



**Электронный периодический
рецензируемый
научный журнал**

«SCI-ARTICLE.RU»

<http://sci-article.ru>

№143 (июль) 2025

СОДЕРЖАНИЕ

Редколлегия.....	3
БЕЛЕВИЧ АНГЕЛИНА АНАТОЛЬЕВНА. АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ФИНАНСОВЫХ РЕСУРСОВ И КАПИТАЛА ОАО ”ПИНСКИЙ КОМБИНАТ ХЛЕБОПРОДУКТОВ“.....	11
КЛИМЧУК ВИКТОРИЯ АЛЕКСАНДРОВНА. ПОВЕДЕНЧЕСКАЯ ЭКОНОМИКА В БИЗНЕС-РЕШЕНИЯХ: КОГНИТИВНЫЕ ИСКАЖЕНИЯ И ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ	32
ПАХМЕСТЕРОВ МИХАИЛ СЕРГЕЕВИЧ. ВЛИЯНИЕ МИКРОПЛАСТИКА НА ВЫЖИВАЕМОСТЬ ЛИЧИНОК КОМАРОВ–ЗВОНЦОВ CHIRONOMUS THUMMI	37
УРАЗИМОВА ТАМАРА ВЛАДИМИРОВНА. СКУЛЬПТУРА КАРАКАЛПАКСТАНА. ТВОРЧЕСТВО САМОДЕЯТЕЛЬНОГО ХУДОЖНИКА Д. ТОРЕНИЯЗОВА	41
УРАЗИМОВА ТАМАРА ВЛАДИМИРОВНА. ИЗОБРАЗИТЕЛЬНОЕ ИСКУССТВО КАРАКАЛПАКСТАНА. ЭТЮДЫ О ТВОРЧЕСТВЕ К.САИПОВА.....	46
КОРОЛЕВ ГЕННАДИЙ НИКОЛАЕВИЧ. ПРОЯВЛЕНИЕ И ЗНАЧЕНИЕ ЭНЕРГИИ И ИНФОРМАЦИИ В ЗЕМНОЙ ЖИЗНИ И СОЦИУМЕ	50

ЭКОНОМИКА

ПОВЕДЕНЧЕСКАЯ ЭКОНОМИКА В БИЗНЕС-РЕШЕНИЯХ: КОГНИТИВНЫЕ ИСКАЖЕНИЯ И ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ

Климчук Виктория Александровна
Полесский государственный университет
студент

**Галкина Марина Николаевна, ассистент кафедры финансового менеджмента,
Полесский государственный университет**

Ключевые слова: принятие решений; поведенческая экономика; когнитивные искажения; экономическая теория; малый бизнес; управление рисками

Keywords: decision making; behavioral economics; cognitive biases; economic theory; small business; risk management

Аннотация: В статье исследуются психологические аспекты принятия управленческих решений в бизнес-среде с акцентом на специфику малого и среднего предпринимательства в Республике Беларусь. Рассматриваются ключевые когнитивные искажения, эмоциональные и социальные факторы, влияющие на выбор стратегий в условиях неопределенности. Приводятся данные эмпирических исследований, а также практические рекомендации по повышению эффективности решений.

Abstract: in management within the business environment, focusing on the specifics of small and medium-sized enterprises in the Republic of Belarus. Key cognitive distortions, emotional and social factors that influence the choice of strategies under conditions of uncertainty are considered. Data from empirical studies are presented, as well as practical recommendations for improving decision-making efficiency.

УДК 330.13

Актуальность исследования обусловлена необходимостью учета психологических факторов при принятии управленческих решений в условиях высокой неопределенности современной бизнес-среды, особенно в специфическом контексте белорусской экономики с ее институциональными особенностями и культурными детерминантами предпринимательского поведения.

Цель статьи — проанализировать психологические особенности принятия решений в бизнес-среде, опираясь на современные исследования в области экономической психологии.

Научная новизна работы заключается в синтезе теорий поведенческой экономики с эмпирическими данными о практике принятия решений, что позволяет разработать актуальные рекомендации для бизнес-сообщества.

Введение. Современный бизнес функционирует в условиях высокой динамичности и неопределенности, что делает процесс принятия решений особенно сложным. В отличие от классических экономических моделей, предполагающих полную рациональность субъектов, реальные предприниматели часто действуют под влиянием психологических факторов – когнитивных искажений, эмоциональных реакций, социальных стереотипов [4].

Особый интерес представляет анализ принятия решений в условиях белорусской экономики, где бизнес сталкивается с дополнительными вызовами: высокий уровень государственного регулирования [7]; ограниченный доступ к финансированию [6]; культурные особенности делового поведения (избегание рисков, ориентация на стабильность) [1].

Традиционная экономическая теория (например, модель "рационального выбора") предполагает, что предприниматели принимают решения на основе максимизации прибыли и минимизации издержек. Однако исследования Даниэля Канемана и Амоса Тверски (1979) доказали, что люди систематически отклоняются от рациональности из-за [4]: когнитивных эвристик (упрощенных правил принятия решений); эмоциональных факторов (страха, жадности, чрезмерного оптимизма); социального влияния (давления группы, культурных норм).

Как отмечается в исследовании **"Социально-экономическая психология малого бизнеса"**, владельцы малых предприятий чаще полагаются на интуицию и личный опыт, а не на аналитику, краткосрочные выгоды, игнорируя долгосрочные стратегии, социальные сети (доверие к "своим" партнерам) [11]. В белорусском контексте это усугубляется недоверием к формальным институтам и ориентацией на неформальные договоренности [7].

Рассмотрим психологические барьеры в принятии бизнес-решений.

В первую очередь, это когнитивные искажения в предпринимательской среде, а именно: эффект подтверждения – игнорирование информации, противоречащей убеждениям [4];

иллюзия контроля – переоценка влияния на события (например, уверенность в успехе проекта вопреки статистике) [12];

гиперболическое дисконтирование – выбор меньшей, но немедленной выгоды (например, отказ от инвестиций в развитие ради сиюминутной прибыли) [4].

Немалое влияние оказывают и эмоциональные факторы: неприятие потерь – страх убытков сильнее, чем желание прибыли [4]; избыточный оптимизм – завышение ожиданий (особенно в стартапах) [12]; социальное давление – конформизм в корпоративной среде [1].

В белорусском бизнесе специфика принятия решений основывается на влиянии институциональной среды, что приводит к избеганию рисков, ориентации на

краткосрочное планирование. Необходимо отметить и культурные особенности: решения принимаются с учетом мнения группы (коллективизм), присутствует меньшая склонность к расширению в области инноваций в сравнении с западными предпринимателями [2].

Для оптимизации решений в бизнесе необходимо использовать индивидуальные стратегии преодоления когнитивных искажений, такие как применение структурированных чек-листов, метод "пре-мортем" (pre-mortem analysis), эмоциональный интеллект. Данные стратегии позволят предпринимателю систематизировать процесс принятия решений, анализировать рыночные данные, оценивать альтернативные варианты, выявлять скрытые риски [4,12].

Организационные методы могут быть оптимизированы с помощью децентрализации процесса принятия решений. Исследования показывают, что решения, принимаемые коллегиально, менее подвержены когнитивным искажениям, чем индивидуальные [11]. Модели реализации могут включать в себя создание кросс-функциональных рабочих групп, внедрение системы "красных команд" (специальные группы, критикующие предлагаемые стратегии). Использование Data-driven менеджмента позволит принимать решения на основе данных с применением систем бизнес-аналитики (BI), регулярным сбором и анализом KPI, A/B-тестированием маркетинговых стратегий. Метод сценарного планирования предполагает разработку нескольких вариантов развития событий (оптимистичный, пессимистичный, реалистичный) и подготовку к каждому из них. Этапы реализации включают в себя идентификацию ключевых неопределенностей, разработку 3-4 сценариев, создание планов действий для каждого сценария.

Предпринимателям в современных условиях необходимо принимать активное участие в бизнес-ассоциациях для лоббирования интересов, проводить регулярный мониторинг правовых изменений через специализированные сервисы [7]. Сократить финансовые, временные издержки позволит внедрение облачных решений для удаленного управления бизнесом, использование цифровых платформ для краудсорсинга решений. Для применения данных технологий в условиях глобализации белорусские предприниматели могут использовать международный опыт цифровой трансформации со схожими экономическими условиями. Например, Казахский опыт цифровой трансформации: внедрение системы "Digital Kazakhstan" позволило МСБ сократить административные издержки на 30% через: электронный документооборот (платформа "eGov"); автоматизацию налоговой отчетности ("Налоговая 3.0"). Компания "Chocofamily" (аналог Delivery Club) использовала big data для прогнозирования спроса, увеличив маржу на 22% [8]. Сербская модель краудфандинга использует платформу "Serbia Crowdfunding", которая объединяет: бизнес-ангелов (средний чек €15-50 тыс.); государственные гранты (финансирование до 30%). Стартап "Tradecore" привлек €120 тыс. на развитие fintech-решения для малого бизнеса [10].

Современные технологические решения предлагают следующие возможности реализации цифровой трансформации в Республике Беларусь:

1. Облачные бизнес-системы, а именно ERP-платформы (Odoo, 1С:Документооборот), позволяют снизить затраты на IT-инфраструктуру на 40-60%. Например, Минская фабрика "Коммунарка" сократила сроки согласования документов с 3 дней до 4 часов после внедрения Microsoft Dynamics 365 [3].

2. Краудсорсинговые платформы посредством локальных решений (белорусская система "МойБизнес 365" для коллективной разработки идей) и глобальных платформ (InnoCentive (решение кейсов от мировых компаний), Kickstarter (привлечение микрокапитала)).
3. AI-аналитика для принятия решений, представляющие сервисы Crystal Ball (прогнозирование продаж) и Tableau (визуализация данных). В пример можно привести ритейлер "Евроопт", который использует нейросетевые алгоритмы для оптимизации логистики, сократив расходы на 18% [15].

Однако необходимо выделить такие барьеры в части применения технологических решений, как нехватка цифровых компетенций, киберинциденты, высокая стоимость внедрения. Представим пути преодоления данных проблем с помощью таблицы 1.

Таблица 1 - Пути преодоления барьеров цифровой трансформации Республики Беларусь

Барьер	Психологический механизм	Решение	Пример реализации в Республике Беларусь
Нехватка цифровых компетенций	Эффект Даннинга-Крюгера (переоценка собственных навыков)	Корпоративные тренинги по цифровой грамотности с элементами геймификации	Программа "IT-Академия" при ПВТ (повысила цифровые навыки у 72% участников) [13]
Киберинциденты	Иллюзия неприкосновенности (underconfidence effect)	Внедрение ISO 27001 стандартов с регулярными stress-testing	Опыт Белгазпромбанка по защите данных (снижение инцидентов на 40% за год) [5]
Высокая стоимость внедрения	Гиперболическое дисконтирование (предпочтение сиюминутной экономии)	Использование open-source решений (ERPNext, Odoo) с поэтапным внедрением	Адаптация PostgreSQL на заводе "Атлант" (экономия €120 тыс./год) [14]
Сопротивление персонала	Когнитивный диссонанс (несоответствие новых технологий существующим ментальным моделям)	Change management через storytelling и пилотные проекты	Внедрение CRM в "БелАЗ" через истории успеха коллег [9]
Недостаток данных	Эффект нулевого риска (preference for zero-risk bias)	Партнерство с университетами для создания тестовых datasets	Совместный проект BSU и "Парка высоких технологий" [6]

Примечание – Источник: собственная разработка на основании источника [5, 6, 9, 13,14]

Вывод. Проведенное исследование позволило выявить ключевые психологические особенности принятия управленческих решений в условиях белорусского бизнеса. Установлено, что в контексте высокой институциональной неопределенности и

культурной специфики предприниматели сталкиваются с комплексом когнитивных искажений (эффект подтверждения, иллюзия контроля, гиперболическое дисконтирование) и эмоциональных факторов (неприятие потерь, избыточный оптимизм), существенно влияющих на качество принимаемых решений. Научная ценность работы заключается в разработке комплексного подхода, сочетающего: теоретические положения поведенческой экономики, эмпирические данные о практике принятия решений в белорусских компаниях, адаптированные международные практики цифровизации. Практическая значимость исследования подтверждается разработанными рекомендациями по преодолению психологических барьеров (чек-листы, пре-мортем анализ), организационными методами (децентрализация решений, data-driven подход), адаптированными под белорусские условия цифровыми решениями (облачные системы, краудсорсинговые платформы). Полученные результаты имеют важное значение для совершенствования системы принятия решений в условиях цифровой экономики Беларуси, способствуя повышению конкурентоспособности национального бизнеса.

Литература:

1. Гоулман Д. Эмоциональный интеллект в бизнесе. - М.: Альпина Паблишер, 2020. - 512 с.
2. Исследования BEROC: Экономические вызовы для белорусского бизнеса [Электронный ресурс]. - 2022. - Режим доступа: https://beroc.org/upload/iblock/.../BEROC_Report_2022.pdf. - Дата доступа: 01.06.2025.
3. Исследование BELBIZ "Эффективность ERP-систем" [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://belbiz.by/research/erp-systems-2023>. - Дата доступа: 01.06.2025.
4. Канеман Д. Думай медленно... решай быстро. - М.: АСТ, 2021. - 653 с.
5. Кибербезопасность в корпоративном секторе [Электронный ресурс] // CERT-GOV.by. - 2022. - Режим доступа: <https://cert.gov.by/analytics/cybersecurity-report-2022>. - Дата доступа: 01.06.2025.
6. Наука и инновации: научный журнал. - 2023. - № 4. - 112 с.
7. Национальный отчет о развитии предпринимательства в Республике Беларусь. - Минск: Белстат, 2023. - 148 с.
8. Отчет "Цифровизация МСБ в Казахстане" [Электронный ресурс]. - 2023. - Режим доступа: <https://digitalkz.kz/reports/2023>. - Дата доступа: 01.06.2025.
9. Психология внедрения инноваций [Электронный ресурс] / БГЭУ. - 2021. - Режим доступа: <https://bseu.by/science/innovations-psychology>. - Дата доступа: 01.06.2025.
10. Serbia Crowdfunding Annual Report [Электронный ресурс]. - 2022. - Режим доступа: <https://crowdfunding-serbia.org/annual-report-2022>. - Дата доступа: 01.06.2025.
11. Социально-экономическая психология малого бизнеса [Электронный ресурс]. - Режим доступа: https://psyjournals.ru/nonserialpublications/social_economical_psychological_/contents/social_economical_psychological__63225.pdf. - Дата доступа: 01.06.2025.
12. Талер Р. Новая поведенческая экономика. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017. - 368 с.
13. Цифровая трансформация предприятий РБ: отчет Минцифры [Электронный ресурс]. - 2023. - Режим доступа: <https://digital.gov.by/analytics/report2023>. - Дата доступа: 01.06.2025.
14. Экономика open-source решений [Электронный ресурс] / БелХард. - 2023. - Режим доступа: <https://belhard.com/research/opensource-economy-2023>. - Дата доступа: 01.06.2025.
15. Внутренние отчеты "Евроопт", 2023 [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://euroopt.by/corporate/reports>. - Дата доступа: 01.06.2025.