інформації для внесення відповідних коректив у нашу систему ментальних моделей.

Але навіть при об'єктивній фіксації подій може відбутися необґрунтоване укріплення існуючих ментальних моделей. Таке трапляється в тому випадку, коли для негативних наслідків експерименту знаходяться «пом'якшувальні обставини» або «особливі пояснення», які зведуть нанівець або сильно амортизують значимість негативних подій.

Таким чином, об'єктивність трактування подій, з одного боку, і їх прив'язка до часу, з іншого боку, покликані забезпечити необхідні зворотні зв'язки для формування і вдосконалення наших ментальних моделей. Коли очікувана подія відбувається вчасно, тобто в рамках відведеного часового діапазону, це підсилює переконання в правильності нашої ментальної моделі (за умови, що ми правильно врахували дію закону регресії). Якщо «пророцтво» не збувається, це веде до встановлення врівноважувального зворотного зв'язку, який ставить під сумнів нашу систему ментальних моделей.

ВИСНОВКИ

Будь-яка усвідомлена колективна діяльність структурується ментальними моделями людей, які беруть у ній участь. Отже, забезпечуючи поточне управління будь-якою економічною системою або розпочинаючи вирішувати проблему, що в ній виникла, неможна обійтися без урахування ментальних моделей учасників управлінського процесу. Зміна ментальної моделі, через яку поточна ситуація сприймається як проблема, виступає, як правило, тією точкою прикладення зусиль [2; 7], що може привести до успіху. Напрошується очевидний висновок: *будь-яке оригінальне рішення априорі передбачає зміну хоча б однієї ментальної моделі менеджера.* Якщо

в результаті успішного вирішення проблеми система ментальних моделей менеджера не зазнала змін, то варто констатувати, що проблема вирішена неповністю і з часом повернеться в більш жорсткій іпостасі.

Отже, для поступу в ногу з часом необхідно постійно розвивати, вдосконалювати та синтезувати нові ментальні моделі, які забезпечують нам системне бачення поточного моменту, минулого і майбутнього в нерозривному зв'язку. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. **Ариэли Д.** Предсказуемая иррациональность: скрытые силы, определяющие наши решения / пер. с англ. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2010. 296 с.
2. **Гараедаги Дж.** Системное мышление: как управлять хаосом и сложными процессами / пер. с англ. Минск : Гревцов Паблшер Букс, 2011. 480 с.
3. **Дрогобыцкий И. Н.** Гармонизация региональной администрации по стилю руководства. *Управленческие науки.* 2016. № 1. С. 13–27.
4. **Дрогобыцкий И. Н.** Системная кибернетизация организационного управления. М. : Вузовский учебник; ИНФРА-М, 2016. 333 с.
5. **Канеман Д.** Думай медленно... решай быстро / пер. с англ. Москва : Издательство АТС, 2016. 653 с.
6. **Канеман Д., Тверски А.** Рациональный выбор ценности и фреймы. *Психологический журнал.* 2003. Т. 24. № 4. С. 31–42.
7. **О'Коннор Дж., Макдермотт И.** Искусство системного мышления: необходимые знания о системах и творческом подходе к решению проблем / пер. с англ. М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. 256 с.
8. **Artebro Th.** The Return to Independent Invention: Evidence of Unrealistic Optimism, Risk Seeking or Skewness Loving. *Economic Journal.* 2003. Vol. 113. Issue 484. P. 226–239.
9. **Barber B., Odean T.** Boys will be Boys: Gender, Overconfidence, and Common Stock Investment. *Quarterly Journal of Economics.* 2006. Vol. 116. Issue 1. P. 261–292.
10. **Kahneman D., Lovallo D.** Delusions of Success: How Optimism Undermines Executives Decisions. *Harvard Business Review.* 2003. Vol. 81. Issue 7. P. 56–63.
11. **Lovallo D., Kahneman D.** Timid Choices and Bold Forecasts: A Cognitive Perspective on Risk Taking. *Management Science.* 1993. Vol. 39. No. 1. P. 17–31.
12. **Olk P., Rosenzweig Ph.** The Halo Effect and the Challenge of Management Inquiry: A Dialog Between Phil Rosenzweig and Paul Olk. *Journal of Management Inquiry.* 2010. Vol. 19. Issue 1. P. 48–54.
13. **Талер Р., Санстейн К.** Архитектура выбора: как улучшить наши решения о здоровье, благополучии и счастье. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2018. 240 с.
14. **Дрогобыцкий И. Н.** Системный анализ в экономике. М. : Юнити-Дана, 2017. 607 с.

REFERENCES

Arieli, D. *Predskazuyemaya irratsionalnost: skrytyye sily, opredelyayushchiye nashi resheniya* [Predictable irrationality: the hidden forces that determine our decisions]. Moscow: Mann, 2010.

Artebro, Th. "The Return to Independent Invention: Evidence of Unrealistic Optimism, Risk Seeking or Skewness Loving". *Economic Journal*, vol. 113, no. 484 (2003): 226-239.

Barber, B., and Odean, T. "Boys will be Boys: Gender, Overconfidence, and Common Stock Investment". *Quarterly Journal of Economics*, vol. 116, no. 1 (2006): 261-292.

Drogobytskiy, I. N. "Garmonizatsiya regionalnoy administratsii po stilyu rukovodstva" [Harmonization of regional administration in leadership style]. *Upravlencheskiye nauki*, no. 1 (2016): 13-27.

Drogobytskiy, I. N. *Sistemnaya kibernetizatsiya organizatsionnogo upravleniya* [System cybernetic organizational management]. Moscow: Vuzovskiy uchebnyk; INFRA-M, 2016.

Drogobytskiy, I. N. *Sistemnyy analiz v ekonomike* [System analysis in the economy]. Moscow: Yuniti-Dana, 2017.

Garaedagi, Dzh. *Sistemnoye myshleniye: kak upravlyat khaosom i slozhnymi protsessami* [Systems thinking: how to manage chaos and complex processes]. Minsk: Grevtsov Pabliher Buks, 2011.

Kahneman, D., and Lovallo, D. "Delusions of Success: How Optimism Undermines Executives Decisions". *Harvard Business Review*, vol. 81, no. 7 (2003): 56-63.

Kaneman, D. *Dumay medlenno... reshay bystro* [Think slowly... decide quickly]. Moscow: Izd-vo ATS, 2016.

Kaneman, D., and Tverski, A. "Ratsionalnyy vybor tsennosti i freymy" [Rational choice of value and frames]. *Psikhologicheskyy zhurnal*, vol. 24, no. 4 (2003): 31-42.

Lovallo, D., and Kahneman, D. "Timid Choices and Bold Forecasts: A Cognitive Perspective on Risk Taking". *Management Science*, vol. 39, no. 1 (1993): 17-31.

O'Konnor, Dzh., and Makdermott, I. *Iskusstvo sistemnogo myshleniya: neobkhodimyye znaniya o sistemakh i tvorcheskoy podkhode k resheniyu problem* [The art of systems thinking: the necessary knowledge of systems and a creative approach to solving problems]. Moscow: Alpina Biznes Buks, 2006.

Olk, P., and Rosenzweig, Ph. "The Halo Effect and the Challenge of Management Inquiry: A Dialog Between Phil Rosenzweig and Paul Olk". *Journal of Management Inquiry*, vol. 19, no. 1 (2010): 48-54.

Taler, R., and Sansteyn, K. *Arkhitektura vybora: kak uluchshit nashi resheniya o zdorove, blagopoluchii i schaste* [Architecture of choice: how to improve our decisions about health, well-being and happiness]. Moscow: Mann, 2018.