

УДК 316.647.5:005.9-027.236](045)

DOI <https://doi.org/10.30970/PS.2026.28.2>

ТОЛЕРАНТНІСТЬ ДО НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ЯК ПСИХОЛОГІЧНИЙ РЕСУРС ЕФЕКТИВНОЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА

Світлана Байда

*Уманський національний університет,
вул. Садова, 2, м. Умань, Україна, 20300
<https://orcid.org/0000-0002-7807-1234>
e-mail: cbajda2017@gmail.com*

Владислав Мажаренко

*Уманський національний університет,
вул. Садова, 2, м. Умань, Україна, 20300
<https://orcid.org/0009-0008-2791-073X>
e-mail: vladyslav.mazharenko@unu.edu.ua*

У статті здійснено теоретичний аналіз проблеми толерантності до невизначеності як однієї з ключових психологічних передумов ефективної управлінської діяльності керівника. Обґрунтовано, що сучасне професійне середовище характеризується високою динамічністю, інформаційною насиченістю, ризиками та постійними змінами, які висувають нові вимоги до особистості керівника. Доведено, що ефективність управлінських рішень значною мірою залежить від здатності керівника конструктивно діяти в ситуаціях неповної визначеності, швидко адаптуватися до змін, прогнозувати можливі наслідки власних рішень та забезпечувати стабільне функціонування організації.

Розкрито психологічний зміст управлінської діяльності в умовах невизначеності, охарактеризовано основні фактори, що ускладнюють процес прийняття управлінських рішень, зокрема дефіцит достовірної інформації, часові обмеження, багатоваріантність можливих сценаріїв розвитку подій, високий рівень відповідальності та необхідність координування діяльності різних учасників організаційного процесу.

Особливу увагу приділено аналізу індивідуально-психологічних характеристик керівника, які визначають його здатність до ефективної взаємодії з невизначеними ситуаціями. Показано, що толерантність до невизначеності виступає інтегральною психологічною характеристикою особистості керівника, яка забезпечує гнучкість мислення, відкритість до нових умов діяльності, стійкість до стресу, готовність приймати нестандартні рішення та ефективно взаємодіяти з колективом в умовах постійних змін.

Зазначено, що розвиток цієї якості можливий завдяки цілеспрямованому формуванню професійних компетентностей, використанню тренінгових програм, розвитку навичок критичного мислення та рефлексії, а також створенню сприятливого організаційного середовища, яке підтримує інноваційність та готовність до ризику. Зроблено висновок, що толерантність до невизначеності є важливою умовою професійного становлення сучасного керівника та підвищення результативності управлінської діяльності, а її розвиток має стати одним із пріоритетних напрямів психологічного супроводу управлінських кадрів.

Ключові слова: толерантність до невизначеності, управлінська діяльність, керівник, прийняття управлінських рішень, психологічні чинники, ефективність управління, професійна діяльність.

Сучасний етап розвитку суспільства характеризується високою швидкістю соціальних, економічних і технологічних трансформацій, що суттєво змінюють умови функціонування організацій. Глобалізаційні процеси, цифровізація, кризові явища, воєнні виклики та нестабільність зовнішнього середовища зумовлюють постійне зростання рівня невизначеності, з якою стикаються керівники різних рівнів управління. За таких умов ефективність професійної діяльності визначається не лише професійними знаннями чи управлінським досвідом, а й психологічною готовністю діяти в ситуаціях, коли інформація є неповною, ризики – високими, а наслідки прийнятих рішень не можуть бути повністю передбачені.

Управлінська діяльність належить до найбільш складних видів професійної діяльності, оскільки передбачає безперервне прийняття рішень, організацію взаємодії між працівниками, прогнозування розвитку ситуації, розподіл ресурсів та відповідальність за результати діяльності організації. Невизначеність супроводжує практично всі етапи управлінського процесу – від визначення стратегічних цілей до оцінювання ефективності прийнятих рішень. Саме тому психологічні особливості реагування керівника на невизначеність стають одним із провідних чинників успішності його професійної діяльності.

Особливого значення набуває феномен толерантності до невизначеності, який у сучасній психології розглядається як інтегральна властивість особистості, що забезпечує здатність конструктивно сприймати новизну, неоднозначність, суперечливість інформації та ефективно функціонувати в умовах мінливого середовища. Для керівника ця якість є важливою передумовою прийняття обґрунтованих управлінських рішень, підтримання психологічної стійкості колективу, розвитку інноваційної активності та забезпечення конкурентоспроможності організації.

Враховуючи зростання вимог до сучасного керівника, дослідження психологічних аспектів толерантності до невизначеності набуває не лише теоретичного, а й практичного значення, оскільки дозволяє визначити особистісні ресурси, що сприяють ефективному здійсненню управлінської діяльності в умовах постійних змін.

Аналіз наукової літератури свідчить, що проблема психологічних особливостей управлінської діяльності керівника перебуває у центрі уваги українських і зарубіжних дослідників. Теоретико-методологічні засади психології управління та професійної діяльності керівника розкрито у працях Л. М. Карамушки і С. Д. Максименка. Концептуальні положення щодо лідерства, стилів управління та організаційної ефективності представлені у роботах B. Bass, T. Judge, P. Northouse, G. Yukl, S. Zaccaro та інших. Дослідження феномену толерантності до невизначеності, її взаємозв'язку з процесами прийняття рішень, адаптивністю та ефективністю професійної діяльності здійснювали D. McLain, A. Furnham, J. Marks, R. Sternberg та ін., що створює теоретичне підґрунтя для вивчення толерантності до невизначеності як предиктора стилю управлінської діяльності керівника [1–10].

Управлінська діяльність є складним соціально-психологічним феноменом, що реалізується в системі формальних службових відносин і спрямований на організацію спільної діяльності, координацію взаємодії працівників та досягнення цілей організації. Основою керівництва виступають посадові повноваження, які визначають систему субординації та забезпечують можливість здійснення управлінського впливу як через офіційні механізми влади, так і завдяки неформальним міжособистісним взаєминам. У зв'язку з цим діяльність керівника поєднує організаційні, комунікативні, регулятивні та соціально-психологічні функції, що забезпечують ефективне функціонування організації [1; 2; 9].

Сучасний керівник виконує широкий спектр професійних завдань, пов'язаних не лише з організацією виробничих процесів, а й із побудовою конструктивної взаємодії між учасниками управлінського процесу. Саме індивідуальна діяльність керівника визначає

результативність функціонування організації, оскільки він координує спільну діяльність, приймає управлінські рішення, мотивує персонал та забезпечує адаптацію організації до змін зовнішнього середовища [1; 6; 9].

Дослідження теорії лідерства свідчать, що зміст управлінської діяльності характеризується високою динамічністю, багатозадачністю та необхідністю постійного реагування на зміни. Робочий процес керівника має фрагментарний характер, супроводжується значною кількістю міжособистісних контактів, швидкою зміною пріоритетів та необхідністю координувати діяльність не лише безпосередніх підлеглих, а й інших структурних підрозділів і партнерів організації. Саме тому професійна діяльність керівника передбачає високий рівень розвитку комунікативної компетентності, організаційних здібностей і лідерських якостей [6; 9; 10].

Одним із найбільш відповідальних компонентів управлінської діяльності є процес прийняття управлінських рішень. У сучасних умовах він відбувається за дефіциту або, навпаки, надлишку інформації, значна частина якої може бути неповною, суперечливою чи нерелевантною. За таких обставин особливого значення набувають здатність керівника критично аналізувати інформацію, прогнозувати можливі наслідки управлінських дій та оперативно адаптувати прийняті рішення до змінних умов функціонування організації [6; 9].

Дослідники наголошують, що успішна реалізація управлінських рішень значною мірою залежить від сформованої системи професійних взаємин, партнерської взаємодії та підтримки з боку колективу. Ефективні керівники вміють інтегрувати різні джерела інформації, встановлювати взаємозв'язки між окремими проблемами, своєчасно виявляти нові можливості та використовувати наявні ресурси для досягнення стратегічних цілей організації. Водночас їхня професійна діяльність значною мірою складається з незапланованих ситуацій, які потребують швидкої оцінки, гнучкості мислення та готовності приймати рішення в умовах постійної невизначеності [3; 6; 9; 10].

Г. Юкл розглядає діяльність керівника як універсальну систему взаємопов'язаних управлінських функцій, які забезпечують ефективне функціонування організації. До основних із них належать стратегічне планування, організація роботи, розв'язання проблем, інформаційне забезпечення, моніторинг результатів, мотивація персоналу, консультування, підтримка працівників, управління конфліктами, розвиток командної взаємодії, делегування повноважень, наставництво та професійний розвиток персоналу [9]. Такий підхід свідчить, що сучасний керівник виконує не лише адміністративні, а й соціально-психологічні функції, забезпечуючи розвиток людського потенціалу організації.

Особливого значення в управлінській діяльності набувають самоменеджмент, здатність до саморегуляції та інноваційна активність. Ефективний керівник повинен уміти визначати власні професійні цілі, контролювати емоційні стани, підтримувати продуктивність діяльності та бути відкритим до впровадження нових підходів в управлінні. Такі якості створюють психологічні передумови для успішного функціонування організації в умовах постійних змін і невизначеності [7; 9].

У сучасній психології управління діяльність керівника розглядається через три взаємопов'язані аспекти: інституціональний, процесуальний та інструментальний. Інституціональний аспект визначає суб'єктів управління та характер їхньої взаємодії, процесуальний відображає зміст реалізації управлінських функцій і стиль керівництва, а інструментальний характеризує засоби та організаційні форми, за допомогою яких досягаються цілі управління [1; 6; 9].

Важливим показником професійної компетентності керівника є ефективність його управлінської діяльності, яка залежить не лише від професійних знань і досвіду, а й від

розвитку особистісних якостей. Дослідження свідчать, що високий рівень інтелектуальних здібностей, комунікативної компетентності, гнучкості мислення, креативності та організаторських умінь позитивно впливає на успішність виконання управлінських функцій і забезпечує результативність діяльності керівника [2; 7; 9].

З позицій діяльнісного підходу управління розглядається як цілісна система взаємопов'язаних функцій, що реалізуються у певній послідовності. Класична концепція А. Файоля визначає основними функціями управління планування, організацію, координацію та контроль, тоді як сучасні дослідження доповнюють цей перелік прийняттям рішень, комунікацією, мотивуванням, прогнозуванням і розвитком персоналу [6]. У сучасному менеджменті найбільш поширеним є підхід, відповідно до якого управлінська діяльність охоплює чотири базові функції – планування, організацію, мотивування та контроль, інтегровані процесами комунікації й прийняття управлінських рішень [4; 6; 9].

Психологічна специфіка управлінської діяльності полягає в тому, що вона поєднує індивідуальну діяльність керівника зі спільною діяльністю колективу. Керівник одночасно виконує функції організатора, координатора, лідера та суб'єкта міжособистісної взаємодії, забезпечуючи узгодження інтересів працівників і досягнення стратегічних цілей організації. Саме тому ефективність управління значною мірою визначається не лише професійною підготовкою, а й рівнем розвитку психологічних компетентностей, серед яких особливе місце займає толерантність до невизначеності як здатність конструктивно діяти в умовах ризику, інформаційної неповноти та постійних змін [1].

Управлінська діяльність є особливим видом професійної діяльності, який поєднує індивідуальну активність керівника із координацією спільної діяльності колективу. Її основною метою є забезпечення ефективного функціонування організації як соціальної системи, що передбачає одночасне управління виробничими процесами та міжособистісними взаєминами. Саме поєднання організаційних і соціально-психологічних функцій значною мірою визначає складність управлінської праці та підвищує вимоги до професійної компетентності керівника [1; 6; 9].

Особливістю управлінської діяльності є її здійснення в умовах постійних змін, дефіциту часу, обмеженості ресурсів, високої відповідальності та інформаційної невизначеності. Крім того, керівник змушений одночасно вирішувати декілька взаємопов'язаних завдань, швидко реагувати на непередбачувані ситуації та приймати рішення за відсутності чітких алгоритмів дій. Такі умови значно ускладнюють процес управління та вимагають високого рівня психологічної готовності до професійної діяльності [6].

Важливою складовою діяльності керівника є ефективна управлінська взаємодія, яка охоплює постановку завдань, забезпечення зворотного зв'язку, оцінювання результатів діяльності працівників, підтримку їхньої мотивації та координацію спільної роботи. Водночас значущими є не лише вертикальні відносини «керівник – підлеглий», а й горизонтальна взаємодія між керівниками різних структурних підрозділів, що забезпечує узгодженість управлінських рішень і досягнення стратегічних цілей організації [6].

Складність управлінської діяльності зумовлює високі вимоги до особистості керівника. Ефективне виконання управлінських функцій потребує розвинених когнітивних процесів, емоційної стійкості, комунікативних і організаторських здібностей, сформованої мотиваційної сфери та здатності до саморегуляції. Саме інтеграція цих психологічних характеристик забезпечує результативне виконання професійних обов'язків у різних управлінських ситуаціях [1; 7].

Особливе місце в сучасній управлінській діяльності посідає проблема невизначеності. Вона проявляється практично на всіх етапах управлінського процесу: під час постановки цілей, аналізу інформації, прогнозування розвитку подій, планування та,

насамперед, прийняття управлінських рішень. Джерелами невизначеності можуть бути інформаційний дефіцит, надлишок суперечливої інформації, мінливість зовнішнього середовища, а також людський фактор, пов'язаний із суб'єктивністю оцінок і можливими викривленнями інформації. У таких умовах здатність керівника діяти ефективно набуває вирішального значення для успішного функціонування організації [6].

У сучасній психології управління толерантність до невизначеності розглядається як одна з ключових професійно важливих якостей керівника. Вона виявляється у здатності зберігати ефективність діяльності за умов інформаційної неповноти, неоднозначності та ризику, конструктивно сприймати нові або складні ситуації, компенсувати нестачу інформації шляхом її когнітивного аналізу та приймати обґрунтовані рішення. Високий рівень толерантності до невизначеності сприяє психологічній стійкості, адаптивності, гнучкості мислення та підвищує ефективність управлінської діяльності в умовах динамічних змін [5; 7; 9].

Дослідження свідчать, що ефективні керівники характеризуються не лише високою толерантністю до невизначеності, а й здатністю сприймати невизначені ситуації як джерело нових можливостей для розвитку організації. За таких умов невизначеність не розглядається виключно як загроза, а стає стимулом для пошуку інноваційних рішень, професійного зростання та досягнення високих результатів управлінської діяльності [5; 7; 9].

Толерантність до невизначеності доцільно розглядати як одну з професійно важливих якостей керівника, оскільки вона безпосередньо впливає на успішність реалізації управлінських функцій. Вона визначає готовність особистості приймати неоднозначність, діяти в умовах інформаційної неповноти, підтримувати ефективність професійної діяльності та конструктивно реагувати на нові виклики. Водночас ця якість функціонує у взаємозв'язку з іншими характеристиками особистості керівника – когнітивними здібностями, мотивацією, комунікативною компетентністю, професійним досвідом і навичками саморегуляції [5].

У сучасних концепціях лідерства ставлення керівника до невизначеності розглядається як чинник, що визначає стиль його управлінської діяльності. Залежно від особливостей сприйняття ризику, способів прийняття рішень і характеру взаємодії з персоналом виокремлюють кілька моделей керівництва, які відображають різний рівень готовності працювати в умовах невизначеності [9].

Технічний (адміністративний) стиль керівництва орієнтований на жорстку централізацію влади, використання стандартних алгоритмів управління та максимальне уникнення ризику. Невизначеність у такій моделі сприймається як небажаний фактор, який необхідно мінімізувати шляхом формалізації процедур і контролю [9]. Натомість кооперативний стиль передбачає ширше залучення працівників до прийняття рішень, використання командної взаємодії та колективного досвіду для зменшення рівня невизначеності, хоча сама невизначеність і надалі розглядається як чинник, що потребує контролю.

Більш адаптивними є колаборативний та генеративний стилі керівництва. Для них характерні відкритість до змін, позитивне ставлення до ризику, підтримка інноваційної активності та використання креативного потенціалу команди. Керівники такого типу розглядають невизначеність як природну складову професійної діяльності, що відкриває можливості для пошуку нових рішень, розвитку організації та формування конкурентних переваг. Саме здатність ефективно діяти в умовах неоднозначності стає однією з ключових характеристик сучасного лідера [3; 5].

Отже, толерантність до невизначеності є інтегральною психологічною характеристикою особистості керівника, яка визначає його здатність приймати обґрунтовані управлінські рішення, адаптуватися до динамічних змін, підтримувати ефективність діяльності

організації та реалізовувати інноваційні підходи до управління. Саме тому дослідження взаємозв'язку толерантності до невизначеності зі стилем управлінської діяльності є актуальним напрямом сучасної психології управління.

Список використаної літератури

1. Карамушка Л. М. Психологія управління : навч. посіб. Київ : Міленіум, 2003. 344 с.
2. Максименко С. Д. Загальна психологія : підручник. 3-тє вид., перероб. і допов. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 272 с.
3. Bass R. The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications. 4th ed. New York : Free Press, 2008. 1536 p.
4. Judge T. A., Piccolo R. F. Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology*. 2004. Vol. 89, No. 5. P. 755–768.
5. McLain D. L. Evidence of the Properties of an Ambiguity Tolerance Measure: The Multiple Stimulus Types Ambiguity Tolerance Scale–II (MSTAT–II). *Psychological Reports*. 2009. Vol. 105, No. 3. P. 975–988.
6. Northouse P. G. Leadership: Theory and Practice. 9th ed. Thousand Oaks, CA : Sage Publications, 2022. 560 p.
7. Sternberg R. J. Wisdom, Intelligence, and Creativity Synthesized. Cambridge : Cambridge University Press, 2003. 246 p.
8. Furnham A., Marks J. Tolerance of Ambiguity: A Review of the Recent Literature. *Psychology*. 2013. Vol. 4, No. 9. P. 717–728.
9. Yukl G. Leadership in Organizations. 9th ed. Harlow : Pearson, 2020. 576 p.
10. Zaccaro S. J. The Nature of Executive Leadership: A Conceptual and Empirical Analysis of Success. Washington, DC : American Psychological Association, 2001. 278 p.

TOLERANCE TO UNCERTAINTY AS A PSYCHOLOGICAL RESOURCE FOR EFFECTIVE MANAGERIAL ACTIVITY OF A MANAGER

Svitlana Baida

*Uman National University,
2, Sadova St., Uman, Ukraine, 20300,
<https://orcid.org/0000-0002-7807-1234>
e-mail: cbajda2017@gmail.com*

Vladyslav Mazharenko

*Uman National University,
2, Sadova St., Uman, Ukraine, 20300,
<https://orcid.org/0009-0008-2791-073X>
e-mail: vladyslav.mazharenko@unu.edu.ua*

The article presents a theoretical analysis of the problem of tolerance for uncertainty as one of the key psychological prerequisites for effective managerial activity. It is substantiated that the modern professional environment is characterized by high dynamism, informational saturation, risks, and constant changes, which impose new requirements on the personality of a leader. It has been proven that the effectiveness of managerial decisions largely depends on the ability of a leader to act constructively in situations of incomplete certainty, to adapt quickly to changes, to predict possible consequences of their decisions, and to ensure the stable functioning of the organization.

The psychological content of managerial activity under conditions of uncertainty is revealed, and the main factors complicating the decision-making process are characterized, in particular the lack of

reliable information, time constraints, the multiplicity of possible scenarios, the high level of responsibility, and the need to coordinate the activities of different participants in the organizational process.

Special attention is paid to the analysis of individual psychological characteristics of a leader that determine their ability to interact effectively with uncertain situations. It is shown that tolerance for uncertainty acts as an integral psychological trait of a leader's personality, which ensures cognitive flexibility, openness to new conditions of activity, stress resistance, readiness to make non-standard decisions, and the ability to interact productively with the team in conditions of constant change.

It is emphasized that the development of this quality is possible through targeted formation of professional competencies, the use of training programs, the development of critical thinking and reflection skills, as well as the creation of a favorable organizational environment that supports innovation and readiness for risk. The conclusion is drawn that tolerance for uncertainty is an important condition for the professional development of a modern leader and for increasing the effectiveness of managerial activity, and its cultivation should become one of the priority directions of psychological support for management personnel.

Key words: tolerance for uncertainty, managerial decision-making, psychological resilience, leadership effectiveness, cognitive flexibility, stress resistance, organizational psychology.

Дата першого надходження статті до видання: 03.08.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 01.09.2026

Дата публікації (оприлюднення) статті: 12.10.2026