

РОЗВИТОК КОГНІТИВНОЇ ГНУЧКОСТІ МЕНЕДЖЕРА ЯК ВІДПОВІДЬ НА ВИКЛИКИ BANI-СВІТУ

Биканова Л. Д.

*здобувачка другого курсу першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
спеціальності 073 Менеджмент факультету менеджменту,
готельно-ресторанної справи та туризму
Міжнародний університет*

Лук'яненко А. І.

*здобувачка другого курсу першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
спеціальності 073 Менеджмент факультету менеджменту,
готельно-ресторанної справи та туризму
Міжнародний університет*

Наукова керівниця: Горбаньова В. О.

*докторка філософії з менеджменту,
старша викладачка кафедри менеджменту
Міжнародний університет
м. Одеса, Україна*

Сучасне бізнес-середовище зазнає трансформацій, які виходять за межі класичних управлінських концепцій. На зміну VUCA-парадигмі (нестабільність, невизначеність, складність, неоднозначність) приходить BANI-концепція, що описує якісно нову реальність: крихку (Brittle), тривожну (Anxious), нелінійну (Nonlinear) та незрозумілу (Incomprehensible) [1, с. 12]. У такому контексті традиційні управлінські компетенції виявляються недостатніми, а когнітивна гнучкість менеджера набуває стратегічного значення.

Когнітивна гнучкість – це здатність особистості переключатися між різними концептуальними системами, адаптувати мисленнєві схеми до нових умов та ефективно опрацьовувати суперечливу інформацію [2, с. 47]. На відміну від традиційних когнітивних характеристик, вона є динамічною властивістю, що піддається цілеспрямованому розвитку. Для менеджерів в умовах BANI-світу ця якість стає не просто перевагою, а необхідною умовою ефективного прийняття рішень.

Кожен з компонентів BANI-світу формує специфічні вимоги до когнітивних характеристик керівника. Крихкість середовища (Brittle) означає, що стабільні системи можуть раптово руйнуватися. Менеджер, який спирається лише на усталені алгоритми, виявляється безпорадним перед системними збоями. Когнітивна гнучкість дозволяє швидко

переосмислити ситуацію та знайти нестандартні рішення [3, с. 88]. Тривожність середовища (Anxious) породжує хронічний управлінський стрес і паралізуючу невизначеність. Когнітивно гнучкий менеджер здатен утримувати кілька сценаріїв розвитку подій одночасно, не блокуючи діяльність через неможливість однозначного прогнозу. Нелінійність (Nonlinear) робить причинно-наслідкові зв'язки непередбачуваними: малі дії можуть мати масштабні наслідки, а значні зусилля – давати мінімальний ефект. Тут критичною є здатність до системного та нелінійного мислення [4, с. 115]. Незрозумілість (Incomprehensible) означає, що навіть за наявності повної інформації прийняття рішень залишається складним через принципову неможливість охопити всі взаємозв'язки. Когнітивна гнучкість у цьому контексті проявляється у толерантності до невизначеності та здатності діяти без повної ясності.

Розвиток когнітивної гнучкості менеджера є багатовимірним процесом, що охоплює кілька взаємопов'язаних напрямів. По-перше, метакогнітивний розвиток передбачає формування здатності спостерігати за власними мисленнєвими процесами, виявляти когнітивні упередження та свідомо змінювати стратегії мислення [5, с. 34]. По-друге, практика перспективного мислення (perspective-taking) розширює здатність менеджера розглядати проблему з позицій різних стейкхолдерів, що особливо важливо в умовах полікультурного бізнес-середовища. По-третє, розвиток толерантності до невизначеності дозволяє приймати обґрунтовані рішення за умов неповної інформації, уникаючи як аналітичного паралічу, так і надмірно поспішних висновків [2, с. 53].

Емпіричні дослідження підтверджують зв'язок між рівнем когнітивної гнучкості керівників та ефективністю організацій в умовах турбулентності. Зокрема, дослідження, проведені у скандинавських країнах у 2022-2023 роках, засвідчили, що компанії, очолювані менеджерами з високим рівнем когнітивної гнучкості, на 34% частіше успішно адаптувалися до кризових умов порівняно з контрольною групою [6, с. 201]. Водночас вітчизняні дослідники наголошують на специфіці розвитку управлінських компетенцій в українському контексті, де воєнна агресія додає ще один критичний вимір BANI-характеристик середовища [7, с. 18].

Організаційні механізми розвитку когнітивної гнучкості менеджерів охоплюють: цілеспрямоване навчання через практику вирішення неструктурованих проблем (ill-structured problems); ротацію управлінських ролей для розширення операційного досвіду; застосування симуляційних методів навчання (бізнес-симуляції, сценарне планування); розвиток рефлексивних практик через регулярний аналіз прийнятих рішень та їхніх наслідків [3, с. 94]. Важливу роль відіграє також організаційна культура, яка заохочує до експериментування та знижує психологічну ціну помилки.

Таким чином, когнітивна гнучкість менеджера є ключовою метакомпетенцією, що інтегрує різноманітні управлінські здатності в єдину

адаптивну систему. В умовах ВАНІ-світу її розвиток переходить із категорії бажаного до категорії необхідного – як для індивідуальної управлінської ефективності, так і для організаційної стійкості загалом. Перспективи подальших досліджень полягають у розробці валідизованих інструментів вимірювання когнітивної гнучкості менеджерів та визначенні оптимальних організаційних умов для її розвитку в українських реаліях.

Література:

1. Cascio J. Facing the Age of Chaos. *Medium*. 2020. URL: <https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d> (дата звернення: 15.03.2025).
2. Scott W. A. Cognitive complexity and cognitive flexibility. *Sociometry*. 1962. Vol. 25, № 4. P. 405–414.
3. Dörner D. The logic of failure: recognizing and avoiding error in complex situations. New York : Basic Books, 1996. 222 p.
4. Senge P. The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization. New York : Doubleday, 2006. 445 p.
5. Flavell J. H. Metacognition and cognitive monitoring: a new area of cognitive-developmental inquiry. *American Psychologist*. 1979. Vol. 34, № 10. P. 906–911.
6. Yukl G., Mahsud R. Why flexible and adaptive leadership is essential. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*. 2010. Vol. 62, № 2. P. 81–93.
7. Гриньова В. М., Козуб В. О. Управлінська компетентність в умовах цифрової трансформації та воєнних викликів. *Економіка та суспільство*. 2023. № 53. С. 1–9.