DOI: 10.54503/1829-4324.2026.1-303

ПОВЕДЕНЧЕСКАЯ ЭКОНОМИКА И ИНТЕГРИРОВАННАЯ МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ
(сравнительный анализ)

БЕЛЛА ГАБРИЕЛЯН
ГОАР САРКИСЯН

Հոդվածը ստացվել է՝ 06.03.26, ուղարկվել է գրախոսման՝ 09.06.26, երաշխավորվել է տպագրության՝ 06.07.26

Введение. Современные организации функционируют в условиях высокой неопределённости и динамичности внешней среды. Управление человеческими ресурсами (УЧР) – это совокупность организационных практик, направленных на эффективное использование потенциала работников. Традиционные модели управления человеческими ресурсами, основанные на предпосылке полной рациональности экономических агентов, всё чаще демонстрируют ограничения. В этой связи особую актуальность приобретает применение положений поведенческой экономики к управлению персоналом, как к методологической основе для анализа HR-процессов и проектирования более эффективных структур мотивации, оценки и принятия решений.

Целью настоящей статьи является выявление теоретических оснований интеграции поведенческой экономики в систему управления человеческими ресурсами и обоснование её методологической значимости.

В соответствии с поставленной целью исследования в работе решаются следующие задачи:

- проанализировать эволюцию теоретических подходов к управлению человеческими ресурсами и выявить ограничения классических (рационалистических) моделей;
- исследовать основные положения поведенческой экономики и определить их влияние на процессы управления человеческими ресурсами;
- провести сравнительный анализ классической и поведенческой моделей управления человеческими ресурсами и на этой основе обосновать концептуальные положения интегрированной модели HRM.

В исследовании использованы методы теоретического анализа и синтеза, сравнительного анализа, научного обобщения, системного подхода, а также концептуального моделирования, что позволило обосновать интеграцию поведенческой экономики в систему управления человеческими ресурсами.

Теоретический обзор. Формирование теоретических основ управления человеческими ресурсами происходило в рамках общей эволюции управленческой мысли конца XIX – середины XX века. Классические концепции базировались на рационалистической парадигме, согласно которой организация рассматривалась как упорядоченная система, а работник – как экономический субъект, реагирующий на стимулы предсказуемым и рациональным образом.

Существенный вклад в развитие теории управления внесли такие исследователи, как:

- Фредерик Тейлор – разработчик принципов научного управления;
- Анри Файоль – автор административной школы управления;

- Элтон Мейо – основоположник школы «человеческих отношений»;
- Дуглас Макгрегор – создатель теории X и Y;
- Абрахам Маслоу – автор теории иерархии потребностей.

Фредерик Тейлор[1] разработал концепцию научной организации труда, основанную на рационализации производственных процессов: стандартизации операций, четком разделении функций и внедрении системы материального стимулирования. В его модели человек трактуется как рациональный экономический субъект, стремящийся оптимизировать затраты усилий ради получения максимальной выгоды.

Анри Файоль[2] сформулировал универсальные управленческие функции и принципы построения организации, заложив основы административной школы менеджмента.

Макс Вебер[3], в свою очередь, обосновал модель рациональной бюрократии как формализованной системы управления, акцентируя внимание на иерархии, регламентации, дисциплине и управлении на основе четко установленных правил.

Исследования Элтона Мейо[4] продемонстрировали, что эффективность труда определяется не только организационными и материальными факторами, но и качеством социальных взаимодействий, уровнем вовлеченности сотрудников и особенностями организационного климата.

В середине XX века получили развитие теории мотивации, ставшие важной частью теоретической базы УЧР.

Абрахам Маслоу[5] разработал концепцию иерархии потребностей, в которой мотивация человека представлена как последовательное движение от базовых физиологических потребностей к социальным, потребностям в признании и, наконец, к самореализации. В рамках этой модели работник рассматривается как активный субъект, стремящийся к поэтапному удовлетворению своих потребностей и личностному росту.

Дуглас Макгрегор[6] предложил две альтернативные управленческие парадигмы, отражающие различные представления о природе человека в организации:

- Теория X – исходит из предположения, что работник склонен избегать ответственности, не проявляет инициативы и нуждается в жестком контроле и внешней мотивации.
- Теория Y – базируется на идее о том, что работник стремится к самореализации, способен к самоконтролю, принятию ответственности и эффективной деятельности при создании соответствующих условий.

Данные подходы расширили представление о человеческом поведении в организации, однако сохраняли нормативный характер и не учитывали систематические когнитивные ограничения.

---

[1] Тейлор Фредерик Ф. У. Принципы научного управления / пер. с англ. – М. : Контроллинг, 1991. – 104 с.

[2] Файоль Анри А. Общее и промышленное управление / пер. с фр. – М. : Республика, 1992. – 349 с.

[3] Вебер М. Хозяйство и общество: очерки понимающей социологии. – М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2016.

[4] Мейо Элтон. Человеческие проблемы индустриальной цивилизации = The Human Problems of an Industrial Civilization. – Нью-Йорк : Macmillan, 1933. – 194 p.

[5] Маслоу Абрахам А. Мотивация и личность / пер. с англ. – СПб. : Питер, 2008. – 352 с.

[6] Макгрегор Дуглас Д. Человеческая сторона предприятия. – М. : Дело, 2000. – 256 с.

Несмотря на значительный вклад в развитие управленческой науки, классические теории имеют ряд ограничений:

1. Предпосылка полной рациональности.
2. Линейная модель мотивации.
3. Игнорирование когнитивных искажений.
4. Недостаточное внимание к эмоциям и контексту принятия решений.

В реальных организационных условиях поведение сотрудников часто отклоняется от рациональной модели: решения принимаются под влиянием эмоций, социальных норм и ограниченной информации. Это создало предпосылки для интеграции положений поведенческой экономики в теорию управления человеческими ресурсами.

Поведенческая экономика сформировалась на стыке экономической теории и психологии и сосредоточена на изучении того, как психологические, социальные и когнитивные факторы влияют на принятие экономических решений. Поведенческая экономика пересматривает классическую концепцию человеческого капитала, утверждая, что инвестиции в навыки и здоровье зависят не только от рационального расчета будущей прибыли, но и от психологических механизмов. В отличие от традиционной модели рационального «homo economicus», это направление предлагает более реалистичное объяснение поведения людей в организациях, учитывающее ограничения мышления и контекст принятия решений. Поведенческий подход выделяет следующие аспекты накопления человеческого капитала:

Основные положения поведенческой экономики:

1. Ограниченная рациональность – решения принимаются в условиях дефицита информации, времени и когнитивных ресурсов. В результате индивиды ориентируются не на поиск оптимального решения, а на достижение «достаточно удовлетворительного» результата.
2. Когнитивные искажения – устойчивые систематические ошибки мышления (эффект якоря, предпочтение статус-кво, гиперболическое дисконтирование и др.), которые искажают восприятие информации и влияют на оценку альтернатив.
3. Непостоянство предпочтений – межвременная несогласованность выбора, при которой краткосрочные стимулы и выгоды часто доминируют над долгосрочными целями и стратегическими интересами.
4. Эффект фрейминга – форма и контекст представления информации существенно предопределяют интерпретацию ситуации и итоговое решение, даже при неизменности фактического содержания.

Эти положения имеют непосредственное значение для управления персоналом, поскольку позволяют глубже понять мотивацию сотрудников, особенности их восприятия стимулов и причины управленческих ошибок.

Становление поведенческой экономики связано с работами следующих исследователей:

- Герберт Саймон – автор концепции ограниченной рациональности;
- Даниэль Канеман и Амос Тверски – разработчики теории перспектив;
- Ричард Талер – создатель теории «подталкивания» (nudge).

Концепция ограниченной рациональности, разработанная Гербертом Саймоном[7], подчёркивает, что как сотрудники, так и менеджеры принимают решения в условиях неопределённости, дефицита времени и ограниченных когнитивных

[7] Саймон Герберт Г. А. Административное поведение / пер. с англ. – М. : Экономика, 1997. – 305 с.

ресурсов. В этих условиях поведение ориентировано не на достижение теоретически оптимального результата, а на поиск приемлемого решения. Тем самым ставится под сомнение применимость модели полностью рационального «экономического человека» и обосновывается необходимость адаптации управленческих инструментов к реальным поведенческим ограничениям.

Исследования Даниэля Канемана и Амоса Тверски[8] показали, что оценка результатов осуществляется относительно референтной точки, а не в абсолютных величинах. При этом индивиды демонстрируют выраженную склонность к избеганию потерь: субъективная значимость потерь превышает значимость эквивалентных выигрышей. Данный эффект имеет принципиальное значение для проектирования систем мотивации, бонусных программ и механизмов оценки эффективности.

Поведенческая экономика выявляет широкий спектр когнитивных искажений – таких как эффект якоря, предпочтение статус-кво и подтверждающее искажение, – которые существенно влияют на кадровые и управленческие решения. Концепция «подталкивания», предложенная Ричардом Талером[9], демонстрирует, что изменение архитектуры выбора (структуры альтернатив, формулировок, параметров по умолчанию) способно направлять поведение сотрудников, не ограничивая их свободу выбора.

Анализ. Современные эмпирические исследования и интегративные обзоры подтверждают, что поведенческая экономика формирует мощный аналитический инструментарий для изучения мотивации, процессов принятия решений, лидерства, разработки HR-интервенций и сопровождения организационных изменений. Это позволяет более точно настраивать управленческие практики с учётом реальных поведенческих механизмов и ограничений.

Таким образом, если классическая модель опирается на предпосылку полной рациональности и линейной связи между стимулом и результатом, то поведенческий подход учитывает психологические механизмы принятия решений и позволяет формировать более гибкие и реалистичные HR-практики.

Интегрированная модель управления человеческими ресурсами (HRM) представляет собой концептуальный синтез классических управленческих теорий и положений поведенческой экономики. Данный подход сочетает структурную определённость, стратегическую направленность и формализованные процедуры с учётом психологических, когнитивных и социальных характеристик работников как субъектов организационного поведения.

Теоретическую основу модели формируют следующие концепции:

- принципы научного управления Фредерика Тейлора (рационализация трудовых процессов, стандартизация, измеримость результатов);
- административная теория Анри Файоля (планирование, организация, координация и контроль как универсальные функции управления);
- концепция ограниченной рациональности Герберта Саймона;
- теория перспектив Даниэля Канемана и Амоса Тверски;
- теория «подталкивания» Ричарда Талера.

[8] Канеман Даниэль Д., Тверски Амос А. Prospect theory: An analysis of decision under risk // Econometrica. – 1979. – Vol. 47, № 2. – P. 263–291.

[9] Талер Ричард Р., Санстейн К. Nudge. Архитектура выбора / пер. с англ. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2017. – 240 с.

Таблица.1

Сравнительный анализ: классическая и поведенческая модели в HR[10]

Аспект	Классическая модель	Поведенческая модель
Представление о человеческой природе	Работник как полностью рациональный экономический агент	Работник как субъект с ограниченной рациональностью, подверженный когнитивным искажениям
Мотивация	Ключевой фактор – материальные стимулы и финансовое вознаграждение	Учитываются эмоции, социальные нормы, чувство справедливости, эффект потерь и контекст стимулов
Принятие решений	Рациональный расчёт выгод и издержек	Зависит от фрейминга, референтных точек, когнитивных искажений и ограничений восприятия
Оценка персонала	Преимущественно формализованные показатели и количественные критерии	Комбинация формальных метрик и поведенческих индикаторов (вовлечённость, мотивационные профили, поведенческие паттерны)
Система вознаграждений	Прямая денежная компенсация за результат	Проектирование архитектуры выбора, использование настроек «по умолчанию», нематериальное признание и поведенческие стимулы
Управление изменениями	Регламентация, инструкции и контроль	Использование «нуджей», повышение вовлечённости, постепенные и адаптивные стратегии внедрения

В рамках интегрированной модели работник рассматривается не только как носитель трудовой функции, но и как личность с ценностями, установками, эмоциональными реакциями и ограниченными когнитивными ресурсами. Это расширяет традиционное экономическое понимание человеческого поведения в организации.

Ниже представлены ключевые принципы интегрированной модели

1.Стратегическая согласованность. HR-политика формируется в соответствии с долгосрочными целями организации и интегрируется в общую корпоративную стратегию.

2.Поведенческая обоснованность управленческих решений. Проектирование систем мотивации, оценки и развития персонала осуществляется с учётом когнитивных искажений, эффекта фрейминга, склонности к избеганию потерь и влияния социальных норм.

[10] Таблица составлена автором

3. Баланс формализации и адаптивности. Сохраняются чёткие регламенты и количественные показатели эффективности, однако они дополняются гибкими инструментами обратной связи, вовлечения и персонализации управленческих воздействий.

4. Архитектура выбора в HR-процессах. Используются механизмы настройки по умолчанию, структурирование альтернатив и прозрачные критерии оценки, направляющие поведение сотрудников без ограничения их автономии.

5. Данные и аналитическая интеграция. Сочетаются количественные показатели (KPI, производительность, текучесть кадров) и качественные поведенческие индикаторы (уровень вовлечённости, удовлетворённость, мотивационные профили), что обеспечивает комплексную оценку человеческого капитала.

Интегрированная HR-модель охватывает основные функциональные блоки управления персоналом:

- Подбор и адаптация персонала – оценка профессиональных компетенций в сочетании с анализом поведенческих характеристик и организационной совместимости.
- Мотивация и вознаграждение – комбинирование материальных стимулов с нематериальными факторами (признание, автономия, смысл труда, участие в принятии решений).
- Оценка эффективности – интеграция формализованных показателей результативности с поведенческими и качественными критериями.
- Развитие и обучение – создание условий для непрерывного профессионального и личностного роста сотрудников.
- Управление организационными изменениями – применение поведенческих инструментов для снижения сопротивления и повышения вовлечённости персонала.

Заключение. Реализация интегрированной модели управления человеческими ресурсами способствует:

- повышению обоснованности и точности управленческих решений;
- снижению влияния систематических когнитивных ошибок;
- усилению вовлечённости и удержанию персонала;
- повышению устойчивости организационных изменений;
- формированию адаптивной и человекоцентричной системы управления.

В совокупности это позволяет сформировать более реалистичную и методологически обоснованную модель HRM, учитывающую как экономические закономерности функционирования организации, так и поведенческие особенности субъектов трудовой деятельности.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Вебер М. Хозяйство и общество: очерки понимающей социологии. – М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2016.
2. Канеман Даниэль Д., Тверски Амос А. Prospect theory: An analysis of decision under risk // Econometrica. – 1979. – Vol. 47, № 2. – P. 263–291.

3. Макгрегор Дуглас Д. Человеческая сторона предприятия. – М. : Дело, 2000. – 256 с.
4. Маслоу Абрахам А. Мотивация и личность / пер. с англ. – СПб. : Питер, 2008. – 352 с.
5. Мейо Элтон. Человеческие проблемы индустриальной цивилизации = *The* Human Problems of an Industrial Civilization. Нью-Йорк : Macmillan, 1933. 194 p.
6. Саймон Герберт Г. А. Административное поведение / пер. с англ. – М.: Экономика, 1997. – 305 с.
7. Талер Ричард Р., Санстейн К. Nudge. Архитектура выбора / пер. с англ. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017. – 240 с.
8. Тейлор Фредерик Ф. У. Принципы научного управления / пер. с англ. – М.: Контроллинг, 1991. – 104 с.
9. Файоль Анри А. Общее и промышленное управление / пер. с фр. – М.: Республика, 1992. – 349 с.

ՎԱՐՔԱԳԾԱՅԻՆ ՏՆՏԵՍԱԳԻՏՈՒԹՅՈՒՆԸ ԵՎ ՄԱՐԴԿԱՅԻՆ ՌԵՍՈՒՐՍՆԵՐԻ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ԻՆՏԵԳՐՎԱԾ ՄՈԴԵԼԸ
(համեմատական վերլուծություն)

ԲԵԼԼԱ ԳԱԲՐԻԵԼՅԱՆ
ԳՈՀԱՐ ՍԱՐԳՍՅԱՆ

Համառոտագիր

Հոդվածում ներկայացված է մարդկային ռեսուրսների կառավարման դասական հայեցակարգերի և վարքագծային տնտեսագիտության հիմնական դրույթների համեմատական վերլուծություն: Հիմնավորվում են կառավարման ռացիոնալիստական պարադիգմայի սահմանափակումները՝ հիմնված լիովին ռացիոնալ աշխատողի մոդելի վրա, և ցուցադրվում կառավարչական որոշումների ընդունման գործընթացում ճանաչողական խեղաթյուրումների, սահմանափակ ռացիոնալության և համատեքստային պայմանավորվածության համակարգային հաշվառման անհրաժեշտությունը: Առանձնահատուկ ուշադրություն է դարձվում Հերբերտ Սայմոնի, Դանիել Կահնեմանի, Էյմոս Տվերսկիի և Ռիչարդ Թալերի գաղափարների ինտեգրմանը HRM մեթոդաբանության մեջ:

Հոդվածի նպատակն է բացահայտել վարքագծային տնտեսագիտությունը մարդկային ռեսուրսների կառավարման համատեքստում՝ ինտեգրելով տեսական հիմքերը և հիմնավորելով դրանց մեթոդաբանական նշանակությունը:

Համաձայն նշված հետազոտական նպատակի՝ առաջադրվել են հետևյալ խնդիրները՝

- վերլուծել մարդկային ռեսուրսների կառավարման տեսական մոտեցումների զարգացումը և բացահայտել դասական (ռացիոնալիստական) մոդելների սահմանափակումները:

• ուսումնասիրել վարքագծային տնտեսագիտության հիմնարար դրույթները և որոշել դրանց ազդեցությունը մարդկային ռեսուրսների կառավարման գործընթացների վրա։

• անցկացնել մարդկային ռեսուրսների կառավարման դասական և վարքագծային մոդելների համեմատական վերլուծություն և դրա հիման վրա հիմնավորել ինտեգրված մարդկային ռեսուրսների կառավարման մոդելի հայեցակարգային դրույթները։

Ուսումնասիրության ընթացքում օգտագործվել են տեսական վերլուծության և սինթեզի, համեմատական վերլուծության, գիտական ընդհանրացման, համակարգային մոտեցման և հայեցակարգային մոդելավորման մեթոդներ։

Մարդկային ռեսուրսների կառավարման ինտեգրված մոդելում համադրվում են կառավարման դասական դպրոցի սկզբունքները՝ մասնավորապես Ֆրեդերիկ Թեյլորի և Հենրի Ֆայոլի մոտեցումները վարքագծային գործիքների հետ՝ ընտրության ճարտարապետության նախագծման, մոտիվացիոն մեխանիզմների և անձնակազմի գնահատման համակարգերի ձևավորման ոլորտում։ Եզրակացվում է, որ վարքագծային տնտեսագիտությունը ձևավորում է մեթոդաբանական հիմք կազմակերպության կառավարման հարմարվող, ռազմավարականորեն համաձայնեցված և մարդակենտրոն մոդելի մշակման համար, որն առավել համարժեք է արտացոլում որոշումների ընդունման և կազմակերպական վարքագծի իրական մեխանիզմները։

Բանալի բառեր. մարդկային ռեսուրսների կառավարում, վարքագծային տնտեսագիտություն, սահմանափակ ռացիոնալություն, ճանաչողական խեղաթյուրումներ, հեռանկարների տեսություն, ընտրության ճարտարապետություն, անձնակազմի մոտիվացիա, կազմակերպական վարքագիծ, ինտեգրված HR մոդել, վարքագծային խթաններ։

ПОВЕДЕНЧЕСКАЯ ЭКОНОМИКА И ИНТЕГРИРОВАННАЯ МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ
(сравнительный анализ)

БЕЛЛА ГАБРИЕЛЯН
ГОАР САРКИСЯН

Аннотация

В статье представлен сравнительный теоретический анализ классических концепций управления человеческими ресурсами и ключевых положений поведенческой экономики. Обосновываются ограничения рационалистической парадигмы менеджмента, опирающейся на модель полностью рационального работника, и раскрывается необходимость системного учёта когнитивных искажений,

ограниченной рациональности и контекстуальной обусловленности управленческих решений.

Целью настоящей статьи является выявление теоретических оснований интеграции поведенческой экономики в систему управления человеческими ресурсами и обоснование её методологической значимости.

В соответствии с поставленной целью исследования в работе решаются следующие задачи:

- проанализировать эволюцию теоретических подходов к управлению человеческими ресурсами и выявить ограничения классических (рационалистических) моделей;
- исследовать основные положения поведенческой экономики и определить их влияние на процессы управления человеческими ресурсами;
- провести сравнительный анализ классической и поведенческой моделей управления человеческими ресурсами и на этой основе обосновать концептуальные положения интегрированной модели HRM.

В исследовании использованы методы теоретического анализа и синтеза, сравнительного анализа, научного обобщения, системного подхода, а также концептуального моделирования.

Рассматривается интегрированная модель управления человеческими ресурсами, синтезирующая принципы классической управленческой школы – в частности, подходы Фредерика Тейлора и Анри Файоля – с поведенческими инструментами проектирования архитектуры выбора, мотивационных механизмов и систем оценки персонала. Делается вывод о том, что поведенческая экономика формирует методологическую основу для разработки адаптивной, стратегически согласованной и человекоцентричной модели управления организацией, более адекватно отражающей реальные механизмы принятия решений и организационного поведения.

Ключевые слова: управление человеческими ресурсами, поведенческая экономика, ограниченная рациональность, когнитивные искажения, теория перспектив, архитектура выбора, мотивация персонала, организационное поведение, интегрированная HR-модель, поведенческие стимулы.

BEHAVIORAL ECONOMICS AND THE INTEGRATED MODEL OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT: A COMPARATIVE ANALYSIS

BELLA GABRIELIAN
GOHAR SARGSYAN

Abstract

This article presents a comparative analysis of classical human resource management (HRM) concepts and the core principles of behavioral economics. It demonstrates the limitations of the traditional rationalist management paradigm, which

relies on the flawed assumption of a fully rational employee. In response, the study argues that modern management must systematically account for cognitive biases, bounded rationality, and the contextual nature of decision-making. Specifically, the paper focuses on integrating the foundational ideas of Herbert Simon, Daniel Kahneman, Amos Tversky, and Richard Thaler into established HRM methodology.

The primary aim of this research is to evaluate behavioral economics within the context of HRM, synthesizing these theoretical frameworks to demonstrate their practical and methodological value. To achieve this, the study analyzes the evolution of theoretical approaches to HRM while highlighting the constraints of classical models. It then examines the fundamental principles of behavioral economics to determine their direct impact on HR processes. Using methods of theoretical synthesis, comparative analysis, and conceptual modeling, the paper evaluates classical versus behavioral HR models to establish a newly integrated framework.

The resulting integrated HRM model successfully combines the structural principles of the classical school of management (particularly the approaches of Frederick Taylor and Henri Fayol) with modern behavioral tools, such as choice architecture, cognitive motivational mechanisms, and realistic personnel evaluation systems. The study concludes that behavioral economics provides an essential methodological foundation for organizations, enabling an adaptive, strategically aligned, and human-centered management model that accurately reflects how employees actually behave and make decisions.

Keywords: human resource management, behavioral economics, bounded rationality, cognitive biases, prospect theory, choice architecture, employee motivation, organizational behavior, integrated HR model, behavioral incentives.