

ЕФЕКТИВНІ ІНСТРУМЕНТИ КОГНІТИВНОГО ПОТЕНЦІАЛУ МЕНЕДЖЕРА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Козюра І. В., доктор наук з державного управління, професор кафедри менеджменту, Вищий навчальний заклад Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі», м. Полтава, Україна
e-mail: ivko@ukr.net
ORCID ID: 0000-0003-4681-5339

Дорошенко В. В., аспірант, Вищий навчальний заклад Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі», м. Полтава, Україна
e-mail: vladyslavdoroshenko@gmail.com
ORCID ID: 0000-0002-9278-7167

***Анотація.** Метою дослідження є пошук дієвих інструментів для ухвалення ефективних управлінських рішень в умовах нестабільного зовнішнього середовища з урахуванням індивідуально-психологічних якостей менеджера. Методика дослідження: синтез наукових знань про когнітивні аспекти поведінки менеджера у кризовому середовищі та виокремлення тих знань, що дозволяють ухвалювати оптимальні рішення через теоретичний аналіз наукових робіт з цієї проблематики. На основі дослідження наголошено на необхідності розвитку особистісних характеристик керівника, його професійного зростання для оперативного реагування на незнайому обстановку та продуктивних дій у складних умовах. Досліджені індивідуально-психологічні якості менеджера допоможуть у практичному управлінні економічними процесами за сучасних умов невизначеності та ризику.*

***Ключові слова:** невизначеність, кризовий стан, ухвалення управлінських рішень, когнітивний потенціал менеджера, професійні компетенції, когнітивний контроль, толерантність до невизначеності.*

EFFICIENT TOOLS OF MANAGER'S COGNITIVE POTENTIAL IN CONDITIONS OF UNCERTAINTY

Koziura I. V., Doctor of Public Administration, Professor of the Department of Management, Poltava University of Economics and Trade, Poltava, Ukraine
e-mail: ivko@ukr.net
ORCID ID: 0000-0003-4681-5339

Doroshenko V. V., Ph.D. student, Poltava University of Economics and Trade, Poltava, Ukraine
e-mail: vladyslavdoroshenko@gmail.com
ORCID ID: 0000-0002-9278-7167

***Abstract. Purpose:** efficient managerial decision-making in conditions of a turbulent environment can not be conducted without taking the manager's individual psychological peculiarities into account. Although full-scale military operations, political and economic instability and risks negatively affect every enterprise in Ukraine, the future opportunities for them to turn crisis into development depends heavily on their managers' decisions. Hence, this investigation aims at searching for special efficient tools for management activity improvement, which leads to unimpaired operation of national enterprises, in the present case - in war-time within the territory of our state.*

***Method:** the theoretical analysis of studies on this matter was carried out, which helped synthesize scientific knowledge in the sphere of cognitive aspects of managerial behavior in crisis conditions and select those, which allow making an intelligent viable decision.*

***Result:** it is stated that personal enhancement and professional growth of a manager is of a great necessity, as it helps to react promptly to unknown situations. Based on the analyzed scientific research papers at the intersection of practical psychology and management, the key cognitive factors that will help managers adapt thinking processes to the situations of uncertainty and to act successfully under challenging conditions of the business environment were discovered.*

***Practical importance:** examining individual psychological peculiarities of a manager helps business administration in practice, promoting Ukraine's economic growth in general and boosting its recovery in the post-crisis era. The material of the research is also a scientific ground for a practicing manager. In particular, it can serve as a basis for designing staff training programs or personal development plans. Moreover, the scientific results of the present article can be used for further study of personal features and cognitive capacity that have influence on the quality of the decision-making process in circumstances of uncertain or incomplete information, since the matter under inquiry is still being understudied in national science.*

***Keywords:** uncertainty, crisis condition, management decision-making, manager's cognitive potential, professional competences, cognitive control, tolerance of uncertainty.*

JEL Classification: J590, M140.

Постановка задачі. У нестабільному зовнішньому середовищі на фоні інтенсифікації глобалізаційних процесів економічна діяльність підприємств здійснюється в умовах, що постійно змінюються, а ризик і невизначеність є іманентно властивими процесу управлінської діяльності. Дедалі частіше управлінцям різних галузей доводиться ухвалювати рішення без можливості всебічно оцінити фактори впливу на організацію, передбачити їх імовірні результати через неясність причинно-наслідкових зв'язків, раціонально обґрунтувати вибір будь-якої з альтернативних стратегій через часткову або повну нестачу необхідної інформації. Навіть звичайні загрози та ризики зумовлюють розвиток трансформаційних процесів і реструктуризацію економіки. Нових оперативних дій з планування, оптимізації та прогнозування від керівників вимагає сучасний кризовий стан в Україні, спричинений веденням військових дій на її території. У такому непередбачуваному середовищі гострої актуальності набувають дослідження особливостей прийняття рішень в умовах невизначеності з метою практичного застосування результатів наукових досліджень для підвищення ефективності функціонування вітчизняних підприємств.

Ухвалення управлінських рішень за таких обставин невизначеності суттєво залежить від суб'єктивних якостей менеджера, тому варто звернути увагу на внутрішні психологічні чинники і властивості поведінки менеджера, що впливають на ефективне виконання ним управлінських функцій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню питання впливу невизначеності на процес прийняття управлінських рішень надавали увагу О. М. Филипенко і Т. С. Колеснік. Д. В. Кабаченко розробив оптимізаційну модель прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності. В. П. Решетило та Ю. В. Федотова проаналізували співвідношення категорій «невизначеності» та «ризиків». У роботі

В. Г. Фурика було запропоновано методику розробки та реалізації рішень за невизначеності. С. Б. Кузікова, Л. В. Помиткіна та С. В. Литвин досліджували поняття толерантності до невизначеності як окремих психологічних конструкт, який впливає на вибір керівником альтернативи в умовах невизначеності. Серед зарубіжних науковців, які вивчали цю проблему, – Б. Б. Величковський, К. Е. Сайфуліна, Д. Елсберг, Д. Канеман, Д. Рук та В. Торберт.

Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми. Нині існує велика кількість досліджень процесу прийняття рішень у менеджменті в умовах нестабільного середовища, що постійно змінюється. Однак недостатньо вивчено вплив когнітивних факторів на прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності та ризику. Крім того, особливої уваги та практичного значення набуває вивчення конкретних дієвих інструментів, пов'язаних з індивідуально-психологічними характеристиками менеджера, які можуть бути використані для ухвалення оптимального рішення за сучасних кризових обставин.

Мета дослідження. Метою статті є дослідження індивідуально-психологічних якостей менеджера, вивчення когнітивних аспектів, що впливають на управлінські дії у нестабільному середовищі за кризового стану та виокремлення дієвих інструментів для прийняття оптимальних управлінських рішень в умовах невизначеності.

Основний матеріал. Поняття невизначеності науковці трактують як стан дефіциту, неповноти інформації, необхідної для прогнозування майбутнього, суперечливість і неоднозначність можливого розвитку подій [5, с. 51-52]. Будь-якій людині притаманно уникати стану невизначеності. Ця природна риса пояснювалася ще А. Маслоу, який стверджував, що одна з найважливіших потреб людини – безпека. Тож вона відчуває себе в безпеці тоді, коли має змогу передбачити варіанти розвитку ситуації та оцінити можливі ризики. Невизначеність, навпаки, виключає можливість аналізу ймовірних ризиків. У керівника, якому не вдається побудувати логічні закономірності щодо шляхів подальшого розвитку ситуації через відсутність необхідних даних, виникає найстаріша і найсильніша, за словами американського філософа Г. Лавкрафта, емоція – страх перед невідомим.

Відповідно до результатів наукового експерименту американського військового аналітика Д. Елсберга під назвою «задача двох урн», було встановлено, що люди схильні ухилятися від вибору варіантів, щодо яких інформація відсутня, а натомість завжди віддають перевагу бодай найменшій визначеності перед повною невизначеністю, навіть якщо остання потенційно може принести більшу вигоду [6]. «Ефект неоднозначності» Елсберга часто зустрічається і у бізнесі. Наприклад, при інвестуванні у фондовий ринок більшість інвесторів оберуть акції перевірених, добре відомих компаній, а не нові технологічні підприємства,

які, однак, можуть як принести значний прибуток, так і повністю збанкрутувати.

Одним із перших науковців, які почали системно досліджувати процес прийняття рішень в умовах невизначеності ще у 70-х рр. минулого століття, був американський психолог і лауреат Нобелівської премії Д. Канеман. Він виокремлював зовнішню та внутрішню невизначеність [8, с. 95-96]. До першої належать умови навколишнього середовища, які керівник змінити не може. Друга є предметом творення самої людини та залежить від її індивідуальних психологічних особливостей. Серед таких важливих факторів, що впливають на ухвалення належних рішень за умов невизначеності, є впевненість у своїй компетенції. У складних ситуаціях менеджери різних рівнів та їхні підлеглі більшою мірою мають покладатися на професійні компетенції. Людина при вирішенні проблемної ситуації передусім керується оцінкою власного потенціалу та своїх здібностей, а отже, – заохочення і підтримка дозволять діяти більш ефективно та ухвалювати зважені рішення для досягнення цілей підприємства. Компанії, в яких працівники впевнені у своєму потенціалі та отримують зворотний зв'язок, легше та наполегливіше долають професійні труднощі [3, с. 229].

У кризові моменти працівникам властиво виправдовувати очікування свого керівника, тому важливим елементом управління в умовах невизначеності є донесення до них віри у можливість досягнення поставлених цілей.

На думку Д. Канемана, під час ухвалення рішення керівник обирає між двома протилежними поведінковими стратегіями – використання (exploitation) та дослідження (exploration). За першої стратегії перевага надається вже знайомому варіанту, тобто використовується більш вигідна альтернатива, що вже була обрана в минулому. Стратегія дослідження полягає у застосуванні невідомих раніше опцій, що підвищує рівень невизначеності, проте дозволяє відкрити нові можливості для розвитку через набуття нового досвіду.

Оскільки ухвалення рішень залежить від когнітивних здібностей керівника, слід також звернути увагу на наукове дослідження Національного центру біотехнологічної інформації США, проведене у 2011 році [1, с. 3]. За його результатами була доведена взаємозалежність прийняття рішень в умовах невизначеності та когнітивного контролю – комплексу виконавчих функцій мозку та однією з систем уваги, що дозволяє людині здійснювати селекцію інформації, координацію і виконання актуальних процесів та стримування неактуальних [2, с. 6]. Чим вищий рівень когнітивного контролю, тим успішніше людина діє в умовах вирішення різноманітних життєвих завдань за нестачі потрібної інформації. Це пояснюється тим, що когнітивний контроль тісно пов'язаний з гнучкістю інтелекту, від якого також залежить здатність адаптувати мислення до нової проблемної ситуації. Тому необхідність розвитку особистісних характеристик як керівника, так і працівників, а саме тренування нейропластичності, когнітивного контролю та робочої пам'яті, сприятиме ефективному ухваленню рішень і професійному успіху, особливо у складних умовах невизначеності.

У контексті індивідуальних психологічних та поведінкових особливостей керівника, що впливають на ухвалення рішень за невизначеності, особливу увагу привертає також концепція «толерантності до невизначеності», розроблена фахівцями у галузі психології. Вона означає ставлення людини до невизначеності як до можливості вибору, розвитку, отримання нових навичок та, внаслідок цього, – уміння активно і гнучко ухвалювати адекватні рішення у складних суперечливих умовах неповноти інформації, попри на тривогу і стрес [7, с. 216]. І навпаки, нетерпимість (інтолерантність) до невизначеності призводить до перебільшення в оцінці небезпеки, побудови негативних сценаріїв, використання застарілих моделей поведінки, що не відповідають поточним викликам [4, с. 68-69]. Тобто вона викликає неадекватні реакції на емоційному, когнітивному та поведінковому рівнях і унеможливорює ефективне управління підприємством в умовах дефіциту інформації. Керівник, який має високу стійкість до впливу факторів нечіткості, неясності та непрогнозованості навколишнього середовища, приймає неоднозначність у процесі пошуку альтернативи рішення, має терпиме ставлення до новизни, непередбачуваності і мінливості ситуації, здатний діяти продуктивно у незнайомій обстановці та ухвалювати рішення без тривалих сумнівів і страху зазнати невдачі [10, с. 98-99].

На завершення доцільно згадати роботу Д. Рука і В. Торберта «Сім трансформацій лідерства». У ній автори тривалого дослідження та опитування тисяч топ-менеджерів з'ясували, що за обставин невизначеності найбільш ефективна логіка дій з управління компаніями притаманна Стратегу та Алхіміку – відповідним найвищим категоріям лідера, за класифікацією авторів. Вони можуть гнучко управляти командами і швидко пристосовуватися до змін, здатні вибудовувати міцну корпоративну культуру, об'єднувати людей навколо спільної цілі, що надихає їх на особисті та організаційні зміни, а також мають

стратегічне мислення на рівні всієї компанії та можуть аналізувати всі аспекти та деталі, що впливають на успішність бізнесу [9, с. 8-11].

Висновки. Отже, питання прийняття управлінських рішень в умовах ризику та невизначеності залишається надзвичайно актуальним, особливо для вітчизняних підприємств у сучасних умовах ведення воєнних дій на території України. Глибокі трансформаційні процеси та постійна динамічна зміна зовнішнього середовища, вимагають від менеджерів швидкого аналізу ситуації та розробки нових дієвих підходів до процесу управління підприємством. Та все ж, ефективність ухвалення управлінських рішень більшою мірою визначається не зовнішніми факторами, а

індивідуально-психологічними якостями та когнітивними особливостями менеджерів, дослідженню яких у вітчизняній науці присвячено недостатньо уваги. Використовуючи наробки українських та зарубіжних спеціалістів із практичної психології, можна прийти до висновку, що під час ухвалення рішення у стані страху, тривоги, сумнівів щодо вибору альтернативи, за умов неповноти інформації та неможливості прогнозування подальшого розвитку подій ключовими суб'єктивними опорами для керівника є його впевненість у власній компетентності, рівень когнітивного контролю, гнучкості інтелекту та робочої пам'яті. Всі ці показники, очевидно, піддаються тренуванню та можуть бути розвинені у будь-якому віці. Важливими чинниками успішності прийняття оптимального рішення у нестабільній загрозовій ситуації є також внутрішня відкритість до нового, оптимістичне сприйняття невизначеності як можливості для розвитку, швидка адаптація мислення до змін, стратегічне мислення та здатність побудувати ефективну комунікацію у колективі.

З перспективою подальших досліджень саме ці якості допоможуть в управлінні підприємством у кризові часи та сприятимуть ухваленню професійних і зважених рішень в умовах невизначеності.

Список літератури

1. Xuan B. From evaluation to prediction: Behavioral effects and biological markers of cognitive control intervention. *Neural Plasticity*. 2020. February 24. URL: <https://doi.org/10.1155/2020/1869459> (дата звернення 10.12.2022 р.)
2. Величковский Б. Б., Гусев А. Н., Виноградова В. Ф., Арбекова О. А. Когнитивный контроль и чувство присутствия в виртуальных средах. *Экспериментальная психология*. 2016. Т. 9. № 1. С. 5-20. URL: [doi:10.17759/exppsy.2016090102](https://doi.org/10.17759/exppsy.2016090102) (дата звернення 05.12.2023 р.)
3. Власенко О. С., Чарикова Ю. В. Мотивація персоналу в умовах кризи. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 17. С. 224-229.
4. Кузікова С. Б. Толерантність до невизначеності: теоретико-емпіричні розвідки. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Психологічні науки»*. 2018. № 1(3). С. 67-72. URL: <https://pj.journal.kspu.edu/index.php/pj/article/view/326> (дата звернення 12.12.2022 р.)
5. Курова А. В. Ситуація невизначеності у парадигмі сучасних викликів суспільства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Психологія*. 2022. №4. С. 51-55. URL: <https://doi.org/10.32782/psy-visnyk/2021.4.10> (дата звернення 12.12.2022 р.)
6. Портал психології управління. Парадокс Елсберга, або нетерпимість невизначеності. URL: <https://psixologiya.org/socialnaya/samorazvitie/2098-paradoks-elsberga-ili%20neterpimost-neopredelennosti.html> (дата звернення 13.12.2022 р.)
7. Помиткіна Л. Вплив толерантності до невизначеності на процес прийняття рішення менеджерами з персоналу. *Індивідуальність у психологічних вимірах спільнот та професій: збірник наукових праць / за заг. ред. Л. В. Помиткіної, О. М. Ічанської*. Київ: ТОВ «Альфа-ПК», 2020. С. 216-220.
8. Сайфулина К. Э., Козунова Г. Л., Медведев В. А., Рытикова А. М., Чернышев Б. В. Принятие решения в условиях неопределенности: стратегии исследования и использования. *Современная зарубежная психология*. 2020. Т. 9. № 2. С. 93–106. URL: [doi:10.17759/jmfp.2020090208](https://doi.org/10.17759/jmfp.2020090208) (дата звернення 14.12.2022 р.)
9. Rooke, D., Torbert, W. R.. 7 transformations of leadership. *Harvard business review*. 2005. 83(4). P. 66–133.
10. Литвин С. В. Толерантність до невизначеності як психологічний конструкт. *Психологічний часопис*. 2019. № 1. С. 90-107.

References

1. Xuan, B. (2020). From evaluation to prediction: Behavioral effects and biological markers of cognitive control intervention. *Neural Plasticity*. February 24. DOI: <https://doi.org/10.1155/2020/1869459> (accessed 10 December 2022)
2. Velichkovsky, B.B., Gusev, A.N., Vinogradova, V.F., & Arbekova O.A. (2016). Cognitive control and a sense of presence in virtual environments. *Експериментальна психологія*, 9, 1, 5-20. DOI: [doi:10.17759/exppsy.2016090102](https://doi.org/10.17759/exppsy.2016090102) (accessed 05 December 2022) [In Russian].
3. Vlasenko, S. & Charykova, Yu. V. (2017). Staff motivation in crisis conditions. *Hlobal'ni ta natsional'ni problemy ekonomiky*, 17, 224–229. [In Ukrainian].
4. Kuzikova, S. B. (2018). Tolerance to uncertainty: theoretical and empirical explorations. *Naukovyi visnyk Khersons'koho derzhavnoho universytetu. Seriiia «Psykhologichni nauky»*, 1(3), 67-72. Retrieved from <https://pj.journal.kspu.edu/index.php/pj/article/view/326> (accessed 12 December 2022). [In Ukrainian].
5. Kurova, A.V. (2022). Situation of uncertainty in the paradigm of modern challengers of society] *Naukovyi visnyk Uzhhorods'koho natsional'noho universytetu. Seriiia: Psykhologhiia* 4, 51-55. DOI: <https://doi.org/10.32782/psy-visnyk/2021.4.10> (accessed 12 December 2022). [In Ukrainian].
6. Portal psykholohiyi upravlinnya. Paradoks Elsbherha, abo neterpymist' nevyznachenosti [Management psychology portal. Ellsberg's paradox, or intolerance of uncertainty]. Retrieved from <https://psixologiya.org/socialnaya/samorazvitie/2098-paradoks-elsberga-ili%20neterpimost-neopredelennosti.html> (accessed 13 December 2022). [In Ukrainian].
7. Pomytkina, L. (2020) profesiiy [Influence of tolerance to uncertainty on the decision making process of personnel managers. Personality in psychological aspects of communities and professions]. *Zbirnyk naukovykh prats' L.V. Pomytkina, O.M. Ichans'ka. Kyiv : TOV «Alfa-PIK»*, 216-220.[In Ukrainian].
8. Sayfulina, K.E., Kozunova, G.L., Medvedev, V.A., Rytikova, A.M., & Chernyshev, B.V. (2020). Decision making under uncertainty: research and use strategies. *Sovremennaya zarubezhnaya psikhologiya*, 9, 2, 93–106. DOI: <https://doi.org/10.17759/jmfp.2020090208> (accessed 14 December 2022). [In Russian].
9. Rooke, D., & Torbert, W. R. (2005). 7 transformations of leadership. *Harvard business review*, 83(4), 66–133.
10. Lytvyn, S. (2019). Tolerance to uncertainty as a psychological construct. *Psykhologichnyy chasopys*, 5(1), 90–107. [In Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 06.01.2023

Прийнята до публікації 10.01.2023