

DOI: 10.37930/1990-9780-2024-1-79-90-99

*И. Е. Лазарева*¹

СПЕЦИФИКА ПРИНЯТИЯ ФИНАНСОВЫХ РЕШЕНИЙ НАЦИОНАЛЬНЫМИ МЕНЕДЖЕРАМИ

Рассмотрены предпосылки формирования модели принятия финансовых решений национальными менеджерами, исследованы её входные данные с учётом основных критериев предпринимательства (склонность к риску, отношения собственности, формирование дохода и функции менеджмента). Показано, что в условиях глобализации под влиянием утраты ориентиров у менеджеров формируется новый тип мышления: глобальные ценности и ориентиры доминируют над национальными, а образцами модели бизнес-поведения менеджеров становятся другие зарубежные модели, в результате происходят унификация модели бизнес-поведения фирм и синергия экономического поведения в экономике стран в целом. В условиях гипермобильности возрастает сила интеграционного воздействия на национальных предпринимателей. Проведённый анализ показал, что механизм принятия финансовых решений национальными менеджерами можно рассматривать как основанный на внутренних образцах поведения (привычках) или внешних образцах для подражания.

Ключевые слова: финансовые решения, национальные менеджеры, поведенческие стереотипы, поведение фирм, финансовые ресурсы, конкурентные преимущества.

УДК 658.1

Глобальные трансформации экономической системы и финансовые кризисы конца XX – начала XXI в. поставили под сомнение соответствие устоявшихся теоретических конструкций запросам современной практики. Изменения в мировосприятии и образе мышления людей требуют теоретических обоснований. Одной из самых перспективных теоретических конструкций в области финансов является бихевиоризм – система учений о механизмах принятия решений индивидуумом, которая проникает в его неэкономическую сущность и демонстрирует многочисленные системные и закономерные отклонения от твёрдой экономической рациональности при принятии экономических решений. Эта концепция рассматривает неэкономические мотивы как важные (а часто и основные) измерители поведения индивидуумов.

Закономерности поведения индивидуумов можно транспонировать на уровень бизнеса/предпринимательства, поскольку принятие финансовых решений здесь также осуществляется человеком – менеджером.

Исследования теоретических и практических аспектов предпринимательства и поведения его субъектов проводились многими учёными-экономистами [1–10]. Од-

¹ *Инна Евгеньевна Лазарева*, доцент кафедры банковского дела Донецкого национального университета экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского (283048, РФ, г. Донецк, ул. Щорса, 31), канд. экон. наук, e-mail: ie.lazareva@yandex.ru

нако проблема систематизации данных относительно принятия решений менеджерами остается нерешённой.

Цель исследования – выявление специфических признаков принятия финансовых решений менеджерами и их поведения.

Изменение конъюнктуры рынка (наряду с другими макроэкономическими и внутрифирменными факторами) заставляет менеджеров диверсифицировать свою деятельность, чтобы обеспечить максимальную гибкость и устойчивость своих фирм. Это стимулирует их превращение в многопрофильные структуры, поэтому сегодня трудно найти промышленную фирму, которая не занимается в том числе торгово-посреднической деятельностью. Такое поведение не всегда рационально, поскольку оно сопровождается превращением фирмы в закрытую структуру.

Так, при возможности выбора между опциями: 1) самостоятельно выполнять весь ряд операций, не связанных непосредственно с основной деятельностью структурного подразделения или фирмы в целом; 2) передать эти функции субъекту, для которого они являются предметом основной деятельности, – чаще всего выбирают первый вариант. Например, почти все малые фирмы имеют в штате бухгалтера, работающего на полную ставку, или эти обязанности выполняет директор/владелец (при этом он отвлекается от своих непосредственных обязанностей).

Как показало исследование практики решения этого вопроса в Европе и США [1–3, 6, 7], гораздо эффективнее работает фирма, передающая такие функции внешней компании – аутсорсеру, который специализируется на данном виде деятельности. Таким образом увеличивается эффективность работы фирмы-заказчика, который максимально сосредоточивается на основном виде деятельности, а вопросами документирования и соответствия законодательным требованиям занимаются специалисты (они это делают быстрее, а следовательно – экономнее, к тому же их не нужно обеспечивать рабочим местом и оргтехникой). К такому виду сотрудничества прибегают даже довольно крупные компании.

Бизнес пока не доверяет таким компаниям. Не каждый менеджер согласится на форму взаимодействия, при которой внешняя компания включается в рабочие бизнес-процессы фирмы-заказчика как целостное функциональное подразделение, по разным причинам: из-за нежелания терять самостоятельность, опасаясь раскрытия конфиденциальной информации, из-за недостаточного внимания фирмы-аутсорсера (который работает со многими заказчиками одновременно), считая такое взаимодействие затратным. Хотя уже есть компании, специализирующиеся на подобных услугах, и сотрудничество в этом направлении, по нашему мнению, самое эффективное и рациональное решение при необходимости ведения бухгалтерского учёта и отчётности.

С аналогичной проблемой при организации работы сталкиваются фирмы, которые помимо основной деятельности занимаются транспортными и логистическими решениями. Ежегодно они тратят на логистику от 10 млрд долларов [9]. По меньшей мере треть этой суммы расходуется нерационально. В ЕС и США логистические расходы составляют 12...16 % внутреннего валового продукта, в Китае – 26 %, в Японии – 6 %. Эксперты утверждают, что, как минимум, половина предприятий могут уменьшить логистические расходы на 10...30 % [9]. И всё из-за того, что во время построения логистики бизнес работает по схеме 2pl – традиционная логистика (около 90 % производителей) и 1pl – автономная логистика (около 10 %) [9]. Практика успешных компаний показывает, что аутсорсинг всей логистики, в частности управление поставками сырья и отгрузкой продукции (3pl), и интегрированная логистика

(4р1) позволяют экономить время и суммарные затраты на содержание собственного автопарка, горюче-смазочных материалов и т. д.

Отметим, что компании с рентабельностью меньше 10 % готовы тратить миллионы, чтобы сократить логистические расходы на десятые доли процента. В наших реалиях рентабельность производственной деятельности в полтора-два раза выше, но фирмы не ставят задачу сокращения логистических затрат [1, с. 36]. По нашему мнению, такое поведение связано со склонностью к максимальному контролю (насколько позволяет ситуация). При такой склонности менеджеры стремятся к созданию семейно-кланового бизнеса, когда в процессе функционирования фирмы самыми близкими к менеджерам людьми становятся их родственники или знакомые. Такая организация бизнеса несёт в себе определённые угрозы (рис. 1).

На наш взгляд, наиболее весомое влияние на принятие решений менеджерами семейно-кланового бизнеса оказывает ограничение ответственности, что негативно сказывается на бережливости, качестве обработки входящей информации, объёме прилагаемых усилий и как результат – на рациональности принимаемых решений.



Рис. 1. Семейно-клановый бизнес как специфический фактор принятия решений национальными менеджерами (составлено автором)

Усложняет процесс принятия решений их значительная диверсификация. Так, в условиях принятия на себя обслуживающих (относительно основной деятельности) функций менеджер (особенно в небольшой фирме) должен обладать в том числе знаниями о руководстве торговым процессом, регулировании хозяйственных связей с поставщиками и потребителями, формировании оптимального ассортимента, применении активных методов продажи, об интересах потребителей и т. п. Сегодня менеджеры фирм должны применять инструментарий, далеко выходящий за рамки финансового менеджмента, что сказывается на качестве последнего, ведь основательная

проработка входных данных по принятию финансовых решений ограничивается (как и их интерпретация) либо возможностями, либо угрозами.

По результатам исследования [3–6], в таких сложных условиях менеджер принимает решения по управлению финансовыми ресурсами фирм, принципы которых также изменяются и включают в себя (особенно в случае крупных фирм):

- ориентацию на создание стоимости;
- формирование трёхструктурной системы планирования финансовых потоков (стратегические, тактические и оперативные планы);
- смещение акцентов в пользу стратегических ориентиров;
- сервисное обеспечение работы других структурных подразделений;
- усиление акцента на риск-менеджмент и др.

Что касается мелких и средних фирм, они играют важную роль в экономике страны в целом и обладают многими преимуществами в формировании модели национального предпринимательского поведения [4, с. 8]:

- формирование среднего класса, выступающего гарантом политической стабильности;
- сглаживание различий между благосостоянием различных социальных слоев населения из-за растущих предложений по трудоустройству;
- наличие возможностей для самореализации наиболее действенных и энергичных личностей;
- стимулирование инновационных разработок, которые жизненно необходимы малым и средним фирмам в условиях конкуренции;
- поддержка конкурентной среды;
- повышение качества взаимосвязи между различными секторами экономики.

Корпоративный сектор является индикатором экономической и технической мощности страны и благодаря масштабу ориентируется на производство массовой продукции стабильного ассортимента, используя преимущества роста производственных мощностей, недостижимых для малого бизнеса (наличие специализированного оборудования, разделение труда на узкоспециализированные операции, формирование мощных производственных линий, привлечение крупномасштабного финансирования). В условиях информатизации и виртуализации корпорации зафиксированы на формировании стоимости, трансфере информации, возможности влиять на поведение участников финансовых отношений, трансформации предпочтений акционеров в формат привлечения капитала [5] – их функции приобретают новую форму.

Из-за своего масштаба крупный бизнес тяготеет к интеграции, интересы крупного капитала интернационализируются, он становится орудием экспансии международных бизнес-структур на внутреннем рынке [2, с. 31], поскольку масштабы экономических возможностей транснациональных корпораций опережают возможности некоторых стран. Важнейшей стратегией отечественных фирм в таких условиях является производство и реализация новых знаний на глобальных рынках [2, с. 31].

Под влиянием утраты ориентиров у менеджеров формируется новый тип мышления – глобальные ценности и ориентиры начинают доминировать над местными, а модель бизнес-поведения менеджеров национальных фирм ориентируется на зарубежные модели при наличии минимального сходства между ними. В результате такого синтеза происходят унификация модели бизнес-поведения фирм и синергия экономического поведения в экономике стран в целом. Со временем фирмы начинают проявлять заинтересованность в международном бизнесе. В то же время наличие

кардинальных разногласий между различными моделями поведения фирм может привести к их взаимному неприятию и полному отторжению. Однако влияние интернационализации неизбежно, и бизнесы разных стран обречены на повторение попыток наладить экономические связи.

В глобальном экономическом пространстве фирмы сталкиваются с гипержесткой конкуренцией, и для завоевания лучшей позиции необходим выбор эффективной стратегии – определённого вида конкурентного поведения. Так, завоевать лидирующие позиции можно, приняв в качестве критерия наименьшие затраты, уникальность производимой продукции либо концентрацию на узких специализированных сегментах рынка (рис. 2).

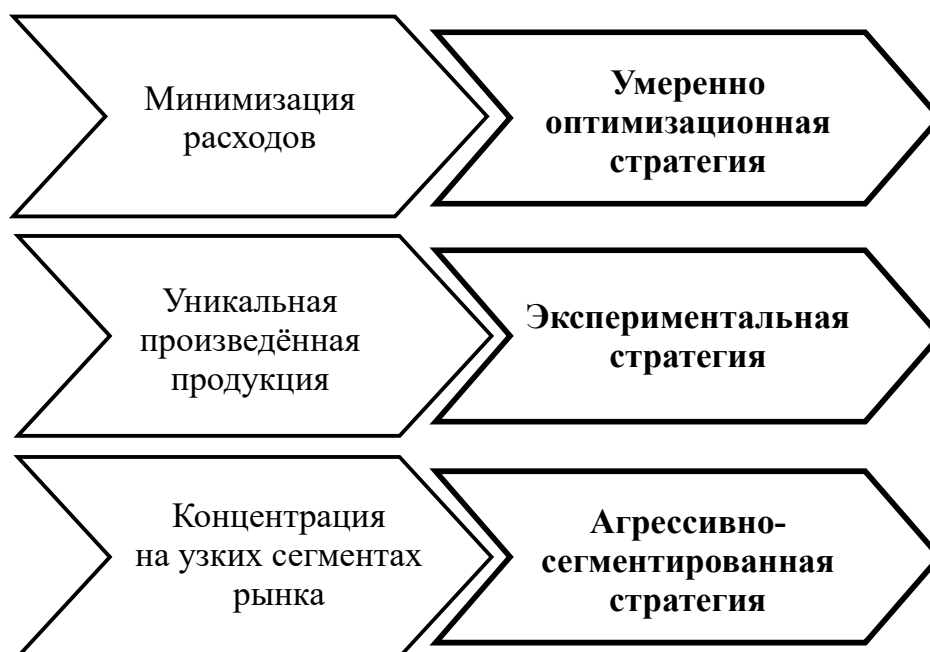


Рис. 2. Соотношение между конкурентными преимуществами в условиях глобализации и лидерскими критериями поведения фирм (составлено автором)

Как видно из рис. 2, лидирующие позиции на конкурентном глобальном рынке фирма может завоевать путём выбора одной из стратегий поведения: умеренно-оптимизационной, экспериментальной или агрессивно-сегментированной в зависимости от конкурентных преимуществ конкретных фирм.

Однако в глобальном экономическом пространстве выбор оптимальной схемы поведения не гарантирует безусловного успеха, так как законы/закономерности этого пространства не работают (или работают неявно) на национальных рынках. Например, выбор экспериментальной стратегии поведения имеет преимущество с точки зрения финансовой отдачи работы фирм – в опровержение закона убывающей доходности (для получения каждой последующей единицы эффективности требуется больше единиц затрат), «эффект обратной петли» – при наращивании производства высокотехнологичной продукции производственные затраты сокращаются, а прибыль растёт. С другой стороны, на глобальном рынке информации (один из основных товаров в по-

стиндустриальном обществе) закон спроса и предложения не работает – точки равновесия между производством и потреблением нет, ведь ценность и стоимость знания не имеют чёткой связи со стоимостью труда, затраченного на его создание.

В контексте глобализационных процессов геополитическое расположение России оказало значительное влияние на формирование национальных стереотипов поведения и принятия решений, поскольку страна находится на стыке западной и восточной цивилизаций. Очевидно, что национальная модель принятия решений не могла формироваться обособленно от внешнего мира. Но в условиях современной гипермобильности это интеграционное воздействие становится чрезвычайно мощным и всепроникающим. Поэтому необходимой предпосылкой адекватного восприятия современных экономических тенденций является трансформация социокультурного и экономического сознания – оно должно нести в себе признаки открытости и гибкости.

Национальному менеджменту свойственно желание открываться новому [8, с. 227], однако мотивы такого поведения – специфические: желание достичь высокого статуса и попасть в круг «достойных» людей. Для получения желаемого необходим экономический успех, ради которого они идут на значительные риски, поскольку тот, кто не выиграл, проигрывает всё: и деньги, и власть, и статус.

Таким образом, в национальный среде сложилось особое отношение к инновациям, характерное исключительно для славян:

- общество поддерживает высокий статус творческих людей и с уважением относится к их творениям, но только когда их интересы соответствуют интересам общества;
- общество воспринимает нововведения неоднозначно, поскольку априори невозможно тотальное единство мнений, а также потому, что это общество не может сразу оценить полезный эффект от нового продукта. В этом проявляется приверженность к консерватизму.

Неоднозначным является и определение характерных признаков современного бизнесмена. С одной стороны, это «самостоятельный индивидуалист», обладающий определёнными положительными и отрицательными чертами; с другой – он нуждается в поддержке и помощи и чувствует себя неотъемлемой частью общества. То есть бизнес-управленцы олицетворяют аутентичное сочетание диаметрально противоположных характеристик: бунтарской необузданности и независимости с философией отстранённого бытия. Такое сочетание способствовало формированию специфических установок [2, 5, 7, 8, 10]:

- сочетание духовной связи с ближайшей средой и её недооценка;
- приоритет экзистенциального индивидуализма над коллективизмом;
- превалирование ощущений над разумом, а эмоционального – над рациональным;
- превалирование предубеждений философии «у кого-то лучше»;
- критическая направленность аналитики;
- ограничение социальной активности из-за веры в социальный фатализм;
- сочетание активного индивидуального естества с пассивным отстранённым;
- терпимость к внешним факторам;
- направленность сознания на проблемы собственного внутреннего мира;
- ограниченность круга сравнения.

Эти установки бизнесменов формируют модель принятия решений менеджерами, которую, по нашему мнению, лучше всего рассматривать сквозь призму основных критериев предпринимательства: склонности к риску, отношений собственности, формирования дохода и функций менеджмента.

Что касается первого критерия, сформировались несколько нерациональные параметры восприятия риска и склонности к нему. Так, при рисках потери капитала финансовые решения принимаются достаточно взвешенно. Однако, когда решение нужно принять на основе двух (абстрагированно) доступных вариантов – целесообразность или законность, выбор может падать на первый пункт, что связано с идущими из 1990-х гг. тенденциями к незаконным финансовым манипуляциям. То есть – по этому критерию поведение фирм оценивается как частично негативное и нерациональное, ведь оно не способствует ни прогрессивному экономическому развитию, ни формированию ценностно-ориентированных отношений.

Что до отношений собственности на рынке, их специфическими признаками являются [5, с. 1273]:

1. Чрезмерно подвижный характер, что связано с затянувшимся переходным периодом и проявляется в частом переходе собственности на бизнес. Причиной является деформация отношений собственности, когда основными мотивами её держателей являются не эффективное использование её объекта (что характерно для нормально функционирующего рынка), а другие интересы, например, превентивные действия по защите от банкротства, заинтересованность в высококвалифицированных кадрах, реперофилитрование и др.

2. Формирование новых отношений и форм собственности в значительной степени зависит от содержания хозяйственной, институциональной и правовой деятельности в пределах определённой ранее политики.

3. Непосредственные права собственности являются не специфицированными, но наряду с принципиальными качественными изменениями в отношениях собственности это приводит к большому влиянию неэкономических факторов на динамику собственности и частоту разрыва между её формами и содержанием.

К определению роли дохода в функционировании коммерческих бизнес-структур есть два принципиально разных подхода: индустриальный и постиндустриальный. Первый рассматривает доход как основную цель предпринимательской деятельности, т. е. цель получения положительного финансового результата превалирует над механизмами её достижения. Второй подход основывается на превалировании второстепенности получения прибыли, которая служит только определителем меры достижения основных целей – обеспечения стабильного развития, одобрения со стороны общества, самоутверждения и т. д.

Национальные фирмы являются типичными представителями первого (индустриального) подхода, они зациклены на получении дохода (причём краткосрочного) и в большей степени создают материальные блага (в отличие от постиндустриальной экономики, где превалирует создание эффективных технологий).

Последний из рассмотренных критериев предпринимательства – функции менеджмента, которые также в определённой степени отражают бизнес-культуру, точнее, её управленческую составляющую.

Так, представление о современном менеджере как лидере подчинённого типа является логическим следствием выстроенного административно-командного механизма управления, когда над управлениями фирм стоял главный менеджер – государство, которое безапелляционно диктовало задачи. Поэтому при обретении фактической независимости менеджеры фирм оказались не готовыми к новым условиям хозяйствования. Одна из возможных причин – недостаточно развитая культура поведения менеджеров из-за отсутствия устойчивых управленческих традиций.

На практике это выглядит проще – менеджер сам выстраивает свою тактику и стратегию, оперируя больше личным опытом, чем устоявшимися теоретическими догмами. При этом частная жизнь везде сопровождается нерациональными решениями в силу информационной ограниченности и невозможности избежать субъективной интерпретации ситуации через эмоциональную составляющую субъекта принятия решения.

Недостатки управления сказались на формировании современной структуры управления фирмами. Сегодня в большинстве случаев воспроизводится старая иерархическая культура, для которой характерны сильные связи в коллективе, а также наличие многочисленных руководств по поведению, способствующих формированию четкой организационной структуры с обособленными линиями коммуникаций. Как известно, развитые страны держат курс на демократизацию взаимодействия «менеджер – работник», поскольку в основе такого взаимодействия – конструктивные и продуктивные идеи и решения.

Сегодня о массовом применении отечественными менеджерами такой модели отношений говорить рано. В этом заключается ограниченность управленческой бизнес-культуры, которая влечёт за собой негативные последствия: строгие управленческие структуры менее гибки в принятии решений, что опасно в условиях необходимости оперативного реагирования на изменения среды, особенно в кризисных ситуациях.

Вследствие функционирования управления такого типа преобладают следующие формы сотрудничества:

- адаптивная – многочисленные распоряжения вызывают у персонала со слабыми групповыми связями склонность к фатализму, что сказывается на качестве выполняемых операций;

- ролевая – любые проявления индивидуализма отсутствуют из-за существования строгой структуры деятельности, избегания агрессивности и рискованности.

Таким образом, механизм принятия решений менеджерами можно рассматривать как основанный на внутренних образцах поведения (привычках) или внешних образцах для подражания. При этом выбирают обычно шаблон, который в прошлом обеспечивал наилучший результат в типичных ситуациях. Такой механизм является действенным с точки зрения экономии усилий на анализе всех входных данных, однако с позиций бихевиоризма он нерационален, поскольку есть образцы поведения, мешающие максимизировать функцию полезности. И поскольку процесс принятия решений менеджерами может быть описан как закономерный, на основе результатов исследования можно построить модель принятия решений, что является целью дальнейших исследований.

Список литературы

1. *Варюхина, Ю. И.* Стратегическое поведение в управлении предприятием / Ю. И. Варюхина // Научно-исследовательский центр «Вектор развития». – 2022. – № 8. – С. 34–39.
2. *Волошин, Е. В.* Предпринимательские навыки. Как развитие внутренних, гибких и профессиональных навыков помогает формировать предпринимательское поведение / Е. В. Волошин // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: Экономика и право. – 2021. – № 8. – С. 30–33. – DOI: 10.37882/2223-2974.2021.08.06.
3. *Жуковская, И. В.* Моделирование стратегического поведения предприятий в условиях цифровизации экономики / И. В. Жуковская, М. В. Шинкевич, А. А. Фаррахова // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2020. – № 5 (84). – С. 37–49. – DOI: 10.21295/2223-5639-2020-5-37-49.

4. Зайцева, Е. А. Научные основы стратегического поведения предприятия в рыночной среде / Е. А. Зайцева // Научное обозрение: теория и практика. – 2018. – № 5. – С. 6–12.
5. Ковников, Б. В. Анализ стратегии конкурентного поведения предприятия / Б. В. Ковников, А. В. Нагадинов, Э. О. Манджиев, В. К. Валетова [и др.] // Экономика и предпринимательство. – 2020. – № 11 (124). – С. 1271–1275. DOI: 10.34925/EIP.2020.124.11.254.
6. Котельников, А. В. Цифровизация управления предприятием и поведение стейкхолдеров в условиях становления цифровой экономики / А. В. Котельников, И. Е. Ноздрева, С. Ю. Сивакова // Наука Красноярья. – 2020. – Т. 9, № 3-2. – С. 52–57.
7. Кривошеева-Медянцева, Д. Д. Адаптивное поведение владельцев малых предприятий в условиях пандемии COVID-19 / Д. Д. Кривошеева-Медянцева // Журнал институциональных исследований. – 2022. – Т. 14, № 4. – С. 122–138. DOI: 10.17835/2076-6297.2022.14.4.122-138.
8. Кружкова, Т. И. Сущность и особенности формирования экономического поведения современного делового мира / Т. И. Кружкова, О. А. Рущицкая, О. Е. Рущицкая, А. В. Фетисова // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2021. – № 11-2. – С. 225–230. DOI: 10.17513/vaael.1939.
9. Терентьева, Д. В. Стратегия поведения организации в системе экономической безопасности / Д. В. Терентьева // Вектор экономики. – 2022. – № 10 (76). DOI: 10.51691/2500-3666_2022_10_7.
10. Чижова, Л. А. Индивидуально-психологические особенности бизнес-агентов с разными типами предпринимательского поведения / Л. А. Чижова // Азимут научных исследований: педагогика и психология. – 2020. – Т. 9, № 3 (32). – С. 413–417. DOI: 10.26140/anip-2020-0903-0095.

References

1. Varyukhina Yu. I. (2022) Strategicheskoe povedenie v upravlenii predpriyatijem [Strategic behavior in enterprise management]. Research center «Vector of Development», 8, pp. 34–39.
2. Voloshin E. V. (2021) Predprinimatel'skie navyki. Kak razvitie vnutrennih, gibkih i professional'nyh navykov pomogaet formirovat' predprinimatel'skoe povedenie [Entrepreneurial skills. How the development of internal, flexible and professional skills helps shape entrepreneurial behavior]. Modern science: actual problems of theory and practice. Series: Economics and Law, 8, pp. 30–33. DOI: 10.37882/2223-2974.2021.08.06.
3. Zhukovskaya I. V., Shinkevich M. V. Farrakhova A. A. (2020) Modelirovanie strategicheskogo povedeniya predpriyatij v usloviyah cifrovizacii jekonomiki [Modeling of strategic behavior of enterprises in the conditions of digitalization of the economy]. Bulletin of the Belgorod University of Cooperation, Economics and Law, 5 (84), pp. 37–49. DOI: 10.21295/2223-5639-2020-5-37-49.
4. Zaitseva E. A. (2018) Nauchnye osnovy strategicheskogo povedeniya predpriyatija v rynochnoj srede [Scientific foundations of strategic behavior of an enterprise in a market environment]. Scientific review: theory and practice, 5, pp. 6–12.
5. Kozhevnikov B. V., Kovnikov B. V., Nagadinov A. V., Mandzhiev E. O., Valetova V. K. [et al] (2020) Analiz strategii konkurentnogo povedeniya predpriyatija [Analysis of the company's competitive behavior strategy]. Economics and entrepreneurship, 11 (124), pp 1271–1275. DOI: 10.34925/EIP.2020.124.11.254.

6. Kotelnikov A. V., Nozdreva I. E., Sivakova S. Yu. (2020) Cifrovizacija upravljenja predprijetijem i povedenie stejkholderov v uslovijah stanovlenija cifrovoj jekonomiki [Digitalization of enterprise management and the behavior of stakeholders in the conditions of the formation of the digital economy]. *Science of Krasnoyarsk region.*, 9, 3-2, pp. 52–57.

7. Krivosheeva-Medyantseva D. D. (2022) Adaptivnoe povedenie vladel'cev malyh predpriyatij v uslovijah pandemii COVID-19 [Adaptive behavior of small business owners in the context of the COVID-19 pandemic]. *Journal of Institutional Research*, 14, 4, pp. 122–138. DOI: 10.17835/2076-6297.2022.14.4.122-138.

8. Kruzhkova T. I., Ruschitskaya O. A., Ruschitskaya O. E., Fetisova A. V. (2021) Sushhnost' i osobennosti formirovaniya jekonomicheskogo povedenija sovremennogo delovogo mira [The essence and features of the formation of the economic behavior of the modern business world]. *Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law*, 11-2, pp. 225–230. DOI: 10.17513/vaael.1939.

9. Terentyeva D. V. (2022) Strategija povedenija organizacii v sisteme jekonomicheskoy bezopasnosti [Strategy of the organization's behavior in the system of economic security]. *The vector of the economy*, 10 (76). DOI: 10.51691/2500-3666_2022_10_7.

10. Chizhova L. A. (2020) Individual'no-psihologicheskie osobennosti biznes-agentov s raznymi tipami predprinimatel'skogo povedenija [Individual psychological characteristics of business agents with different types of entrepreneurial behavior]. *Azimuth of scientific research: pedagogy and psychology*, 9, 3 (32), pp. 413–417. DOI: 10.26140/anip-2020-0903-0095.

I. E. Lazareva². Specifics of Financial Decision-Making by National Managers. The article considers the main prerequisites for the formation of a specific model of financial decision-making by managers, examines its input data through the prism of the main criteria of entrepreneurship: risk appetite, ownership relationships, income generation and management functions. Revealed that in the conditions of globalization, under the influence of the loss of orientation, managers form a new type of thinking that is not just influenced by the environment, but also tries to copy it, that is, global values and guidelines achieve irrevocable dominance over local ones, and the business behavior model of managers of national firms is unified with other foreign models, as a result what is the unification of the model of business behavior of firms and the synergy of economic behavior in the economy of countries as a whole. In the conditions of modern hypermobility, the integration impact on national entrepreneurs acquires signs of extreme power and pervasiveness. Analyzed the motivational mechanism of financial decision-making by national managers. Proved that the decision-making mechanism of managers can be considered as based on internal patterns of behavior (habits) or external role models.

Keywords: financial solutions, behavioral finance, firm behavior, financial resources, competitive advantages.

² *Inna E. Lazareva*, Associate Professor of the Department of Banking Donetsk National University of Economics and Trade named after Mikhail Tugan-Baranovsky (Shchors Street, 31, Donetsk, 283048, Russia), Candidate of Economic Sciences, e-mail: ie.lazareva@yandex.ru