



СЕКЦІЯ 3. ЕКОНОМІЧНА ПСИХОЛОГІЯ

УДК [658.11+005.93]-044.332 «364»
DOI 10.32999/ksu2312-3206/2024-1-3

**ПІДПРИЄМНИЦЬКА ОРІЄНТАЦІЯ ЯК ЧИННИК АДАПТАЦІЇ КЕРІВНИКІВ
МАЛОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

Гура Геннадій Никифорович,
аспірант

ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК»»

gennadiy_gura@ukr.net
<https://orcid.org/0000-0002-1991-4545>

Підприємницький стиль управління характеризується активним пошуком нових можливостей, за допомогою яких може бути реалізовано стрімке зростання в умовах невизначеності. **Мета** роботи – проаналізувати підприємницьку орієнтацію керівників бізнесу як чинник адаптації під час війни. **Методи.** Проведено опитування 109 власників і керівників бізнесу; використано методики для оцінки особливостей ухвалення рішень (як когнітивного стилю, звичної моделі поведінкового реагування та способу подолання), типологічних особистісних рис, толерантності до невизначеності, сприйнятого стресу, диспозиційного оптимізму. Підприємницька орієнтація розглядається як єдність трьох вимірів: інноваційності, готовності ризикувати та проактивності. **Результати.** Середні показники підприємницької орієнтації в українській вибірці співмірні з результатами попередніх досліджень в англійських популяціях. Виявлено вікові та гендерні особливості підприємницької орієнтації. Проведено порівняльний аналіз груп з різним рівнем адаптивності: нормальною, проблемною та над-успішною. Виявлено, що проактивність та інноваційність забезпечують нормальне пристосування, дозволяють зберігати професійну та життєву стабільність в умовах війни. Водночас готовність до ризику надає адаптаційні переваги – дозволяє розвиватись і зростати у кризовій ситуації. Розглянуто кореляції підприємницької орієнтації з індивідуальними особливостями ухвалення рішень, рівнем сприйнятого стресу й особистісними властивостями керівників бізнесу. **Висновки** стосуються корисності вивчення підприємницької орієнтації для прогнозу індивідуальної адаптивності підприємців і можливостей існування бізнесу у складних умовах. Високий рівень підприємницької орієнтації сприяє успішній реалізації бізнесу під час війни. Вираженість підприємницької орієнтації прямо корелює із креативністю та спонтанністю керівників, з інтолерантністю до невизначеності, диспозиційним оптимізмом, активністю, потребою у враженнях. Низький рівень підприємницької орієнтації супроводжується неготовністю до ухвалення рішень і відповідними захисними реакціями: гіперпильністю, уникненням, перекладанням відповідальності.

Ключові слова: ухвалення рішень, когнітивний стиль, адаптація до ситуації невизначеності, готовність до ризику, проактивність, інноваційність.

**ENTREPRENEURIAL ORIENTATION AS A FACTOR OF ADAPTATION
OF SMALL BUSINESS MANAGERS IN WAR CONDITIONS**

Gura Gennadiy Nykyforovych,

Postgraduate Student

“KROK” University

gennadiy_gura@ukr.net
<https://orcid.org/0000-0002-1991-4545>

The entrepreneurial style of management is characterized by an active search for new opportunities, which can be used to realize rapid growth in an uncertain environment. **Purpose.** The aim of the article is to analyze the entrepreneurial orientation of business managers as a factor of adaptation under martial law conditions. **Methods.** An online survey of 109 business owners and managers was conducted. We used questionnaires to assess decision-making features (such as cognitive style, habitual pattern of behavioral response and coping method), typological personality traits, tolerance to uncertainty, perceived stress, and dispositional optimism. Entrepreneurial orientation is considered as a unity of three dimensions: innovativeness, risk-taking and proactiveness. **Results.** The average indicators of entrepreneurial orientation of the Ukrainian sample are commensurate with the results of previous studies in English-speaking populations. Age and gender characteristics of entrepreneurial orientation are revealed. A comparative analysis of groups with different levels of adaptability (normal, problematic and super-successful) demonstrated that proactiveness and innovativeness ensure normal adaptation, that is, they allow maintaining professional and life stability

in war conditions. Readiness for risk provides adaptive advantages – it allows you to develop and grow in a crisis situation. Correlations of entrepreneurial orientation with individual features of decision-making, level of perceived stress and personal characteristics of business managers are considered. **Conclusions** relate to the usefulness of studying entrepreneurial orientation for predicting the individual adaptability of entrepreneurs and the possibilities of business existence in difficult conditions. An entrepreneurial style of management ensures the successful implementation of business during wartime. A high level of entrepreneurial orientation directly correlates with the creativity and spontaneity of managers, with intolerance to uncertainty, dispositional optimism, activity, and the need for impressions. A low level is accompanied by an unwillingness to make decisions and corresponding defensive reactions: hypervigilance, avoidance, shifting responsibility.

Key words: *decision-making, cognitive style, adaptation to situation of uncertainty, innovativeness, risk-taking, proactiveness.*

Вступ. Повномасштабне вторгнення в Україну поставило перед підприємцями нові завдання та виклики. Вимушене переселення значної частини населення, втрата працівників і постійних клієнтів, переривання торговельних ланцюгів, суттєве падіння ділової активності й економічна рецесія спричинили зупинку або закриття багатьох підприємств, особливо у сфері малого бізнесу. У цій ситуації становлять науковий і практичний інтерес психологічні чинники, які впливають на адаптацію керівників бізнесу. Серед них особливо важливі особливості ухвалення рішень – когнітивні, емоційні та поведінкові стратегії, що зумовлюють вибір і спрямованість активності людини за наявності кількох альтернативних варіантів розвитку подій.

Теоретичне обґрунтування проблеми. Ухвалення рішень є одним із головних завдань управління організаціями. Це провідна професійна функція керівників, виконання якої визначається особистісними якостями, психологічною готовністю, наявним досвідом. У психології та менеджменті цей феномен вивчається багато років, проте реалізація таких досліджень ускладнена відсутністю чіткої концептуально-методологічної основи. Традиційно це поняття асоціюється з поняттям «когнітивний стиль» і розглядається як атрибут мислення – способи, за допомогою яких людина сприймає подразники навколишнього середовища, а також організовує та використовує цю інформацію, керуючи своїми діями (Epstein, 2013; Cools & Van den Broeck, 2007). Інший підхід розглядає ситуації ухвалення важливих рішень як джерело потужного стресу, фокусується на адаптивних і дезадаптивних стратегіях його подолання (Mann et al., 1997; Thunholm, 2008). Багато авторів вивчають процес ухвалення рішень у контексті звичних поведінкових моделей реагування (Scott & Bruce, 1995) і особистісних диспозицій (Alacreu-Crespo et al., 2019; Halama & Gurňáková, 2014). Здатність до зваженого ухвалення рішень, що передбачає ретельний пошук і критичний аналіз альтернатив, розглядається як універсальна особистісна риса – властивість саморегуляції, яка сприяє продуктивній адаптації (Вдовіченко,

2019; Сингаївська, Гура, 2023). Але варто врахувати екстремальні умови життя, у яких опинились українці на початку повномасштабного вторгнення. Реальності воєнного часу властивий дефіцит часу для пошуку й аналізу інформації, неможливість вибору найкращих варіантів (людина обирає «найменше зло») й інші обставини, що ускладнюють ухвалення рішень і вимагають нових підходів, можливо, менш обережних і більш спонтанних.

Схожа думка довгі роки панувала в літературі з менеджменту: керівні посади вимагають не стільки ретельного аналізу, скільки рішучого підходу, заснованого на досвіді й інтуїції, адже багато ділових завдань передбачають невизначеність, тиск часу та суперечливість інформації. Дослідження підтверджували, що підприємці схильні використовувати інтуїцію під час ухвалення рішень, водночас керівники вищого рівня більш інтуїтивні, ніж керівники середньої та нижчої ланок (Allinson & Hayes, 1996; Burke & Miller, 1999). Проте недавнє дослідження японських учених показало, що вищі посади пов'язані з раціональними когнітивними здібностями; водночас не виявило кореляцій між інтуїтивністю та рівнем управління (Kageyama & Sugiura, 2017). У цих суперечливих даних проявляються як культурні відмінності ухвалення рішень, так і локальні моделі управління бізнесом.

Для вивчення ухвалення рішень на рівні організації використовується концепт «підприємницька орієнтація» (*entrepreneurial orientation* (далі – EO)). Як рушійна сила бізнесу підприємницька орієнтація вивчається з 1970-х рр., найбільш активно – в останні десятиріччя. Коріння цієї концепції закладене в теорії прийняття стратегічних рішень Г. Мінцберга (Mintzberg, 1973). Підприємницький спосіб управління характеризується активним пошуком нових можливостей у невизначеному середовищі, за допомогою яких може бути реалізовано різке зростання: «драматичні стрибки вперед перед обличчям невизначеності». Паралельно із цим П. Кхандвалла (Khandwalla, 1977) висунув концепцію управлінського стилю як дієвого набору переконань і норм, яких дотримуються ключові особи, що ухвалюють рішення в організації; за перетво-



рення в дію вони становлять стратегію виживання та зростання організації. Підприємницький стиль управління означає сміливий, ризикований і агресивний підхід до ухвалення рішень, на відміну від більш обережного підходу, орієнтованого на стабільність. Сучасні вчені описують ЕО як явище організаційного рівня, що передбачає ухвалення ключових рішень топ-менеджерами від імені всієї організації (Lumpkin & Dess, 2001). Поведінка фірми та поведінка особистості будуть ідентичні в компаніях, очолюваних безпосередньо власниками бізнесу.

Хоча академічні дискусії стосовно структурних компонентів ЕО досі тривають, більшість дослідників визнають трикомпонентну модель Д. Міллера (Miller, 1983), у рамках якої підприємницька орієнтація в ухваленні рішень розглядається як одночасний прояв (перетин) трьох вимірів: інноваційності, готовності до ризику та проактивності. Фірми з підприємницьким стилем управління створюють нові пропозиції на ринку, випереджаючи конкурентів; готові впроваджувати радикальні інновації, навіть якщо ті містять елементи ризику; підтримують проекти з невизначеними результатами; поведуться агресивно щодо конкурентів. На відміну від них, у непідприємницьких або консервативних фірмах стиль управління є пасивним або реактивним, ухиляються від ризику, не приймають інновації. Концепція Д. Міллера неодноразово демонструвала свою відповідність реальним проявам підприємства. За останні 40 років підприємницька орієнтація стала одним із центральних понять у літературі зі стратегічного менеджменту. Накопичені дані показують, що рівень ЕО та її складників може відрізнитися в різних країнах; але зв'язок управлінського стилю з ефективністю бізнес-діяльності простежується в усіх культурних контекстах (Rauch et al., 2009).

У низці сучасних джерел описана *втома від ухвалення рішень* (decision fatigue), причиною якою є розумова й емоційна перевантаженість; тому після тривалого періоду здійснення складних виборів якість ухвалення рішень може знижуватись (Pignatiello, 2020). Відомо, що здатність до ухвалення рішень залежить від минулого досвіду. Коли людина стикається з великою кількістю стресових рішень, її впевненість у вдалому результаті пошуку знижується, посилюються негативні емоції. Загальне почуття нездатності ухвалити рішення призводить до використання неадекватних когнітивно-поведінкових патернів. З іншого боку, у ситуаціях, які передбачають підвищення рівня пильності та конструктивності в ухваленні управлінських рішень (Epstein, 2013; Halama & Gurňáková, 2014). Отже, наявних наукових даних не досить для

остаточних висновків – вплив ситуації невизначеності на стратегії ухвалення рішень потребує подальшого вивчення й уточнення.

Мета роботи – проаналізувати підприємницьку орієнтацію керівників бізнесу як чинник адаптації в умовах воєнного стану.

В основу дослідження лягло уявлення про війну як екстраординарну кризову ситуацію, що характеризується високим рівнем невизначеності та ризику, спричиняє широкий спектр адаптивних реакцій. Основною метою адаптації людини в умовах воєнного стану є самозбереження, тобто уникнення вітальних, матеріальних, соціальних та інших втрат. Для керівників бізнесу – це також виклик, пов'язаний із збереженням професійної активності. Ми виходимо із припущення, що в умовах тривалої соціально-економічної кризи деякі особливості ухвалення рішень визначають результат психологічної адаптації та стан професійних справ керівників.

Методологія та методи. Вибірку становили 109 осіб віком від 27 до 61 років (у середньому $43,42 \pm 8,40$) з досвідом управління бізнесом не менше трьох років. Серед них 45 фізичних осіб-підприємців, власників мікропідприємств і малого бізнесу, під керівництвом яких працювало від 2 до 50 осіб; 18 індивідуальних підприємців, що не мали в підпорядкуванні інших людей; 31 керівник середньої та низової ланки – наймані менеджери; а також 16 топ-керівників і власників середнього бізнесу. Опитування відбувалось за допомогою онлайн-розсилки в жовтні – листопаді 2022 р.

Діагностичні інструменти були спрямовані на вивчення особливостей ухвалення рішень керівниками бізнесу, також психологічних чинників, які на це впливають. Оскільки в цій сфері існує багато пояснювальних концепцій, було використано декілька опитувальників, в основі яких лежать різні теоретичні моделі – табл. 1.

Усі опитувальники мають високу надійність і валідність, апробовані в різних країнах і визнані ефективними інструментами для психологічної практики та проведення наукових досліджень. Англійські методички були перекладені українською, здійснено перевірку психометричних властивостей адаптованих версій, достатню для їх обґрунтованого використання в дослідницьких цілях: доведено внутрішню узгодженість шкал, їхню критеріальну та дискримінативну валідність.

Для вивчення підприємницької орієнтації керівників бізнесу використана шкала «Підприємницька орієнтація» ЕО (Entrepreneurial Orientation) (Covin & Slevin, 1989), розроблена Дж. Ковіном і Д. Слівіном на основі трикомпонентної моделі Д. Міллера. Вона складається з 9 пунктів, що містять двополюсні твер-

Таблица 1

Опитувальники, використані в емпіричному дослідженні

Методика, автор	Процедура	Діагностичні показники
I. Особливості ухвалення рішень		
Melbourne Decision Making Questionnaire, MDMQ (Mann et al., 1997); Мельбурнський опитувальник ухвалення рішень, перекладено автором з англійської.	22 питання зі шкалою відповідей: 0 – неправильно щодо мене, 1 – іноді правильно щодо мене, 2 – правильно щодо мене.	Когнітивно-поведінкові стратегії подолання стресу за необхідності ухвалення важливих рішень: 1. Пильність. 2. Гіперпильність. 3. Перекладання відповідальності. 4. Прокрастинація.
General Decision-Making Style, GDMS (Scott & Bruce, 1995); опитувальник «Загальний стиль ухвалення рішень», перекладено автором з англійської.	25 питань із 5-тибальною шкалою Лікерта, від 1 – «цілком не згоден» до 5 – «цілком згоден».	Стили ухвалення рішень як навчена модель поведінки, звичний спосіб реагування в ситуаціях ухвалення важливих рішень: 1. Раціональний. 2. Інтуїтивний. 3. Залежний. 4. Унікаючий. 5. Спонтанний.
Rational-Experiential Inventory, REI-40 (Pacini & Epstein, 1999); Опитувальник раціональності – інтуїтивності, перекладено автором з англійської.	40 питань із 5-тибальною шкалою Лікерта, від 1 – «цілком хибно стосовно мене» до 5 – «цілком правильно стосовно мене».	Провідні системи обробки інформації, що лежать в основі ухвалення рішень і мають велике адаптивне значення: – раціональні здібності; – раціональна залученість; – сумарний показник «Раціональність»; – інтуїтивні здібності; – інтуїтивна залученість; – сумарний показник «Інтуїтивність».
Cognitive Style Indicator, CoSI (Cools & Van den Broeck, 2007); Індикатор когнітивних стилів, перекладено автором з англійської.	18 питань із 5-тибальною шкалою Лікерта.	Способи сприйняття, обробки та використання інформації: 1. Пізнання. 2. Планування. 3. Креативність.
Підприємницька орієнтація Entrepreneurial Orientation, EO (Covin and Slevin, 1989), переклад та модифікація автора.	11 пунктів щодо стратегії реалізації бізнесу із 7-бальною двополюсною шкалою відповідей.	Схильність до підприємницьких або консервативних стратегій ухвалення рішень на рівні організації: 1. Інноваційність. 2. Проактивність. 3. Схильність до ризику.
II. Чинники, що впливають на ухвалення рішень		
Шкала сприйнятого стресу Ш. Коена PSS-10 (адапована О.О. Вельдбрехт, Н.І. Тавровецькою, 2022 р.).	10 питань із 5-тибальною шкалою Лікерта, від 0 – «ніколи» до 4 – «дуже часто».	Сприятий стрес – ступінь сприйняття життєвої ситуації як непередбачуваної, напруженої та неконтрольованої.
Шкала інтолерантності до невизначеності Н. Карлетона IUS-12 (адаптація ГМ. Громової).	12 тверджень із 5-тибальною шкалою Лікерта, від 1 – «зовсім не характерно для мене» до 5 – «дуже характерно для мене».	Нетерпимість до невизначеності як чинник розвитку психічних розладів: 1. Прогностична тривога. 2. Гнітюча тривога. Сумарний показник «Інтолерантність до невизначеності».
Особистісний опитувальник Цукермана – Кулмана ZKPQ-50	50 питань із варіантами «так», «ні» або «не впевнений»	Типологічні особистісні риси: 1. Активність. 2. Агресивність, ворожість. 3. Потреба у гострих відчуттях. 4. Нейротизм – тривожність. 5. Соціабельність (товариськість).

дження із 7-бальною шкалою відповідей. Під час оброблення розраховуються сумарний бал і оцінки трьох шкал:

1. Інноваційність означає готовність організації залучати та підтримувати ідеї, дослідження, творчі процеси й експерименти,

результатами яких можуть бути нові продукти, технологічні інновації, методи роботи або бізнес-стратегії.

2. Ризикованість означає готовність організації виділяти ресурси для проектів, ідей або процесів, результати яких є невизначені.



ними, а вартість невдачі високою; готовність ухвалювати рішення та діяти без впевненого знання ймовірних результатів.

3. Проактивність означає впровадження нових продуктів з випередженням конкурентів, турботу про прогнозування галузевих тенденцій, перспективні дії з урахуванням майбутнього попиту, пошук і використання можливостей ринку.

Валідність і надійність шкали ЕО підтверджена в різних професійних сферах (Covin & Slevin, 1989; Covin & Wales, 2012). Аналіз англійської літератури показує, що в більшості психологічних досліджень підприємництва використовується саме методика ЕО Дж. Ковіна і Д. Слевіна. З урахуванням цілей і умов поточного опитування шкала була модифікована: додано два додаткові пункти, запозичені з робіт Дж. Лампкіна, який розширив концепт ЕО, додавши до нього додаткові виміри: автономність і конкурентну агресивність (Lumpkin & Dess, 2001). Окрім того, респондентам була запропонована двополюсна шкала оцінки відповідей замість однополюсної (див. додаток). Це дещо ускладнило обробку даних, але збільшило об'єктивність відповідей. Під час обробки сумарні оцінки діляться на кількість питань у шкалі, тому кількісні показники можуть коливатися від 1 до 7 балів.

Виділення експериментальних груп із різним рівнем адаптації

На початку дослідження респонденти відповіли на низку питань стосовно життєвих обставин і стану професійних справ під час війни. Результати показали, що несприятливі соціально-політичні й економічні чинники призвели до значного скорочення обсягів діяльності (23,8% вибірки) або зупинки багатьох підприємств (24,7%). Половина опитаних вказала на погіршення умов роботи, значні ризики майбутніх втрат, труднощі планування. Ситуація ускладнена вимушеною міграцією українців, які переселяються на безпечніші території, де вибудовують життя наново. Загалом 68,8% опитаних зазнали під час війни потрясіння, що стосуються зміни життєвого середовища та професійної діяльності.

Водночас 29,36% вибірки побачили у складній ситуації можливості для розвитку. Незважаючи на складні умови діяльності, вони не тільки не скоротили бізнес-активність під час війни, але й збільшили її: 15,60% вказали на зростання обсягу роботи, 17,43% найняли нових працівників, 13,76% збільшили клієнтську базу. Ця тенденція стосується також якості життя (Гура, 2019). Це важливий результат, який демонструє якісну відмінність реагування на кризу.

Отже, процес і результат адаптації керівників бізнесу визначаються не тільки діапазо-

ном поганого-гарного пристосування до нових умов (деадаптація або самозбереження у кризовій ситуації), але й містить можливість прогресивного розвитку, поліпшення життєвої ситуації та професійного зростання. Щоб вивчити психологічні чинники, які зумовлюють адаптацію у кризових умовах, вибірка була розділена на три групи, у яких надалі проведено порівняльний аналіз даних:

1) нормальна або успішна адаптація була встановлена в 59 осіб, які вказали на стабільність життєвих показників (фінансового становища, побутово-житлових умов, якості спілкування, стану здоров'я) та мали задовільний стан професійних справ; серед них 22 чоловіків та 37 жінок;

2) значні проблеми адаптації (погіршення якості життя, суттєве зниження або зупинка ділової активності) виявлені у 25 осіб, серед них 13 чоловіків і 12 жінок;

3) над-успішна адаптація виявлена у 25 осіб (4 чоловіків і 11 жінок), які використали кризу як можливість для розвитку бізнесу та покращення якості життя.

У диференціації груп ми виходили з того, що відповіді про відсутність втрат, стабільність професійних і життєвих показників є свідченням успішної (нормальної) адаптації. Самозбереження в умовах війни є основною метою людини, причому її досягнення зазвичай вимагає чималих внутрішніх і зовнішніх ресурсів. Окремо виділяються особи, які не просто успішно пристосувалися, але й поліпшили свої справи, використали кризову ситуацію як поштовх для професійного зростання.

Для порівняльного аналізу трьох груп використано параметричний і непараметричний статистичні критерії (залежно від розподілу конкретної змінної): однофакторний дисперсійний аналіз ANOVA з апостеріорним множинним порівнянням за допомогою критерію Бонферроні та Н-критерій Краскела – Волліса. Для кореляційного аналізу використано коефіцієнт рангової кореляції Спірмена.

3. Результати та дискусії. Описові статистики параметрів підприємницької орієнтації у вибірці представлені в табл. 2. Низька внутрішня узгодженість шкали «Проактивність» (альфа Кронбаха = 0,515) пояснюється тим, що зміст питань включає додатковий вимір – конкурентну агресивність. Раніше це зауважили Дж. Лампкін і Г. Десс (Lumpkin & Dess, 2001). Найбільш надійним є сумарний показник ЕО, хоча оцінки субшкал можуть розглядатися з дослідницькими цілями.

Найбільшою мірою у вибірці представлений компонент інноваційності, на другому місці – проактивність, останню позицію в ризикованості. Вибірki різної статі відрізняються схильністю до ризику: 3,59 у чоловіків проти 3,05 у жінок, t-критерій Ст'юдента дорівнює

2,38 за $p = 0,020$. Отже, жінки-керівниці порівняно із чоловіками менше готові ухвалювати рішення з високою ціною помилки або вкласти ресурси у проекти з невизначеними результатами.

Середній рівень ЕО у вибірці становив $3,70 \pm 0,93$. Це дещо більше, ніж результати, отримані попередніми дослідниками в аналогічних професійних групах: $3,44 \pm 0,74$ під час опитування бельгійських підприємців і найманих менеджерів (Cools & Van den Broeck, 2007); $3,32 \pm 0,79$ у вибірці власників малих і середніх підприємств із Малайзії (Poon et al., 2006). Порівняно вищі показники були отримані в опитуванні керівників системи охорони здоров'я у США: $4,32 \pm 1,00$ за шкалою готовності до ризику, $4,89 \pm 1,28$ за шкалою інноваційності, $4,17 \pm 1,16$ за шкалою проактивності (Monsen & Boss, 2009). Вочевидь, на результат впливають особливості культури, професійного й економічного середовища.

Групи керівників з різною адаптивністю значущо відрізнялися за всіма складниками підприємницької орієнтації – табл. 3. Водночас

рівень проактивності, інноваційності та загальний показник ЕО значущо відрізнявся в усіх трьох групах, тобто зростав разом з адаптивними здібностями. Високий рівень готовності до ризику вирізняв групу 3, а групи 1 та 2 були схожі одна з одною – рис. 1. Отже, саме готовність до ризику надає адаптаційні переваги у кризовій ситуації. Такі керівники готові виділяти значні ресурси (матеріальні, моральні, енергетичні) для підтримки та навіть розвитку бізнесу в невизначених умовах, без гарантій успіху.

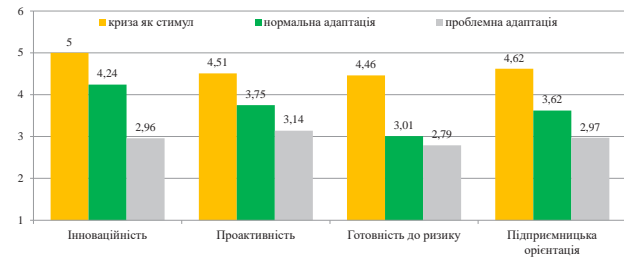


Рис. 1. Середні показники підприємницької орієнтації у групах керівників з різною адаптивністю

Таблиця 2

Середні тенденції та параметри розподілу оцінок підприємницької орієнтації у вибірці керівників бізнесу (N = 109)

	Інноваційність	Проактивність	Ризикованість	Підприємницька орієнтація (ЕО)
Кількість пунктів	3	4	4	11
Альфа Кронбаха	0,734	0,515	0,649	0,741
Описові статистики:				
Середнє	4,12	3,78	3,29	3,70
Станд. похибка	0,14	0,10	0,11	0,09
Станд. відхилення	1,47	1,00	1,17	0,93
Мінімум	1,00	2,25	1,00	1,55
Максимум	7,00	6,50	6,25	5,45
Параметри розподілу:				
Асиметрія	0,029	0,421	0,579	0,066
Екссес	-0,652	-0,300	0,252	-0,714
Kolmogorov – Smirnov Z	0,869	1,278	0,954	0,803
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,437	0,076	0,322	0,539

Таблиця 3

Порівняльний аналіз складників підприємницької орієнтації (ЕО) у групах керівників з різною адаптивністю

	Уся вибірка		Група 1. Успішна адаптація		Група 2. Проблемна адаптація		Група 3. Розвиток у кризі		ANOVA	
	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	F	p
Інноваційність	4,12	1,47	4,24	1,39	2,96	1,10	5,00	1,23	16,00	0,000
Проактивність	3,78	1,00	3,75	0,96	3,14	0,74	4,51	0,87	14,73	0,000
Ризикованість	3,29	1,17	3,01	1,02	2,79	0,89	4,46	0,99	23,16	0,000
Підприємницька орієнтація	3,70	0,93	3,62	0,78	2,97	0,73	4,62	0,66	31,35	0,000



Інтегральний показник підприємницької орієнтації негативно корелює з віком респондентів ($r = -0,22$ за $p = 0,021$), має міцні прямі кореляції зі станом професійних справ ($r = 0,61$ за $p = 0,000$) – див. табл. 4.

Щодо індивідуальних стратегій ухвалення рішень ЕО демонструє прямі кореляції із креативністю та спонтанністю керівників ($p = 0,003$ та $0,014$ відповідно), а також сильні негативні кореляції з усіма дезадаптивними моделями поведінки: гіперпильністю, униканням, перекладанням відповідальності, прокрастинацією (у всіх випадках $p = 0,000$). Цікаво, що складники ЕО також негативно корелюють із пильністю – хоча загалом це адаптивна стратегія ухвалення рішень, але НЕ в контексті підприємництва. Отже, в екстремальних умовах війни стратегія пильності не визначала якість життя й успішність праці.

У зв'язку із цим варто згадати відомості про ефективність стратегічних реакцій малого бізнесу в несприятливих умовах. У літературі існує усталена думка, що у ворожому навколишньому середовищі продуктивність фірм прямо пов'язана з підприємницькою стратегією, тоді як у сприятливих умовах продуктивність більше пов'язана з консервативною стратегією. Проте недавні публікації уточнюють, що ворожість середовища має зворотний U-подібний зв'язок із підприємницькою орієнтацією фірм. Дослідження майже 6,5 тис. підприємств упродовж 20 років показало, що бізнес-організація буде збільшувати ЕО лише до точки, коли витрати такої діяльності переважать вигоди. У разі подальшого зростання жорсткості загроз ЕО стрімко падає – фірми відмовляються від підприємницької стратегії на користь збереження ресурсів (Kreiser et al., 2020). Нелінійна модель дозволяє пояснити наявний парадокс: чому в несприятливому середовищі деякі підприємці починають працювати більше та краще, а деякі скорочують чи навіть припиняють діяльність.

Схожі тенденції були описані на індивідуальному психологічному рівні в моделі «оптимуму креативності» О. О. Вельдбрехт (2009 р.). Дослідниця емпірично встановила зворотний U-подібний зв'язок між рівнем особистісної креативності та здатністю до адаптації, а також повідомила про збільшення ролі креативності (соціальної уваги та визнання креативної особистості) у перехідні, нестабільні історичні періоди. Отже, кризові умови з високим ступенем ризиків і невизначеності потребують зміни адаптаційних стратегій як на рівні особистості, так і на рівні організації. Позитивний ефект має використання спонтанних, гнучких, нестандартних моделей поведінки, зазвичай незатребуваних у стабільних і безпечних умовах існування.

Проведене дослідження виявило, що показник ЕО негативно корелює з рівнем

сприйнятого стресу ($p = 0,021$). Цей результат цілком очікуваний, він пояснюється економією ресурсів (матеріальних, соціальних, моральних) у кризовій ситуації. Це підтверджує залежність підприємницької орієнтації від ворожості середовища.

Серед особистісних рис, пов'язаних із проявами ЕО керівників бізнесу, значуща роль активності (енергетичного ресурсу, залученості в діяльність), агресивності й імпульсивного пошуку вражень (потреба постійного руху, змін) – див. табл. 4.

Керівники з вираженою підприємницькою орієнтацією мають високий рівень *толерантності до невизначеності* (тобто низький рівень занепокоєння та тривоги стосовно можливості настання негативних подій у майбутньому). Вони не схильні «застрягати» у міркуваннях про ризики та несприятливі впливи, спокійно та терпимо ставляться до того, що неприємні несподіванки можуть статися і немає остаточного способу передбачити такі ситуації. Керівники ж із низьким рівнем ЕО схильні інтерпретувати двозначну інформацію як загрозу, що сприяє соматизації стресових реакцій, погіршує здатність вирішувати проблеми, призводить до бездіяльності й уникнення неоднозначних ситуацій. Диспозиційний страх невідомого звертає керівників бізнесу до дезадаптивних моделей поведінки в ухваленні важливих рішень. Ці міркування підтверджуються тісними прямими кореляціями ЕО з диспозиційним оптимізмом – позитивним очікуваннями керівників щодо себе та свого майбутнього ($p = 0,000$). Оптимістичні люди стабільніше долають виклики, більш сприятливо пристосовуються до життєвих змін і краще реагують на невдачу, ніж люди з песимістичними настановами.

Висновки. Концепт «підприємницька орієнтація» дозволяє розглядати процес ухвалення рішень на рівні стратегічного управління організацією. У вибірці українських підприємців і керівників бізнесу схильність до підприємницького стилю управління розвинена на належному рівні, з вираженою перевагою компоненту інноваційності. Жінки мають нижчу схильність до ризику, порівняно із чоловіками.

Високий рівень підприємницької орієнтації та її складників (інноваційності, проактивності, готовності до ризику) сприяє успішній реалізації бізнесу у кризових умовах воєнного стану, а також сприяє зниженню сприйнятого стресу. Водночас готовність ризикувати надає керівникам особливі адаптаційні переваги – можливість розвивати справу та поліпшувати якість життя в ситуації невизначеності.

Вираженість підприємницької орієнтації негативно корелює з віком керівників, має прямі кореляції з індивідуальними стилями ухва-

Таблиця 4

Коефіцієнти кореляції Спірмена стосовно оцінок підприємницької орієнтації у вибірці керівників бізнесу (109 осіб)

	Інноваційність	Проактивність	Готовність до ризику	Підприємницька орієнтація
Мельбурнський опитувальник ухвалення рішень MDMQ				
Пильність	-0,267**	-0,048	-0,208*	-0,263**
Гіперпильність	-0,416**	-0,257**	-0,250**	-0,389**
Перекладання відповідальності	-0,431**	-0,269**	-0,382**	-0,470**
Прокрастинація	-0,316**	-0,242*	-0,417**	-0,392**
Загальний стиль ухвалення рішень GDMS				
Раціональний стиль	-0,124	-0,076	-0,103	-0,178
Інтуїтивний стиль	0,092	0,144	-0,054	0,082
Залежний стиль	-0,244*	0,011	-0,106	-0,158
Унікаючий стиль	-0,346**	-0,152	-0,313**	-0,349**
Спонтанний стиль	0,046	0,405**	0,217*	0,235*
Опитувальник раціональності – інтуїтивності REI-40				
Раціональні здібності	0,198*	-0,156	-0,056	0,036
Раціональна залученість	-0,038	-0,165	-0,089	-0,108
Інтуїтивні здібності	-0,037	-0,013	0,070	0,022
Інтуїтивна залученість	-0,060	0,163	0,264**	0,154
Інвентар когнітивних стилів CoSI				
Пізнання	0,149	0,063	-0,083	0,046
Планування	0,073	0,032	-0,313**	-0,065
Креативність	0,278**	0,200*	0,170	0,284**
Шкала інтолерантності до невизначеності Н. Карлетона IUS-12				
Прогностична тривога	-0,303**	-0,097	-0,246**	-0,292**
Гнітюча тривога	-0,262**	-0,291**	-0,151	-0,281**
Інтолерантність до невизначеності	-0,292**	-0,167	-0,223*	-0,295**
Рівень сприйнятого стресу PSS-10	-0,212*	-0,271**	-0,079	-0,221*
Оптимістична життєва орієнтація (LOT-R)	0,366**	0,282**	0,209*	0,394**
Особистісний опитувальник ZKPQ-50				
Активність	0,366**	0,289**	0,186	0,367**
Агресія – ворожість	0,113	0,465**	0,093	0,248**
Пошук відчуттів	0,005	0,456**	0,201*	0,228*
Нейротизм – тривога	-0,040	0,016	-0,115	-0,066
Товариськість	0,112	-0,056	0,040	0,051

лення рішень (креативністю та спонтанністю), а також низкою особистісних рис: інтолерантністю до невизначеності, диспозиційним оптимізмом, активністю, потребою у враженнях і змінах. Низький рівень підприємницької орієнтації супроводжується неготовністю до ухвалення рішень і відповідними захисними реакціями: тривожною гіперпильністю, відтягуванням і уникненням, перекладанням відповідальності на інших.

Шкала підприємницької орієнтації Дж. Ковіна та Д. Слевіна вперше застосована в українській популяції. Вона показала корисність для прогнозу індивідуальної ефективності й адаптивності підприємців, а також для оцінки можливостей існування бізнесу у складних ринкових і соціально-політичних умовах, з високим рівнем невизначеності. Розпочата робота потребує продовження в інших вибірках.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Вдовіченко О.В. Психологічні основи ризику особистості в онтогенезі : дис. ... докт. психол. наук : 19.00.07. Одеса : Південноукраїнський нац. пед. ун-т імені К.Д. Ушинського, 2019. 611 с. URL: <https://pdpu.edu.ua/doc/vr/2019/vdovichenko/dis.pdf>.
2. Вельдбрехт О.О. Модель «оптимуму креативності» як здатності до адаптації. *Практична психологія та соціальна робота*. 2009. № 8. С. 15–20.
3. Гура Г.Н. Психологічна адаптація керівників бізнесу та підприємців до умов воєнного стану. *Вектори соціальної, організаційної та економічної психології* : тези доповідей II Міжнародної науково-практичної конференції



ції, м. Київ, 17 лютого 2023 р. / відп. ред. С. М. Миронець. Київ : Держ. торг.-екон. ун-т, 2023. С. 72–78. DOI: 10.31617/k.knute.2023-02-17.

4. Сингаївська І., Гура Г.Н. Психологічні особливості ухвалення рішень керівниками бізнесу в ситуації невизначеності. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. 2023. Вип. 29 (2–3). С. 95–111. <https://doi.org/10.31108/2.2023.2.29.9>.

5. Spanish validation of General Decision-Making Style scale: Sex invariance, sex differences and relationships with personality and coping styles / A. Alacreu-Crespo et al. *Judgment and Decision Making*. 2019. Vol. 14 (6). P. 739–751. DOI: 10.1017/S1930297500005453.

6. Allinson C., Hayes J. The cognitive style index: A measure of intuition analysis for organizational research. *Journal of Management Studies*. 1996. Vol. 33. P. 119–135. DOI: 10.1111/j.1467-6486.1996.tb00801.x.

7. Burke L.A., Miller M.K. Taking the mystery out of intuitive decision making. *The Academy of Management Executive*. 1999. Vol. 13. P. 91–99. DOI: 10.5465/ame.1999.2570557.

8. Cools E., Van den Broeck H. Development and Validation of the Cognitive Style Indicator. *The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*. 2007. Vol. 141 (4). P. 359–387. DOI: 10.3200/JRLP.141.4.359-388.

9. Covin J.G., Slevin D.P. Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments. *Strategic Management Journal*. 1989. Vol. 10. P. 75–87. DOI: 10.1002/smj.4250100107.

10. Covin J.G., Wales W.J. The Measurement of Entrepreneurial Orientation. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 2012. Vol. 36. Is. 4. P. 677–702.

11. Epstein S. Cognitive-experiential self-theory: An integrative theory of personality. *Handbook of Psychology. Volume 5. Personality and Social Psychology. Personality Section* / eds. H. Tennen et al. Hoboken, New Jersey : John Wiley & Sons, 2013. P. 93–118. DOI: 10.1002/9781118133880.hop205005.

12. Halama P, Guriňáková J. Need for structure and Big Five personality traits as predictors of decision making styles in health professionals. *Studia Psychologica (Bratisl)*. 2014. Vol. 56 (3). P. 171–179. DOI: 10.21909/sp.2014.03.658.

13. Kageyama T., Sugiura M. Relationship of Cognitive Style and Job Level: First Demonstration of Cultural Differences. *Frontiers in Psychology*. 2017. Vol. 8. Article 1279. DOI: 10.3389/fpsyg.2017.012.

14. Khandwalla P.N. Some Top Management Styles, Their Context and Performance. *Organization & Administrative Sciences*. 1977. Vol. 7. P. 21–45.

15. Entrepreneurial Orientation and Environmental Hostility: A Threat Rigidity Perspective / P.M. Kreiser et al. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 2020. Vol. 44. Is. 6. P. 1174–1198. DOI: 10.1177/10422587198913.

16. Lumpkin G.T., Dess G.G. Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle. *Journal of Business Venturing*. 2001. Vol. 16 (5). P. 429–451. DOI: 10.1016/S0883-9026(00)00048-3.

17. The Melbourne Decision Making Questionnaire: An instrument for measuring patterns for coping with decisional conflict / L. Mann et al. *Journal of Behavioral Decision Making*. 1997. Vol. 10 (1). P. 1–19.

18. Miller D. The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*. 1983. Vol. 29 (7). P. 770–791.

19. Mintzberg H. The Nature of Managerial Work. New York : Harper & Row, 1973. 216 p.

20. Monsen E., Boss R.W. The Impact of Strategic Entrepreneurship Inside the Organization: Examining Job Stress and Employee Retention. *Entrepreneurship theory and practice*. 2009. Vol. 33 (1). P. 71–104. DOI: 10.1111/j.1540-6520.2008.0028.

21. Decision Fatigue: A Conceptual Analysis / G.A. Pignatiello et al. *Journal of health psychology*. 2020. Vol. 25 (1). P. 123–135. DOI: 10.1177/1359105318763510.

22. Effects of Self-Concept Traits and Entrepreneurial Orientation on Firm Performance / J.M.L. Poon et al. *International Small Business Journal*. 2006. Vol. 24 (1). P. 61–82. DOI: 10.1177/0266242606059779.

23. Entrepreneurial Orientation and Business Performance: An Assessment of past Research and Suggestions for the Future / A. Rauch et al. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 2009. Vol. 33. Is. 3. P. 761–787.

24. Scott S.G., Bruce R.A. Decision-making style: The development and assessment of a new measure. *Educational and Psychological Measurement*. 1995. Vol. 55 (5). P. 818–831. DOI: 10.1177/0013164495055005017.

25. Thunholm P. Decision-making styles and physiological correlates of negative stress: Is there a relation? *Scandinavian Journal of Psychology*. 2008. Vol. 49/ Is. 3. P. 213–219. DOI: 10.1111/j.1467-9450.2008.00640.x.

26. Veldbrekht O.O., Tavrovetska N.I. Perceived Stress Scale (PSS-10): Adaptation and Approbation in the War Circumstances. *Problems of Modern Psychology*. 2022. № 2 (25). P. 16–27. <https://doi.org/10.26661/2310-4368/2022-2-2>.

REFERENCES:

1. Vdovichenko, O.V. (2019). Psykholohichni osnovy ryzyku osobystosti v ontogenezi [Psychological foundations of personality risk in ontogenesis]: dys. ... d-ra psykol. nauk : 19.00.07. Odesa : Pivdennoukrainskyi nats. ped. un-t imeni K.D. Ushynskoho. URL: <https://pdpu.edu.ua/doc/vr/2019/vdovichenko/dis.pdf> [in Ukrainian].

2. Veldbrekht, O.O. (2009). Model “optimumu kreatyvnosti” yak zdatnosti do adaptatsii [The model of “optimum creativity” as the ability to adapt]. *Praktychna psykholohiia ta sotsialna robota*, 8, 15–20 [in Ukrainian].

3. Gura, G.N. (2023). Psykholohichna adaptatsiia kerivnykiv biznesu ta pidprietstiv do umov voiennoho stanu [Psychological adaptation of business managers and entrepreneurs to the conditions of martial law]. *Vektory sotsialnoi, orhanizatsiinoi ta ekonomichnoi psykholohii* : tezy II Mizhnar. nauk.-prakt. konf. (pp. 72–78) / ed. S. Myronets. Kyiv : Derzh. torh.-ekon. un-t. DOI: 10.31617/k.knute.2023-02-17 [in Ukrainian].

4. Synhaivska, I., & Gura, G. (2023). Psykholohichni osoblyvosti ukhvalennia rishen kerivnykamy biznesu v sytuatsii nevyznachenosti [Psychological features of business managers' decisionmaking in a situation of uncertainty]. *Orhanizatsiina psykholohiia. Ekonomichna psykholohiia*, 29 (2–3), 95–111. DOI: 10.31108/2.2023.2.29.9 [in Ukrainian].
5. Alacreu-Crespo, A., Fuentes, M.C., Abad-Tortosa, D., Cano-Lopez, I., González E., & Serrano M.Á. (2019). Spanish validation of General Decision-Making Style scale: Sex invariance, sex differences and relationships with personality and coping styles. *Judgment and Decision Making*, 14 (6), 739–751. DOI: 10.1017/S1930297500005453.
6. Allinson, C., & Hayes, J. (1996). The cognitive style index: A measure of intuition analysis for organizational research. *Journal of Management Studies*, 33, 119–135. DOI: 10.1111/j.1467-6486.1996.tb00801.x.
7. Burke, L.A., & Miller, M.K. (1999). Taking the mystery out of intuitive decision making. *The Academy of Management Executive*, 13, 91–99. DOI: 10.5465/ame.1999.2570557.
8. Cools, E., & Van den Broeck, H. (2007). Development and Validation of the Cognitive Style Indicator. *The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 141 (4), 359–387. DOI: 10.3200/JRLP.141.4.359-388.
9. Covin, J.G., & Slevin, D.P. (1989). Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments. *Strategic Management Journal*, 10, 75–87. DOI: 10.1002/smj.4250100107.
10. Covin, J.G., Wales, W.J. (2012). The Measurement of Entrepreneurial Orientation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36 (4), 677–702. DOI: 10.1111/j.1540-6520.2010.00432.x.
11. Epstein, S. (2013). Cognitive-experiential self-theory: An integrative theory of personality. *Handbook of Psychology. Volume 5. Personality and Social Psychology. Personality Section / eds. H. Tennen, J. Suls, I.B. Weiner. Hoboken (pp. 93–118). NJ : John Wiley & Sons. DOI: 10.1002/9781118133880.hop205005.*
12. Halama, P., & Gurňáková J. (2014). Need for structure and Big Five personality traits as predictors of decision making styles in health professionals. *Studia Psychologica (Bratisl)*, 56 (3), 171–179. DOI: 10.21909/sp.2014.03.658.
13. Kageyama, T., & Sugiura, M. (2017). Relationship of Cognitive Style and Job Level: First Demonstration of Cultural Differences. *Frontiers in Psychology*, 8, Article 1279. DOI: 10.3389/fpsyg.2017.012.
14. Khandwalla, P.N. (1977). Some Top Management Styles, Their Context and Performance. *Organization & Administrative Sciences*, 7, 21–45.
15. Kreiser, P.M., Anderson, B.S., & Marino L.D. (2020). Entrepreneurial Orientation and Environmental Hostility: A Threat Rigidity Perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 44 (6), 1174–1198. DOI: 10.1177/10422587198913.
16. Lumpkin, G.T., & Dess, G.G. (2001). Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle. *Journal of Business Venturing*, 16 (5), 429–451. DOI: 10.1016/S0883-9026(00)00048.
17. Mann, L., Burnett, P., Radford, M., & Ford S. (1997). The Melbourne Decision Making Questionnaire: An instrument for measuring patterns for coping with decisional conflict. *Journal of Behavioral Decision Making*, 10 (1), 1–19.
18. Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29 (7), 770–791.
19. Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. NY : Harper & Row.
20. Monsen E., & Boss R.W. (2009). The Impact of Strategic Entrepreneurship Inside the Organization: Examining Job Stress and Employee Retention. *Entrepreneurship theory and practice*, 33 (1), 71–104. DOI: 10.1111/j.1540-6520.2008.0028.
21. Pignatiello, G.A., Martin, R.J., & Hickman, R.L. (2020). Decision Fatigue: A Conceptual Analysis. *Journal of health psychology*, 25 (1), 123–135. DOI: 10.1177/1359105318763510.
22. Poon, J.M.L., Ainuddin, R.A., & Junit, S.H. (2006). Effects of Self-Concept Traits and Entrepreneurial Orientation on Firm Performance. *International Small Business Journal*, 24 (1), 61–82. DOI: 10.1177/0266242606059779.
23. Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G.T., & Frese, M. (2009). Entrepreneurial Orientation and Business Performance: An Assessment of past Research and Suggestions for the Future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33 (3), 761–787.
24. Scott, S.G., & Bruce, R.A. (1995). Decision-making style: The development and assessment of a new measure. *Educational and Psychological Measurement*, 55 (5), 818–831. DOI: 10.1177/0013164495055005017.
25. Thunholm, P. (2008). Decision-making styles and physiological correlates of negative stress: Is there a relation? *Scandinavian Journal of Psychology*, 49 (3), 213–219. DOI: 10.1111/j.1467-9450.2008.00640.x.
26. Veldbrekht, O.O., & Tavrovetska, N.I. (2022). Perceived Stress Scale (PSS-10): Adaptation and Approbation in the War Circumstances. *Problems of Modern Psychology*, 2 (25), 16–27. <https://doi.org/10.26661/2310-4368/2022-2-2>.

Додаток. Модифікована шкала «Підприємницька орієнтація».

Інструкція: Вам пропонується низка питань, що стосуються підприємницького стилю, у якому компанія веде свої справи. Визначте, будь ласка, до якого полюса тяжіє ваша фірма та наскільки сильно виражається ця тенденція.

Стаття надійшла до редакції 26.02.2024.
The article was received 26 February 2024.



Мій бізнес (підрозділ) переважно налаштований на...			
1	просування перевірених і апробованих продуктів або послуг	3 2 1 0 1 2 3	дослідження та розробки, технологічне лідерство, інновації
Скільки нових ліній продуктів або послуг має ваш бізнес (підрозділ) на ринку протягом останніх трьох років?			
2	Немає нових ліній продуктів або послуг	3 2 1 0 1 2 3	Дуже багато нових ліній продуктів або послуг
3	Зміни в лінійках продуктів або послуг переважно мали незначний характер	3 2 1 0 1 2 3	Зміни в лінійках продуктів або послуг були переважно кардинальні
У роботі зі конкурентами мій бізнес (підрозділ)...			
4	зазвичай реагує на дії, які ініціюють конкуренти	3 2 1 0 1 2 3	зазвичай ініціює дії, на які відповідають конкуренти
5	дуже рідко є першим бізнесом, який представляє нові продукти, послуги, адміністративні методи, операційні технології тощо	3 2 1 0 1 2 3	дуже часто є першим бізнесом, який представляє нові продукти, послуги, адміністративні методи, операційні технології тощо
6	зазвичай прагне уникати конкурентних зіткнень, віддає перевагу позиції «живи сам і дай жити іншим»	3 2 1 0 1 2 3	зазвичай приймає конкурентну позицію та прагне «знищення конкурентів»
7	має тенденцію «слідувати за лідером» у впровадженні нових продуктів або ідей	3 2 1 0 1 2 3	випереджає інших конкурентів у впровадженні нових ідей або практик
Загалом у керівництві своїм бізнесом (підрозділом) ми...			
8	схильні до проєктів з низьким рівнем ризику (нормальною та визначеною ставкою прибутку)	3 2 1 0 1 2 3	схильні до проєктів високого ризику (із шансами на дуже високу віддачу)
9	через особливості свого середовища (ринку) намагаємось його досліджувати поступово й обережно	3 2 1 0 1 2 3	через характер середовища (ринку) вдаємось до сміливих, широкомасштабних дій для досягнення цілей фірми
Коли ми стикаємось із ситуаціями ухвалення рішень, що включають невизначеність, мій бізнес (підрозділ) зазвичай...			
10	вибирає обережну позицію «почекай і подивися», щоб мінімізувати ймовірність занадто дорогих помилок	3 2 1 0 1 2 3	вибирає сміливу, агресивну позицію, щоб максимізувати ймовірність використання потенційних можливостей
Стикаючись із проблемами, керівництво нашої фірми:			
11	ретельно вивчає проблему, перш ніж використовувати ресурси для її вирішення	3 2 1 0 1 2 3	швидко витрачає гроші на можливі рішення, якщо проблеми стримують нас