



УДК 005.95 + 658.3

<https://www.doi.org/10.33910/3034-4255-2025-2-2-152-160>

## Когнитивные искажения при принятии решений в управленческой деятельности

И. А. Рудник✉

**Аннотация.** Анализируются когнитивные искажения, влияющие на процессы принятия управленческих решений. Отмечается, что современные тенденции бизнеса делают проблему когнитивных ошибок особо значимой для руководителей всех уровней, так как такие ошибки способны приводить к снижению эффективности деятельности организаций и создавать препятствия для их устойчивого развития. Проведен исторический и междисциплинарный обзор понятий «выбор» и «принятие решений», выделены основные когнитивные искажения, наиболее характерные для практики управления (например, эффект подтверждения, эффект статуса-кво, избыточная уверенность, ошибка планирования и др.). Описаны возможные проявления и последствия этих искажений для различных категорий руководителей. Обосновывается необходимость диагностики когнитивных ошибок, анализа индивидуальных и организационных факторов их возникновения, выбора современных стратегий для минимизации их влияния. Уделяется внимание важности развития у руководителей критического мышления и метакогнитивных навыков для повышения качества управленческих решений. Также обсуждаются перспективы дальнейших исследований, которые направлены на углубленное понимание когнитивных процессов и повышение адаптивности управленцев в условиях изменяющегося внешнего окружения. В заключение даны рекомендации по внедрению практических инструментов для минимизации когнитивных искажений и создания культуры осознанного принятия решений в организациях.

**Ключевые слова:** выбор, практика управления, принятие решений, критическое мышление, когнитивные искажения

## Cognitive biases in managerial decision-making

I. A. Rudnik✉

**Abstract.** This article examines cognitive biases that affect managerial decision-making processes. It highlights that contemporary business trends make cognitive errors increasingly relevant for leaders at all organizational levels, as these errors can reduce efficiency and hinder sustainable development. The article presents a historical and interdisciplinary review of the concepts of 'choice' and 'decision-making' and identifies cognitive biases most typical of managerial practice (confirmation bias, status quo bias, overconfidence, planning fallacy, etc.). The author describes the manifestations and consequences of these biases among managers at different organizational levels. The article emphasizes the need to diagnose cognitive errors, to analyze the individual and organizational factors underlying their emergence, and to adopt contemporary strategies aimed at mitigating their effects. Attention is paid to the importance of developing critical thinking and metacognitive skills among managers in order to improve the quality of managerial decision-making. The article also discusses prospects for further research aimed at gaining a deeper understanding of cognitive processes and enhancing managers' adaptability in a changing external environment. In conclusion, recommendations are provided for the implementation of practical tools to minimize cognitive biases and to foster a culture of conscious decision-making within organizations.

**Keywords:** choice, managerial practice, decision-making, critical thinking, cognitive biases

## Введение

Актуальность исследования когнитивных ошибок при принятии решений в профессиональной деятельности руководителей определяется целым рядом факторов, связанных с современными тенденциями развития бизнеса и управления. Когнитивные искажения представляют собой систематические ошибки в восприятии, анализе и интерпретации информации, которые могут привести к неверным решениям. Когнитивные искажения могут существенно снижать качество принимаемых управленческих решений, что, в свою очередь, может негативно сказаться на стратегическом развитии организации.

Понимание психологических механизмов когнитивных искажений у руководителей обеспечивает возможность повышения качества управленческих решений посредством выявления, осознания и минимизации подобного рода ошибок. Это позволит руководителям не только снижать риски и избегать типичных управленческих ловушек, но и способствовать личностному и профессиональному росту, а также росту эффективности всей организации. Кроме того, снижение числа управленческих ошибок способствует улучшению психологического климата в коллективе, нивелирует возможности для возникновения конфликтов и стрессовых ситуаций, что в конечном итоге положительно сказывается на конкурентоспособности бизнеса.

Таким образом, систематизация и анализ когнитивных искажений при принятии решений у руководителей позволит разрабатывать эффективные инструменты для повышения управленческой эффективности и устойчивости организаций в соответствии с актуальными вызовами современного бизнеса.

## Основные характеристики современной управленческой деятельности

Для успешного сотрудничества в организации необходима согласованность, достигаемая через управление. Термин «управление» многозначен и часто употребляется наравне с такими понятиями, как «менеджмент», «руководство», особенно в русском языке. Под управлением понимается организация совместной деятельности в рамках группы или организации — объединения людей, координирующих свои действия для достижения общих целей по установленным правилам и процедурам.

Один из основателей управленческой науки Ф. Тейлор рассматривал управление как научно обоснованную систему, включающую стандартизацию операций, подбор работников, дифференцированную оплату и сотрудничество между руководством и сотрудниками для эффективного распределения труда и ответственности. Он считал, что руководитель должен планировать и обеспечивать прибыльность организации, а рабочие — непосредственно выполнять поставленные руководством задачи (Дорофеева 2020). Другой знаменитый исследователь, А. Файоль, определял управление как процесс предвидения, организации, распоряжения, координации и контроля, направленный на гармонизацию усилий и соблюдение правил (Гершанок 2019). Американский ученый П. Друкер видел управление как деятельность, превращающую неорганизованную массу в целенаправленную и продуктивную группу (Спивак 2007). Экономист и теоретик менеджмента М. Мескон определял управление как процесс планирования, организации, мотивации и контроля для достижения целей организации (Мескон и др. 2020).

В отечественной науке Т. И. Шамова рассматривала управление как целенаправленное взаимодействие управляющей и управляемой подсистем для достижения результатов (Шамова и др. 2002). По мнению Г. П. Щедровицкого, управление должно использовать личные цели и мотивации людей для достижения общих задач, не подавляя индивидуальные интересы (Щедровицкий 2021).

Таким образом, управление в современной компании — это организация целенаправленной деятельности сотрудников с максимальной эффективностью, учитывающая как цели организации, так и личные цели работников; руководители (управленцы, менеджеры, начальники) организуют работу через постановку целей, контроль и мотивацию.

## Выбор и принятие решений в управленческой деятельности

Понятия «выбор» и «принятие решений» в повседневной жизни часто считаются синонимами из-за тесной взаимосвязи процессов и междисциплинарного характера темы (Диев 2013), изучаемой философами, психологами, экономистами и т. д. Однако среди ученых нет единого мнения, что именно является частью чего — выбор частью принятия решений или, наоборот, все зависит от ракурса изучения вопроса и лежащих в основе мнения теоретических оснований.

Проблема выбора и принятия решений интересовала еще древнегреческих мыслителей. Сократ акцентировал внимание на критическом мышлении и самоанализе. Аристотель связывал принятие решений с рациональным выбором (др. греч. προαίρεσις — «выбор», «намерение», «сознательное решение» или «преднамеренный поступок»), на который влияет нрав человека, привнося в рассуждения иррациональные элементы (Платонов-Поляков 2015). В Новое время Р. Декарт заложил основы рационализма, предложив «правила направления ума», которые помогают принимать решения, снижая вероятность ошибки (Брекоткина 2020).

Рациональность и иррациональность остаются ключевыми факторами в изучении обсуждаемой темы. В XX в. ученые серьезно расширили и углубили исследования. Так, К. Левин ввел понятие валентности (Lewin 1935) — притягивающей или отталкивающей силы, влияющей на выбор человека, который стремится к балансу между внутренними потребностями и внешними условиями. В свою очередь, С. Л. Рубинштейн подчеркивал активную роль сознания в принятии решений и важность личной ответственности за выбор (Рубинштейн 2003). Большой вклад в разработку системного подхода к психологии управления сделал Б. Ф. Ломов — он рассматривал выбор и принятие решений как сложные многомерные процессы, особенно в группах и организациях (Романова, Рыжов 2019).

В 1944 г. Д. фон Нейман и О. Моргенштерн создали теорию игр — математический инструмент анализа стратегического выбора в конфликтных и кооперативных ситуациях, что стало одной из фундаментальных идей, которые сегодня используются в экономике, политике, психологии, социологии (Фон Нейман, Моргенштерн 1970). Специалист в области математической психологии К. Кумбс исследовал риск и неопределенность в принятии решений, развивая теории ожидаемой полезности и портфельного риска, а также методы коллективного выбора (Малтугеева, Орлова 2014). Польский психолог Ю. Козелецкий описал процесс принятия решений как сложный психологический феномен с четырьмя этапами: формирование задачи, оценка последствий, прогноз условий и выбор альтернатив, в том числе субъективные и эмоциональные факторы (Козелецкий 1979). Социолог и экономист Г. Саймон предложил концепцию ограниченной рациональности, показывая, что люди не всегда принимают оптимальные решения из-за когнитивных ограничений и неопределенности, используя эвристики

для удовлетворения текущих потребностей (Simon 1978). Немецкий психолог Д. Дёрнер исследовал принятие решений в сложных системах, подчеркивая важность системного мышления, обучения на ошибках и критического анализа, которые помогают избежать распространенных ошибок (Дёрнер 2023).

Наиболее известными учеными, которые занимались вопросами выбора и принятия решений, можно назвать израильских психологов А. Тверски и Д. Канемана. Они создали теорию перспектив, которая описывает, как люди принимают решения в условиях риска и неопределенности, учитывая субъективные оценки вероятностей и ценностей. Теория объясняет склонность людей переоценивать маловероятные события, избегать потерь сильнее, чем стремиться к выигрышам, и влияние формулировки задачи на выбор (фрейминг-эффект). Эти идеи легли в основу поведенческой экономики и когнитивной науки и были удостоены Нобелевской премии (Канеман 2017).

В России ученые также занимаются исследованием темы выбора и принятия решений. Мультипликативную модель, объединяющую интеллектуальные и личностные факторы, где подчеркнута роль субъективной рациональности и толерантности к неопределенности в процессе выбора, разработала Т. В. Корнилова (Корнилова 2016). Психолог Д. А. Леонтьев выделяет различия между выбором и принятием решений: первое — более экзистенциальное и иррациональное, второе — рациональный анализ рисков и выгод. Он акцентирует внимание на интеллектуально-личностных регуляциях, важных для психотерапии и консультирования (Леонтьев и др. 2019).

### Понятие когнитивных искажений (ошибок) в контексте междисциплинарных исследований

Термин «когнитивное искажение» (англ. *cognitive biases*) был впервые введен в 1972 г. уже упомянутыми психологами Тверски и Канеманом (Kahneman, Tversky 1972). Когнитивные искажения — это устойчивые ошибки восприятия, анализа, запоминания или интерпретации информации, возникающие из-за особенностей работы человеческого мышления. В ходе исследования Тверски и Канеман выяснили, что люди часто совершают иррациональные и повторяющиеся ошибки, игнорируя логику рационального выбора.

Когнитивные ошибки присущи людям с разным образованием, жизненным опытом,

социальным уровнем и пр. Они проявляются как на индивидуальном, так и на групповом уровнях независимо от статуса, должности или темперамента (Канеман 2017; Попов, Вихман 2014). Руководители также подвержены когнитивным искажениям, что может снижать показатели результативности вверенных им подразделений или организации в целом (Тищенко, Лучинкина 2022).

Среди причин возникновения ошибок мышления можно выделить (Канеман 2017; Хаматова 2024):

- ограниченность когнитивных ресурсов и внимания;
- необходимость быстро принимать решения в условиях неопределенности;
- использование эвристик (ментальных «ярлыков») для упрощения обработки информации;
- влияние эмоций и предшествующего опыта;
- социальное давление и групповая динамика.

В современной литературе по разным данным выделяют от 100 до более чем 200 когнитивных искажений, существуют различные их классификации (Позняк 2023; Яковчук 2022; Dimaga et al. 2020). На основании теоретического анализа (Рыжер 2023; Яковчук 2022) нами были выделены когнитивные искажения, наиболее значимые для управленческой практики. Их обобщенные характеристики приведены в таблице.

Руководители различных должностных уровней (Mintzberg 1973) сталкиваются с разными задачами и зонами ответственности, что может

влиять на характер и выраженность когнитивных искажений (Тищенко, Лучинкина 2022; Yudkowsky 2008):

- линейные руководители могут быть чаще подвержены ошибкам, связанным с рутинными решениями, влиянием авторитетов и эффектом «первого впечатления»;
- менеджеры среднего звена могут встречаться с необходимостью балансировать между стратегией и операционной деятельностью, что усиливает влияние эффекта планирования и ловушки невозполнимых затрат;
- топ-менеджеры чаще могут сталкиваться с эффектом избыточной уверенности, иллюзией контроля и групповым мышлением, особенно при принятии стратегических решений в условиях неопределенности.

Как уже было отмечено, когнитивные искажения, которым подвержен мыслительный процесс руководителей разных уровней, могут приводить к существенным сложностям в организации рабочего процесса (Талейб 2024): принятию необдуманных решений, которые сопряжены с высокими рисками или демонстрируют низкую эффективность; игнорированию выгодных альтернатив или критически важной для принятия решения информации; снижению инновационной активности и сопротивлению изменениям; развитию конфликтных ситуаций в команде и организации в целом, снижению доверия в коллективе; потере ресурсов и снижению конкурентоспособности организации на рынке и т. д. Проведенный теоретический

Табл. 1. Когнитивные искажения, влияющие на деятельность руководителей

Table. 1. Cognitive biases affecting managerial activities

Когнитивное искажение	Описание и проявления в управлении
Эффект подтверждения (confirmation bias)	Склонность искать и интерпретировать информацию так, чтобы она подтверждала существующие убеждения руководителя
Эффект статуса-кво (status quo bias)	Предпочтение сохранять существующее положение дел, даже если есть объективные преимущества от изменений
Эффект избыточной уверенности (overconfidence bias)	Руководитель переоценивает свою способность предсказывать будущее или контролировать ситуацию
Эффект группового мышления (groupthink)	Стремление к консенсусу в группе подавляет альтернативные мнения и критическое мышление
Ошибка планирования (planning fallacy)	Недооценка времени и ресурсов, необходимых для выполнения задачи
Эвристика доступности (availability heuristic)	Оценка вероятности события по легкости воспоминания примеров, а не по объективным данным
Ловушка невозполнимых затрат (sunk cost fallacy)	Продолжение неэффективных проектов из-за уже вложенных ресурсов
Иллюзия контроля	Руководитель переоценивает степень своего влияния на ситуацию

анализ проблемы когнитивных ошибок при принятии решений у руководителей позволил выделить перспективные направления дальнейших исследований данной проблемы:

- сравнительный анализ когнитивных искажений у руководителей разных уровней, который позволит выявить специфические паттерны когнитивных ошибок, характерных для линейных руководителей, менеджеров среднего звена и топ-менеджеров; создание типологии когнитивных искажений, специфичных для каждого управленческого уровня;
- разработка и апробация методик для диагностики когнитивных искажений в управленческой деятельности; расширение спектра специализированных инструментов для выявления когнитивных ошибок в контексте принятия управленческих решений;
- исследование взаимосвязей между личностными особенностями руководителей и склонностью к определенным когнитивным искажениям, выявление психологических факторов, приводящих к ошибкам мышления при принятии решений;
- анализ влияния организационной культуры и групповой динамики на проявление когнитивных искажений, систематизация социально-психологических факторов, усиливающих или компенсирующих индивидуальные когнитивные ошибки руководителей;
- исследование влияния факторов внешней среды на проявление когнитивных искажений у руководителей различных уровней.

### Стратегии минимизации когнитивных искажений в деятельности руководителей

На основании результатов современных исследований (Тьюфик и др. 2023; Fasolo et al. 2025; Fernandez et al. 2021) можно предложить ряд стратегий для минимизации влияния когнитивных искажений на управленческие решения у руководителей:

- развитие критического мышления и осознанности у руководителей всех уровней;
- внедрение формальных процедур принятия решений (SWOT-анализ, сценарное планирование, «анализ адвоката дьявола» и пр.);
- обсуждение решений в разнородных группах, поощрение альтернативных точек зрения;

- модификация среды принятия решений, стандартизация системы принятия решений, внедрение системы напоминаний и оповещений;
- использование количественных методов оценки рисков и последствий;
- обучение руководителей распознаванию собственных «когнитивных ловушек» и регулярная рефлексия управленческих практик;
- разработка методических рекомендаций с описанием практических инструментов и техник минимизации влияния когнитивных искажений на принятие решений, которые руководители смогут интегрировать в свою повседневную деятельность для повышения качества управленческой работы;
- разработка и внедрение программ развития критического мышления и метакогнитивных навыков, адаптированных под специфику управленческой деятельности на разных уровнях;
- разработка алгоритмов принятия решений в условиях неопределенности, учитывающих возможные когнитивные искажения; алгоритмы, которые помогут руководителям структурировать процесс принятия сложных решений и снизить вероятность ошибок;
- создание практических инструментов для организации групповой работы, минимизирующих влияние групповых когнитивных искажений, повышающих эффективность командной работы и качество коллективных решений.

### Заключение

Проблема когнитивных ошибок в управленческой деятельности является одной из наиболее значимых для современной психологии и теории управления. Понимание природы и механизмов когнитивных искажений, а также разработка практических инструментов их преодоления позволяет существенно повысить качество управленческих решений и устойчивость организаций к внешним вызовам. Анализ когнитивных ошибок при принятии решений у руководителей различных должностных уровней позволит разработать эффективный психологический инструментарий для повышения качества управленческой деятельности. Понимание типичных ловушек мышления позволит снизить риски и избежать многих стратегических ошибок, которые могут иметь дорогостоящие

последствия, особенно при принятии долгосрочных решений.

Кроме того, развитие способности распознавать и корректировать когнитивные искажения способствует повышению адаптивности руководителей в условиях неопределенности и быстрых изменений, что является критически важным в современной динамичной бизнес-среде. Также осознание этих искажений улучшает коммуникацию и взаимодействие внутри команды, поскольку помогает предотвращать конфликты, основанные на ошибках восприятия и предвзятости.

Работа над собственными когнитивными искажениями способствует личностному и профессиональному росту руководителей, развивая у них самосознание, критическое мышление и эмоциональный интеллект — ключевые компетенции эффективного лидера. В итоге формирование культуры осознанного принятия решений в организации позволяет руководителям транслировать эти принципы на всю ко-

манду, создавая среду, в которой решения принимаются более рационально и обоснованно, что значительно повышает общую управленческую эффективность.

Таким образом, исследование когнитивных ошибок при принятии решений у руководителей различных должностных уровней имеет значительный потенциал для повышения эффективности управленческой деятельности и конкурентоспособности организаций в целом.

#### Конфликт интересов

Автор заявляет об отсутствии потенциального или явного конфликта интересов.

#### Conflict of Interest

The author declares that there is no conflict of interest, either existing or potential.

#### Финансирование

Исследование не имело финансовой поддержки.

#### Funding

The study did not receive any external funding.

## Список литературы

- Брекоткина, И. П. (2020) Рационализм нового времени и гносеологические представления Рене Декарта. *Вестник Удмуртского университета. Серия Философия. Психология. Педагогика*, т. 30, № 3, с. 237–243. <https://doi.org/10.35634/2412-9550-2020-30-3-237-243>
- Гершанок, А. А. (2019) Основы организации труда: учебное пособие. *Пермский государственный национальный исследовательский университет*, 227 с. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.psu.ru/files/docs/science/books/uchebnie-posobiya/gershanok-osnovy-organizacii-truda.pdf> (дата обращения 15.07.2025).
- Дёрнер, Д. (2023) *Логика неудачи*. М.: АСТ, 304 с.
- Диев, В. С. (2013) Проблемы выбора и принятия решений в междисциплинарном контексте. *Вестник Томского государственного университета. Философия. Социология. Политология*, № 2(22), с. 41–51.
- Дорофеева, Л. И. (2020) *Основы теории управления: учебник и практикум для среднего профессионального образования и бакалавриата*. М.: Директ-Медиа, 424 с.
- Канеман, Д. (2017) *Думай медленно... решай быстро*. М.: АСТ, 656 с.
- Козелецкий, Ю. (1979) *Психологическая теория решений*. М.: Прогресс, 504 с.
- Корнилова, Т. В. (2016) *Интеллектуально-личностный потенциал человека в условиях неопределенности и риска*. СПб.: Нестор-История, 344 с.
- Леонтьев, Д. А., Овчинникова, Е. Ю., Рассказова, Е. И., Фам, А. Х. (2019) *Психология выбора*. М.: Смысл, 464 с.
- Малтугуева, Г. С., Орлова, И. В. (2014) Подход к принятию управленческих решений коллективом. *Вестник Иркутского государственного технического университета*, № 6(89), с. 35–40.
- Мескон, М. Х., Альберт, М., Хедоури, Ф. (2020) *Основы менеджмента*. М.: Диалектика, 862 с.
- Платонов-Поляков, Р. С. (2015) Философия Аристотеля: принятие решений как структурный элемент человеческой деятельности. *Альманах «Пространство и Время»*, т. 9, № 2. [Электронный ресурс]. URL: [http://www.j-spacetime.com/actual%20content/t9v2/t9v2\\_PDF/2227-9490e-aprovr\\_e-ast9-2.2015.31.pdf](http://www.j-spacetime.com/actual%20content/t9v2/t9v2_PDF/2227-9490e-aprovr_e-ast9-2.2015.31.pdf) (дата обращения 27.06.2025).
- Позняк, К. В. (2023) Классификация когнитивных искажений. *Право. Экономика. Психология*, № 3(31), с. 68–75.
- Попов, А. Ю., Вихман, А. А. (2014) Когнитивные искажения в процессе принятия решений: научная проблема и гуманитарная технология. *Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: психология*, т. 7, № 1, с. 5–16.
- Романова, Е. С., Рыжов, Б. Н. (2019) Борис Федорович Ломов — ученый, ставший воплощением своего времени. *Системная психология и социология*, № 2 (30), с. 53–65. <https://doi.org/10.25688/2223-6872.2019.30.2.05>
- Рубинштейн, С. Л. (2003) *Бытие и сознание. Человек и мир*. СПб.: Питер, 508 с.

- Рыжер, Е. В. (2023) Ловушки мышления руководителя. ЭКОПСИ. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.ecopsy.ru/insights/lovushki-myshleniya-rukovoditelya/> (дата обращения 17.07.2025).
- Спивак, В. А. (2007) *Управление персоналом для менеджеров*. М.: Эксмо, 614 с.
- Талеб, Н. Н. (2024) *Черный лебедь. Под знаком непредсказуемости*. М.: КоЛибри, 736 с.
- Тищенко, Н. А., Лучинкина, И. С. (2022) Исследование когнитивных особенностей у сотрудников предприятий малого бизнеса: стандартизация метода. *Научный результат. Педагогика и психология образования*, т. 8, № 3, с. 120–127. <https://doi.org/10.18413/2313-8971-2022-8-3-0-11>
- Тьюфик, Д., Риволи, С., Харбелл, М. В. (2023) Распознавание и устранение когнитивных искажений в анестезиологии: решения для обеспечения безопасности пациентов. *APSF: Информационный бюллетень*, т. 6, №1, с. 28
- Фон Нейман, Д., Моргенштерн, О. (1970) *Теория игр и экономическое поведение*. М.: Наука, 707 с.
- Хаматова, В. (2024) *Топ-8 когнитивных искажений, которые мешают развивать бизнес и учиться*. [Электронный ресурс]. URL: <https://uprav.ru/blog/kognitivnye-iskazheniya/> (дата обращения 09.07.2025).
- Шамова, Т. И., Третьяков, П. И., Капустин, Н. П. (2002) *Управление образовательными системами: Учебное пособие для вузов*. М.: ВЛАДОС, 319 с.
- Щедровицкий, Г. П. (2021) *Оргуправленческое мышление: идеология, методология, технология*. М.: Студии Артемия Лебедева, 468 с.
- Яковчук, А. И. (2022) Поведенческая экономика и управление проектами: когнитивные искажения в планировании проекта. *Экономический вектор*, № 2 (29), с. 44–47. <https://doi.org/10.36807/2411-7269-2022-2-29-44-47>
- Dimara, E., Franconeri, S., Plaisant, C. et al. (2020) A task-based taxonomy of cognitive biases for information visualization. *IEEE Transactions on Visualization and Computer Graphics*, vol. 26, no. 2, pp. 1413–1432. <https://doi.org/10.1109/TVCG.2018.2872577>
- Fasolo, B., Heard, C., Scopelliti, I. (2025) Mitigating cognitive bias to improve organizational decisions: an integrative review, framework, and research agenda. *Journal of Management*, vol. 51, no. 6, pp. 2182–2211. <https://doi.org/10.1177/01492063241287188>
- Fernandez, K., Clerkin, C., Ruderman, M. (2021) The stories we tell: Why cognitive distortions matter for leaders. *Center for Creative Leadership*, 20 p. [Online]. Available at: <https://doi.org/10.35613/ccl.2021.2045>
- Kahneman, D., Tversky, A. (1972) Subjective probability: A judgment of representativeness. *Cognitive Psychology*, vol. 3, pp. 430–454.
- Lewin, K. (1935) *Dynamic theory of personality*. New York: McGraw-Hill Book Company, 286 p.
- Mintzberg, H. (1973) *The nature of managerial work*. New York: Harper & Row, 298 p.
- Simon, H. A. (1978) Rationality as process and as product of thought. *American Economic Review*, vol. 68, no. 2, pp. 1–16.
- Yudkowsky, E. (2008) Cognitive biases potentially affecting judgement of global risks. In: *Global Catastrophic Risks*. Oxford: Oxford University Press, pp. 91– 119. <https://doi.org/10.1093/oso/9780198570509.003.0009>

## References

- Brekotkina, I. P. (2020) Ratsionalizm novogo vremeni i gnoseologicheskie predstavleniya Rene Dekarta [Modern rationalism and the epistemological ideas of René Descartes]. *Vestnik Udmurtskogo universiteta. Seriya Filosofiya. Psikhologiya. Pedagogika — Bulletin of Udmurt University. Series Philosophy. Psychology. Pedagogy*, vol. 30, no. 3, pp. 237–243. <https://doi.org/10.35634/2412-9550-2020-30-3-237-243> (In Russian)
- Diev, V. S. (2013) Problemy vybora i prinyatiya reshenij v mezhdistsiplinarnom kontekste [The problems of choice and decision-making in interdisciplinary context]. *Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo universiteta. Filosofiya. Sotsiologiya. Politologiya — Tomsk State University Journal of Philosophy, Sociology and Political Science*, no. 2(22), pp. 41–51. (In Russian)
- Dimara, E., Franconeri, S., Plaisant, C. et al. (2020) A task-based taxonomy of cognitive biases for information visualization. *IEEE Transactions on Visualization and Computer Graphics*, vol. 26, no. 2, pp. 1413–1432. <https://doi.org/10.1109/TVCG.2018.2872577> (In English)
- Dorofeeva, L. I. (2020) *Osnovy teorii upravleniya: uchebnik i praktikum dlya srednego professional'nogo obrazovaniya i bakalavriata [Fundamentals of management theory: textbook and practicum for secondary vocational education and bachelor's degree programs]*. Moscow: Direkt-Media Publ., 424 p. (In Russian)
- Dyorner, D. (2023) *Logika neudachi [The logic of failure]*. Moscow: AST Publ., 304 p. (In Russian)
- Fasolo, B., Heard, C., Scopelliti, I. (2025) Mitigating cognitive bias to improve organizational decisions: an integrative review, framework, and research agenda. *Journal of Management*, vol. 51, no. 6, pp. 2182–2211. <https://doi.org/10.1177/01492063241287188> (In English)
- Fernandez, K., Clerkin, C., Ruderman, M. (2021) The stories we tell: Why cognitive distortions matter for leaders. *Center for Creative Leadership*, 20 p. [Online]. <https://doi.org/10.35613/ccl.2021.2045> (In English)
- Fon Neyman, D., Morgenshtern, O. (1970) *Teoriya igr i ekonomicheskoe povedenie [Theory of Games and Economic Behavior]*. Moscow: Nauka Publ., 708 p. (In Russian)

- Gershanok, A. A. (2019) *Osnovy organizatsii truda: uchebnoe posobie* [Fundamentals of labor organization: a study guide]. *Permskij gosudarstvennyj natsional'nyj issledovatel'skij universitet — Perm State National Research University*, 227 p. [Online]. Available at: <http://www.psu.ru/files/docs/science/books/uchebnie-posobiya/gershanok-osnovy-organizacii-truda.pdf> (accessed 15.07.2025). (In Russian)
- Kahneman, D., Tversky, A. (1972) Subjective probability: A judgment of representativeness. *Cognitive Psychology*, vol. 3, pp. 430–454. (In English)
- Kaneman, D. (2017) *Dumay medlenno... reshay bistro* [Thinking, Fast and Slow]. Moscow: AST Publ., 656 p. (In Russian)
- Khamatova, V. (2024) *Top-8 kognitivnykh iskazhenij, kotorye meshayut razvivat' biznes i učit'sya* [Top 8 cognitive biases that hinder business development and learning]. [Online]. Available at: <https://uprav.ru/blog/kognitivnye-iskazheniya/> (accessed 09.07.2025). (In Russian)
- Kornilova, T. V. (2016) *Intellektual'no-lichnostnyj potentsial cheloveka v usloviyakh neopredelennosti i riska* [Intellectual and personal potential of a person in conditions of uncertainty and risk]. Saint Petersburg: Nestor-Istoriya Publ., 344 p.
- Kozeletskiy, Yu. (1979) *Psikhologicheskaya teoriya reshenij* [Psychological decision theory]. Moscow: Progress Publ., 504 p. (In Russian)
- Leontyev, D. A., Ovchinnikova, E. Yu., Rasskazova, E. I., Fam, A. Kh. (2019) *Psikhologiya vibora* [Psychology of choice]. Moscow: Smysl Publ., 464 p. (In Russian)
- Lewin, K. (1935) *Dynamic Theory of Personality*. New York: McGraw-Hill Book Company, 286 p. (In English)
- Maltugueva, G. S., Orlova, I. V. (2014) Podkhod k prinyatiyu upravlencheskikh reshenij kollektivom [Approach to collective managerial decision making]. *Vestnik Irkutskogo gosudarstvennogo tekhnicheskogo universiteta — Proceedings of Irkutsk State Technical University*, no. 6(89), pp. 35–40 (In Russian)
- Meskon, M. Kh., Albert, M., Khedouri, F. (2020) *Osnovy menedzhmenta* [Fundamentals of Management]. Moscow: Dialektika Publ., 862 p. (In Russian)
- Mintzberg, H. (1973) *The nature of managerial work*. New York: Harper & Row, 298 p. (In English)
- Platonov-Polyakov, R. S. (2015) Filosofiya Aristotelya: prinyatie reshenij kak strukturnyj element chelovecheskoj deyatel'nosti [The Aristotle's philosophy: Decision making as a structural element of human activity]. *Al'manakh Prostranstvo i Vremya — Almanac Space and Time*, vol. 9, no. 2. [Online]. Available at: [http://www.j-spacetime.com/actual%20content/t9v2/t9v2\\_PDF/2227-9490e-aprovr\\_e-ast9-2.2015.31.pdf](http://www.j-spacetime.com/actual%20content/t9v2/t9v2_PDF/2227-9490e-aprovr_e-ast9-2.2015.31.pdf) (accessed 27.06.2025). (In Russian)
- Popov, A. Yu., Vikhman, A. A. (2014) Kognitivnye iskazheniya v protsesse prinyatiya reshenij: nauchnaya problema i gumanitarnaya tekhnologiya [Cognitive bias in decision-making as a scientific problem and applied technique]. *Vestnik Yuzhno-Ural'skogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: psikhologiya — Bulletin of the South Ural State University. Series "Psychology"*, vol. 7, no. 1, pp. 5–16. (In Russian)
- Poznyak, K. V. (2023) Klassifikatsiya kognitivnykh iskazhenij [Classification of Cognitive Biases]. *Pravo. Ekonomika. Psikhologiya — Law. Economics. Psychology*, no. 3(31), pp. 68–75. (In Russian)
- Romanova, E. S., Ryzhov, B. N. (2019) Boris Fedorovich Lomov — uchenyj, stavshij voploshcheniem svoego vremeni [Boris Fedorovich Lomov — a scientist who became the embodiment of his time]. *Sistemnaya psikhologiya i sotsiologiya — Systems Psychology and Sociology*, no. 2 (30), pp. 53–65. <https://doi.org/10.25688/2223-6872.2019.30.2.05> (In Russian)
- Rubinshtein, S. L. (2003) *Bytie i soznanie. Chelovek i Mir* [Being and consciousness. Man and the world]. Saint-Petersburg: Piter Publ., 512 p. (In Russian)
- Ryzher, E. V. (2023) Lovushki myshleniya rukovoditelya [The pitfalls of executive thinking]. *EKOPSI — ECOPSY*. [Online]. Available at: <https://www.ecopsy.ru/insights/lovushki-myshleniya-rukovoditelya/> (accessed 17.07.2025). (In Russian)
- Shamova, T. I., Tretyakov, P. I., Kapustin, N. P. (2002) *Upravlenie obrazovatel'nymi sistemami: Uchebnoe posobie dlya vuzov* [Management of Educational Systems: A Textbook for Universities]. Moscow: VLADOS Publ., 320 p. (In Russian)
- Shchedrovitskiy, G. P. (2021) *Orgupravlencheskoe myshlenie. Ideologiya, metodologiya, tekhnologiya* [Organizational thinking. Ideology, methodology, technology]. Moscow: Studiya Artemiya Lebedeva Publ., 468 p. (In Russian)
- Simon, H. A. (1978) Rationality as Process and as Product of Thought. *American Economic Review*, vol. 68, no. 2, pp. 1–16. (In English)
- Spivak, V. A. (2007) *Upravlenie personalom dlya menedzherov* [Human Resources Management for managers]. Moscow: Eksmo Publ., 624 p. (In Russian)
- Taleb, N. N. (2024) *Chernyj lebed'. Pod znakom nepredskazuemosti* [The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable]. Moscow: KoLibri Publ., 736 p. (In Russian)
- Tishchenko, N. A., Luchinkina, I. S. (2022) Issledovanie kognitivnykh osobennostej u sotrudnikov predpriyatij malogo biznesa: standartizatsiya metoda [A study of cognitive characteristics in employees of small business: standardization of the method]. *Nauchnyj rezul'tat. Pedagogika i psikhologiya obrazovaniya — Research result. Pedagogy and Psychology of Education*, vol. 8, no. 3, pp. 120–127. <https://doi.org/10.18413/2313-8971-2022-8-3-0-11> (In Russian)

- Тыуфик, Dz., Rivoli, S., Kharbell, M. V. (2023) Raspoznavanie i ustranenie kognitivnykh iskazhenij v anesteziologii: Resheniya dlya obespecheniya bezopasnosti patsientov [Recognizing and combating cognitive bias in anesthesiology: Implications for patient safety]. *APSF: Informatsionnyj byulleten'*, vol. 6, no. 1, p. 28. (In Russian)
- Yakovchuk, A. I. (2022) Povedencheskaya ekonomika i upravlenie proektami: kognitivnye iskazheniya v planirovanii proekta [Behavioral economics and project management: cognitive biases in project planning]. *Ekonomicheskij vector — Economic Vector*, no. 2(29), pp. 44–47. <https://doi.org/10.36807/2411-7269-2022-2-29-44-47> (In Russian)
- Yudkowsky, E. (2008) Cognitive biases potentially affecting judgement of global risks. In: *Global Catastrophic Risks*. Oxford: Oxford University Press, pp. 91–119. <https://doi.org/10.1093/oso/9780198570509.003.0009> (In English)

**Сведения об авторе**

РУДНИК Илья Александрович — *Ilya A. Rudnik*

Санкт-Петербургский государственный университет, Санкт-Петербург, Россия.

Saint Petersburg State University, Saint Petersburg, Russia.

ORCID: [0009-0002-1706-0264](https://orcid.org/0009-0002-1706-0264), e-mail: [rudnik@irudnik.com](mailto:rudnik@irudnik.com)

Психолог-консультант, аспирант кафедры психологии труда и организационной психологии.