

Теоретическая и прикладная экономика

Правильная ссылка на статью:

Тихомиров А.А. Роль поведенческих факторов в системе принятия управленческих решений // Теоретическая и прикладная экономика. 2025. № 3. DOI: 10.25136/2409-8647.2025.3.74954 EDN: CLUWDR URL: https://nbpublish.com/library_read_article.php?id=74954

Роль поведенческих факторов в системе принятия управленческих решений

Тихомиров Андрей Андреевич

ORCID: 0009-0002-5229-8518

студент; Юридический факультет; Финансовый университет при Правительстве РФ
стажер-исследователь; Институт финансово-промышленной политики Факультета экономики и
бизнеса; ФГОБУ ВО "Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации"

129164, Россия, г. Москва, Алексеевский р-н, ул. Кибальчича, д. 1



✉ aatikhomirov02@mail.ru

[Статья из рубрики "Экономическая теория и история экономической мысли"](#)

DOI:

10.25136/2409-8647.2025.3.74954

EDN:

CLUWDR

Дата направления статьи в редакцию:

23-06-2025

Дата публикации:

30-07-2025

Аннотация: В условиях растущей сложности управленческой среды и увеличения скорости принятия стратегических решений традиционные модели рационального выбора демонстрируют свою ограниченность. В этой связи автором настоящей работы осуществлен анализ влияния поведенческой экономики на процессы корпоративного управления, что представляет особую актуальность в контексте необходимости разработки более реалистичных моделей принятия решений. Цель исследования заключается в систематизации ключевых когнитивных искажений, влияющих на управленческие решения, и разработке практических механизмов их минимизации. Предметом исследования выступает влияние поведенческой экономики на процессы принятия управленческих решений в корпоративном управлении, включая анализ

ключевых когнитивных искажений и разработку механизмов их минимизации. Рассмотрены такие аспекты, как ограниченная рациональность, теория перспектив, эффект привязки и групповое мышление, а также их проявление в условиях цифровой трансформации и неопределенности. Методологическая основа статьи объединяет теоретический анализ фундаментальных концепций поведенческой экономики (ограниченная рациональность Г. Саймона, теория перспектив Д. Канемана и А. Тверски) с детальным изучением практических кейсов международных и российских корпораций. Особое внимание авторомделено сравнительному анализу эффективности различных подходов к преодолению когнитивных ошибок в стратегическом управлении. Исследование выявило системные закономерности возникновения когнитивных искажений в стратегическом управлении и предложило практические инструменты для их преодоления, такие как КРП когнитивной эффективности и цифровые системы мониторинга поведенческих рисков. Научная новизна заключается в адаптации международного опыта к российским условиям и разработке рекомендаций по интеграции принципов поведенческой экономики в корпоративное управление. Исследование вносит значительный вклад в развитие поведенческой экономики, предлагая оригинальную типологию когнитивных искажений и их влияния на управленические решения. Разработаны инновационные механизмы минимизации поведенческих ошибок, включая метод «крайних сценариев», алгоритмы когнитивного ценообразования и системы мониторинга поведенческих рисков на основе искусственного интеллекта. Научная новизна также заключается в адаптации зарубежных практик к российскому корпоративному управлению, что подтверждается успешными кейсами компаний, таких как Сбербанк и X5 Retail Group. Результаты исследования демонстрируют, что интеграция поведенческих инструментов в управленические процессы способствует повышению качества решений, снижению стратегических рисков и укреплению корпоративной устойчивости в условиях цифровой экономики.

Ключевые слова:

поведенческая экономика, когнитивные искажения, управленические решения, стратегическое управление, корпоративное управление, ограниченная рациональность, теория перспектив, Метод крайних сценариев, поведенческие риски, когнитивный аудит

Введение

Современная управленическая практика сталкивается с парадоксом: при наличии беспрецедентного доступа к информации и аналитическим инструментам, количество стратегических ошибок в корпоративном управлении не снижается. Данное противоречие объясняется фундаментальным разрывом между традиционными моделями рационального выбора и реальными механизмами принятия решений, подверженными систематическим когнитивным искажениям.

В условиях цифровой трансформации и роста неопределенности бизнес-среды понимание поведенческих факторов управления становится критически важным. Особую значимость проблема приобретает в российском контексте, где необходимость адаптации международного опыта к национальной модели корпоративного управления требует специального исследования.

Поведенческая экономика сформировалась как самостоятельное направление научной

мысли на стыке экономической теории, когнитивной психологии и нейронаук, предложив альтернативу традиционным неоклассическим моделям принятия решений: методологическая специфика заключается в отказе от парадигмы Homo economicus – концепции абсолютно рационального субъекта, максимизирующего полезность на основе полной информации. Вместо этого поведенческая экономика постулирует принципиально иную модель человеческого поведения, учитывающую систематические отклонения от рациональности, обусловленные когнитивными ограничениями и особенностями психических процессов [\[1\]](#).

Формирование данной научной дисциплины происходило в рамках так называемой «когнитивной революции» в социальных науках второй половины XX века, когда исследователи стали активно изучать механизмы обработки информации человеческим сознанием. Особое значение для становления поведенческой экономики имели работы нобелевских лауреатов Герберта Саймона (1978), Дэниела Канемана (2002) и Ричарда Талера (2017), разработавших теоретико-экспериментальную базу для анализа реальных, а не гипотетических моделей экономического поведения.

Современная поведенческая экономика представляет собой динамично развивающуюся область знаний, интегрирующую достижения экспериментальной экономики, нейроэкономики и когнитивной психологии, что позволяет создавать более реалистичные модели принятия управлеченческих решений в условиях ограниченной рациональности.

В этой связи целью исследования выступает определение инструментов преодоления когнитивных искажений в стратегическом управлении на основе интеграции теоретических положений поведенческой экономики с практикой современных корпораций. Для достижения цели поставлены следующие задачи:

- провести критический анализ эволюции теоретических концепций поведенческой экономики в контексте управлеченческих решений.
- выявить и систематизировать ключевые когнитивные искажения, оказывающие наибольшее влияние на стратегическое управление.
- разработать типологию практических инструментов преодоления поведенческих ошибок на основе сравнительного анализа международных и российских кейсов.

Основная часть

Развивая концептуальные основы поведенческой экономики, необходимо особое внимание уделить теории ограниченной рациональности (bounded rationality), которая представляет собой ключевой элемент критики традиционных неоклассических моделей. Разработанная Гербертом Саймоном в середине XX века, данная теория кардинальным образом изменила представления о природе принятия управлеченческих решений, предложив альтернативу классической модели «экономического человека» [\[2\]](#).

Фундаментальное значение концепции Саймона заключается в признании принципиальной невозможности полной рациональности в реальных условиях управления. В отличие от идеализированных моделей, предполагающих всесторонний анализ информации и выбор оптимального решения, теория ограниченной рациональности учитывает когнитивные ограничения человеческого мышления, временные и информационные барьеры, с которыми сталкиваются лица, принимающие решения. Данные ограничения приводят к необходимости использования упрощенных

стратегий принятия решений – так называемых «эвристик» или «правил большого пальца».

Важно подчеркнуть, что ограниченная рациональность не означает иррациональности, а представляет собой особую форму адаптивного поведения в условиях когнитивных и экологических ограничений. Саймон ввел принципиально важное понятие «удовлетворяющего выбора» (satisficing behavior), когда лица, принимающие решения, останавливаются на первом приемлемом варианте, соответствующем определенному уровню притязаний, вместо поиска глобального оптимума. Подобный механизм приобретает особую значимость в управленческом контексте, где временные ограничения и сложность проблем часто делают всесторонний анализ невозможным [\[3\]](#).

Современные исследования в области поведенческой экономики значительно расширили и углубили первоначальную концепцию Саймона: были выявлены системные паттерны отклонений от рациональности (cognitive biases), разработаны детальные классификации различных типов эвристик. Особую актуальность эти разработки приобрели в условиях цифровой экономики, когда феномен информационной перегрузки (information overload) многократно усиливает эффекты ограниченной рациональности [\[4\]](#).

Теория Саймона создала прочную методологическую основу для прикладных исследований в различных областях менеджмента, включая организационное поведение, поведенческие финансы и управление человеческими ресурсами. Ее эвристическая ценность подтверждается как академическими исследованиями, так и практикой современного управления, демонстрируя устойчивую объяснительную силу при анализе реальных, а не гипотетических моделей принятия управленческих решений.

Развивая концепцию ограниченной рациональности, Дэниел Канеман и Амос Тверски предложили революционную теорию перспектив (Prospect Theory), которая кардинально изменила понимание механизмов принятия решений в условиях неопределенности. Данная теория, удостоенная Нобелевской премии по экономике в 2002 году, представляет собой квинтэссенцию поведенческого подхода, демонстрируя систематические отклонения человеческого поведения от предсказаний классической теории ожидаемой полезности [\[5\]](#). Ключевое методологическое отличие теории перспектив заключается в признании того, что люди оценивают возможные исходы не в абсолютных величинах, а относительно определенной точки отсчета (reference point), которая часто соответствует текущему положению дел. Такой релятивистский подход позволил объяснить множество парадоксальных, с точки зрения традиционной экономики, феноменов принятия решений.

Теория выявляет два фундаментальных психологических принципа:

- симметрию восприятия выгод и потерь (loss aversion). Речь идет о психологическом воздействии потерь, которое в разы сильнее, чем эквивалентных приобретений;
- изменение склонности к риску в зависимости от позиции относительно точки отсчета: в зоне потерь люди демонстрируют склонность к риску, тогда как в зоне выгод проявляют консерватизм.

Особую ценность для управленческой практики представляет объяснение таких феноменов как:

- эффект владения (endowment effect), то есть переоценка уже имеющихся активов;

- статус-кво смещение (status quo bias), характеризующее предпочтение текущего положения;
- ошибка невозвратных затрат (sunk cost fallacy), символизирующая продолжение неудачных проектов [\[6\]](#).

Современные модификации теории перспектив находят применение в самых различных областях менеджмента – от стратегического управления до кадровой политики, предлагая более реалистичные модели прогнозирования организационного поведения. Теория продолжает развиваться, интегрируя новые эмпирические данные из нейроэкономики и когнитивных наук, что подтверждает ее непреходящую методологическую ценность для понимания природы управленческих решений.

Переходя от теоретических основ к практическим проявлениям факторов изменения поведенческого поведения, следует подробно остановиться на тех когнитивных искажениях, которые оказывают наиболее заметное влияние на управленческие решения. Систематические ошибки мышления, будучи универсальными для человеческой природы, приобретают особую значимость в организационном контексте, где их последствия могут быть особенно масштабными.

Эффект привязки (anchoring bias) занимает центральное место в перечне управленческих когнитивных ловушек. Его действие наблюдается в самых разных аспектах организационной деятельности – от переговоров о зарплате до стратегического планирования. Суть этого феномена заключается в том, что первая полученная информация (даже если она явно нерелевантна) становится своеобразным «якорем», к которому затем привязываются все последующие оценки. Например, первоначально названная сумма в переговорах часто неосознанно становится точкой отсчета для всех последующих предложений [\[7\]](#).

Подтверждающее искажение (confirmation bias) представляет собой особенно опасный вид когнитивной ошибки для руководителей. Оно проявляется в том, что мы непроизвольно ищем информацию, подтверждающую наши существующие убеждения, и игнорируем данные, которые им противоречат. В управленческой практике это может привести к тому, что руководитель продолжает инвестировать в провальный проект просто потому, что обращает внимание только на положительные сигналы, отфильтровывая негативные [\[8\]](#).

Иллюзия контроля (illusion of control) – это склонность переоценивать свою способность влиять на события, особенно в ситуациях, где многое зависит от случая или внешних факторов. Многие руководители ошибочно полагают, что могут контролировать или хотя бы предсказывать рыночные колебания, результаты новых проектов или поведение конкурентов. В результате искажение часто приводит к излишней самоуверенности и недооценке рисков [\[9\]](#).

Неприятие потерь (loss aversion), будучи одним из краеугольных камней поведенческого подхода, проявляется в том, что психологическая боль от потерь ощущается примерно в два раза сильнее, чем радость от аналогичных приобретений. В управленческом контексте это приводит к тому, что руководители часто упускают хорошие возможности из-за страха потерь, или наоборот – продолжают вкладываться в убыточные проекты, надеясь «отыграться» [\[10\]](#).

Представленная таблица систематизирует ключевые теоретические положения,

рассмотренные в предыдущих разделах, и демонстрирует их непосредственную связь с практикой управления. Каждая из указанных концепций представляет собой важный элемент поведенческого подхода к анализу управленческих решений (см. Таблица 1).

Таблица 1 – Ключевые концепции поведенческой экономики в управлении

Концепция	Основные положения	Проявление в управленческих решениях	Авторы/Исследователи
Ограниченнaя рациональность	Принятие решений в условиях когнитивных ограничений и неполной информации	Использование упрощенных стратегий вместо оптимальных решений	Герберт Саймон (1955)
Теория перспектив	Оценка результатов относительно точки отсчета, асимметрия восприятия выгод/потерь	Консерватизм при выгодах и склонность к риску при потерях	Канеман, Тверски (1979)
Когнитивные искажения	Систематические отклонения от рационального мышления	Ошибки в оценках, прогнозах и стратегическом планировании	Множество исследований
Эффект привязки	Зависимость от первоначальной информации	Искажения в бюджетировании и оценке проектов	Канеман, Тверски (1979)
Подтверждающее искажение	Предпочтение информации, подтверждающей убеждения	Игнорирование сигналов о проблемах в проектах	Лорд и др. (1979)

Источник: составлено автором.

Особое значение имеет колонка «Проявление в управленческих решениях», которая наглядно показывает, как теоретические конструкции находят свое отражение в реальных организационных процессах. Например, концепция ограниченной рациональности объясняет, почему менеджеры часто используют упрощенные модели анализа вместо комплексных исследований, особенно в условиях дефицита времени.

Многочисленные исследования в области поведенческого менеджмента демонстрируют устойчивую закономерность: значительная часть стратегических провалов крупных корпораций обусловлена не внешними факторами, а систематическими когнитивными искажениями в процессе принятия решений. Эмпирический анализ конкретных кейсов позволяет выявить повторяющиеся паттерны девиантного поведения управленческих команд.

Ярким примером служит случай компании Kodak, которая, обладая технологическим преимуществом (разработка первой цифровой камеры в 1975 году), не смогла адаптироваться к изменениям рынка. Глубинный анализ выявляет комплекс взаимосвязанных когнитивных искажений: гипертрофированную привязанность к существующей бизнес-модели (статус-кво смещение), переоценку активов в области пленочной фотографии (эффект владения) и избирательное восприятие рыночных сигналов (подтверждающее искажение). Как показали внутренние документы, руководство компании последовательно игнорировало данные собственных исследований, указывающие на неизбежность цифровой трансформации рынка [\[11\]](#).

Аналогичные поведенческие паттерны наблюдались в кейсе Nokia, где стратегические просчеты усугублялись феноменом группового мышления. Архивные материалы совещаний 2007-2010 годов свидетельствуют о систематическом подавлении альтернативных точек зрения, что привело к катастрофической недооценке угрозы со стороны смартфонов. Особенно показателен механизм эскалации приверженности ошибочному курсу: несмотря на поступающие данные о снижении продаж, руководство требовало от сотрудников «позитивного настроя» и продолжения инвестиций в устаревающие технологии [\[12\]](#).

Банковский сектор предоставляет не менее показательные примеры. Анализ стратегических решений Deutsche Bank в 2015-2019 годах выявляет классическое проявление эффекта невозвратных затрат: руководство продолжало вкладывать средства в убыточное подразделение инвестиционного банкинга, пытаясь «отыграть» первоначальные потери. Внутренние отчеты демонстрируют характерную селективность в восприятии информации – позитивные прогнозы учитывались, тогда как тревожные сигналы систематически игнорировались [\[13\]](#).

Таблица 2 – Примеры неэффективной работы с поведенческими паттернами

Компания	Когнитивное искажение	Ошибка	Урок
Kodak	Статус-кво смещение	Игнорирование цифровых технологий	Не цепляться за устаревшие бизнес-модели
Nokia	Групповое мышление	Недооценка угрозы смартфонов	Поощрять разнообразие мнений
Deutsche Bank	Эффект невозвратных затрат	Инвестиции в убыточные проекты	Своевременно признавать ошибки

Источник: составлено автором.

Опыт компании Tesla в области управления когнитивными искажениями представляет особый интерес для теории и практики корпоративного управления. Анализ стратегических решений компании при запуске Model 3 выявляет системный подход к нейтрализации типичных поведенческих ошибок, что во многом объясняет успех данного проекта в условиях высокой рыночной неопределенности [\[14-17\]](#).

Центральным элементом методологии Tesla стал метод «крайних сценариев», разработанный под непосредственным руководством Илона Маска. В отличие от традиционного сценарного планирования, данный подход предполагает детальную проработку не просто пессимистичного, а катастрофического варианта развития событий. Как свидетельствуют внутренние документы компании, при подготовке к запуску Model 3 было смоделировано 27 экстремальных сценариев, включая полное прекращение

государственных субсидий, 50%-ное повышение цен на литий и одновременный выход на рынок трех конкурентов с аналогичными характеристиками. Такой подход позволил существенно снизить влияние эффектов излишней уверенности и недооценки рисков [\[18-21\]](#).

В свою очередь отечественный опыт в некоторых областях поведенческого менеджмента демонстрирует еще более интересные решения. Так, в период 2017-2020 годов Сбербанк под руководством Г. Грефа реализовал масштабную программу по преодолению когнитивных искажений в стратегическом управлении: ключевым инструментом стали «дни сомнений» – специальные мероприятия, в рамках которых анализировались исключительно потенциальные угрозы и ошибки. Особенno показателен случай с прогнозированием цифровой трансформации: методика «крайних сценариев» позволила предвидеть необходимость ускоренного развития IT-инфраструктуры еще до пандемийного кризиса 2020 года.

В свою очередь Ритейлер X5 Retail Group разработал уникальную систему преодоления эффекта привязки в ценообразовании. Внедренный в 2019 году алгоритм «когнитивного ценообразования» предполагает:

- обязательную ротацию категорийных менеджеров каждые 2 года для предотвращения профессиональной деформации;
- использование «искусственного интеллекта-опровергателя», генерирующего контраргументы на все ценные инициативы;
- ежемесячные эксперименты с альтернативными ценовыми моделями в контрольных магазинах.

На основании успешного опыта российских и зарубежных компаний можно сформулировать ряд рекомендаций для внедрения в корпоративном управлении крупных компаний (см. Рисунок 1).

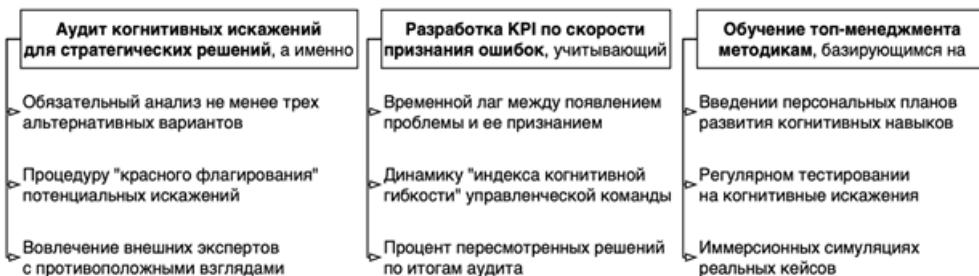


Рисунок 1 – Рекомендации по развитию корпоративного управления с учетом концепций поведенческих экономики и менеджмента

Источник: составлено автором.

Таким образом, для противодействия описанным патологиям современные корпорации разрабатывают институциональные механизмы «когнитивного аудита», среди которых выделяются следующие практики:

- процедуру конструктивного несогласия;
- метод крайних сценариев;
- регулярные «сессии сомнений» с привлечением внешних экспертов.

Полученные результаты позволяют переосмыслить фундаментальные парадигмы поведенческой экономики. Так, таблица 3 наглядно демонстрирует существенную трансформацию ключевых положений поведенческой экономики при их применении в современных условиях корпоративного управления. Рассмотрим основные изменения в интерпретации фундаментальных концепций:

1. Ограниченная рациональность.

Классическая трактовка фокусировалась преимущественно на индивидуальных когнитивных ограничениях. Современный подход расширяет это понимание, рассматривая системное взаимодействие человеческого и искусственного интеллекта в условиях информационной избыточности, что принципиально меняет подход к управленческим решениям.

2. Теория перспектив.

Если изначально теория постулировала универсальные паттерны поведения, то новые исследования выявляют значительную культурную специфику в восприятии рисков. Особенно заметны различия в реакции на потенциальные потери, что требует адаптации управленческих подходов в международном бизнесе.

3. Когнитивные искажения.

Традиционно рассматриваемые как неизбежные и устойчивые, современные исследования показывают возможность их коррекции через организационные механизмы. Данное изменение меняет саму парадигму – от констатации искажений к активному управлению ими.

4. Эффект владения.

Классическая интерпретация делала акцент на психологической привязанности к материальным активам. В цифровую эпоху этот эффект трансформируется, проявляясь в новых формах – например, в привязанности к устаревшим бизнес-моделям или цифровым платформам.

Таблица 3 – Эволюция концепций поведенческой теории в корпоративном управлении

Концепция	Классическая интерпретация	Эмпирические ограничения классического подхода	Авторское развитие концепции	Практическая реализация в исследовании
Ограниченная рациональность	Саймон (1955): когнитивные ограничения в условиях дефицита информации	Не учитывает эффекты цифровой перегрузки (Mackie, Bagassi, 2024)	Цифровая ограниченная рациональность: взаимодействие человеческих и алгоритмических когнитивных ограничений	<ul style="list-style-type: none"> Метод крайних сценариев в Tesla • KPI когнитивной пропускной способности
Теория	Канеман, Тверски (1979): универсальные	Игнорирует культурную специфику (Bleichrodt,	Культурно-институциональная модификация: - Российская гипертрофия	<ul style="list-style-type: none"> • Когнитивное ценообразование X5 Retail Group

перспектив	паттерны оценки рисков	2025) и влияние ИИ (Carter, Liu, 2025)	риска в зоне потерь - Эффект "алгоритмической точки отсчета"	Система ИИ-опровергателя
Когнитивные искажения	Garahmani et al. (2024): устойчивые системные ошибки	Не рассматривает технологические механизмы коррекции	Концепция "управляемых искажений" через цифровые интервенции	• "Дни сомнений" в Сбербанке • Ротация категорийных менеджеров
Эффект владения	Классическая трактовка (Kahneman et al.): переоценка имеющихся активов	Не изучает динамику в условиях цифровой трансформации	Модель "цифрового отчуждения" для преодоления привязанности к устаревшим активам	Кейс Kodak: ретроспективный анализ цифровых решений

Источник: составлено автором.

Заключение

Проведенное исследование подтвердило значительное влияние когнитивных искажений на качество управленческих решений в современных корпорациях. Анализ теоретических основ поведенческой экономики и практических кейсов международных и российских компаний позволил выявить системные закономерности возникновения ошибок в стратегическом управлении. Ключевые результаты исследования демонстрируют, что наиболее опасными для корпоративного управления являются такие искажения, как эффект привязки, подтверждающее искажение, групповая поляризация и неприятие потерь, которые в совокупности могут приводить к катастрофическим стратегическим просчетам. Особую ценность представляет адаптация международного опыта к российским условиям корпоративного управления, что нашло отражение в успешных практиках Сбербанка, X5 Retail Group и других отечественных компаний.

Перспективы дальнейших исследований в данной области связаны с несколькими направлениями. Во-первых, требует углубленного изучения влияние цифровой трансформации на характер когнитивных искажений в условиях работы с большими данными и искусственным интеллектом. Во-вторых, актуальным представляется исследование культурных особенностей проявления поведенческих ошибок в различных национальных моделях корпоративного управления. В-третьих, перспективным направлением является разработка интегрированных систем поддержки принятия решений, сочетающих методы поведенческого менеджмента с технологиями машинного обучения. Особое значение приобретает создание универсальных метрик когнитивной эффективности управления, которые могли бы стать стандартом для корпоративной отчетности.

Практическая реализация описанных направлений позволит создать более устойчивые и адаптивные системы корпоративного управления, способные минимизировать влияние человеческого фактора на стратегические решения.

Библиография

- Гусева Е. А., Майзель А. И. Философия новой экономической парадигмы // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. – 2021. – № 3

- (129). – С. 12-17. EDN: FUCNPS.
2. Mackie L., Bagassi M. Problem solving, bounded rationality, and the puzzle of thinking // Elgar Companion to Herbert Simon. – 2024. – P. 228-245.
3. Berry C., Kees J., Burton S. Satisficing responses and data quality in marketing: Measurement and impact on objective knowledge // Journal of Marketing Theory and Practice. – 2025. – Vol. 33. – No. 1. – P. 11-28.
4. Cristofaro M. et al. Unfolding the resilience of small and medium enterprises // Journal of Management & Organization. – 2024. – Vol. 30. – No. 3. – P. 490-520.
5. Кукса О. А., Панков Д. А., Стефанович Л. И. Поведенческая парадигма в экономике и финансах // Экономика и банки. – 2024. – № 2. – С. 48-55. EDN: WVHXTL.
6. Bleichrodt H. Reference dependence, loss aversion, and the endowment effect // Behavioural Economics. – 2025. – P. 125-149.
7. Carter L., Liu D. The role of anchoring effect in AI-assisted decisions // International Journal of Information Management. – 2025. – Vol. 82. – P. 102875. DOI: 10.1016/j.ijinfomgt.2025.102875 EDN: HJDDSO.
8. Garahmani E., Joyce J., Lechner S. Mitigating confirmation bias in SMS // 2024 Integrated Communications, Navigation and Surveillance Conference (ICNS). – 2024. – P. 1-11.
9. Диденко В. Ю. Учет поведенческой иррациональности финансовых решений в моделях финансового поведения населения при формировании денежно-кредитной политики // AlterEconomics. – 2023. – Т. 20. – № 1. – С. 271-290. DOI: 10.31063/AlterEconomics/2023.20-1.13 EDN: MILHUF.
10. Ranjan R. Behavioral finance in banking // Asian Journal of Economics, Business and Accounting. – 2025. – Vol. 25. – No. 1. – P. 374-386. DOI: 10.9734/ajeba/2025/V25i11657 EDN: CJUOBI.
11. Гуськов А. А., Скрыпник Д. В. Инвестиционные стратегии и их влияние // ЭФО: Экономика. Финансы. Общество. – 2024. – № 2 (10). – С. 37-51. DOI: 10.24412/2782-4845-2024-10-37-51 EDN: ENNHKQ.
12. Vuori T. O., Tushman M. L. Strategic decisions at platform transitions // Strategic Management Journal. – 2024. – Vol. 45. – No. 10. – P. 2018-2062.
13. Rathod M. M. Operational risks – Cases for banks // Vinimaya. – 2021. – Vol. 42. – No. 3. – P. 5-31.
14. Abatecola G., Caputo A., Cristofaro M. Cognitive biases in managerial decision-making // Journal of Management Development. – 2018. – Vol. 37. – No. 5. – P. 409-424.
15. Волкодавова Е. В. Роль поведенческих финансов в стратегии развития бизнеса // Фундаментальные исследования. – 2024. – № 6. – С. 36-42. DOI: 10.17513/fr.43625 EDN: FORVKM.
16. Lin R., Ma L., Zhang W. An interview study exploring Tesla drivers' behavioural adaptation // Applied Ergonomics. – 2018. – Vol. 72. – P. 37-47.
17. Helsing W. S. Managing cognitive bias in safety decision making: Application of emotional intelligence competencies // Journal of Space Safety Engineering. – 2017. – Vol. 4. – No. 3-4. – P. 124-128.
18. Liu Y. et al. A comprehensive analysis of Tesla // 2022 2nd International Conference on Financial Management and Economic Transition (FMET 2022). – 2022. – P. 344-356.
19. Смирнов В. Д. О стратегической цели фирмы и способах ее достижения // Теоретическая экономика. – 2022. – № 8 (92). – С. 60-73. DOI: 10.52957/22213260_2022_8_60 EDN: GFGSHQ.
20. Yang K. et al. Uncertainties in onboard algorithms for autonomous vehicles: Challenges, mitigation, and perspectives // IEEE Transactions on Intelligent Transportation Systems. – 2023. – Т. 24. – № 9. – С. 8963-8987. DOI: 10.1109/tits.2023.3270887 EDN: MASQYG.
21. Zhao Y. et al. Behavioral decision-making and safety verification approaches for

autonomous driving system in extreme scenarios // Journal of Systems and Software. – 2025. – Т. 226. – С. 112385. "

Результаты процедуры рецензирования статьи

В связи с политикой двойного слепого рецензирования личность рецензента не раскрывается.

Со списком рецензентов издательства можно ознакомиться [здесь](#).

Предметом исследования в рецензируемой работе выступает роль поведенческой экономики в системе принятия управленческих решений в условиях современных российских реалий.

Методология исследования базируется на модели человеческого поведения, учитывающей систематические отклонения от рациональности, обусловленные когнитивными ограничениями и особенностями психических процессов – подходе присущем поведенческой экономики, а также на обобщении сведений из различных источников информации.

Актуальность работы авторы связывают с необходимостью адаптации международного опыта поведенческой экономики к особенностям российской модели корпоративного управления.

Научная новизна работы, по мнению рецензента, состоит в выявлении закономерностей возникновения ошибок в стратегическом управлении и наиболее опасных для корпоративного управления искажений, таких как эффект привязки, групповая поляризация и неприятие потерь.

Структурно в статье выделены следующие разделы: Введение, основная часть, Заключение и Библиография.

Авторами рассмотрены ключевые концепции поведенческой экономики в управлении, проведен анализ их эволюции в контексте управленческих решений; систематизированы ключевые когнитивные искажения, оказывающие наибольшее влияние на стратегическое управление; разработана типология практических инструментов преодоления поведенческих ошибок на основе сравнительного анализа международных и российских кейсов, приведены примеры неэффективной работы с поведенческими паттернами и рекомендации по развитию корпоративного управления с учетом концепций поведенческих экономики и менеджмента, а также рассмотрены перспективы дальнейших исследований в области поведенческой экономики для принятия управленческих решений. Заслуживает внимания отражение в публикации успешных практик адаптации международного опыта к российским условиям корпоративного управления на примере Сбербанка, X5 Retail Group и других отечественных компаний.

Библиографический список включает 13 источников – научные публикации зарубежных и российских авторов по рассматриваемой теме в отечественных и иностранных журналах и издательствах. В тексте публикации имеются адресные ссылки к списку литературы, подтверждающие наличие апелляции к оппонентам.

Из замечаний стоит отметить, что авторами не соблюдены принятые редакций Правила оформления списка литературы: «Рекомендованный объем списка литературы для оригинальной научной статьи – не менее 20 источников, который должен содержать: не менее трети зарубежных источников; не менее половины работ, изданных в последние 3 года». Кроме этого в описании зарубежных источников (под номерами 2-4, 6-10, 12-13) фамилии авторов и наименования работ приведены на русском языке, хотя скорее всего работы опубликованы на иностранных языках, поскольку названия журналов приведены на английском языке.

Тема статьи актуальна, представленный на рецензирование материал отражает

результаты проведенного авторами исследования, содержит элементы приращения научного знания, соответствует тематике журнала «Теоретическая и прикладная экономика», может вызвать интерес у читателей, но нуждается в доработке в соответствии с высказанными замечаниями.

Результаты процедуры повторного рецензирования статьи

В связи с политикой двойного слепого рецензирования личность рецензента не раскрывается.

Со списком рецензентов издательства можно ознакомиться [здесь](#).

Предмет исследования. С учётом сформированного заголовка представляется возможным заключить о том, что статья должна быть посвящена роли поведенческой экономики в системе принятия управленческих решений. Содержание статьи не противоречит заголовку, но тезисы требуют аргументации.

Методология исследования базируется на использовании методов сбора и систематизации данных, их графического представления для наглядного восприятия результатов. При этом заявленная тема статьи никак не может быть раскрыта без опоры на числовые данные и их обработку в том числе с применением экономико-математического инструментария. Важно также отметить, что первые отсылки к графическим объектам делаются в тексте до их появления.

Актуальность исследования различных аспектов поведенческой экономики не вызывает сомнения, так как это определяет управления и государственными, и корпоративными, и личными финансами. При этом крайне важно обосновать конкретные закономерности, проблемы и пути их решения: потенциальную читательскую аудиторию интересует современный авторский взгляд к вопросам принятия управленческих решений с учётом особенностей поведенческой экономики.

Научная новизна в представленном на рецензировании материале частично присутствует. В частности, интерес представляют примеры неэффективной работы с поведенческими паттернами. При этом не осталось ясно, как именно была подготовлена данная таблица? Под ней указано, что составлено автором? Это авторская разработка или это материал из других источников? Аналогично и с рекомендациями по развитию корпоративного управления с учетом концепций поведенческих экономики и менеджмента.

Стиль, структура, содержание. Стиль изложения является научным, но слово «можно» не принято использовать в научных работах. Структура статьи автором выстроена, позволяет раскрыть заявленную тему. Ознакомление с содержанием показало, что в тексте отсутствует аргументация приводимых тезисов, в том числе подкрепление суждений числовыми данными. Например, автор утверждает, что «Наиболее эффективные практики включают:

- процедуру конструктивного несогласия;
- метод крайних сценариев;
- регулярные «сессии сомнений» с привлечением внешних экспертов.»

На основании чего был сделан такой вывод? Какие ещё практики автор рассматривал? Как именно оценивалась эффективность каждой из практик? Каждый приводимый тезис должен быть обоснован.

Библиография. Библиографический список состоит из 20 наименований. Ценно, что автор при проведении исследования опирается и на зарубежные публикации. Однако практически не были использованы отечественные научные труды (таких обнаружено в списке источников только 3 из 20). При доработке статьи представляется важным уточнить содержание с учётом данного замечания.

Апелляция к оппонентам. Несмотря на сформированный список источников, какой-либо научной дискуссии не обнаружено. При доработке следует устраниТЬ данное замечание. Особенно важно показать прирост научного знания с учётом полученных результатов и их сравнения с теми итогами исследований, что представлены в уже имеющихся научных публикациях, отражённых в библиографическом списке.

Выводы, интерес читательской аудитории. С учётом вышеизложенного заключаем о том, что статья подготовлена на актуальную тему. При условии доработки статьи по указанным в рецензии замечаниям статья будет востребована и у лиц, принимающих управленческие решения на государственном и корпоративном уровнях, а также в научном сообществе и учебных заведениях.

Результаты процедуры окончательного рецензирования статьи

В связи с политикой двойного слепого рецензирования личность рецензента не раскрывается.

Со списком рецензентов издательства можно ознакомиться [здесь](#).

Предметом исследования является оценка влияния поведенческих факторов при принятии управленческих решений и разработка мер по снижению поведенческих искажений при принятии стратегических решений с учетом российской специфики в текущих экономических условиях.

Методология исследования состоит из таких методов как сопоставление, сравнение, анализ и рассуждения.

Актуальность темы исследования обусловлена неослабевающим интересом и многочисленным зарубежным исследованиям в сфере поведенческих финансов, теме, которая в российской научной литературе раскрыта пока не полностью. Также актуальность темы работы поддерживается стремительно меняющимися экономическими условиями, к которым в том числе относится не только волатильность индикаторов и изменчивость законоадательной базы, но и внедрение инновационных технологий в работу компаний на всех уровнях.

Научная новизна заключается в попытке адаптации международного опыта оценки роли поведенческих искажений к российским условиям корпоративного управления с учетом текущих экономических условий.

Стиль, структура, содержание. Стиль работы выдержан как научный, что отвечает требованиям к подобного рода работам. Структура работы состоит из введения, обзора теоретической базы, сравнения методов, аналитической части и заключения.

Особенно интересным представляется структурированное представление примеров поведенческих искажений в управлении в зарубежных и отечественных компаниях, что подтвердило тезис о значительном влиянии когнитивных искажений на качество управленческих решений в современных корпорациях.

Таким образом, в ходе работы автору удалось провести анализ развития теоретических

концепций поведенческой экономики в контексте управлеченческих решений, а также выявить и систематизировать ключевые когнитивные искажения, оказывающие наибольшее влияние на стратегическое управление. Это позволило автору разработать типологию практических инструментов преодоления поведенческих искажений на основе сравнительного анализа международных и российских кейсов. Авторские рекомендации по развитию корпоративного управления с учетом концепций поведенческих экономики и менеджмента имеют высокую практическую значимость и научный интерес. Помимо прочего автором обозначены направления и перспективы будущих исследований в данной области.

Библиография состоит из списка трудов отечественных и зарубежных авторов переводных изданий, что подтверждает глубину исследования.

Апелляция к оппонентам. Хотелось бы увидеть больше практических рекомендаций автора по вопросам адаптации международного опыта к российскому, как и способам снижения влияния поведенческих искажений на стратегическое управление компанией. Однако, в целом, интерес читательской аудитории бесспорно будет высоким благодаря актуальности темы и полученным в ходе исследования выводам. Работа имеет как научную, так и практическую значимость. Данная статья отвечает всем требованиям, предъявляемым к научным статьям, публикуемым в рецензируемых изданиях, и может быть рекомендована к публикации.