

DOI: 10.32347/2786-7269.2026.16.353-364

УДК 005.53:159.955:330.101.541

д.е.н., професор **Чуприна Ю.А.**,

chupryna.iaa@knuba.edu.ua, ORCID: 0000-0002-4934-2058,

Київський національний університет будівництва і архітектури

## ОСНОВНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ КОГНІТИВНИХ ПРОЦЕСІВ У СИСТЕМІ УПРАВЛІНСЬКОГО ВИБОРУ

*Когнітивні процеси в системі управлінського вибору становлять основу сучасного стратегічного мислення та визначають якість прийняття управлінських рішень у складному, динамічному середовищі. Управлінська діяльність у цифрову добу вимагає поєднання раціональних і інтуїтивних підходів, аналітичного мислення, емоційного інтелекту та когнітивної гнучкості. Розуміння управління як когнітивної системи дає змогу аналізувати процеси сприйняття, оцінювання, інтерпретації інформації та її трансформації у знання, необхідні для формування стратегічних рішень.*

*Когнітивна архітектура управлінського вибору включає етапи сприйняття сигналів середовища, побудову ментальних моделей, формування альтернатив, вибір оптимального рішення та рефлексію щодо результату. Ефективність цього процесу визначається не обсягом доступної інформації, а здатністю керівника виявляти закономірності, структурувати знання та створювати когерентні когнітивні зв'язки. У статті підкреслюється, що поєднання аналітичного мислення та інтуїції забезпечує баланс між швидкістю реагування й точністю рішень.*

*Ключові слова: когнітивні процеси; управлінський вибір; аналітичне мислення; інтуїція; когнітивна синергія; цифрове управління; рефлексія; когнітивна інтеграція; когнітивна ефективність.*

**Постановка проблеми:** Проблематика когнітивних процесів в управлінні набуває особливої актуальності в умовах цифрової трансформації. Надлишок даних, складність інформаційних потоків і швидкість змін змінюють характер прийняття управлінських рішень. Традиційна логіко-аналітична модель виявляється недостатньою, оскільки сучасний керівник має діяти не лише раціонально, а й адаптивно, поєднуючи інтуїцію, досвід та аналітичну обґрунтованість. Проблема полягає у відсутності цілісної моделі, яка пояснює, як когнітивні механізми — сприйняття, аналіз, рефлексія, емоційна стабільність — формують ефективність управлінського вибору. Існуючі підходи часто зосереджуються на технічних аспектах ухвалення рішень, ігноруючи когнітивну природу мислення керівника.

**Метою статті є** визначення ключових характеристик і закономірностей організації когнітивних процесів у системі управлінського вибору. Завдання полягає у виявленні структури когнітивного циклу, дослідженні взаємозв'язків між аналітичним, рефлексивним та інтуїтивним мисленням і формуванні концепції когнітивної ефективності.

**Аналіз основних досліджень і публікацій:** Сучасна когнітивна наука сформувала низку концепцій, що пояснюють процес прийняття рішень. Герберт Саймон запровадив поняття обмеженої раціональності, згідно з якою управлінець діє в межах обмежених ресурсів і неповної інформації. Це стало основою моделей адаптивного управління, де рішення приймаються на основі задовільності, а не абсолютної оптимальності.

У сучасних дослідженнях з когнітивного менеджменту розвиваються моделі «когнітивної інтеграції» між людиною і цифровими аналітичними системами. Це новий тип взаємодії, у якому штучний інтелект не замінює людину, а підсилює її здатність до аналізу. У роботах останніх років особливу увагу приділяють когнітивній синергії — гармонізації людських і машинних механізмів мислення.

**Виклад основного матеріалу:** Когнітивні процеси в управлінні відображають глибоку взаємодію між аналітичними, емоційними, інтуїтивними та соціальними механізмами мислення керівника. В умовах цифрової епохи вони набувають особливої ваги, адже сучасне управління відбувається не лише в межах людського досвіду, а в тісній інтеграції з інформаційними потоками, аналітичними платформами й системами штучного інтелекту. Управлінське мислення сьогодні можна визначити як когнітивну діяльність, спрямовану на осмислення, інтерпретацію та трансформацію складних інформаційних структур у стратегічні рішення.

Герберт Саймон, аналізуючи природу управлінських рішень, увів поняття «обмеженої раціональності» — *bounded rationality*. На його думку, людина не здатна опрацювати весь обсяг інформації, що надходить із зовнішнього середовища, тому приймає рішення, які не завжди оптимальні, але є задовільними з позицій наявних ресурсів і когнітивних можливостей. Це твердження стало фундаментом сучасних моделей когнітивного управління, у яких суб'єкт діє не як ідеальний раціональний аналітик, а як система, що балансує між логікою, досвідом і контекстом [1]. У цифровому середовищі ця обмеженість набуває нових форм, оскільки кількість даних, що впливають на управлінський вибір, перевищує будь-які можливості індивідуального аналізу. Тому питання не лише в тому, скільки інформації керівник може отримати, а в тому, як він здатний її когнітивно структурувати.

Даніель Канеман і Амос Тверські у своїй «Теорії перспектив» (Prospect Theory) довели, що поведінка людини у процесі прийняття рішень часто відхиляється від логіки класичної раціональності. Вони описали когнітивні упередження — стабільні відхилення у судженнях, зумовлені емоційними і ментальними обмеженнями. У контексті управління це означає, що керівник схильний переоцінювати короткострокові вигоди, недооцінювати довгострокові ризики або орієнтуватися на першу доступну інформацію (ефект якоря) [2]. У цифрових системах ці викривлення набувають нових форм — наприклад, залежності від рекомендаційних алгоритмів, які формують ілюзію об'єктивності.

Герг Гігеренцер, у свою чергу, запропонував концепцію «адаптивної раціональності» (adaptive rationality), у якій ключову роль відіграють інтуїтивні механізми мислення. На його думку, інтуїція не є антиподом логіки — це форма швидкої когнітивної обробки, яка спирається на досвід і евристики, вироблені під впливом попередніх ситуацій. Для керівника інтуїтивна компетентність означає здатність приймати ефективні рішення в умовах невизначеності, коли дані є фрагментарними, а алгоритмічна аналітика не дає однозначної відповіді. Саме поєднання аналітичної обґрунтованості та інтуїтивної гнучкості створює оптимальну структуру когнітивного мислення в управлінні [3].

З огляду на ці наукові засади, когнітивні параметри управлінського мислення можна узагальнити як сукупність властивостей, що визначають здатність суб'єкта аналізувати, синтезувати й прогнозувати управлінські рішення. Найважливішими з них виступають аналітична гнучкість, рефлексивність, емоційна когеренція, цифрова когнітивна компетентність і сценарне мислення. Аналітична гнучкість відображає вміння швидко перебудовувати логічні схеми під впливом нових умов.

Їхній взаємозв'язок і вплив на якість управлінських рішень можна представити у вигляді таблиці 1.

Таблиця 1.

Взаємозв'язок ключових когнітивних параметрів управлінського мислення та їхнього впливу на якість управлінських рішень у цифровому середовищі

(розроблено автором на основі [3])

№	Когнітивний параметр	Характеристика	Вплив на управлінське рішення
1	2	3	4
1	Аналітична гнучкість	Здатність до перебудови мислення в умовах нових даних	Підвищує адаптивність і точність прогнозів
2	Емоційна когеренція	Стійкість емоційного стану під час інформаційного навантаження	Знижує ризик когнітивних спотворень

1	2	3	4
3	Рефлексивність	Усвідомлення власних обмежень і когнітивних схем	Підвищує обґрунтованість рішень
4	Цифрова компетентність	Здатність ефективно використовувати аналітичні платформи	Прискорює прийняття стратегічних рішень
5	Сценарне мислення	Побудова альтернативних моделей майбутнього	Підвищує стійкість системи управління

У сучасному середовищі ці параметри формують не лише індивідуальний стиль мислення, а й нову парадигму управлінської поведінки, у якій когнітивна активність поєднується з цифровими технологіями. Процес прийняття рішень можна подати як динамічний когнітивний цикл: інформація надходить до керівника, перетворюється на знання через процес осмислення, і врешті-решт трансформується у конкретну дію. Цей цикл відображає послідовність:

$$I_{\text{вх}} \xrightarrow{KC} R_{\text{обр}} \xrightarrow{CP} A_{\text{дія}}, \quad (1)$$

де  $I_{\text{вх}}$  — інформаційний потік,  $R_{\text{обр}}$  — результат когнітивної обробки, а  $A_{\text{дія}}$  — управлінська дія, що завершує цикл і водночас породжує нову інформацію для наступного кола аналізу. Таким чином, когнітивна система функціонує як саморегульовальний механізм постійного навчання та самокорекції.

Ефективність когнітивного мислення в управлінні можна описати через інтегральну функцію когнітивної ефективності  $E_c$ :

$$E_c = \alpha A + \beta I + \gamma D - \delta C, \quad (2)$$

де  $A$  — аналітична здатність до обробки даних,  $I$  — рівень інтуїтивного судження,  $D$  — цифрова підтримка рішень,  $C$  — когнітивне перевантаження. Коефіцієнти  $\alpha, \beta, \gamma, \delta$  визначають відносну вагу кожного компонента. Із зростанням цифрової складності (підвищення  $D$ ) ефективність може підвищуватись лише до певного моменту, після якого надлишок інформації створює перевантаження, знижуючи  $E_c$ .

Гігеренцер доводив, що когнітивна оптимізація досягається не шляхом усунення інтуїції, а через гармонійне поєднання швидких і повільних процесів мислення [3].

У цьому контексті важливим є уявлення про так звану «когнітивну інтеграцію» — ступінь узгодженості між природними механізмами мислення людини та штучними аналітичними системами. Емпіричні дослідження показують, що ефективність управлінських рішень зростає нелінійно разом із

підвищенням когнітивної інтеграції, досягаючи максимуму на етапі «когнітивного симбіозу». Цю залежність можна показати у вигляді рисунка 1.

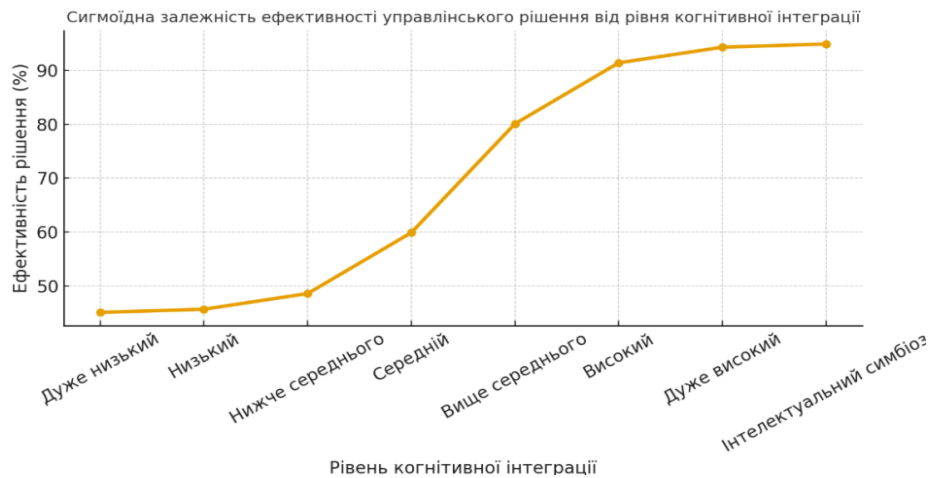


Рис. 1. Динаміка зростання ефективності управлінських рішень залежно від рівня когнітивної інтеграції в цифровому середовищі (розроблено автором на основі [4])

Математично цей феномен можна описати формулою когнітивної узгодженості:

$$K_{ce} = \frac{f(P, M, C)}{1 + e^{-\lambda(I - I_{opt})}} \quad (3)$$

де  $P$  — когнітивний потенціал особистості,  $M$  — мотиваційна стійкість,  $C$  — складність цифрового контексту,  $I$  — інтенсивність інформаційного потоку,  $I_{opt}$  — оптимальний рівень інформації,  $\lambda$  — параметр чутливості системи. Ця логістична функція демонструє, що існує межа, після якої додаткове збільшення інформації не підвищує ефективність, а навпаки, спричинює зниження когнітивної продуктивності.

Когнітивні процеси, що лежать в основі управлінського мислення, мають складну, багаторівневу структуру, у якій поєднуються інтелектуальні, емоційні та рефлексивні механізми. Управлінський вибір не є одноразовим актом свідомості — це динамічна система перетворень, у якій інформація проходить через низку етапів осмислення, аналізу, синтезу й узагальнення. Когнітивна архітектура управління формується за принципом системної інтеграції: кожен рівень обробки даних підсилює попередній, створюючи ефект когнітивної кумуляції — поступового нарощення змістовності управлінського знання.

На початковому рівні когнітивна система менеджера отримує інформаційний потік із зовнішнього та внутрішнього середовища організації. Цей потік є хаотичним, надлишковим і часто суперечливим. Завдання першого когнітивного етапу — здійснити селекцію та фільтрацію даних, відокремивши

релевантне від випадкового. Далі інформація переходить у фазу інтерпретації, де формується первинне когнітивне уявлення про ситуацію. На цьому етапі ключову роль відіграє категоризація — процес віднесення отриманих сигналів до певних смислових структур. Потім відбувається когнітивна інтеграція: поєднання фактів у логічну модель, що створює основу для формування управлінського рішення [5].

Процес інформаційно-аналітичної трансформації управлінських рішень можна зобразити як неперервний цикл когнітивного відтворення. Його суть полягає в тому, що інформація не просто перетворюється на знання, а проходить через механізм осмислення, у результаті чого виникає новий рівень розуміння — стратегічний сенс. У цьому циклі поєднуються три основні контури: аналітичний, рефлексивний і проєктивний. Аналітичний контур відповідає за логічну обробку даних, рефлексивний — за оцінку правильності висновків, а проєктивний — за побудову прогнозів і сценаріїв розвитку подій.

Цей когнітивний цикл можна формально подати як функцію:

$$F_c = \phi(I_t, R_t, S_t), \quad (4)$$

де  $I_t$  — вхідна інформація в момент часу  $t$ ,  $R_t$  — рефлексивна оцінка її достовірності,  $S_t$  — сценарне перетворення у вигляді управлінського прогнозу. Функція  $\phi$  описує взаємозв'язок між когнітивною обробкою, емоційною стабільністю та рівнем структурної узгодженості даних.

Зворотний зв'язок не лише перевіряє коректність рішення, а й слугує основою для самооновлення мислення. Ця саморегулятивна властивість є ключовою: когнітивна система менеджера не просто накопичує досвід, а динамічно його переосмислює.

Когнітивна архітектура управління також характеризується співвідношенням між обсягом інформації, яку потрібно опрацювати, і когнітивною здатністю системи. Це співвідношення можна виразити через рівняння когнітивної насиченості:

$$C_n = \frac{I_v \times \eta}{\mu + \sigma^2}, \quad (5)$$

де  $C_n$  — рівень когнітивної насиченості системи,  $I_v$  — обсяг вхідної інформації,  $\eta$  — коефіцієнт аналітичної спроможності,  $\mu$  — середній рівень когнітивного навантаження,  $\sigma^2$  — дисперсія когнітивної ефективності. При зростанні дисперсії (нерівномірності уваги, втоми, інформаційного шуму) ефективність мислення знижується, навіть за достатнього рівня аналітичної компетентності.

Когнітивна ефективність досягає оптимуму, коли система функціонує в межах «когнітивного плато» — діапазону, де навантаження відповідає потенціалу обробки. Це явище можна формально описати логістичною функцією продуктивності:

$$E_k = \frac{E_{max}}{1 + e^{-\lambda(I-I_0)}}, \quad (6)$$

де  $E_k$  — поточна когнітивна ефективність,  $E_{max}$  — гранична ефективність,  $\lambda$  — параметр чутливості системи,  $I_0$  — пороговий рівень інформаційного навантаження. Коли  $I=I_0$ , ефективність досягає 50% від максимуму; подальше зростання  $I$  без адаптації призводить до перевантаження.

У системі управління ці когнітивні закономірності відображаються у послідовності аналітичних фаз, де кожна наступна фаза не лише узагальнює попередню, а й верифікує її достовірність. Цю логіку зручно представити у вигляді таблиці 2.

Таблиця 2.

Етапи когнітивної трансформації інформації в процесі прийняття  
управлінських рішень (розроблено автором на основі [6])

Етап когнітивної трансформації	Основний процес	Ключова функція	Очікуваний результат
1. Сприйняття даних	Збір сигналів та фільтрація шумів	Визначення релевантної інформації	Зменшення когнітивного хаосу
2. Інтерпретація	Категоризація та смислова організація	Формування когнітивної картини ситуації	Узагальнення даних
3. Аналітичний синтез	Обробка та систематизація	Побудова логічної моделі	Структурування знань
4. Рефлексивна оцінка	Самокорекція і перевірка узгодженості	Зменшення когнітивних помилок	Підвищення точності суджень
5. Сценарне прогнозування	Моделювання альтернатив розвитку	Вибір найоптимальнішої стратегії	Формування управлінського рішення
6. Зворотний зв'язок	Оцінка результату реалізації рішення	Когнітивне навчання системи	Підвищення майбутньої ефективності

Особливість когнітивної структури полягає в тому, що в ній поєднуються елементи раціонального аналізу та інтуїтивного передбачення. Вони не протистоять одне одному, а діють синергетично: аналітична система забезпечує логічну чіткість, тоді як інтуїтивна — гнучкість і здатність до передбачення неочевидних зв'язків. Когнітивна рівновага між цими процесами визначає не лише швидкість прийняття рішень, а й рівень їхньої стратегічної стійкості.

Взаємодія між аналітичними і рефлексивними рівнями мислення створює когнітивну стабільність системи управління. Якщо один із рівнів порушується (наприклад, через надлишкове інформаційне навантаження або низьку увагу), загальна ефективність різко падає. В ідеалі когнітивна система досягає стану динамічної рівноваги, у якому аналітична швидкість і глибина рефлексії узгоджені. Цей стан можна інтерпретувати як «когнітивний резонанс» — момент, коли управлінське мислення працює з максимальною продуктивністю без втрати точності.

Сучасне управління поступово перетворюється на сферу, у якій людські когнітивні механізми взаємодіють із цифровими аналітичними платформами, створюючи єдине середовище прийняття рішень. Цей процес має глибоку структурну природу, оскільки йдеться не про просту автоматизацію рутинних функцій, а про інтеграцію штучного інтелекту в когнітивну архітектуру мислення керівника.

Когнітивна модель управління у цифровому середовищі функціонує як багаторівнева конструкція, де кожен рівень відповідає певному типу мисленнєвої діяльності. На первинному рівні відбувається сприйняття даних, тобто ідентифікація релевантних сигналів у загальному потоці інформації. Далі розпочинається аналітична обробка — етап, на якому дані структуруються та систематизуються для подальшого осмислення. Цифрові системи, зокрема аналітичні модулі штучного інтелекту, беруть на себе значну частину цієї роботи, виконуючи обчислення, пошук закономірностей і побудову моделей.

Інтелектуальні системи управління, побудовані на принципах машинного навчання, є своєрідним відображенням аналітичних функцій людського мозку. Вони спроможні розпізнавати закономірності, виявляти тенденції, моделювати сценарії розвитку подій. Проте, на відміну від людського мислення, вони не володіють інтуїцією, здатністю до ціннісних суджень чи моральної оцінки. Саме тому у сучасних концепціях управлінського вибору центральним стає поняття когнітивної взаємодії — гармонійного розподілу ролей між людиною і системою. Людина відповідає за стратегічне бачення, етичну оцінку та інтерпретацію, тоді як цифрова система забезпечує швидкість, точність і прогнозну аналітику [7].

В межах такої взаємодії можна виділити три основні когнітивні зони: аналітичну, адаптивну та інтеграційну. Аналітична зона охоплює процеси збору та обробки даних; адаптивна відповідає за вибір оптимальних моделей і сценаріїв; інтеграційна — за синтез людських і машинних рішень у єдину когнітивну структуру. Ця логіка представлена у таблиці 3.

Інтелектуальні системи підтримки рішень не просто виконують функцію підказки — вони стають частиною когнітивного середовища організації. З

їхньою допомогою керівник отримує доступ до моделей, здатних у реальному часі прогнозувати наслідки рішень, оцінювати ризики, аналізувати сценарії. Це формує новий тип мислення — когнітивно-аналітичний стиль управління, у якому цифрові інструменти виступають не джерелом тиску, а механізмом інтелектуального посилення.

Таблиця 3.

Функціональні зони когнітивної взаємодії людини та цифрової інтелектуальної системи в процесі управлінського вибору (розроблено автором на основі [7])

Когнітивна зона	Основна функція	Тип взаємодії з цифровою системою	Очікуваний результат
Аналітична	Сприйняття та систематизація даних	Автоматизований аналіз великих масивів інформації	Підвищення точності прогнозів
Адаптивна	Пошук рішень і моделювання сценаріїв	Динамічне налаштування алгоритмів під контекст	Зменшення часових витрат
Інтеграційна	Узгодження людських і машинних висновків	Когнітивна кооперація	Оптимізація стратегічного вибору

Ключовою особливістю цієї взаємодії є принцип когнітивної доповнюваності. Він полягає в тому, що система і людина взаємно компенсують свої слабкі сторони: алгоритм виконує обчислювальні завдання з надвисокою точністю, але не розуміє контексту, тоді як людина здатна розпізнати смисл, але має обмежену аналітичну пропускну здатність. Об'єднання цих якостей створює ефект когнітивного резонансу — підвищення ефективності управління за рахунок гармонізації двох типів інтелекту [8].

Цей ефект добре ілюструє рисунок 2, який вказує на залежності ефективності управлінських рішень від рівня когнітивної взаємодії між людиною та цифровою системою.

Графік показує, що ефективність управлінських рішень зростає разом зі збільшенням рівня інтеграції когнітивних процесів у цифрове середовище, проте після досягнення межі когнітивної синергії вона стабілізується.

Когнітивна модель взаємодії з інтелектуальною системою передбачає, що управлінське рішення формується не як результат одностороннього впливу, а як колективний продукт людино-машинного діалогу. Керівник задає стратегічний напрям і контекст, система — обчислює наслідки й прогнозує варіанти дії. У процесі зворотного зв'язку обидві сторони адаптуються: алгоритми уточнюються на основі поведінки людини, а людина змінює свої когнітивні стратегії, орієнтуючись на точність машинних прогнозів.

Водночас ефективність такої взаємодії залежить від трьох чинників: рівня довіри між людиною та системою, когнітивної прозорості алгоритмів і ступеня автономності управлінських процесів. Якщо алгоритм працює як «чорна

скринька», результат не має для керівника когнітивного сенсу, отже, знижується його здатність до критичного аналізу.

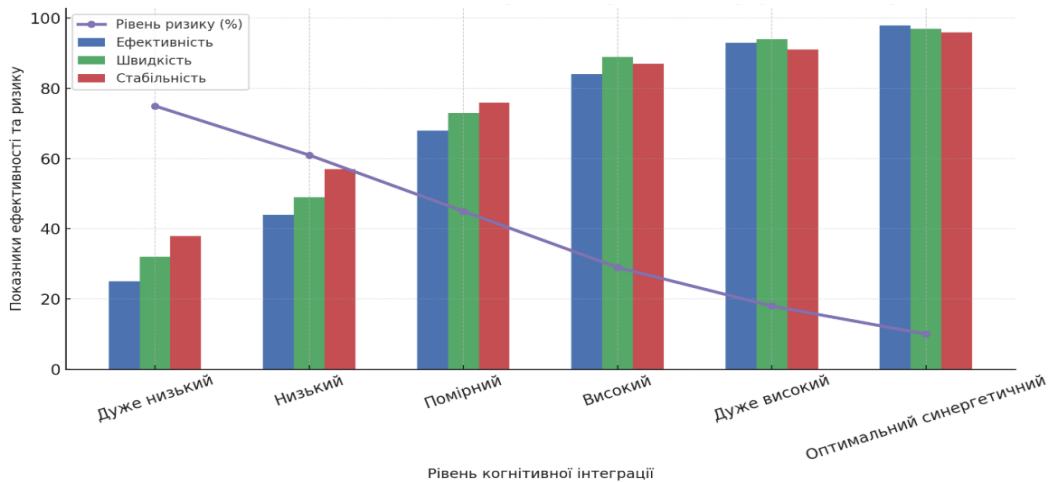


Рис. 2. Взаємозалежність ефективності управлінського рішення від рівня когнітивної інтеграції (розроблено автором на основі [8])

### Висновок

Когнітивні процеси в управлінні є основою сучасної парадигми стратегічного мислення. Вони поєднують аналітичні, інтуїтивні, емоційні й соціальні механізми, утворюючи систему, здатну функціонувати в умовах невизначеності. Управлінський вибір у цифрову епоху не є результатом лише раціонального аналізу — це когнітивний акт, у якому знання, досвід і технології створюють нову форму інтелектуальної поведінки. Ефективність рішень залежить від рівня когнітивної інтеграції — гармонії між мисленням керівника та аналітичними можливостями цифрової системи. Людина забезпечує стратегічний і ціннісний контекст, тоді як технологія — швидкість і точність обчислень. Їхня взаємодія створює ефект когнітивного резонансу, коли аналітична точність і інтуїтивна гнучкість підсилюють одна одну. Когнітивна архітектура управління функціонує як самонавчальна система, де кожне рішення збагачує досвід, створюючи основу для подальшого розвитку мислення. У цьому полягає суть когнітивно-адаптивного управління — керівник не просто реагує на ситуацію, а навчається разом із нею.

### Література

1. Herbert A. Simon. A Behavioral Model of Rational Choice / H.A. Simon // The Quarterly Journal of Economics. – Feb., 1955. – Vol. 69, № 1. – С. 99-118. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.jstor.org/stable/18848>
2. Daniel Kahneman & Amos Tversky. Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk / D. Kahneman, A. Tversky // Econometrica. – 1979. – Vol. 47, № 2. – С. 263-291. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341\\_Readings/Behavioral\\_Decision\\_Theory/Kahneman\\_Tversky\\_1979\\_Prospect\\_theory.pdf](https://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Behavioral_Decision_Theory/Kahneman_Tversky_1979_Prospect_theory.pdf)

3. Gerd Gigerenzer. Simple Heuristics That Make Us Smart / G. Gigerenzer, P. M. Todd (eds.). – New York : Oxford University Press, 1999. – 320 с. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://surl.li/ebdioy>
4. Х.М. Чуприна, Ю.А. Чуприна, М.В. Бородавко, Д.В. Грабчак. Структурно-когнітивного моделювання процесів управління інтелектуалізацією будівельних підприємств// «Формування ринкових відносин в Україні»// 2020. – № 5 (228). – с. 89-98
5. Singh, A.M. Management Information Searching for Decision Making / A.M. Singh // International Journal of Information Management. – 2004. – Vol. 24, № 6. – Pp. 495-510. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://surl.lu/qhupmz>
6. Turcotte, J. Managing Increased Cognitive Load in a Guided Search / J. Turcotte // Perception. – 2022. – Vol. 51, No. 4. – Pp. 451-467. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/00315125221076440>
7. Чуприна Ю.А. Аналіз систем прийняття економіко–управлінських рішень бізнес–портфеля підприємства / Ю.А. Чуприна, О.С. Болебрух, А.Є. Ровенський, А.Є. Деркач, Д.А. Гуляев // Формування ринкових відносин в Україні. - 2021. - № 1. - С. 64-72. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu\\_2021\\_1\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2021_1_10).
8. Hemmer, P.; et al. Complementarity in Human-AI Collaboration / P. Hemmer et al. // AI & Society. – 2025. – Vol. 40, № 1. – С. 57-75. – DOI:10.1080/0960085X.2025.2475962. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://doi.org/10.1080/0960085X.2025.2475962>

Doctor of Economics, Professor **Iurii Chupryna**,  
Kyiv National University of Construction and Architecture, Kyiv, Ukraine

## **MAIN CHARACTERISTICS AND ORGANIZATION OF COGNITIVE PROCESSES IN THE SYSTEM OF MANAGERIAL CHOICE**

Cognitive processes within the system of managerial choice constitute the foundation of contemporary strategic thinking and determine the quality of managerial decision-making in a complex and dynamic environment. Managerial activity in the digital era requires the integration of rational and intuitive approaches, analytical reasoning, emotional intelligence, and cognitive flexibility. Understanding management as a cognitive system enables the analysis of processes of perception, evaluation, and interpretation of information, as well as its transformation into knowledge necessary for the formation of strategic decisions.

The cognitive architecture of managerial choice encompasses the stages of perceiving environmental signals, constructing mental models, generating alternatives, selecting the optimal decision, and reflecting on the outcome. The effectiveness of this process is determined not by the volume of available information, but by the manager's ability to identify patterns, structure knowledge, and create coherent cognitive connections. It is emphasized that the combination of analytical thinking and intuition ensures a balance between the speed of response and the accuracy of decisions.

Keywords: cognitive processes; managerial choice; analytical thinking; intuition; cognitive synergy; digital management; reflection; cognitive integration; cognitive efficiency.

## REFERENCES

1. Herbert A. Simon. A Behavioral Model of Rational Choice / H.A. Simon // *The Quarterly Journal of Economics*. – Feb., 1955. – Vol. 69, No. 1. – pp. 99–118. – [Electronic resource]. – Available at: <https://www.jstor.org/stable/18848> {in English}
2. Daniel Kahneman & Amos Tversky. Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk / D. Kahneman, A. Tversky // *Econometrica*. – 1979. – Vol. 47, No. 2. – pp. 263–291. – [Electronic resource]. – Available at: [https://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341\\_Readings/Behavioral\\_Decision\\_Theory/Kahneman\\_Tversky\\_1979\\_Prospect\\_theory.pdf](https://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Behavioral_Decision_Theory/Kahneman_Tversky_1979_Prospect_theory.pdf) {in English}
3. Gerd Gigerenzer. Simple Heuristics That Make Us Smart / G. Gigerenzer, P.M. Todd (eds.). – New York: Oxford University Press, 1999. – 320 p. – [Electronic resource]. – Available at: <https://surl.li/ebdi0y> {in English}
4. Chupryna, K.M.; Chupryna, Yu.A.; Borodavko, M.V.; Hrabchak, D.V. Structural-Cognitive Modeling of Management Processes in the Intellectualization of Construction Enterprises // *Formation of Market Relations in Ukraine*. – 2020. – No. 5 (228). – pp. 89–98. {in English}
5. Singh, A.M. Management Information Searching for Decision Making / A.M. Singh // *International Journal of Information Management*. – 2004. – Vol. 24, No. 6. – pp. 495–510. – [Electronic resource]. – Available at: <https://surl.lu/qhupmz> {in English}
6. Turcotte, J. Managing Increased Cognitive Load in a Guided Search / J. Turcotte // *Perception*. – 2022. – Vol. 51, No. 4. – pp. 451–467. – [Electronic resource]. – Available at: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/00315125221076440> {in English}
7. Chupryna, Yu.A.; Bolebrukh, O.S.; Rovenskyi, A.Ye.; Derkach, A.Ye.; Huliaiev, D.A. Analysis of Economic and Managerial Decision-Making Systems in the Enterprise Portfolio // *Formation of Market Relations in Ukraine*. – 2021. – No. 1. – pp. 64–72. – [Electronic resource]. – Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu\\_2021\\_1\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2021_1_10) {in English}
8. Hemmer, P.; et al. Complementarity in Human–AI Collaboration / P. Hemmer et al. // *AI & Society*. – 2025. – Vol. 40, No. 1. – pp. 57–75. – DOI: 10.1080/0960085X.2025.2475962. – [Electronic resource]. – Available at: <https://doi.org/10.1080/0960085X.2025.2475962> {in English}