

**Невадовський О. А.***здобувач ступеня доктора філософії (PhD)**кафедри психології і педагогіки**Національного технічного університету України**«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»***ТОЛЕРАНТНІСТЬ ДО НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ТА УПРАВЛІНСЬКЕ СЕРЕДОВИЩЕ  
VUCA/BANI****TOLERANCE OF UNCERTAINTY AND THE VUCA/BANI MANAGERIAL  
ENVIRONMENT**

У цій статті розглядається толерантність до невизначеності (ТН) як ключова психологічна передумова ефективного управління в сучасних умовах VUCA та BANI світу. Проведене узагальнення трактування ТН від класичних підходів до інтегративних моделей і узгоджена з рамками моделей VUCA/BANI. Виконаний нарративний теоретичний огляд із порівняльно концептуальним аналізом, контент аналізом споріднених термінів і концептуальним співставленням зв'язків між психологічними конструктами та управлінським контекстом. В процесі дослідження виявлено, що параметри VUCA/BANI можна інтерпретувати як конфігурацію джерел і модераторів невизначеності в інтегративній моделі ТН. Під час дослідження висунуто припущення, що нова концептуальна модель BANI змінює акценти модераторів контексту, таких як: крихкість, тривожний фон, нелінійність причин та наслідків, обмежена інтерпретованість подій. ТН окреслюється як метакомпетентність керівника: вона знижує схильність до загрозливих інтерпретацій, браку даних, підтримує сценарне мислення та своєчасні рішення за неповної й суперечливої інформації. Приділена увага каскадному впливу ТН управління на різних рівнях мікро, meso, macro, від зниження латентності рішень і когнітивної ригідності – до формування психологічної безпеки в командах і підвищення інституційної довіри до організації. Нова інтегративна рамка, яка поєднує ТН із VUCA/BANI моделями відкриває можливості для більш всеосяжних програм підготовки існуючих управлінців та майбутніх спеціалістів з управління та адміністрування. Важливо зазначити, що BANI лишається досить молодою моделлю, якій бракує стандартизованих індикаторів і усталених процедур вимірювання, потрібна крос-галузева та крос-культурна верифікація.

**Ключові слова:** толерантність до невизначеності; невизначеність; неоднозначність; VUCA; BANI; інтегративна модель; управлінське середовище; психологічна безпека; антикрихкість.

This article examines tolerance of uncertainty (TU) as a key psychological precondition for effective management in today's VUCA and BANI world. The aim is to synthesize the interpretation of TU from classical approaches to integrative models and align it with the VUCA/BANI frameworks. The study uses a narrative theoretical review with comparative conceptual analysis, content analysis of related terms, and conceptual mapping of linkages between psychological constructs and the managerial context. The findings indicate that VUCA/BANI elements can be interpreted as a configuration of sources and moderators of uncertainty within an integrative TU model. The analysis suggests that the newer BANI framework shifts the emphasis among contextual moderators – toward system brittleness, an anxious affective backdrop, nonlinearity of causes and effects, and limited interpretability of events. TU is framed as a manager's meta-competence: it reduces threat-laden appraisals amid data gaps, supports various scenario planning, and enables timely decisions under incomplete and conflicting information. The analysis also highlights the cascading impact at the micro–meso–macro levels: from reduced decision latency and lower cognitive rigidity to the cultivation of psychological safety in teams and increased institutional trust in the organization. The proposed integrative framework that combines TU with VUCA/BANI models opens opportunities for more comprehensive training programs for existing and future management professionals. It is important to note that BANI remains a relatively young framework: it lacks standardized indicators and established measurement procedures and requires cross-sector and cross-cultural validation.

**Key words:** tolerance of uncertainty; uncertainty; ambiguity; VUCA; BANI; integrative model; managerial environment; psychological safety; antifragility.

**Постановка проблеми.** Екзистенційні кризи останніх років, такі як пандемія COVID-19 та війна в Україні – висвітлили вирішальну роль психологічних якостей в управлінському середовищі та подоланні надзвичайних ситуацій, які стали притаманні останнім рокам. Одна з таких ключових якостей – ТН (толериантність до невизначеності), яку дослідники визначають як здатність особистості витримувати вплив невизначених, непередбачуваних обставин, протидіяти ним і ефективно діяти в умовах невизначеності [5; 6; 9]. В управлінському середовищі тим часом розвивалися підходи до сприйняття навколишнього світу через призму концептуальних

моделей як VUCA та BANI, в основі яких лежить усвідомлення і протидія невизначеності, амбівалентності, недостатності інформації [3; 11; 12]. В чому особливості ТН в управлінському середовищі та яку мету переслідували концептуальні моделі?

**Актуальність** дослідження впливу толериантності до невизначеності в управлінському середовищі зумовлена необхідністю підвищити ефективність прийняття рішень у кризових умовах та протидіяти факторам які створюють стрес та заважають процесу прийняття рішень. В управлінському середовищі були розроблені моделі VUCA/BANI, які допомагають адаптуватись до підвищеної мінли-

вості, дефіциту інформації, структурної складності та неоднозначності управлінських ситуацій. Під час пандемії управлінці стикалися з непередбачуваними змінами – локдаунами, перебоями в роботі, відмовою систем охорони здоров'я. Стрімкі, непередбачувані події вимагали швидкої адаптації та прийняття рішень на основі неповних даних. Подібно, у період повномасштабної агресії РФ проти України управлінці як бізнес-структур, так і державних установ змушені діяти в умовах постійної небезпеки та невизначеності щодо майбутнього [38]. В таких ситуаціях толерантність до невизначеності може стати фактором, який визначає, чи вдасться управлінцю зберегти працездатність команди і забезпечити стійкість організації та суспільства [28; 9].

**Метою** даного дослідження є узагальнення та систематизація еволюції трактувань толерантності до невизначеності від класичних підходів до інтегративних моделей і співставлення їх з концептуальними моделями VUCA та BANI в управлінському середовищі. Дослідження має характер нарративного теоретичного огляду. У роботі запропоновано інтегративну рамку, що поєднує психологічний конструкт толерантності до невизначеності з концептуальними моделями VUCA та BANI у багаторівневій перспективі ролі управлінця. Показано відповідність параметрів VUCA/BANI з елементами інтегративної моделі ТН (стимули, модератори, когнітивно-емоційно-поведінкові відповіді) та окреслено, як BANI змінює модератори контексту.

**Виклад основного матеріалу.** Толерантність до невизначеності (ТН) як науковий термін походить від загального поняття «*толерантність*» – здатності витримувати впливи або миритися з чимось невизначеним чи неприємним [30]. У психологічних дослідженнях «невизначеність» зазвичай визначають як суб'єктивне переживання відсутності повної, достовірної або передбачуваної інформації щодо ситуації, її наслідків чи оптимальних способів дії. Невизначеність тісно пов'язана з такими поняттями, як неоднозначність, ризик, непередбачуваність. Термін ТН в собі узагальнює здатність особистості витримувати вплив невизначених, непередбачуваних обставин, протидіяти ним і ефективно діяти в умовах невизначеності (Frenkel-Brunswik, 1949; Budner, 1962; Norton, 1975; Freeston, 1994; Greco, & Roger, 2001; Carleton, 2016a; 2016b; та ін.) [19; 6; 32; 18; 21; 9; 10]. Цей конструкт описує, як людина реагує на невизначені обставини та чи здатна зберігати психологічну рівновагу й організованість.

В англомовних дослідженнях для опису цього явища вживають кілька споріднених понять. Одне з них – «*intolerance of ambiguity*», запроваджене Е. Френкель-Брунsvік (Else Frenkel-Brunswik) ще у 1949, що описує схильність уникати та негативно реагувати на багатозначні або суперечливі ситуації у поточний момент [19]. На протигагу йому використовують «*tolerance of ambiguity*» – здатність приймати неоднозначність, одну з найвідоміших шкал для її вимірювання запропонував Р. Нортон (R. W. Norton, 1975) [32]. Інший – *intolerance of uncertainty*, вве-

дений М. Фрістоном, М. Дугасом та Р. Ладусером (M.H. Freeston, M. J. Dugas, R. Ladouceur, 1994) та отримавший подальший розвиток у роботах М. Дугаса і К. Бура (Buhr K., Dugas M. J., 2002), описує реакції на непередбачуваність майбутнього і дефіцит інформації про прийдешні події. Хоча обидва поняття відображають схожі риси – здатність або нездатність комфортно почуватися в умовах двозначності, хаосу чи непередбачуваності, між ними існує і принципова різниця. «Інтолерантність до неоднозначності» (*ambiguity intolerance*) стосується реакції на суперечливі стимули тут і зараз, тоді як «інтолерантність до невизначеності» (*uncertainty intolerance*) відображає тривожність і дискомфорт, брак інформації щодо непередбачуваних подій у майбутньому [6; 9; 19; 18; 32].

Роблячи екскурс в історію вивчення феномена важливо згадати С. Баднера (S. Budner), який у 1962 році дав класичне визначення феномену ТН як «тенденції сприймати неоднозначні ситуації як бажані», саме воно до цього часу залишається актуальним [6, с. 29]. Він розробив перший опитувальник для кількісної оцінки цієї риси, хоча пізніше його критикували за низьку надійність ( $\alpha \approx 0,5$ ). С. Баднер також описав два рівні реакцій на невизначеність: феноменологічну та операційну, що стало новим кроком у дослідженні. Розуміння феномену ТН не стояло на місці, у 1970-х роках Р. Нортон (R. W. Norton) створив більш деталізований опитувальник, який показав багатовимірність цього феномену: люди можуть спокійно приймати невизначеність у одних сферах, до прикладу в роботі, але гостро реагувати в інших сферах, наприклад у міжособистісних стосунках [32]. Дослідження того часу виявили стійкі зв'язки низької толерантності з авторитаризмом, догматизмом, консерватизмом і ригідністю мислення [35; 33]. А наприкінці ХХ століття погляди на ТН зазнали змін, поряд із розумінням її як сталої риси особистості за А. Фернхем (A. Furnham), Дж. Маркс (J. Marks), Дж. Ганкок (J. Hancock), К. Меттік (K. Mattick) з'явилася ідея, що вона може змінюватися залежно від контексту Н. Ендлер (N. S. Endler); Д. Магнуссон (D. Magnusson); В. Греко (V. Greco); Д. Роджер (D. Roger) [20; 22; 16; 21]. Цей підхід підсумував доктор Р. Ніколас Карлтон (R. N. Carleton), вказавши, що толерантність до невизначеності поєднує стабільні індивідуальні відмінності з варіативними, ситуаційно зумовленими реакціями. Так, рівень толерантності може знижуватися або підвищуватися залежно від новизни, важливості ситуації та наявності підтримки [9]. Р. Н. Карлтон узагальнив структуру, що поєднує поняття толерантності до неоднозначності, інтолерантності до невизначеності, потреби в завершеності та інших подібних конструкцій [9]. Він дійшов до висновку, що всі описані конструкти мають єдиний базис – реакцію на невизначеність, але на різних рівнях: від базового емоційного (страх перед невідомим) до соціально-когнітивного (стиль мислення, прийняття рішень). Сучасне бачення інтегрує обидва підходи: ТН розглядають і як відносно сталу рису особистості, що може роз-

виватися через особистісне зростання, і як стан, на який можна впливати, змінюючи ситуаційні умови з метою зниження стресу. Подальші дослідження додавали феномену ТН складності та структурованості, і розглядають її як динамічний стан, який може змінюватися під впливом навчання й досвіду. М. Гіллен [23] запропонувала інтегративну модель, яка стала важливою основою для опису процесу взаємодії людини з невизначеністю. Цей підхід виокремлює ключові складові: стимул невизначеності, сприйняття, модератори та відповідь. Стимули невизначеності визначаються характеристиками інформації – складністю, неоднозначністю та вірогідністю [23]. Модератори впливають на те, як людина сприймає й оцінює невизначену ситуацію, а відповідь формується у трьох підсистемах – когнітивній, емоційній, поведінковій та призводить до реакції або дії, а наслідки попередніх невизначених ситуацій формують ставлення до майбутніх викликів [27]. Такий підхід дозволяє розглядати ТН як навичку, яку можна цілеспрямовано формувати через освітні та психотерапевтичні практики, це відкриває можливості для комплексної роботи як з установками особистості, так і з її середовищем.

Здатність керувати власною реакцією на невизначеність набуває особливого значення в управлінському середовищі, де рішення часто приймаються за браку часу й інформації, а їх наслідки впливають на широке коло людей. Саме тому дослідження ролі управлінця як ключової фігури в організації стає важливим етапом у розумінні практичного виміру толерантності до невизначеності. Перед тим як перейти до сучасних концептуальних моделей середовища – зокрема VUCA та BANI, розглянемо еволюцію уявлень про завдання та функції управлінця. Роль управлінця, керівника або спеціаліста з адміністрування та управління функцій – традиційно є ключовою для життєздатності будь-якої організації. Класичні школи менеджменту, представлені працями А. Файоля, Ф. Тейлора та М. Вебера, визначали управлінця насамперед як того, хто планує, організовує та контролює діяльність задля досягнення стабільності та ефективності [17; 37; 39].

А. Файоль, як один із засновників сучасної теорії управління та адміністрування, наголошував, що ефективне керівництво неможливе без уміння передбачати майбутнє. У його інтерпретації управління – це передусім «передбачати й планувати, організувати, координувати та контролювати» [17, с. 5-6]. Він визнавав, що у роботі менеджера завжди присутній чинник невизначеності, але вважав, що його можна зменшити завдяки чіткому розподілу ролей, формалізованій комунікації та впорядкуванню процесів. Ф. Тейлор пропонував трохи інший підхід, а саме мінімізувати невизначеність за допомогою наукової організації праці, суворої стандартизації та чіткого поділу обов'язків. М. Вебер, описуючи ідеальну бюрократичну модель, також прагнув знизити непередбачуваність через формалізацію правил та процедур. Для класичних теорій управління характерне трактування невизначеності як проблеми, яку можна

і потрібно усунути завдяки плануванню, координації та контролю. На той момент світ сприймався як відносно стабільний і передбачуваний. Економічні цикли, технологічний розвиток та суспільні зміни відбувалися повільніше, ніж сьогодні, із поодинокими та порівняно слабкими зовнішніми потрясіннями. Планування охоплювало широкі горизонти, а організації діяли у межах національних економік, менше залежали від глобальних факторів. У такій реальності вважалося, що достатньо ретельно розроблених планів, жорстких регламентів і формалізованих структур, аби забезпечити стабільне функціонування.

Сучасний управлінський контекст суттєво відрізняється. Перехід від індустріального до постіндустріального, цифрового та глобалізованого суспільства змінив характер викликів, з якими стикаються управлінці. Невизначеність перестала бути винятковим явищем і стала постійним фоном управлінської діяльності. Цифровізація, глобалізація, економічні та геополітичні кризи скоротили горизонти планування та поставили під сумнів ефективність виключно «класичних» методів [3; 14; 15]. П. Друкер підкреслював, що сучасний менеджер має бути готовим до безперервних змін, а ключовими якостями є адаптивність і здатність до інновацій [14]. Цю позицію розвивають і сучасні дослідники Л. Шадлер (L. Schaedler) та співавтори [34], наголошуючи, що стійке функціонування організацій у мінливих умовах залежить від здатності їхніх керівників працювати з невизначеністю і діяти конструктивно в непередбачуваних обставинах. Такий підхід дедалі краще узгоджується з концепціями інтолерантності до невизначеності, розвиненою канадською школою М. Дугасом і К. Буром, та Р. Н. Карлтоном, які акцентують увагу на впливі очікувань щодо майбутнього та реакціях на непередбачуваність [7; 9; 10].

У сучасному баченні, що спирається на багаторівневу перспективу організаційних досліджень, діяльність управлінця охоплює щонайменше три взаємопов'язані виміри: професійний (micro) – підтримання експертності, етичності та ефективності відповідно до стандартів професії; організаційний (meso) – лідерство в командах, формування корпоративної культури та умов для адаптації до змін; суспільно-інституційний (macro) – взаємодія з зовнішнім середовищем і вплив на ширші соціальні процеси [24]. У такій логіці лідерство полягає не лише в координації завдань, а у розширенні спроможності інших діяти (empowerment) через довіру, делегування та доступ до ресурсів [13]. Таким чином, толерантність до невизначеності управлінця впливає не лише на якість його власних рішень у вузькопрофесійному контексті, а й визначає здатність організації підтримувати стабільність, зберігати ефективність і гнучко реагувати на виклики у нестабільних умовах. Більше того, у суспільному вимірі ця риса стає чинником, який формує довіру до інституцій, підвищує стійкість спільнот та сприяє консолідації зусиль у кризових ситуаціях. В організаційному аспекті роль менеджера полягає не лише у координації завдань, але й у створенні атмосфери

психологічної безпеки, яка стимулює обмін ідеями та відкритість до інновацій. Дослідження А. Ньюмена, Р. Доноґ'ю та Н. Еви показують, що лідери, які демонструють підтримку, відкритість і гнучкість, підвищують здатність організації адаптуватися до змін [31]. У суспільному вимірі своєчасні управлінські рішення здатні підтримати стабільність цілих інституцій у кризові моменти – як під час пандемії COVID-19 або на початку повномасштабної війни в Україні. Теорія трансформаційного лідерства Дж. Бернса та Б. Басса (J. M. Burns; B. Bass) підкреслює, що справжній вплив керівника полягає не лише у досягненні конкретних цілей, а й у зміні цінностей, мотивацій та моделей поведінки колективу [2; 3; 8]. Одним із операційних механізмів впливу виступає саме «empowerment» – створення умов, у яких працівники беруть на себе ініціативу та відповідальність [13]. Формування привабливого бачення майбутнього створює відчуття спільної мети та зміцнює стійкість як окремих людей, так і організації в цілому.

У такому розумінні ТН управлінця постає як багатовимірною характеристика, що поєднує індивідуальну психологічну готовність до змін із вмінням транслювати впевненість та орієнтири всередині організації й назовні, у взаємодії з ширшим соціальним середовищем.

Зростання рівня невизначеності у глобальному середовищі, яке з кожним десятиліттям набуває дедалі більшої інтенсивності, створило підґрунтя для появи нових концептуальних моделей опису сучасних умов – насамперед VUCA та BANI. Вони пропонують розглядати реальність через призму нестабільності, складності та непередбачуваності, акцентуючи на тих характеристиках, що визначають управлінські виклики сьогодення.

Модель VUCA виникла у середині 1990-х років у середовищі військових стратегів США як спроба описати світ після завершення холодної війни. Тоді вона була реакцією на стрімке ускладнення міжнародного середовища, зростання непередбачуваності та багатозначності ситуацій, з якими стикалися державні й військові структури. Приблизно у той самий час в дослідженні ТН науковці розширили інструментарій і уточнювали зміст поняття «інтолерантність до невизначеності», наголосивши на її зв'язку з психологічним благополуччям, тривожністю та адаптивністю, а також що важливо, на ролі очікувань щодо майбутнього в умовах непередбачуваності [26; 7; 9; 18]. Цим, по суті, було окреслено проблематику моделі. Вона вийшла за межі військового дискурсу й стала активно застосовуватися у бізнесі та державному управлінні [3]. Модель вказує, що сучасні умови вимагають від керівників не лише професійної компетентності, але й високого рівня психологічної стійкості, гнучкості мислення та здатності діяти в умовах швидких і часто хаотичних змін [3; 34].

Основні компоненти VUCA:

**Volatility** (мінливість) – ситуації, у яких обставини змінюються швидко та непередбачувано, що ускладнює або унеможливує точне прогнозування;

**Uncertainty** (невизначеність) – брак необхідної інформації та досвіду для прогнозування подій, через що навіть успішні минулі стратегії не гарантують результату в майбутньому;

**Complexity** (складність) – багатofакторність і взаємозалежність елементів середовища, що створюють заплутані умови для прийняття рішень;

**Ambiguity** (неоднозначність) – наявність кількох інтерпретацій однієї ситуації та суперечливих сигналів, які ускладнюють вибір оптимального рішення.

Модель VUCA доцільно трактувати не лише як перелік зовнішніх перешкод, а як схему ситуаційних модераторів, які вмикають і спрямовують процеси, описані в інтегративній моделі толерантності до невизначеності М. Гіллен. За цим підходом джерела невизначеності – волатильність, дефіцит інформації, взаємопов'язаність і неоднозначність, визначають спосіб оцінювання подій та конфігурують подальші когнітивні, емоційні й поведінкові реакції управлінця [23; 7; 9; 26]. Звідси випливає, що розвиток ТН – насамперед укріплення відносно сталих особистісних характеристик у поєднанні з процесуальними практиками на кшталт роботи з гіпотезами, коротких циклів зворотного зв'язку та малих безпечних експериментів, підвищує керованість VUCA-середовища: зменшує загрозу інтерпретацію невідомого, скорочує латентність рішень за неповної інформації та підтримує здатність утримувати конкуруючі інтерпретації без ригідності [3; 23; 27]. Отже, концептуальна модель VUCA і ТН в сучасному розумінні це різні рівні одного процесу: VUCA – мапа середовища, а ТН – компас поведінки та реакцій. Їхня взаємодія вирішує, що буде результатом відповіді на стимул, дезорганізація чи інновація.

Однак приблизно через три десятиліття після виникнення концепції стало очевидно, що VUCA вже не повною мірою віддзеркалює нову динаміку середовища [11; 12; 29; 4; 1]. Дослідники, серед яких Б. Крюгер, Н. Баркхузен та Н. Менарія, зауважили, що після 2020 року світ став ще менш передбачуваним, а хаос – глибшим і швидшим, ніж передбачалося моделлю VUCA [25; 29]. Пандемія COVID-19, масштабні воєнні конфлікти та нові геополітичні зрушення виявили ситуації, коли навіть VUCA виглядає як більш впорядкована й прогнозована реальність. У відповідь на це у 2020 році американський футуролог Дж. Касіо (Jamaïs Cascio) окреслив альтернативну рамку BANI, покликану зафіксувати крихіткість систем, тривожний афект, нелінійність наслідків й обмежену інтерпретованість подій [11; 25; 29]:

**Brittle** – відсутність «запасу міцності» в системах, що робить їх вразливими до раптових потрясінь [4];

**Anxious** – домінування відчуття тривоги й нестабільності, посилене інформаційним перевантаженням;

**Non-linear** – непропорційність причин і наслідків, неможливість чітко передбачити результати навіть значних зусиль;

**Incomprehensible** – принципова неможливість повністю зрозуміти та інтерпретувати події через швидкість і складність змін.

BANI-світ – це реальність без сталих правил і структур, у якій стресостійкість, творчість, гнучкість рішень і здатність до психологічної саморегуляції стають критично важливими. На думку багатьох дослідників, ключовою якістю лідера в цих умовах є антикрихіть (antifragility) – здатність не лише витримувати високу турбулентність подій, але й використовувати їх для розвитку [36; 29]. На відміну від VUCA, BANI піднімає вплив середовища на інший рівень: вводить крихіть як окрему властивість контексту – відсутність запасів міцності, схильність до різких зламів і каскадних збоїв. Під час COVID-19 ніхто не міг спрогнозувати, що системи охорони здоров'я не витримають навантаження. В 2022 році мало експертів вірили в можливість високо-інтенсивної загарбницької війни на території сучасної Європи. У термінах інтегративних моделей ТН змінюються саме модератори контексту: скорочення часу на оцінювання ситуації, першочерговими стають наявність буферу ресурсів, модульність процесів і послаблення взаємозалежностей між елементами системи [25; 29; 36]. Водночас нелінійність висуває прямий виклик реакційному компоненту: пропорційність «зусилля – результат» руйнується, зворотний зв'язок стає нестійким, а навчання на досвіді і рекурсія, яка повинна забезпечити оновлення і впровадження здобутого попереднього досвіду стає ненадійною. Це потребує діапазонного мислення, уміння паралельно утримувати кілька робочих гіпотез і застосовувати порогові правила ухвалення рішень. За таких умов зростає цінність толерантності до невизначеності як здатності діяти за неповної й мінливої інформації [9; 23; 34].

**Висновки.** Загалом, ТН сьогодні розглядається як багатошаровий складний конструкт, який поєднує відносно сталі індивідуальні риси особистості з контекстно зумовленими ситуаціями. В його афективному ядрі лежить «страх невідомого», який підсилює загрозливі інтерпретації браку інформації і впливає на вибір когнітивних та поведінкових стратегій. Інтегративні підходи описують повний замкнутий процес – від стимулу невизначеності через сприйняття та модераторів до відповіді на стимул (когнітивної, емоційної, поведінкової), і фінальним колом імплементації здобутого досвіду [9; 10; 23].

Хоч термін ТН рідко прямо вживають в управлінському середовищі, питання невизначеності та неоднозначності постають ще за класичних підходів. Еволюція поглядів від класичних управлінських шкіл до VUCA/BANI показує зміну підходів: не-

значеність перестає бути «дефектом процесу», який намагаються усунути регламентами та стандартизацією, і стає однією з сталих характеристик середовища. Параметри VUCA (мінливість, невизначеність, складність, неоднозначність) та BANI (крихіть, тривожність, нелінійність, незбагненність) задають конфігурацію стимулів і модераторів у форматі інтегративної моделі, тоді як рівень ТН визначає якість оцінювання і формує відповідь [3; 11; 29; 10; 23].

Концептуальна модель BANI додає складності модераторам контексту: крихіть систем робить критичними наявність буферів ресурсів і відбудови модульності процесів, нелінійність руйнує стабільний компонент зворотного зв'язку і вимагає більшої варіативності рішень; незбагненність підсилює потребу в осмисленості суперечливої уривчастої інформації. При такій конфігурації саме ТН стає одною з головних умов збереження якості прийнятих рішень і стійкого прогресу організації під час раптових «зламів» та каскадних збоїв [11; 29; 36]. Варто зазначити, що попри практичну привабливість, BANI досить молода модель і не має усталеного інструментарію оцінювання, її слід операционалізувати та піддати крос-галузевій і кроскультурній перевірці [4; 1].

Толерантність до невизначеності управлінців має виразний каскадний ефект на різних рівнях організації і за її межами. На індивідуальному рівні (мікро) вона знижує тенденцію до катастрофізації, скорочує латентність рішень і підтримує здатність утримувати декілька конкуруючих гіпотез без когнітивної ригідності. На рівні команд і підрозділів (meso) вища ТН лідера проявляється у нормах взаємодії – психологічній безпеці, коротких циклах зворотного зв'язку, експериментах, делегуванні відповідальності і прийняття рішень, прозорості припущень – що безпосередньо підвищує адаптивність колективу в турбулентному середовищі. На інституційному рівні (масо) це трансформується у довіру до організації та її управлінських рішень, легітимність у взаємодії зі учасниками процесу та здатність підтримувати працездатність критичних функцій у кризах [24; 31; 34].

Оскільки VUCA/BANI – насамперед концептуальні рамки середовища, їх поєднання з сучасним розумінням ТН, особливо в контексті інтегративних моделей відкриває шлях до більш всеосяжних програм підготовки фахівців. Така інтеграція дозволяє перетворювати контекст сучасного управлінського середовища із джерела дезорганізації на поле для інновацій і керованого навчання [23; 31; 34; 29; 36].

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Baskoro G. From VUCA to BANI: A Challenge of Strategic Environment Facing HEIs // In: Bhawika G. W. et al. (eds.) *Proceedings of the International Conference on Business, Economics, and Management (IConBEM 2022)*. Atlantis Press: Advances in Economics, Business and Management Research (AEBMR), Vol. 249, 2023. P. 229–235. DOI: 10.2991/978-94-6463-216-3\_18.
2. Bass B. M., Riggio R. E. *Transformational Leadership*. 2nd ed. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 2006. 292 p.
3. Bennett N., Lemoine G. J. What VUCA Really Means for You // *Harvard Business Review*. 2014. Vol. 92, No. 1/2. P. 27.
4. Botea-Muntean D.-R.; Constantinescu R. VUCA and BANI worlds – Challenges for nowadays business models. Could circular economy and various digital instruments like Internet of Things help a business model to respond to such challenges? An examination of solutions and future strategies through marketing lens // *Journal of Information Systems & Operations Management*. 2024. Vol. 18, No. 1. P. 38–54. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://web.rau.ro/websites/jisom/Vol.18%20No.1%20-%202024/> (дата звернення: 25.08.2025).

5. Bryukhovetska O. V. Effects of ambiguity tolerance on educational organization heads' professionally-important qualities // *Scientific Notes of KROK University*. 2021. No. 2(62). P. 176–184. DOI: 10.31732/2663-2209-2021-62-176-184.
6. Budner S. Intolerance of ambiguity as a personality variable // *Journal of Personality*. 1962. Vol. 30, No. 1. P. 29–50. DOI: 10.1111/j.1467-6494.1962.tb02303.x.
7. Buhr K., Dugas M. J. The Intolerance of Uncertainty Scale: Psychometric properties of the English version // *Behaviour Research and Therapy*. 2002. Vol. 40, No. 8. P. 931–945. DOI: 10.1016/S0005-7967(01)00092-4.
8. Burns J. M. *Leadership*. New York: Harper & Row, 1978. 530 p.
9. Carleton R. N. Into the unknown: A review and synthesis of contemporary models involving uncertainty // *Journal of Anxiety Disorders*. 2016a. Vol. 39. P. 30–43. DOI: 10.1016/j.janxdis.2016.02.007.
10. Carleton R. N. Fear of the unknown: One fear to rule them all? // *Journal of Anxiety Disorders*. 2016b. Vol. 41. P. 5–21. DOI: 10.1016/j.janxdis.2016.03.011.
11. Cascio J. Facing the Age of Chaos [Електронний ресурс]. *Medium*, 2020. Режим доступу: <https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d> (дата звернення: 18.07.2025).
12. Cascio J. The BANI World [Електронний ресурс]. Institute for the Future / Age of BANI, 2020–2022. Режим доступу: <https://ageofbani.com/> (дата звернення: 18.07.2025).
13. Conger J. A. Leadership: The art of empowering others // *Academy of Management Perspectives*. 1989. Vol. 3, No. 1. P. 17–24. DOI: 10.5465/ame.1989.4277145.
14. Drucker P. F. *Management Challenges for the 21st Century*. New York: HarperBusiness, 2001. 224 p.
15. Drucker P. F. *Managing in Turbulent Times*. New York: Routledge, 2012. 256 p.
16. Endler N. S., Magnusson D. *Interactional Psychology and Personality*. Washington, DC: Hemisphere, 1976.
17. Fayol H. *General and Industrial Management*. London: Pitman, 1949.
18. Freeston M. H.; Rhéaume J.; Letarte H.; Dugas M. J.; Ladouceur R. Why do people worry? // *Personality and Individual Differences*. 1994. Vol. 17, No. 6. P. 791–803. DOI: 10.1016/0191-8869(94)90048-5.
19. Frenkel-Brunswick E. Intolerance of ambiguity as an emotional and perceptual personality variable // *Journal of Personality*. 1949. Vol. 18, No. 1. P. 108–143. DOI: 10.1111/j.1467-6494.1949.tb01236.x.
20. Furnham A., Marks J. Tolerance of ambiguity: A review of the concept, its measurement and applications // *Current Psychology*. 2013. Vol. 32, No. 1. P. 10–21. DOI: 10.1007/s12144-013-9168-2.
21. Greco V., Roger D. Coping with uncertainty: The construction and validation of a new measure // *Personality and Individual Differences*. 2001. Vol. 31, No. 4. P. 519–534. DOI: 10.1016/S0191-8869(00)00156-2.
22. Hancock J.; Mattick K. *Tolerance of ambiguity and psychological well-being in medical training: A systematic review*. Preprint. 2019. [Електронний ресурс]. Режим доступу: [https://www.researchgate.net/publication/338118262\\_Tolerance\\_of\\_ambiguity\\_and\\_psychological\\_well-being\\_in\\_medical\\_training\\_A\\_systematic\\_review](https://www.researchgate.net/publication/338118262_Tolerance_of_ambiguity_and_psychological_well-being_in_medical_training_A_systematic_review)
23. Hillen M. A., Guthel C. M., Strout T. D., Smets E. M. A., Han P. K. J. Tolerance of uncertainty: Conceptual analysis, integrative model, and implications for healthcare // *Social Science & Medicine*. 2017. Vol. 180. P. 62–75. DOI: 10.1016/j.socscimed.2017.03.024.
24. Klein K. J.; Kozlowski S. W. J. From Micro to Meso: Critical steps in conceptualizing and conducting multilevel research // *Organizational Research Methods*. 2000. Vol. 3, No. 3. P. 211–236. DOI: 10.1177/109442810033001.
25. Kruger B., Barkhuizen N. The work role identity in flux of professional staff in a VUCA environment // *SA Journal of Industrial Psychology*. 2024. Vol. 50. Article a2181. DOI: 10.4102/sajip.v50i0.2181.
26. Kruglanski A. W., Webster D. M. Motivated closing of the mind: “Seizing” and “freezing” // *Psychological Review*. 1996. Vol. 103, No. 2. P. 263–283. DOI: 10.1037/0033-295X.103.2.263.
27. Lazarus M. D., Stephens G. C. Uncertainty Tolerance Conceptual Modelling [Електронний ресурс] // *Preparing Learners for Uncertainty in Health Professions*. Pressbooks/OER Collective, 2023. Режим доступу: <https://oercollective.caul.edu.au/uncertainty-in-health-professions/chapter/uncertainty-tolerance-conceptual-modelling/> (дата звернення: 28.07.2025).
28. Mallak L. A.; Yildiz M. Developing a workplace resilience instrument // *Work*. 2016. Vol. 54, No. 2. P. 241–253. DOI: 10.3233/WOR-162297.
29. Menaria N. Comparative Analysis of VUCA and BANI Frameworks // *International Journal for Multidisciplinary Research*. 2024. Vol. 6, No. 2. DOI: 10.36948/ijfmr.2024.v06i02.15715.
30. Merriam-Webster. Tolerance [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.merriam-webster.com/dictionary/tolerance> (дата звернення: 16.07.2025).
31. Newman A., Donohue R., Eva N. Psychological safety: A systematic review of the literature // *Human Resource Management Review*. 2017. Vol. 27, No. 3. P. 521–535. DOI: 10.1016/j.hrmmr.2017.01.001.
32. Norton R. W. Measurement of ambiguity tolerance // *Journal of Personality Assessment*. 1975. Vol. 39, No. 6. P. 609–619. DOI: 10.1207/s15327752jpa3906\_8.
33. Rokeach M. *The Open and Closed Mind: Investigations into the Nature of Belief Systems and Personality Systems*. New York: Basic Books, 1960.
34. Schaedler L., Graf-Vlachy L., König A. Strategic leadership in organizational crises: a review and research agenda // *Long Range Planning*. 2022. Vol. 55, No. 2. Article 102156. DOI: 10.1016/j.lrp.2021.1002156.
35. Sidanius J., Pratto F. *Social Dominance: An Intergroup Theory of Social Hierarchy and Oppression*. Cambridge: Cambridge University Press, 1999.
36. Taleb N. N. *Antifragile: Things That Gain from Disorder*. New York: Random House, 2012.
37. Taylor F. W. *The Principles of Scientific Management*. New York; London: Harper & Brothers, 1911. 77 p.
38. Trofimov A., Zabolotna V. Tolerance to uncertainty as a factor in the mental health of the population in conditions of war // *Social & Legal Studies*. 2023. Vol. 6, No. 3. P. 189–200. DOI: 10.32518/sals3.2023.189.
39. Weber M. *Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology* / eds. G. Roth, C. Wittich. Berkeley: University of California Press, 1978.

Дата першого надходження рукопису до видання: 12.08.2025

Дата прийнятого до друку рукопису після рецензування: 03.09.2025

Дата публікації: 30.09.2025