

ПОВЕДІНКОВА ЕКОНОМІКА / BEHAVIORAL ECONOMY

УДК 005.52

КОТОВСЬКА І.

1* к.е.н., доцент кафедри «Менеджменту та адміністрування» Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя, e-mail: ira.tsozats@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-3733-7569

ВПЛИВ ЕВРИСТИКИ НА СТИЛЬ ЛІДЕРСТВА: ДОСЛІДЖЕННЯ КОГНІТИВНИХ ПАСТОК КЕРІВНИКІВ

Мета. У статті досліджено вплив когнітивних евристик на стиль лідерства в умовах кризи, із фокусом на поведінкові механізми прийняття управлінських рішень. Метою дослідження є теоретико-методологічне обґрунтування впливу когнітивних евристик на стиль лідерства в умовах кризових викликів. Особливу увагу приділено розробці практичних стратегій мінімізації впливу евристик через розвиток рефлексивного та критично-орієнтованого стилю лідерства. Зосереджено увагу на вивченні поведінкових механізмів ухвалення управлінських рішень та виявленні способів підвищення їх ефективності шляхом розвитку усвідомленого стилю лідерства. **Методика.** У дослідженні застосовано аналіз сучасних наукових джерел, систематизації когнітивних упереджень, теоретичного моделювання та структурно-логічного аналізу. Побудовано концептуальну модель бізнес-процесу усвідомленого прийняття рішень керівником, що враховує основні етапи подолання когнітивних викривлень. **Результати.** Систематизовано ключові евристики (якорування, наочності та репрезентативності) та визначено їхній вплив на стиль управлінської поведінки. Запропоновано низку практичних інструментів мінімізації негативного впливу когнітивних пасток: тренінги з когнітивної грамотності, розвиток рефлексивного мислення, формалізація процесу аналізу рішень, залучення експертного середовища тощо. **Наукова новизна.** Вперше розглянуто поєднання когнітивного та поведінкового підходів у контексті формування рефлексивно-критичного стилю лідерства. Визначено роль емоційного стану лідера як чинника посилення евристичних викривлень у кризових умовах. **Практична значимість.** Результати дослідження можуть бути використані у процесі підготовки керівників, розробки програм розвитку лідерства, побудови організаційної культури, що підтримує критичне мислення. Запропоновані рекомендації мають прикладне значення для удосконалення управлінських рішень у складних і невизначених умовах.

Ключові слова: когнітивні упередження, евристики, лідерство, криза, рефлексія, прийняття рішень, стійкість, управління

Постановка проблеми

У сучасному складному глобальному середовищі управління компаніями усе частіше піддається випробуванням через численні кризи, включаючи економічні спади, пандемії та, особливо, військові конфлікти. Ситуація в Україні стала прикладом екстремального тиску та невизначеності, що впливає як на працівників так і на керівників. У таких умовах менеджерам доводиться приймати стратегічні рішення під впливом стресу, нестачі інформації та постійних змін, що загострює дію когнітивних упереджень. Традиційні підходи до управління, які базуються на раціональності, часто виявляються недостатніми для ефективного керівництва у кризових ситуаціях. У цьому контексті особливо важливим стає розуміння того, як когнітивні евристики впливають на стиль лідерства, модифікуючи поведінку керівників і якість прийнятих ними рішень. Незважаючи на зростаючу увагу до ролі психологічних чинників у лідерстві, залишається недостатньо дослідженим питання про те, як ці чинники проявляються в реальних умовах криз. Вивчення впливу когнітивних пасток на стиль лідерства може сприяти формуванню більш адаптивних, рефлексивних управлінських стратегій, необхідних для виживання та розвитку організацій в теперішній час в Україні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Питання впливу когнітивних упереджень на управлінську поведінку та стиль лідерства стає дедалі актуальнішим у сучасних умовах високої невизначеності. Низка дослідників звертає увагу на те, як психологічні чинники, такі як стрес, емоції та евристики, змінюють процес прийняття рішень

керівниками. У літературі підкреслюється, що традиційні моделі лідерства, засновані на ідеї повної раціональності, не враховують реальні психологічні обмеження управлінців.

А.Р. Елангован [4] у своєму дослідженні розглядає, як когнітивні упередження та евристики впливають на втручання менеджерів у конфлікти, підкреслюючи, що традиційні моделі, які передбачають раціональність, можуть бути недостатніми для пояснення реальної поведінки керівників. В. Берсет [2] у своїй праці проаналізував вплив когнітивних упереджень на прийняття рішень професіоналами в чотирьох сферах діяльності (менеджмент, фінанси, медицина та право) та дослідив, що у менеджменті вплив ризикованого вибору (втрати/вигоди) і надмірна самовпевненість (серед керівників) впливають на прийняття рішень.

Н. Бабяк та О. Туманов [1] досліджували поведінковий контролінг як інструмент покращення прийняття фінансових та управлінських рішень під час криз, зокрема в умовах війни. Дослідження фокусується на таких поведінкових факторах, як стрес, когнітивні упередження та емоційні впливи, що змінюють процеси прийняття рішень.

Сучасні наукові дослідження засвідчують, що класичні моделі лідерства, які базуються на уявленні про повну раціональність управлінців, не відповідають реаліям прийняття рішень в умовах невизначеності та кризи. Психологічні чинники – такі як стрес, емоційні стани, когнітивні упередження й евристики – суттєво модифікують управлінську поведінку, впливаючи не лише на зміст рішень, а й на стиль взаємодії керівників із підлеглими.

Попри наявність значного обсягу досліджень щодо загального впливу когнітивних викривлень у сфері менеджменту, питання специфіки впливу саме евристик на стиль лідерства залишається недостатньо опрацьованим. Особливої уваги потребує аналіз того, як окремі когнітивні механізми – зокрема евристика якоря, доступності й репрезентативності – впливають на формування стилю лідерства, якості стратегічних рішень та моделей комунікації в командах.

Таким чином, подальше дослідження впливу евристик на стиль лідерства є важливим і своєчасним завданням, вирішення якого сприятиме глибшому розумінню поведінки керівників і вдосконаленню управлінських практик у турбулентному середовищі сучасних організацій.

Формування цілей статті

Метою даного дослідження є теоретико-методологічне обґрунтування впливу когнітивних евристик на стиль лідерства в умовах кризових трансформацій. У статті здійснено систематизацію ключових когнітивних упереджень, виявлено механізми їхнього впливу на управлінську поведінку керівників, а також запропоновано практичні підходи до мінімізації їх негативного впливу. Особливу увагу приділено формуванню лідерського стилю, що інтегрує рефлексивні й критично-орієнтовані підходи. Такий принцип сприяє зростанню адаптивності та організаційної стійкості, забезпечуючи лідерам здатність усвідомленого прийняття рішень і критичного аналізу зовнішніх умов.

Виклад основного матеріалу дослідження

Евристики – це прості моделі, які дозволяють людям швидко знаходити прийнятні рішення, ігноруючи при цьому деяку інформацію [5]. Як правило, евристики легко зрозуміти, використовувати і пояснити [6]. Важливою характеристикою евристичного підходу є те, що він шукає прийнятне (достатньо хороше) рішення, а не оптимальне, що пов'язано з більш складними моделями прийняття рішень [5]. У порівнянні з раціональними моделями, евристичні моделі мають переваги з точки зору економії часу, інформації та енергії; а в окремих випадках вони навіть можуть бути настільки ж точними, як і звичайні раціональні моделі [8]. З іншого боку, евристики – за своїм визначенням – призводять до систематичних помилок, упереджень або відхилень від об'єктивного значення [9]. Вплив евристик на лідерство наведено у таблиці 1.

Суттєве значення у функціонуванні евристик відіграє емоційний стан керівника, особливо посилюючи їх вплив в умовах стресу або у ситуаціях високої невизначеності. У таких ситуаціях лідери частіше покладаються на евристики, що переважають над раціональним аналізом і знижують якість ухвалених рішень. Управлінські рішення, сформовані в умовах обмеженого часу чи дефіциту інформації, часто стають вразливими до когнітивних викривлень, породжених евристичним мисленням.

Таблиця 1

Теоретичний огляд евристик та їхнього впливу на лідерство

Евристика	Суть	Потенційний ризик для лідера
Евристика якорування	Орієнтація на першу інформацію	Закріпленість на неактуальних, випадкових або перших доступних даних
Евристика наочності	Судження на основі легкості пригадування	Схильність приймати рішення на основі емоційних, яскравих або нещодавніх прикладів, а не об'єктивного аналізу.
Евристика репрезентативності	Судження на основі схожості зі стереотипом	Узагальнення та неправильні висновки

Це, у свою чергу, зумовлює виникнення когнітивних пасток – систематичних помилок, що впливають як на ефективність рішень, так і на загальний стиль управління. Відтак, глибоке розуміння механізмів когнітивних пасток і їх своєчасне розпізнавання є ключовими для формування усвідомленого, рефлексивного стилю лідерства. Зважаючи на це, окрім базових евристик, значний вплив на лідерську поведінку чинять і певні когнітивні упередження, які доцільно розглянути окремо. Найпоширені серед них наведено у таблиці 2.

Таблиця 2

Вплив когнітивних упереджень на якість управлінських рішень

Когнітивне упередження	Суть	Потенційний ризик для лідера
Упередження підтвердження	Схильність шукати і сприймати лише ту інформацію, що підтверджує власні переконання	Ігнорування важливої альтернативної інформації, однобічність рішень
Ілюзія контролю	Віра у здатність контролювати та впливати на випадкові або незалежні події	Недооцінка ризиків, надмірна впевненість у власних діях
Упередження оптимізму	Переоцінка ймовірності позитивних результатів та недооцінка ризиків	Надмірно ризиковані рішення, недостатнє планування на випадок невдач

Отже, усвідомлення існування когнітивних упереджень та розуміння їхнього впливу на управлінські рішення є першим кроком до підвищення якості лідерства. Водночас просто знання про наявність евристичних механізмів не є достатнім та саме по собі не гарантує їх подолання. Ефективне зменшення негативних наслідків когнітивних пасток вимагає впровадження цілеспрямованих управлінських практик, розвитку навичок критичного мислення та формування організаційного середовища, що підтримує рефлексію, відкритість до зворотного зв'язку і сприйняття альтернативних точок зору.

Забезпечення такого підходу вимагає не лише змін на рівні організаційної культури, а й трансформації лідерської парадигми. Найбільш дієвими у цьому контексті виявляються критично-орієнтований та рефлексивний стилі лідерства, які здатні підтримати розвиток усвідомленого мислення, аналізу та прийняття рішень в умовах складності та невизначеності. Рефлексивний стиль лідерства передбачає здатність керівника до усвідомленого аналізу власних рішень, емоцій та поведінкових моделей. Критично-орієнтований стиль акцентує на вмінні ставити під сумнів звичні підходи, перевіряти гіпотези і приймати рішення на основі розмаїття точок зору. Поєднання цих підходів дозволяє лідерам підвищувати адаптивність і стійкість організацій в умовах невизначеності [7, 11].

Рефлексивне лідерство ґрунтується на глибокому самоаналізі управлінських рішень та усвідомленні власних когнітивних обмежень [7]. Критично-орієнтоване лідерство передбачає активне оскарження звичних практик і стимулювання відкритого мислення [11]. Поєднання цих підходів дозволяє підвищити адаптивність і стійкість організацій, зокрема в умовах високої невизначеності.

Окрім особистісних якостей лідера, важливу роль відіграє організаційна культура, яка заохочує рефлексію, вільний обмін думками та безпечне середовище для обговорення помилок. Формування так званої «навчальної організації» [10] сприяє закріпленню практик критичного аналізу і безперервного вдосконалення. Серед практичних інструментів розвитку рефлексивного лідерства можна відзначити регулярні рефлексивні сесії, командний зворотний зв'язок та використання спеціальних чек-листів для аналізу управлінських рішень.

З метою інтеграції цих інструментів у системну управлінську практику доцільно застосовувати структуровану модель, що охоплює ключові етапи усвідомленого прийняття рішень. Прикладом такої моделі є бізнес-процес усвідомленого прийняття рішень лідером у контексті мінімізації когнітивних упереджень (рис.1), що структуровано відображає основні етапи роботи над власними когнітивними викривленнями, дозволяє комплексно підходити до виявлення та нейтралізації когнітивних викривлень і водночас підвищувати ефективність управлінських рішень.

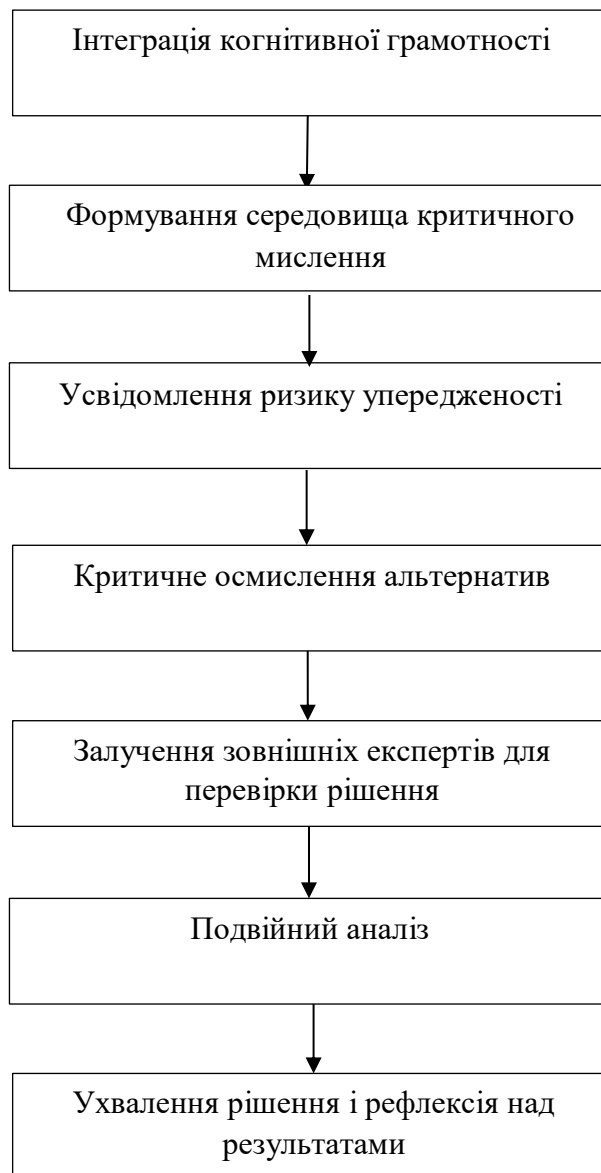


Рис. 1. Бізнес-процес усвідомленого прийняття рішень лідером у контексті мінімізації когнітивних упереджень

Джерело: розроблено автором

Представлена модель ілюструє ключові етапи процесу усвідомленого прийняття управлінських рішень, орієнтованого на мінімізацію когнітивних упереджень. Для поглибленого розуміння логіки функціонування моделі доцільно детально розглянути зміст кожного з її етапів:

1. Інтеграція тренінгів із когнітивної грамотності. Регулярне навчання управлінців основам поведінкової економіки сприяє усвідомленню власних когнітивних викривлень. Це дозволяє підвищити чутливість до впливу евристик у складних умовах. Для цього доцільним є проведення тренінгів на тему когнітивних упереджень у менеджменті, використання практичних кейсів для тренування навичок розпізнавання типових помилок мислення в управлінських ситуаціях тощо.

2. Формування середовища критичного мислення. Організаційна культура повинна заохочувати та підтримувати розмаїття думок, толерантність до заперечень і відкритість до альтернатив. Важливими механізмами виступають політика «права на незгоду», винагородження за виявлені ризики та сприяння вільному обміну ідеями та культивування принципу поваги у командах, адже подолання когнітивних упереджень у лідерстві потребує індивідуальної роботи над мисленням, а також цілеспрямованої трансформації процесів прийняття рішень і організаційного середовища.

3. Розпізнавання упередженості та розвиток рефлексії. Важливо, щоб лідер розвивав навички рефлексивного аналізу власного мислення – здатність помічати власні автоматичні реакції та емоції у процесі прийняття рішень. До цього варто застосовувати самоспостереження, усвідомлення емоційного впливу на рішення та формування звички ставити уточнювальні питання до своїх суджень. Корисною є практика відкритого обговорення помилок у команді.

4. Оцінка альтернатив і формалізація процесу вибору. Прийняттю рішень має передувати структуроване опрацювання альтернативних сценаріїв, а також формалізація процесу прийняття стратегічних рішень. Інструментами є чек-листи, письмова фіксація аргументів «за» і «проти», а також обов'язковий етап аналізу ризиків.

5. Залучення зовнішньої експертизи. Для підвищення об'єктивності рішень варто залучати незалежних експертів або команди з різним професійним досвідом. Ефективними є «челендж-сесії» та метод «червоного командування», які стимулюють переоцінку обраного варіанту з метою виявлення його слабких місць.

6. Перевірка вихідних даних (подвійний аналіз). Важливо повторно оцінити достовірність і повноту інформації, що слугувала підґрунтям для прийняття рішень, із метою виявлення можливих логічних чи фактичних помилок.

7. Ухвалення рішення і рефлексія над результатами. Завершальним етапом є аналіз ухваленого рішення, його наслідків, точності прогнозів і допущених помилок, підвищення об'єктивності у майбутньому. Це дозволяє лідеру розвивати прозорість, адаптивність та формувати культуру безперервного навчання в організації.

Лідер, який свідомо та активно працює над виявленням і нейтралізацією власних когнітивних пасток, не тільки підвищує якість управлінських рішень, а й формує приклад усвідомленого та відповідального лідерства для своєї команди. Такий підхід сприяє розвитку культури довіри, відкритості й постійного навчання всередині організації.

Евристики є невід'ємною частиною когнітивної діяльності людини, однак у контексті лідерства вони можуть призводити до систематичних помилок. Дослідження впливу когнітивних евристик на стиль лідерства засвідчило значущість психологічних чинників у моделюванні лідерської поведінки, особливо в умовах кризи та невизначеності. Здатність керівника до рефлексії, розпізнавання власних когнітивних обмежень і застосування критично орієнтованого мислення виступає важливим чинником підвищення адаптивності, гнучкості та стратегічної стійкості організацій. Подальший розвиток цієї теми варто зосередити на емпіричному аналізі результативності програм когнітивної грамотності для управлінців, а також на вивченні ролі організаційної культури у формуванні лідерського стилю, заснованого на рефлексії, критичному осмисленні та етичній відповідальності. Також, варто зазначити, що це дослідження, зосереджуючись на психологічних аспектах управлінських рішень та пропонуючи практичні інструменти мінімізації когнітивних упереджень, робить вагомий внесок як у теоретичне осмислення лідерства в кризових умовах, так і в прикладні аспекти антикризового менеджменту. В умовах, коли організації продовжують функціонувати в умовах турбулентності, запропоновані висновки можуть стати важливою основою для підвищення ефективності лідерських стратегій, адаптаційної спроможності та стійкості управлінських систем.

KOTOVSKA IRYNA

PhD, Assoc. Prof., Department of Management and Administration, Ternopil Ivan Pul'uj National Technical University, Ternopil, Ukraine.

THE INFLUENCE OF HEURISTICS ON LEADERSHIP STYLE: EXPLORING COGNITIVE TRAPS IN MANAGERIAL DECISION- MAKING

Goal. The aim of the study is to theoretically and methodologically substantiate the influence of cognitive heuristics on leadership style in the context of crisis challenges. The focus is on studying the behavioral mechanisms of managerial decision-making and identifying ways to improve their effectiveness by developing a conscious leadership style. **Method.** The study uses the methods of content analysis of modern scientific sources, systematization of cognitive biases, theoretical modeling and structural and logical analysis. The conceptual model of the business process of conscious decision-making by a leader, which takes into account the main stages of overcoming cognitive distortions, is built. **Results.** The key heuristics (anchor, accessibility, representativeness) are systematized and their influence on the style of managerial behavior is determined. Practical tools for minimizing the negative impact of cognitive traps are proposed: cognitive literacy training, development of reflective thinking, formalization of the decision analysis process, involvement of the expert community. **Scientific novelty.** For the first time, the combination of cognitive and behavioral approaches in the context of the formation of a reflective and critical leadership style is considered. The role of the emotional state of the leader as a factor in increasing heuristic distortions in crisis conditions is determined. **Practical significance.** The results of the study can be used in the process of training managers, developing leadership development programs, building an organizational culture that supports critical thinking. Proposed recommendations. The proposed recommendations are of practical importance for improving management decisions in complex and uncertain conditions.

Keywords: cognitive biases, heuristics, leadership, crisis, reflection, decision-making, resilience, management

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабяк Н., Туманов О. Поведінковий контролінг у кризових ситуаціях: покращення прийняття фінансових та управлінських рішень в часи війни // Актуальні проблеми економіки. – 2024. – № 5 (275). – С. 223–233. – DOI: 10.32752/1993-6788-2024-1-275-223-233.
2. Berthet V. The impact of cognitive biases on professionals' decision-making: a review of four occupational areas // Frontiers in Psychology. – 2022. – Vol. 12. – DOI: 10.3389/fpsyg.2021.802439.
3. Bilek J., Nedoma J., Jirasek M. Representativeness heuristics: a literature review of its impacts on the quality of decision-making. – University of Pardubice, 2018. – URL: <https://dk.upce.cz/handle/10195/71486>.
4. Elangovan A. R. Managerial intervention in disputes: the role of cognitive biases and heuristics // Leadership & Organization Development Journal. – 2002. – Vol. 23, No. 7. – P. 390–399. – DOI: 10.1108/01437730210445829.
5. Gigerenzer G. Why heuristics work // Perspectives on Psychological Science. – 2008. – Vol. 3, No. 1. – P. 20–29. – ISSN 1745-6916.
6. Katsikopoulos K. Psychological heuristics for making inferences: definition, performance, and the emerging theory and practice // Decision Analysis. – 2011. – Vol. 8, No. 1. – P. 10–29. – ISSN 1545-8490.
7. Raelin J. A. "I don't have time to think!" versus the art of reflective practice // Reflections. – 2002. – Vol. 4, No. 1. – P. 66–79.
8. Robbins S. P., Judge T. A. Organizational behavior. – 17th ed. – Boston : Pearson, 2017.
9. Tversky A., Kahneman D. Judgment under uncertainty: heuristics and biases // Science. – 1974. – Vol. 185, No. 4157. – P. 1124–1131. – DOI: 10.1126/science.185.4157.1124.
10. Senge P. M. The fifth discipline: the art & practice of the learning organization. – New York : Doubleday, 1990.
11. Sinclair A. Leadership for the disillusioned: moving beyond myths and heroes to leading that liberates. – Crows Nest, NSW : Allen & Unwin, 2007.

REFERENCES

1. Babyak, N., & Tumanov, O. (2024). Behavioral controlling in crisis situations: Improving financial and managerial decision-making in times of war. *Actual Problems of Economics*, (5[275]), 223–233. <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2024-1-275-223-233> [In English]

2. Berthet, V. (2022). The impact of cognitive biases on professionals' decision-making: A review of four occupational areas. *Frontiers in Psychology*, 12, 802439. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.802439> [In English]
3. Bilek, J., Nedoma, J., & Jirasek, M. (2018). *Representativeness heuristics: A literature review of its impacts on the quality of decision-making*. University of Pardubice. <https://dk.upce.cz/handle/10195/71486> [In English]
4. Elangovan, A. R. (2002). Managerial intervention in disputes: The role of cognitive biases and heuristics. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(7), 390–399. <https://doi.org/10.1108/01437730210445829> [In English]
5. Gigerenzer, G. (2008). Why heuristics work. *Perspectives on Psychological Science*, 3(1), 20–29. <https://doi.org/10.1111/j.1745-6916.2008.00058> [In English]
6. Katsikopoulos, K. V. (2011). Psychological heuristics for making inferences: Definition, performance, and the emerging theory and practice. *Decision Analysis*, 8(1), 10–29. <https://doi.org/10.1287/deca.1100.0180> [In English]
7. Raelin, J. A. (2002). “I don’t have time to think!” Versus the art of reflective practice. *Reflections*, 4(1), 66–79. [In English]
8. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson. [In English]
9. Tversky, A., & Kahneman, D. (1974). Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. *Science*, 185(4157), 1124–1131. <https://doi.org/10.1126/science.185.4157.1124> [In English]
10. Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art & practice of the learning organization*. Doubleday. [In English]
11. Sinclair, A. (2007). *Leadership for the disillusioned: Moving beyond myths and heroes to leading that liberates*. Allen & Unwin. [In English]

Стаття надійшла до редакції: 24.05.2025
Received: 2025.05.24