

Чернякова О. В.*кандидат психологічних наук, доцент,
доцент кафедри філософії та психології
Київського університету інтелектуальної власності та права,
доцент кафедри мовних та гуманітарних наук
ТОВ «Технічний університет «Метінвест Політехніка»***Гришко О. Д.***кандидат психологічних наук,
доцент кафедри філософії та психології
Київського університету інтелектуальної власності та права*

КОГНІТИВНІ УПЕРЕДЖЕННЯ ЇХ ВПЛИВ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА ПРИЙНЯТТЯ СТРАТЕГІЧНИХ РІШЕНЬ

COGNITIVE BIAS AND THEIR INFLUENCE ON PERSONNEL MANAGEMENT EFFICIENCY AND THE ADOPTION OF STRATEGIC SOLUTIONS

В рамках наукової статті здійснено теоретичний аналіз проблематики когнітивних упереджень як чиннику, що системно впливає на ефективність управління персоналом та стратегічне прийняття рішень. Розкрито історико-наукові передумови становлення поняття когнітивних упереджень у межах когнітивної психології, філософії пізнання та поведінкової економіки. Зазначено, що когнітивні упередження постають не як випадкові аномалії мислення, а як стабільні когнітивні патерни, зумовлені обмеженою раціональністю, евристичними процесами, емоційною детермінацією суджень та соціальним контекстом.

Окрему увагу приділено механізмам виникнення упереджень у структурі пізнавальної діяльності особистості. Проаналізовано взаємозв'язок між когнітивними помилками, критичним мисленням та інтуїтивними процесами прийняття рішень. Розкрито роль емоційно-когнітивних чинників у формуванні хибних суджень. З'ясовано, що вплив упереджень є особливо вираженим у сфері економічної поведінки та управління підприємствами: вони викривляють фінансові рішення, підвищують ризик стратегічних помилок і формують викривлені економічні очікування.

Проаналізовано прояви когнітивних викривлень у процесах добору, оцінювання, мотивації персоналу, а також у командній взаємодії, конфліктах і зворотному зв'язку. Обґрунтовано, що їх системне ігнорування знижує ефективність HR-процедур і порушує якість організаційної взаємодії. Узагальнено стратегії мінімізації впливу когнітивних спотворень у стратегічному управлінні, включаючи впровадження процедурних бар'єрів, критичної рефлексії та методів «гігієни рішень».

Матеріали статті становлять теоретичне підґрунтя для подальших досліджень когнітивної упередженості в управлінських практиках і мають практичну цінність для фахівців у галузі HR, менеджменту та організаційного консалтингу.

Ключові слова: когнітивні упередження, управління персоналом, стратегічне мислення, прийняття рішень, поведінкова економіка.

The scientific article presents a theoretical analysis of the issue of cognitive biases as a factor that systematically influences the effectiveness of personnel management and strategic decision-making. The historical and scientific foundations of the concept of cognitive biases are revealed within the framework of cognitive psychology, the philosophy of knowledge, and behavioral economics. It is emphasized that cognitive biases should not be regarded as accidental anomalies of thinking but rather as stable patterns of distortion arising from bounded rationality, heuristic processes, emotional determination of judgments, and social context.

Particular attention is given to the mechanisms of bias formation within the structure of an individual's cognitive activity. The interrelation between cognitive distortions, critical thinking, and intuitive decision-making processes is analyzed. The role of emotional and cognitive factors in the formation of erroneous judgments is explored. It is established that the influence of biases is particularly pronounced in the sphere of economic behavior and enterprise management: they distort financial decisions, increase the risk of strategic errors, and shape skewed economic expectations.

Manifestations of cognitive distortions in the processes of personnel selection, evaluation, and motivation, as well as in team interaction, conflicts, and feedback, are examined. It is argued that systemic neglect of such biases reduces the effectiveness of HR procedures and disrupts the quality of organizational interaction. Strategies for mitigating the influence of cognitive distortions in strategic management are summarized, including the implementation of procedural safeguards, critical reflection, and decision hygiene techniques.

The materials of the article provide a theoretical foundation for further research into cognitive bias in managerial practices and are of practical value for professionals in HR, management, and organizational consulting.

Key words: cognitive biases, personnel management, strategic thinking, decision-making, behavioral economics.

Поставка проблеми. У контексті зростаючої складності управлінських рішень, інформаційної перенасиченості та високої динаміки соціально-економічних трансформацій проблема когнітивних упереджень набуває особливої актуальності як чинника, що системно детермінує процеси оцінювання, прогнозування та стратегічного вибору. Наукові дані засвідчують, що навіть високопрофесійні управ-

лінці є вразливими до неусвідомлених пізнавальних викривлень, що знижує обґрунтованість та ефективність управлінських стратегій. З огляду на зростання ролі людського чинника в організаційному управлінні, виявлення, аналіз і мінімізація когнітивних спотворень потребують подальшого комплексного, міждисциплінарного вивчення. Дослідження цієї проблематики має не лише теоретичну значущість, а й практичну цінність у контексті підвищення ефективності сучасного управління персоналом і стратегічного мислення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз наукових джерел свідчить, що проблема когнітивних упереджень досліджується переважно у міждисциплінарному контексті, охоплюючи психологію, економіку, менеджмент і філософію. Зокрема, ґрунтовні філософсько-психологічні засади розуміння когнітивних викривлень представлено у працях В. Надурак, де упередження розглядаються крізь призму критичного мислення та епістемологічної обмеженості людського пізнання [4, с. 134–137]. Теоретичні аспекти когнітивних упереджень, їх походження та загальна класифікація висвітлені у працях А. Фурмана [6, с. 298–299], O. Sibony, D. Kahneman і С. Sunstein, які також пропонують концепцію «шуму» у судженнях [11, с. 89–92].

У сфері економічної поведінки та підприємництва найбільш розробленими є питання впливу когнітивних спотворень на фінансові рішення [1; 3; 5]. Зокрема, Т. Горват і М. Дуб досліджують типові викривлення у фінансових стратегіях, акцентуючи на індивідуальних помилках [1, с. 30–33], тоді як М. Мамчин і Я. Яричевська аналізують макроекономічні наслідки масових когнітивних хиб [3, с. 284]. Т. Кулаковський фокусується на когнітивній природі підприємницької поведінки, підкреслюючи суб'єктивність економічних рішень [2, с. 119]. Робота І. Оліфер доповнює ці підходи аналізом евристичних помилок в інвестиційній діяльності [5, с. 205–207].

У контексті управління персоналом V. Reddy та співавт. пропонують прикладні методи нейтралізації упереджень у HR-практиках, зокрема через впровадження структурованих алгоритмів [9]. D. Rau аналізує прояви упередженого мислення в кадрових рішеннях і стратегічному управлінні [8], а L. Sayegh із колегами акцентують на емоційній складовій та інтуїтивності управлінських дій в умовах криз [10, с. 183–184]. R. Fabien детально досліджує стратегічні помилки, зумовлені системними викривленнями у прийнятті рішень [7].

Незважаючи на високий рівень теоретичної розробленості проблеми, окремі аспекти залишаються недостатньо висвітленими. Зокрема, вітчизняні дослідження обмежено розглядають вплив когнітивних упереджень саме в управлінській практиці, особливо на рівні стратегічного мислення й HR-менеджменту. Недостатньо також емпіричних даних щодо вітчизняних управлінців у контексті впливу емоційно-когнітивних чинників на якість управлінських рішень. Це вказує на потребу у подальшому дослідженні даної проблематики

з урахуванням реалій сучасного організаційного середовища.

Мета дослідження полягає у теоретичному осмисленні сутності когнітивних упереджень в контексті управлінської діяльності, а також у визначенні впливу об'єкту дослідження на ефективність останньої.

Виклад основного матеріалу. Теоретико-методологічні підходи до дослідження когнітивних упереджень формувалися на перетині кількох дисциплін: когнітивної психології, економічної теорії та нейронауки. Одним з базових підґрунть для осмислення цього явища стала критика класичної моделі раціонального суб'єкта, який, за уявленнями неокласичної економіки, ухвалює рішення, керуючись винятково логікою, користю та повною інформованістю. Проте емпіричні дослідження останніх десятиліть переконливо доводять, що людське мислення характеризується системними відхиленнями від раціонального стандарту, які мають стійкий характер і повторюваність у різних контекстах. Саме ці систематичні викривлення, що проявляються в процесах сприйняття, пам'яті, судження й прийняття рішень, отримали назву когнітивних упереджень.

Історико-науковий аналіз засвідчує, що фундаментальне теоретичне осмислення когнітивних викривлень розпочалося у межах когнітивної психології другої половини ХХ століття. Найбільший внесок у цю сферу зробили роботи Д. Канемана і А. Тверські, які заклали підвалини теорії евристик та упереджень. У подальшому ці ідеї були інтегровані в економічну теорію, зокрема в рамках поведінкової економіки. Саме в цій площині розпочалося інтенсивне міждисциплінарне вивчення того, як і чому індивіди приймають ірраціональні або субоптимальні рішення. Аналіз сучасної літератури підтверджує цю тенденцію. Зокрема, А. Фурман [6, с. 298–299] підкреслює, що когнітивні упередження мають універсальний характер і спостерігаються в різних видах діяльності – від повсякденного судження до високоризикових економічних рішень. Аналогічну позицію обґрунтовує Fabien, наголошуючи на важливості урахування цих ефектів у стратегічному менеджменті [7].

Сутнісне тлумачення поняття «когнітивне упередження» передбачає його розуміння як автоматизованого, неусвідомлюваного відхилення у процесі обробки інформації, що призводить до систематичних помилок у міркуваннях, оцінках або рішеннях. При цьому важливо розрізняти когнітивні упередження та логічні помилки: перші виникають як побічний ефект адаптивних когнітивних механізмів, тоді як другі є наслідком порушення формальної логіки мислення. У науковій літературі запропоновано численні класифікації когнітивних упереджень. Наприклад, D. Rau [8] поділяє їх на три групи: упередження пов'язані з надмірною впевненістю (overconfidence), з прив'язуванням до певної інформації (anchoring), та з перекручуванням пам'яті (availability bias). На нашу думку, подібна типологія є корисною у прикладному вимірі, оскільки дозволяє краще зрозуміти механізми формування ірраціональних управлінських рішень.

У центрі осмислення когнітивних упереджень як феномену сучасної науки постає концепція обмеженої раціональності, сформульована Г. Саймоном. Ця концепція заперечує існування цілком раціонального суб'єкта і натомість описує поведінку реального індивіда, який функціонує в умовах браку інформації, часу та когнітивних ресурсів. У цьому контексті когнітивні упередження постають не як аномалії, а як адаптивні стратегії, що дозволяють швидко приймати рішення, нехтуючи точністю заради ефективності. Саме тому, на думку О. Sibony, D. Kahneman і С. Sunstein, упередження становлять системний «шум» у судженнях, який неможливо повністю усунути, але можна мінімізувати за допомогою процедурних механізмів [11, с. 54–67].

У філософсько-епістемологічному аспекті когнітивні упередження розглядаються як свідчення складності та недосконалості людського пізнання. В. Надурак [4, с. 134] стверджує, що упередження не просто спотворюють реальність, а формують альтернативну картину світу, в якій суб'єкт впевнений більше, ніж варто було б. Ми вважаємо, що такий підхід дозволяє глибше осмислити не лише когнітивну, а й аксіологічну природу упереджень як елементів особистісної інтерпретації реальності.

Проаналізувавши наукову літературу, присвячену досліджуваній проблематиці, ми дійшли висновку, що когнітивні упередження є складним, міждисциплінарним феноменом, що вимагає синтетичного підходу до аналізу. Їх наукове осмислення можливе лише за умов поєднання когнітивно-психологічної, поведінково-економічної та філософсько-критичної перспектив. Така позиція дає змогу глибше зрозуміти механізми формування ірраціональності в індивідуальній і груповій поведінці, зокрема – у сфері управлінської діяльності.

Пізнавальна діяльність особистості характеризується багатокомпонентною структурою, яка включає сприйняття, пам'ять, увагу, мислення, уяву та прийняття рішень. У процесі функціонування цих когнітивних механізмів виникають численні спрощення та евристики, що, з одного боку, сприяють адаптації в умовах інформаційного перевантаження, а з іншого – стають підґрунтям для формування когнітивних упереджень. Механізми виникнення цих упереджень мають складну природу і залежать як від індивідуальних когнітивних особливостей, так і від контексту прийняття рішення.

Серед найбільш поширених механізмів, що породжують когнітивні викривлення, дослідники виділяють евристики, що діють як ментальні «шорткати», тобто мимовільні, автоматизовані стратегії мислення, покликані скоротити витрати зусиль на обробку інформації. Як підкреслює В. Надурак, когнітивні викривлення не є виключно результатом інтелектуальної помилки, а радше проявом обмеженої раціональності мислення, в якому індивід оперує неповною або викривленою інформацією на основі звичних схем сприйняття [4, с. 135]. Подібний підхід розвивається і в працях О. Sibony, D. Kahneman

і С. Sunstein, які розглядають когнітивні упередження як прояв систематичного «шуму», зумовленого особистісними схильностями, контекстуальними чинниками та емоційними станами [11, с. 89–92]. На нашу думку, механізми виникнення упереджень тісно пов'язані не лише з особливостями функціонування пам'яті та уваги, а й з особистісною інтерпретацією інформації, що обумовлює відбір і спотворення даних ще до їх раціонального аналізу.

Критичне мислення традиційно протиставляється когнітивним викривленням, оскільки воно передбачає систематичну перевірку інформації, аргументованість суджень і здатність виявляти логічні помилки. Однак, як зазначає В. Надурак, навіть у суб'єктів із розвиненим критичним мисленням когнітивні упередження не зникають повністю, оскільки вони діють на дораціональному рівні, що часто не усвідомлюється індивідом [4, с. 137]. Це свідчить про обмеженість критичного мислення як інструменту подолання упередженості, особливо в умовах високої невизначеності, стресу або швидкоплинності ситуацій.

У таких умовах на перший план виходить інтуїтивне прийняття рішень, яке базується на досвіді, уявленнях та автоматизованих схемах поведінки. Дослідження L. Sayegh, W. Anthony і P. Perrewé показують, що в умовах кризи або високого тиску управління частіше вдаються до інтуїтивного мислення, що, у свою чергу, підвищує ризик появи когнітивних викривлень [10, с. 183]. Автори підкреслюють, що хоча інтуїція може бути корисним інструментом в умовах браку часу, вона водночас є вразливою до впливу емоцій та попереднього досвіду, що не завжди є релевантним до конкретної ситуації.

Емоційно-когнітивна взаємодія виступає важливим фактором формування упереджених суджень. На думку V. Reddy та співавт., емоції здатні суттєво модифікувати пізнавальні процеси, змінюючи фокус уваги, доступність спогадів і стиль мислення [9]. Це означає, що в умовах емоційного напруження рішення суб'єкта можуть ґрунтуватися не стільки на логічному аналізі, скільки на афективному відгуку, що зумовлює високий рівень хибності оцінок. Зокрема, негативні емоції, такі як страх, злість або тривога, часто активують евристичне мислення, підвищуючи вірогідність упередженого сприйняття ситуації.

Вищевикладене дає підстави зробити висновок, що когнітивні упередження не є випадковими або ізолюваними проявами ментальної активності, а мають глибоке коріння в архітектурі пізнавальних процесів особистості. Вони є побічним продуктом як індивідуальних особливостей мислення, так і впливу емоційного стану, контексту і досвіду, що формує унікальну когнітивну екосистему особистості. Аналіз наукової літератури свідчить, що жодна окрема когнітивна стратегія, зокрема критичне мислення, логічний аналіз чи інтуїція, не є повністю ефективною у запобіганні викривленням, натомість потрібен комплексний підхід до їх усвідомлення, моделювання і мінімізації в реальному контексті прийняття рішень.

Когнітивні упередження істотно впливають на економічну поведінку суб'єктів, зокрема в контексті підприємницької діяльності, прийняття фінансових рішень та економічного розвитку загалом. У сфері підприємництва такі упередження формують специфічне середовище прийняття рішень, в якому значну роль відіграють не лише раціональні розрахунки, а й попередній досвід, інтуїтивні оцінки та емоційні реакції. Т. Кулаковський зазначає, що підприємництво як соціально-економічний феномен часто ґрунтується на особистісних характеристиках суб'єкта, які зумовлюють його схильність до надмірної впевненості, спотвореного сприйняття ризику, ефекту самопідтвердження та ефекту уникнення втрат [2, с. 119]. Ці упередження, у свою чергу, формують нерідко нераціональні, але психологічно виправдані економічні стратегії поведінки.

На індивідуальному рівні когнітивні упередження проявляються у рішенні щодо інвестицій, кредитування, витрат і заощаджень. Згідно з дослідженням Т. Горват і М. Дуб, найбільш поширеними упередженнями є ефект якоря, ефект статус-кво, ірраціональна віра в тенденції, що продовжуються, та ігнорування альтернативних сценаріїв [1, с. 31–32]. І. Оліфер акцентує на тому, що суб'єкти часто демонструють упередження ретроспекції, приписуючи собі передбачуваність подій постфактум, що веде до завищеної впевненості у майбутніх прогнозах [5, с. 206]. У груповому контексті ці викривлення лише посилюються через ефекти «групового мислення» та соціального підтвердження, що створює умови для колективного ігнорування ризиків або переоцінки успіху.

На макро- та мікрорівні когнітивні спотворення формують широкомасштабні економічні наслідки. М. Мамчин і Я. Яричевська підкреслюють, що великі економічні кризи можуть бути зумовлені не лише структурними дисбалансами, а й когнітивними помилками учасників ринку, які масово неправильно інтерпретують сигнали, сліпо слідує за трендами або впадають у колективну ейфорію [3, с. 284]. Ми вважаємо, що така перспектива дозволяє переосмислити економічну динаміку як складну взаємодію психологічних факторів, інституційних обмежень та інформаційного середовища.

Отже, аналіз теоретичних джерел засвідчує, що когнітивні упередження відіграють фундаментальну роль у формуванні економічної поведінки як на рівні окремої особистості, так і у ширшому соціально-економічному контексті. Вони не лише ускладнюють процес прийняття раціональних фінансових рішень, але й можуть мати системні наслідки для стійкості економіки в цілому.

Управління персоналом, як сфера інтенсивної взаємодії між людьми, є особливо вразливою до впливу когнітивних упереджень. Це пояснюється тим, що більшість рішень у HR-практиках базуються не лише на формалізованих критеріях, а й на суб'єктивних судженнях, оцінках, інтуїції та попередньому досвіді менеджера. У результаті процеси

добору, оцінювання й мотивації персоналу стають полем дії низки когнітивних спотворень, що впливають на якість управлінських рішень.

На етапі добору кандидатів одними з найбільш поширених є ефект першого враження, атрибутивне упередження та упередження підтвердження. Як зауважує D. Rau, керівники нерідко переоцінюють релевантність інформації, отриманої на перших етапах контакту з кандидатом, і підсвідомо шукають підтвердження вже сформованого враження, нехтуючи суперечливою інформацією [8]. Це призводить до хибного оцінювання компетентностей і потенціалу працівника. У процесі оцінювання та атестації персоналу домінують такі упередження, як ефект ореолу (узагальнення враження на основі однієї яскравої риси), ефект контрасту та ефект схожості. Усі вони суттєво знижують об'єктивність оцінювання. У сфері мотивації поширене упередження фундаментальної атрибуції: менеджери часто пояснюють невдачі працівників особистісними характеристиками (лінощами, некомпетентністю), ігноруючи зовнішні чинники, наприклад, недостатню підтримку чи неефективну організацію роботи [8].

Когнітивні викривлення також суттєво впливають на динаміку міжособистісних взаємодій у колективах. Згідно з дослідженням L. Sayegh, W. Anthony та P. Perrewé, у конфліктних ситуаціях управлінці схильні діяти інтуїтивно, спираючись на емоції або попередній досвід, що підвищує ризик спотворення оцінки мотивів поведінки працівників [10, с. 184]. Це ускладнює конструктивне вирішення конфліктів та знижує ефективність зворотного зв'язку. Крім того, у процесі формування команд можуть діяти упередження схожості (перевага кандидатів зі схожими рисами або досвідом) і групового мислення, коли прагнення до згоди всередині команди пригнічує альтернативні точки зору, що обмежує креативність та інноваційність групових рішень [8].

У науковій літературі також приділяється увага методам запобігання негативному впливу когнітивних спотворень у HR-практиках. На думку V. Reddy та співавт., дієвими є структуровані підходи до прийняття рішень, зокрема алгоритми добору, стандартизовані опитувальники, анонімізація кандидатських даних, а також залучення незалежних оцінювачів [9]. Важливими є також навчання управлінців принципам критичного мислення, метакогнітивна рефлексія щодо власних рішень та створення процедурних бар'єрів для автоматичних суджень. Ми вважаємо, що дієвість таких методів зростає, коли вони інтегруються у корпоративну культуру як системна практика, а не одноразова інтервенція.

Отже, когнітивні упередження в управлінні персоналом проявляються на всіх етапах взаємодії з працівниками – від добору до розвитку. Вони є суттєвим чинником, що знижує ефективність HR-рішень і формує викривлену організаційну реальність. Аналіз літератури свідчить, що лише системний підхід до розпізнавання, нейтралізації та профілактики упереджень може забезпечити обґрунтованість

управлінських дій та сприяти формуванню справедливого, продуктивного середовища праці.

Стратегічне управління передбачає прийняття рішень у складних, часто непередбачуваних умовах, що вимагають не лише високого рівня професійної експертизи, а й розвинутого аналітичного мислення. Проте сучасні дослідження переконливо доводять, що стратегічне мислення не є вільним від когнітивних упереджень. Навпаки – саме в умовах великої кількості невідомих, тиску часу та багатофакторності рішень такі спотворення активізуються, створюючи підґрунтя для систематичних стратегічних помилок.

R. Fabien у своїй праці описує типові сценарії стратегічних помилок, серед яких домінують упередження надмірної впевненості, упередження статускво, конформізм до попередніх стратегічних курсів та ефект прив'язки до початкової інформації [7]. Ці викривлення призводять до недооцінки альтернатив, надмірної віри в правильність власної інтуїції, ігнорування слабких сигналів ризику. D. Rau детально описує, що в стратегічних командах часто має місце так зване «escalation of commitment» – ситуація, коли управлінці продовжують реалізацію неефективної стратегії, лише щоб уникнути визнання попередньої помилки, що пов'язано з упередженням підтвердження власного рішення [8].

Окрему увагу в науковій літературі приділено ризикам колективного мислення. Концепт «groupthink» описує динаміку ухвалення рішень у групах, де прагнення до збереження згоди переважає над критичним аналізом. У таких умовах виникає «групова сліпота», що супроводжується придушенням альтернативних поглядів, ілюзією одностайності та моральною переоцінкою власної позиції. V. Reddy та співавт. наголошують, що групи, які не мають внутрішньої культури дискусії та заперечень, є особливо вразливими до колективних помилкових рішень, що базуються не на даних, а на соціальному тиску або авторитеті лідера [9].

Для зниження ризику стратегічної упередженості сучасна наука пропонує низку превентивних стратегій. Зокрема, O. Sibony, D. Kahneman і C. Sunstein виокремлюють концепцію «decision hygiene» – практику створення таких процедур прийняття рішень, які знижують вплив індивідуальних спотворень і випадкового «шуму» [11, с. 217–230]. До таких практик належать формалізовані системи оцінювання альтернатив, незалежний аналіз даних, розділення фаз генерації ідеї та її оцінки, а також впровадження «рольових адвокатів диявола», які критично аналізують переваги та недоліки запропонованих стратегій. V. Reddy та співавт. додають, що ефективною є також динаміка ротації складу стратегічних команд, що знижує ризик групового конформізму [9].

Загалом, аналіз наукової літератури дає підстави вважати, що когнітивна обмеженість є вбудованою характеристикою стратегічного мислення. Її ігнорування призводить до серйозних управлінських поми-

лок із довгостроковими негативними наслідками. Водночас, на нашу думку, системне впровадження структурованих процедур ухвалення рішень, розвитку культури сумніву, відкритої критики та метакогнітивної рефлексії здатне підвищити якість стратегічного управління в умовах високої невизначеності.

Висновки. Узагальнюючи результати теоретичного аналізу наукових джерел, присвячених проблематиці когнітивних упереджень, їхнього походження, природи та впливу на управлінське мислення, варто зазначити, що когнітивні спотворення є невід'ємною частиною людської пізнавальної діяльності. Вони мають міждисциплінарну природу, формуючись на стику когнітивної психології, поведінкової економіки та управлінської науки. Наукова література переконливо доводить, що упередження не є поодинокими аномаліями мислення, а радше системними ефектами, що виникають унаслідок обмеженої раціональності, ментальних евристик, впливу емоцій та соціального контексту.

Проаналізовані підходи дають змогу стверджувати, що когнітивні викривлення суттєво впливають на економічну поведінку, знижуючи якість фінансових та підприємницьких рішень як на мікро-, так і на макrorівнях. Особливої актуальності проблема набуває у сфері управління персоналом, де суб'єктивізм оцінювання, ефект першого враження, атрибутивні помилки й ефект ореолу мають потенціал викривляти кадрові рішення, знижувати організаційну ефективність і поглиблювати конфлікти. У стратегічному менеджменті когнітивні упередження можуть призводити до помилкової ескалації неефективних стратегій, групового мислення та недооцінки ризиків, що має довгострокові негативні наслідки для організаційної стабільності та розвитку.

Вищевикладене дає підстави зробити висновок, що подолання когнітивної обмеженості управлінських рішень вимагає системного підходу, що включає як розвиток критичного та рефлексивного мислення у суб'єктів управління, так і впровадження процедурних засобів зниження упередженості, таких як стандартизовані алгоритми добору, багаторівнева експертна оцінка, рольова поляризація рішень, незалежний аудит стратегічних моделей тощо. З позицій сучасної науки, ефективно управління можливе лише за умови поєднання глибокого розуміння когнітивної природи рішень та відповідального організаційного дизайну, що мінімізує негативні ефекти людського чинника.

Таким чином, аналіз теоретичних джерел дозволяє не лише систематизувати наукові уявлення про когнітивні упередження, а й окреслити конкретні напрями оптимізації управлінської діяльності в умовах складного соціально-економічного середовища. Отримані результати становлять вагомий підґрунтя для подальших емпіричних досліджень і мають практичну цінність у сфері HR-менеджменту, стратегічного планування та організаційного консультування.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Горват Т. Ю., Дуб М. І. Когнітивні упередження: сутність та вплив на фінансові рішення. *Підприємництво і торгівля*. 2024. № 43. С. 29–35.
2. Кулаковський Т. Ю. Когнітивний підхід у вивченні феномену підприємця. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Сер. Економічні науки*. 2017. № 2. С. 117–123.
3. Мамчин М. М., Яричевська Я. І. Вплив когнітивних викривлень на розвиток економіки. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2023. № 1 (9). С. 283–288.
4. Надурак В. Критичне мислення: поняття та практика. *Філософія освіти*. 2022. № 28 (2). С. 129–147.
5. Оліфер І. Вплив когнітивних упереджень на прийняття фінансових рішень. *Економіка і регіон*. 2025. № 1 (96). С. 204–210.
6. Фурман А. О. Когнітивні упередження. *Світовий розвиток науки та техніки* : зб. наук. матеріалів LVIII Міжнар. наук.-практ. конф., 30 грудня 2020 р. Тернопіль, 2020. С. 298–301.
7. Fabien R. Cognitive biases in strategic decision-making. *Behaviors*. 2025. Vol. 15. № 6. DOI: 10.3390/behaviours15060227.
8. Rau D. A review of cognitive biases in strategic decision making. *Long Range Planning*. 2025. Vol. 58. DOI: 10.1016/j.lrp.2025.102529.
9. Reddy V., Chandler D., Tversky A. Mitigating cognitive bias to improve organizational decisions. *Journal of Management Studies*. 2024. DOI: 10.1177/01492063241287188.
10. Sayegh L., Anthony W., Perrewé P. Managerial decision-making under crisis: The role of emotion in an intuitive decision process. *Human Resource Management Review*. 2004. Vol. 14. № 2. P. 179–199. DOI: 10.1016/j.hrmr.2004.05.002.
11. Sibony O., Kahneman D., Sunstein C. *Noise. A flaw in human judgment*. Boston: Little, Brown Spark, 2021. 454 p.

Дата першого надходження рукопису до видання: 20.08.2025

Дата прийнятого до друку рукопису після рецензування: 11.09.2025

Дата публікації: 30.09.2025