

**Андрій Трофімов**  
**Ольга Цикаленко**  
**Валерія Заболотна**

## **ТОЛЕРАНТНІСТЬ ДО НЕВИЗНАЧЕНОСТІ В УМОВАХ ВЕДЕННЯ СУЧАСНОГО БІЗНЕСУ**

*Трофімов Андрій, Цикаленко Ольга, Заболотна Валерія. Толерантність до невизначеності в умовах ведення сучасного бізнесу. Стаття присвячена аналізу наукової інформації, яка вже зараз напрацьована в напрямку дослідження толерантності до невизначеності в сучасному бізнесі, розробці концептуальної моделі цього феномену та плануванню подальших досліджень в цьому напрямку.*

*Оскільки на сьогоднішній день поняття «толерантність до невизначеності» вживається у вкрай широкому розумінні, виникає необхідність звужити межі цього поняття та диференціювати його за напрямками діяльності, оскільки кожний напрямок має свою специфіку, варіанти ризиків та непередбачуваних ситуацій.*

*Задля забезпечення коректного розуміння терміну «толерантність до невизначеності» були проаналізовані наукові джерела, які стосуються способів ставлення до ситуацій невизначеності та наведені результати операціоналізації конструктивної моделі толерантності до невизначеності в умовах ведення сучасного бізнесу, які включають опис його компонентів.*

*Подальша робота буде сфокусована на дослідженні взаємопов'язаності компонентів концептуальної моделі феномена толерантності до невизначеності в умовах ведення сучасного бізнесу.*

***Ключові слова:** толерантність, невизначеність, бізнес, резистентність, резильєнтність, антиципація, раціоналізм, ризикованість, життєздатність, вольова саморегуляція.*

***Trofimov, Andrii, Tsykalenko, Olga, Zabolotna, Valeriia. Tolerance to uncertainty in modern business.** This article is devoted to the analysis of scientific information that has already been developed in the direction of researching tolerance to uncertainty in modern business, the development of a conceptual model of this phenomenon, and the planning of further research in this direction.*

*Since today the concept of «uncertainty tolerance» is used in an extremely broad sense, there is a need to narrow the boundaries of this concept and differentiate it by areas of activity, since each area has its own specifics, risks options and unforeseen situations.*

*In order to ensure a correct understanding of the term «uncertainty tolerance», related to ways of dealing with situations of uncertainty scientific sources were analyzed, and the results of the operationalization of the constructive model of uncertainty tolerance in modern business, which include a description of its components, were presented.*

*Further research will be focused on the interrelationship study of the tolerance to uncertainty phenomenon's conceptual model components in the conditions of conducting modern business.*

***Key words:** tolerance to uncertainty, modern business, factors causing the state of uncertainty in business, resistance to change, resilience, anticipation in business, informational rationalism, readiness for risk, viability, volitional self-regulation.*

**Вступ.** Сьогодні наша країна знаходиться в стані війни. Україна потерпає від потужної кризи, що охопила політичне, соціальне, духовне життя країни, сферу економіки, тощо. Деякі підприємства припинили роботу фізично, деякі опинилися на тимчасово окупованих територіях; порушені ланцюги постачання сировини та комплектуючих;

порушена логістична система руху товарів; деякі ринки збуту припинили існування або суттєво зменшилися; зменшився або змінився попит на деякі товари та послуги; у суспільства з'явилися інші більш актуальні потреби; суттєво змінився кадровий склад підприємств: деякі працівники були призвані до лав ЗСУ, деякі були переміщені в межах України, деякі покинули країну.

Суттєво підвищилися рівень невизначеності й швидкість змін умов внутрішнього та зовнішнього економічного середовища. Для утримання своїх позицій кожне підприємство, яке має змогу працювати, повинно не тільки враховувати потреби ринку, а й знаходити нові шляхи економічного зростання, що забезпечать підприємству сталий економічний розвиток та конкурентоспроможність.

Спроможність швидко пристосуватися до різкої зміни економічної ситуації стала ключовим фактором не лише ефективності діяльності, але й виживання як невеликих підприємств, так і гігантських корпорацій. Толерантність до невизначеності бізнесменів в ситуації, що склалася, детермінує напрямок та перші кроки на шляху виживання та розвитку підприємств за умов сучасного ведення бізнесу.

Наше дослідження не втратить своєї актуальності і в подальшому, так як ситуація невизначеності властива бізнесу і в мирний час. Це обумовлене тим, що будь-який бізнес завжди пов'язаний з конкурентною боротьбою, зі змінами в умовах логістики, появою нових постачальників або зникненням старих, із з'явленням нових ринків збуту, з науковими відкриттями, з розвитком нових технологій та з іншими подібними змінами в умовах функціонування. Дефіцит або профіцит інформації, нечіткі критерії результативності, високі темпи змін, що відбуваються в сучасних соціальних системах та інститутах, трансформація комунікативних форм, коли спілкування відбувається одночасно в багатьох напрямках та форматах, незрозумілий характер розвитку подій – сучасний бізнес майже безперервно стикається зі станом невизначеності.

Невизначеність є неминучою та може бути або руйнівною, або стимулюючою та є водночас і потенціалом для тривоги, і можливістю в залежності від способу реагування на неї (Опанасюк, 2019).

Чарльз Дарвін відносно умов виживання біологічних видів казав про те, що виживає не найсильніший чи найрозумніший вид, а той, що найкраще пристосовується до змін. Це твердження є справедливим і для сучасного бізнесу (Шматько, 2016).

Таким чином, на сучасному етапі розвитку економіки значно підвищується роль феномену толерантності до невизначеності як системи господарювання в цілому, так і на рівні окремих підприємницьких структур. Це потребує початка досліджень в напрямку

розробки концептуальної моделі толерантності до невизначеності в умовах ведення сучасного бізнесу як бази для подальшої роботи.

**Мета дослідження:** створити концептуальну модель толерантності до невизначеності за умов сучасного ведення бізнесу, придатну для подальшого використання, інтегруючи усі напрямки її попередніх досліджень.

Для досягнення мети ми вирішували наступні **завдання:**

1. Проаналізувати підходи до розуміння конструкту «толерантність до невизначеності» у філософських та психологічних джерелах;
2. Систематизувати компоненти конструкту толерантності до невизначеності та провести його операціоналізацію для умов ведення сучасного бізнесу;
3. Добрати шкали виміру її конструктивних складових, а також визначити напрямки та методики її подальшого дослідження.

#### **Результати дослідження та їх обговорення.**

Аналіз літератури дозволяє побачити, що проблему толерантності до невизначеності в тій чи іншій мірі вивчали як зарубіжні так і вітчизняні автори. Вчені розглядали зміст і структуру толерантності до невизначеності, визначали толерантність до невизначеності як рису особистості, як ситуаційно-специфічну установку, як інтегральну здібність особистості, як динамічну характеристику, розглядали пов'язані з невизначеністю феномени та особливості ставлення особистості до неї (Котова, 2015).

В Україні дослідження толерантності до невизначеності у психології тривають відносно небагато часу і характеризуються спрямуванням за певними напрямками. Найпоширеніші дослідження стосуються питань формування толерантності до невизначеності стосовно сфер діяльності, розгляду толерантності до невизначеності як чинника благополуччя людини, чинника адаптації вчених до соціальних змін, фрустраційної толерантності.

Зарубіжні та вітчизняні науковці присвятили свої роботи лише дослідженню загальних аспектів функціонування суб'єктів підприємництва в умовах невизначеності та ризику (Водолазська, 2018)

Безпосередньо роль толерантності до невизначеності в бізнес-діяльності прозвучала лише в роботах деяких зарубіжних вчених: N. Bennett, B. Lamberton, N. Huber, M. Lane і K. Klenke, G. Lumpkin, S. Vakalis і T. Joiner (Томаржевська, 2018).

Вперше принцип невизначеності було сформульовано У. Гейзенбергом ще 1927 р. У його так званій Копенгагенській інтерпретації невизначеність не пов'язана з обмеженими можливостями людського пізнання, вона існує як реальна властивість навколишнього світу. Розвиваючи ці ідеї в квантовій теорії нестійких динамічних систем, І.Р. Пригожин спеціально

ззначив: «Ймовірність – більше не стан нашого розуму, зумовлений нашим незнанням, а є результатом законів природи» (Prigogine, 1997).

В.П. Зінченко зазначає, що проблема невизначеності протягом довгого часу розглядалася як певна перешкода на шляху до досягнення об'єктивного знання. Вважалося, що науковий прогрес поступово знижуватиме міру невизначеності загалом, а наявність невизначеності у конкретній ситуації перед конкретною людиною пов'язана лише з неповнотою інформації, якою він володіє. У світовій психології такий підхід знайшов свій відбиток у принципі детермінізму (Литвин, 2019).

Однак, живі організми постійно стикаються з невизначеністю, і так було завжди, із самого зародження життя. Отже, психіка людини має якимось чином адаптуватися до невизначеності, в самій психіці мають бути закладені якісь механізми такого пристосування. Тому, на деякому етапі розвитку науки на зміну класичній ідеї жорсткої детермінації всього і вся приходить принцип невизначеності з його ідеєю природної спонтанності.

Більше 60 років тому Е. Френкель-Брунвік уперше показала, що реакції на невизначеність різні у різних людей, і ввела в психологію поняття «інтолерантність до невизначеності» («intolerance of ambiguity»). Вона трактувала цей психологічний конструкт переважно як когнітивну змінну, що характеризує нездатність людини справлятися зі складністю навколишнього світу, як «тенденцію вдаватися до суджень на кшталт чорне-біле, робити поспішні висновки, часто у відриві від реальності» (Frenkel-Brunswik, 1949).

І.Н. Леонов, який здійснив ґрунтовний аналіз толерантності до невизначеності в історичному контексті становлення конструкта, приходить до висновку, що більшість західних вчених визначають даний феномен саме як рису особистості, що передбачає погляд на конструкт як стабільний у часі, як такий, що змінюється лише під впливом нового досвіду або цілеспрямованої активності самого суб'єкта.

Для сучасного етапу досліджень толерантності до невизначеності характерним є поява робіт узагальнюючого характеру. До таких, у першу чергу, необхідно віднести аналіз вітчизняних і закордонних робіт, виконаних А. Гусевим та І. Леоновим, що розкривають універсальний характер толерантності до невизначеності як психологічного феномена (Саннікова, Санніков, 2020).

Таким чином, толерантність до невизначеності є багаторівневим та багатовимірним особистісним конструктом, який може бути віднесений до інтегральних характеристик особистості (Томаржевська, 2018).

### ***Фактори, які спричиняють виникнення стану невизначеності у сучасному бізнесі***

Змінюваність бізнес-середовища невпинно зростає та втрачає минулу циклічність та прогнозованість. Врахування факторів зовнішнього макро- та мікро- середовища, які

спричиняють виникнення стану невизначеності у сучасному бізнесі, та пошук шляхів ефективної взаємодії з ними є головним підґрунтям забезпечення стратегічної стійкості будь-якого сучасного підприємства (Гусєва, 2013).

Джерелами невизначеності в діяльності підприємств можуть служити наступні групи факторів:

- властиві суспільству: суперечливість суспільних явищ, елементи стихійності, випадковості;
- породжувані непередбачуваністю природних явищ і процесів;
- пов'язані браком інформації, з обмеженістю людини в зборі та переробці інформації, з постійною мінливістю інформації;
- пов'язані з впливом науково-технічного прогресу;
- зумовлені впливом суб'єктів на економічне життя, їх взаємодією;
- пов'язані з обмеженістю, недостатністю ресурсів;
- пов'язані з відносністю процесу пізнання навколишньої дійсності;
- пов'язані з існуючими відмінностями в соціально-психологічних установках, намірах, оцінках, стереотипах поведінки суб'єктів;
- пов'язані з легальними діями конкурентів (дослідження і розробки) та з недобросовісною конкуренцією (Антонюк та ін., 2018).

***Компоненти концептуальної моделі толерантності до невизначеності в умовах сучасного бізнесу.***

В результаті теоретичного аналізу даної проблеми та узагальнення отриманої інформації нами було виділено сім компонентів концептуальної моделі толерантності до невизначеності за умов ведення сучасного бізнесу між точкою біфуркації (моментом початку дії факторів, що викликають стан невизначеності) та точкою стабілізації бізнесу (моментом отримання результатів – позитивних, чи негативних, – які говорять про те, що зміни в діяльності підприємства, які є наслідками стану невизначеності, відбулися).

1. Резистентність до змін – здатність підприємця вчасно та чутливо реагувати на зміни, що відбуваються.

2. Резильентність – здатність тримати удар, проявляючи гнучкість та відновлювати свій діловий та робочий стан.

3. Життєздатність – здатність не допускати вплив невизначеності на якість психічних процесів або відновлювати психічні стани за допомогою дієвих копінг-стратегій.

4. Інформаційний раціоналізм – здатність оцінити ступінь релевантності інформації, виділити імпліцитну інформацію з експліцитних наративів, застосувати корисну інформацію.

5. Антиципація – здатність спрогнозувати розвиток подій за умови відсутності інформації про типові процедури додання певної ситуації.

6. Ризикованість – обумовлена такими особистісними якостями як здатність йти на ризик, сміливість, впевненість, авантюризм тощо.

7. Вольова саморегуляція та рішучість – обумовлена вольовими якостями підприємця, здатністю приймати рішення та отримувати результат.

#### ***Резистентність, як чуттєвість до настання змін.***

Сама сутність дійсної непередбачуваності унеможливорює застосування будь-яких методів прогнозування. Адже дійсно непередбачувана подія – така, на оцінку ймовірності настання якої не впливає ані наявна інформація, ані досвід (Говорунов, 2016).

В таких умовах висока чутливість (резистентність) підприємця до змін дозволяє своєчасно виявити початок настання змін та непередбачуваних подій та швидко пристосовуватися до непередбачено змінених умов.

Виявлена та описана в роботі Е. Лоренцом чутливість до початкових умов («ефект метелика») особливо важлива для складних динамічних систем: невеликі зміни в початковому стані системи можуть привести (а можуть і не привести) до суттєвих змін в майбутніх станах системи (Lorenz, 1972).

В психології існує поняття, протилежне «резистентності до змін». Це поняття – «сліпота до змін». Одним із провідних дослідників цього феномену є Рональд Ренсінк. У його дослідженнях та дослідженнях його послідовників цей феномен розглядався стосовно зорового сприйняття сцен, що раптово та несподівано змінюються. Феномен сліпоти до зміни визначають як стійку нездатність помітити зміни у сприйнятій зоровій сцені в умовах короткого переривання її сприйняття (Rensink, 2013).

Але ми вважаємо, що в контексті формування толерантності до невизначеності «сліпоту до змін» можна застосувати, як більш широке поняття, яке стосується не тільки зорового, а й когнітивного сприйняття оточуючого світу, в тому числі й ринкової ситуації, а також як антагонізм до феномену резистентності (чутливості) до змін. Ці поняття, звісно, потребують подальшого дослідження.

Таким чином, резистентність до змін, як здатність відчувати як можна раніше найменші ознаки настання ситуації невизначеності, грає дуже велику роль у формуванні толерантності до невизначеності та оперативного реагування на неї відповідними діями, які не допустять руйнування.

#### ***Резильєнтність, як здатність швидкого повернення у первісний стан***

Термін «резильєнтність» використовується дуже рідко через свою недостатню розробленість і поширеність серед психологів.

У його психологічному трактуванні синонімічно використовуються такі терміни, як салютогенез (salutogenesis) (Хілько, 2019), витривалість (hardiness) (Antonovsky, 1984), фортигенез (fortigenesis) (Strümpfer, 1995), стійкість (fortitude) (Pretorius & Diedericks, 1994).

Розробкою даного поняття займаються такі закордонні колеги як George A. Bonanno, Rachel Yehuda, Catherine Panter-Brick, Rutter M., Luthar S.S. та ін.

У вітчизняних дослідженнях немає однозначного розуміння феномену резильєнтності: одні вчені ототожнюють його із поняттям «життєздатність» і розглядають як вроджену якість особистості, інші розглядають у контексті адаптації/деадаптації і як компетенцію чи вміння, і як здатність гідно зустрічати та долати несприятливі обставини та виклики.

З практичної точки зору дуже важливо відзначити, що концепція «резильєнтності» ширша, ніж просто «подолання», оскільки вона включає два поняття: опір руйнації та здатність будувати повноцінну роботу у складних умовах. У цьому сенсі «резильєнтність» відрізняється від понять «впоратися зі складною ситуацією», «подолати перешкоди», «знайти вихід» (Ефименко, 2017)

За терміном «resilience» у зарубіжній літературі закріплено такий зміст: здатність людини до подолання несприятливих життєвих обставин з можливістю відновлюватися та використовувати для цього всі можливі внутрішні та зовнішні ресурси, здатність до життя у всіх його проявах, здатність існувати та розвиватися.

Резилієнс – це адаптивний динамічний процес повернення до початкового психосоціального функціонування після певного періоду дезадаптивного функціонування внаслідок дезорганізуючої дії психотравмуючих факторів (Кокун та ін., 2022).

Нами резильєнтність буде розглядатися, як «пружність», як здатність швидкого відновлення функціонального стану та емоційної стійкості підприємців після кризових, стресових чи шоківих подій.

Таким чином, можна припустити, що чим вищою буде резильєнтність підприємця чи підприємства, тим менш болісно будуть сприйняті неочікувані економічні зміни на ринку або в суспільстві, тобто більшою буде його толерантність до невизначеності.

***Життєздатність, як прагнення до виживання завдяки ефективному застосуванню копінг-стратегій***

Провідну роль у конструктивному опануванні труднощів сьогодні відводять також такому феномену як життєздатність (життєстійкість) як здатності не тільки вижити в складних умовах, а й досягти значущих цілей, розвиватися всупереч впливу зовнішніх негативних факторів.

В психологічній науці проблема життєздатності є новою і недостатньо вивченою. Говорячи про вітчизняну психологію, то поняття «hardiness» було актуалізовано лише у 2000 р., коли було запропоновано позначати цей феномен як саме життєздатність (Кузікова, 2020).

За даними досліджень, життєздатність виявляється ключовою змінною, що опосередковує вплив стресогенних факторів на успішність підприємницької діяльності.

Проте важливо розуміти, що даний феномен не є тотожним копінг-стратегіям, які розглядалися Р. Лазарусом і С. Фолкманом. З їх точки зору ці стратегії спрямовані на подолання складних економічних ситуацій з огляду на те, яким чином підприємець використовує цю стратегію (Lazarus, 1981).

Тобто, копінг-стратегії представляють собою систему дій, які є традиційними для особистості і можуть приводити не тільки до відтворення продуктивної поведінки, а й до регресу, в той час як «hardiness» – це метаздатність, настанова на виживання, риса особистості, що мобілізує її внутрішні сили, активізує творчість і дозволяє справлятися зі стресом ефективно в напрямі особистісного зростання (Кузікова, 2020).

Таким чином, ми бачимо, що життєздатність не розглядається як копінг-стратегія, але науково вважається настановою на виживання та загалом позитивним феноменом; вона тісно пов'язана з процесом адаптації підприємця до складних ситуацій, що викликані станом невизначеності (Кузікова, 2020).

Тобто, середній та високий рівень сформованості компетенцій життєстійкості зумовлює високу ефективність використання копінг-стратегій та сприяє формуванню толерантності до невизначеності (Ларіна, 2018).

***Інформаційний раціоналізм, як здатність виділяти та використовувати імпліцитну та релевантну інформацію.***

Сучасна людина перебуває в умовах, де майже неможливо собі уявити невизначеність через дефіцит інформації: такі ситуації, скоріше, виникають внаслідок перенасиченості взаємосуперечливими даними (Канеман, Тверски, 2005). Це приводить до того, що підприємець відчуває дефіцит саме корисних знань про суть явищ, коли кожна альтернатива може мати декілька результатів і вірогідність виникнення цих результатів невідома.

Також в умовах сучасного розвитку інформаційних технологій, при наявності безлічі джерел інформації, в умовах дії політтехнологій, пропагандисткого тиску та веденні гібридної війни в Україні дуже важливою стає здатність виділяти імпліцитний зміст з експліцитних наративів (Котова, Недайбіда, 2015).

Якщо спробувати змодельовати толерантність до невизначеності підприємця в контексті інформаційного потоку, що стосується функціонування бізнесу, то можна запропонувати таку метафору: передбачається, що існує верхній та нижній поріг кількості релевантної інформації. При наростанні кількості релевантної інформації і перетині нижнього порогу підприємець відчуває себе в «комфортному коридорі»: кількість релевантної інформації оптимальна саме для нього. При подальшому ж наростанні кількості релевантної інформації і перетині верхнього порогу він покидає «комфортний коридор» і зустрічається з невизначеністю. Таким чином, кількість релевантної інформації менше нижнього порогу – це невизначеність за типом нестачі експліцитної інформації. А надмірність релевантної інформації – це невизначеність за типом взаємосуперечливих даних. Таким чином ширина «коридору комфорту» - це міра вираженості особистісної характеристики толерантності до невизначеності (Литвин, 2019).

Отже, відношення підприємця до стану невизначеності де термінується в тому числі й його інформаційним раціоналізмом, як здатністю до аналізу потоку інформації, відкидання інформаційного шуму та відокремлювання корисних знань, що дозволять приймати адекватні раціональні рішення.

#### ***Антиципація, як здатність прогнозувати результат в умовах невизначеності.***

Сама сутність дійсної непередбачуваності настання стану невизначеності унеможлиблює застосування будь-яких методів прогнозування. Ані експертні методи оцінки, ані економіко-статистичні методи, ані розрахунково-аналітичні, ані аналогові методи – не є придатними через відсутність статистичної інформації, аналогів, досвіду виходу з ситуацій, яких ще не було (Чернявська, 2009).

Результати наших спостережень і бесід з бізнесменами показали нам те, що в умовах ризику і невизначеності ухвалювати правильні рішення бізнесменам (з їх слів) допомагає інтуїція або бізнес-чуття.

Сучасні уявлення про інтуїцію подані в багатьох наукових працях (А. Маслоу, А. Менегетті, Д. Канеман, А. Тверські та ін.).

Але, наприклад, А. Ребер, визначаючи термін «інтуїція» як прямий і безпосередній спосіб розуміння або знання і такий, що виникає без свідомого роздуму, висловлює думку, що це поняття часто супроводжують дві різні конотації:

- а) цей процес є безпосереднім і деякою мірою містичним;
  - б) процес інтуїції є реакцією на тонкі сигнали і зв'язки, що сприймаються імпліцитно.
- Тому ми будемо оперувати більш науковим поняттям – «антиципація».

Поняття «антиципація» у психологію увів Вільгельм Вундт, і воно органічно долучилося до термінологічного апарату психології свідомості (Wundt W., 1912).

Антиципацію у сенсі апріорного знання як основний принцип пізнання розглядав І. Кант. Під нею він розумів знання, за допомогою яких людина апріорно пізнає те, що пізнається емпірично (Кант, 1994).

Пізніше цей термін став трактуватися як «здатність зіставляти інформацію про наявну ситуацію з інформацією про минулий досвід, що зберігається в пам'яті, і на основі всіх цих даних будувати гіпотези про майбутні події, приписуючи їм ту чи іншу імовірність» (Фейгенберг, 1977).

Високий рівень розвитку антиципації дозволяє продуктивно діяти та приймати рішення за умов дефіциту інформації та часу, що виступає однією із найважливіших навичок у діяльності підприємців у стані невизначеності (Альенде Сэм Коннифф, 2019)

### ***Ризикованість, як готовність до ризику.***

Будь-який суб'єкт ринкових відносин проявляє власну готовність йти на ризик в умовах невизначеності, тому що поряд з ризиком втрат існує можливість додаткових доходів (Васильєв, 2015).

Факторами виникнення ризиків в бізнесі є: конкурентна діяльність, стан невизначеності, невідома ймовірність настання тих чи інших подій.

Ризик є діяльністю, що пов'язана з подоланням невизначеності в ситуації неминучого вибору, у процесі якої є можливість кількісно та якісно оцінити ймовірність досягнення передбачуваного результату, невдачі і відхилення від мети (Пічугіна, Федун, 2021).

Готовність до ризику в концепції Т. Корнілової розуміється як особистісна властивість саморегуляції, що дозволяє людині приймати рішення і діяти в ситуаціях невизначеності. Тобто, це не стільки особистісна диспозиція, скільки достатньо генералізована характеристика способів виходу суб'єкта з ситуацій невизначеності (Артемов, Сингаївська, 2022).

В. Лозниця вважає, що специфічною особливістю діяльності підприємця сучасного бізнесу (на відміну від найманого робітника) є невизначеність у виборі не тільки засобів, але і цілей діяльності. Відсутність інструкцій і жорсткої регламентації призводить до необхідності дуже часто приймати важливі рішення, що є додатковим психологічним навантаженням (Лозниця, 2001).

Готовність до ризику ґрунтується на придбаних уміннях здійснювати вірні оцінки, приймати та реалізовувати правильні рішення в ситуаціях невизначеності. Як психологічна категорія, ризик являє собою усвідомлену людиною можливу небезпеку (Мартіросян, 2019).

Але невизначеність, з одного боку, несе ризик, а з іншого – відкриває нові можливості, що допомагають підприємцям в досягненні цільових показників прибутковості, а також у

запобіганні нераціонального використання ресурсів у процесі здійснення діяльності (Друкер, 2013).

Тому, ми вважаємо, що готовність до ризику також є одним з компонентів, який буде впливати на ступінь толерантності до невизначеності в умовах ведення сучасного бізнесу.

### ***Вольова саморегуляція та прийняття рішень.***

Вчені вказують, що однією з необхідних умов успішного прийняття рішень є наявність у людини набору певних особистісних якостей, які забезпечують достатню вольову саморегуляцію.

Деякі з досліджень даної проблематики дістали форму завершених концептуальних розробок. Це підтверджена практикою концепція психологічної системи прийняття рішень, що представляє прийняття рішення як «інтегральний психічний процес» Карпова О.В., теорія смислової регуляції Тихомирова О.К., концепція множинної функціонально-рівневої регуляції прийняття інтелектуальних рішень, яка торкається частково й особистісних перемінних Корнілової Т.В.. Більш загальним базисом існуючих напрямів дослідження прийняття рішення виступила теорія функціональних систем П.К. Анохіна (Артемов, Сингаївська, 2022).

Відзначимо, що однією з перших і плідних спроб аналізу провідної ролі суб'єктивного фактору в прийнятті рішень була зроблена Ю. Козелецьким (Водолазська, 2018). Володіючи здатністю до вольової саморегуляції і толерантністю до невизначеності у випадку, коли система опиняється в кризових умовах або знаходиться в точці біфуркації, підприємець чітко усвідомлює, що саме він має взяти на себе відповідальність та прийняти рішення і тим самим запобігти можливій аварії, катастрофі або руйнації бізнесу (Котова, Недайбіда, 2015).

Параметри рішень, що приймаються, у багатьох випадках вже не просто в більшій чи меншій мірі залежать від особистості, а й прямо нею визначаються. Дослідники (П.К. Анохин, Г.О. Балл, В.К. Калін, Г.С. Костюк, О.К. Тихомиров та ін.) виокремлюють такі вольові якості, необхідні для здатності прийняття рішень в умовах невизначеності, як: рішучість, цілеспрямованість, наполегливість, самовладання, самостійність волі, відповідальність за прийняття організаційних рішень, тощо (Крайнюк, 2007).

Таким чином, вольову саморегуляцію, як основу для прийняття управлінських рішень, також можна розглядати, як елемент концептуальної моделі толерантності до невизначеності в умовах ведення сучасного бізнесу.

### ***Перспективи подальших досліджень та добір методик.***

В подальшому ми бачимо необхідність проведення відповідних дослідів з визначення ступеню взаємозалежності елементів концептуальної моделі «толерантності до

невизначеності в умовах ведення сучасного бізнесу» та їх впливу на загальний показник сформованості толерантності до невизначеності сучасних бізнесменів.

Для оцінки вираженості кожного з елементів концептуальної моделі ми пропонуємо для використання добір оціночних шкал та оціночних методик:

1. Резистентність до змін–методика «Особистісна готовність до змін» (Ролнік, Хезер, Голд, Халл, в адаптації Н. Бажанової та Г. Бардієр)
2. Резильєнтність–Коротка шкала резильєнтності (Brief Resilience Scale, BRS) Б. Сміта) або копінг-стратегії (тест Лазаруса)
3. Життєздатність – Модель нідерландського вченого В. Шауфелі «Перевірка на життєздатність».
4. Інформаційний раціоналізм – шкала освідомлюваності та уважності Брауна и Райана (Brown & Ryan, 2003) (Mindful Attention Awareness Scale, MAAS).
5. Антиципація – Тест антиципаційної спроможності (прогностичної компетентності) (ТАС(ПК)) розроблена В. Д. Менделевичем.
6. Готовність до ризику – Методика діагностики ступеня готовності ризику Шуберта (Тест схильності до ризику Шуберта).
7. Вольова саморегуляція – «Дослідження вольової саморегуляції» А.В. Звіркова та Є.В. Ейдмана

**Висновки.** Толерантність до невизначеності підприємців сфери сучасного бізнесу в умовах стрімких змін та настання непередбачуваних станів є тим чинником, який сприятиме покращенню продуктивної діяльності, що в свою чергу сприятиме підвищенню рівня економічних показників діяльності підприємства та конкурентоспроможності в умовах сучасного розвитку економіки України.

Узагальнення отриманої інформації показало, що толерантний до невизначеності сучасний бізнесмен є резистентним (чутливим) до настання непередбачуваних змін, він резильєнтний (швидко відновлює свій стан та стан підприємства до первісного), в нього висока ступінь життєздатності, він прагне до виживання та розвитку завдяки ефективному застосуванню копінг-стратегій, він раціонально отримує та застосовує інформацію, відкидаючи інформаційний шум та оперуючи релевантною інформацією та імпліцитним змістом, в нього достатньо розвинута антиципація і він вдало прогнозує розвиток подій та результати прийнятих рішень, він здатний до розумного ризику та до прийняття на себе відповідальності за прийняті вольові рішення.

Тобто компонентами конструктивної моделі толерантності до невизначеності в умовах ведення сучасного бізнесу є: резистентність, резильєнтність, життєздатність, інформаційний раціоналізм, антиципація, готовність до ризику, вольова саморегуляція.

**Подальше дослідження** толерантності до невизначеності підприємців є актуальним для українського сьогодення та вимагає вивчення взаємозв'язків елементів концептуальної моделі толерантності до невизначеності та характеристик особистості, що приймає рішення в сфері бізнесу, вдосконалення методів і діагностичних процедур.

## Література

1. Антонюк, Д.А., Бухаріна, Л.М., Онищенко, О.А., & Шишкін В.О. (2018). *Підприємництво в сучасних умовах розвитку*. Науково-практичний посібник. Запоріжжя.
2. Артемов, В.Ю., & Сингаївська, І.В. (2022) Особливості прийняття рішень в умовах невизначеності. *Вчені записки Університету «КРОК», 1(65)*, 149-163.
3. Альенде Сэм Коннифф. (2019) *Бути піратом. Як кинути світу виклик і перемогти*. Видавництво: Азбука-бізнес.
4. Базецька, Г.І. (2021). Економічна поведінка в умовах невизначеності. *Економічна теорія та право, 4(47)*, 53–68.
5. Васильєв, Т.А. (2015). *Економічний ризик: методи оцінки та управління*: навч. Посібник. Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ».
6. Водолазська, О. А. (2018). Методологічні засади фінансового менеджменту суб'єктів підприємництва в умовах невизначеності. *Економічний аналіз, 4*, 82-87.
7. Говорунов, О.Г. (2016). Застосовність методів прогнозування та управління ризиками в умовах непередбачуваності. *Теоретичні та прикладні питання економіки, 1*, 183-191.
8. Гусев, А.І. (2007). До проблеми формування та розвитку толерантності до невизначеності. *Науковий часопис НПУ ім. М. П. Драгоманова. Сер. Психологічні науки, 17 (41)*, 101-113.
9. Гусева, О.Ю. (2013). Удосконалення методів прийняття рішень у процесі управління стратегічними змінами на підприємстві. *Вісник ДНУЕТ ім. М. Туган-Барановського. Сер.: Економічні науки, 4*, 73-80.
10. Друкер, П. (2013). *Завдання менеджменту XXI століття*. Пер. з англ. Вільямс.
11. Канеман, Д., & Тверски, А. (2005). *Прийняття рішень в неопределенности: Правила и предубеждения*: пер. с англ. Харьков: Гуманитарный центр.
12. Кант, І. (2000). Критика чистого розуму. Київ: «Юніверс».
13. Кокун, О.М. Клочков, В.В., Мороз, В.М., Пішко, І.О., & Лозінська, Н.С. (2022) *Забезпечення психологічної стійкості військовослужбовців в умовах бойових дій*: метод. посіб. Київ-Одеса : Фенікс.
14. Котова, Ю.В., & Недайбіда, Ю.П. (2015). Особливості толерантності до невизначеності особистості при прийнятті рішення під впливом випадкових факторів у точці біфуркації. *Актуальні проблеми психології: збірник наукових праць Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України, 7*, 167-171.
15. Крайнюк, В.М. (2007). *Психологія стресостійкості особистості*: монографія. К. : Ніка-Центр.
16. Кузікова, С.Б. (2020). Життєстійкість, як адаптаційний ресурс особистості. *Психологічні координати розвитку особистості : реалії і перспективи* : збірник наук. матеріалів V Міжнар. наук.-практ. онлайн-конф. (27-28 квітня 2020 р., м. Полтава). Полтава.
17. Ларіна, Т.О. (2018). Особливості вияву копінг-стратегій особистості, що зазнала впливу травматичної ситуації. *Наукові студії із соціальної та політичної психології, 41(44)*, 180 – 191.
18. Литвин, С.В. (2019). Толерантність до невизначеності як психологічний конструкт. *Psychological journal, 1 (21)*, 90-107.
19. Лозниця, В. С. (2001). *Психологія менеджменту: теорія і практика*. Київ: ЕксОб.
20. Мартіросян, М.В. (2019). Готовність до ризику в ситуаціях невизначеності юриста. *Особистість у кризових умовах та критичних ситуаціях життя: мат. V Міжнар. наук.-практ. конф. м. Суми, 202-205*.
21. Опанасюк, А.С. (2019). Третя та четверта технологічні революції. *Бізнесінформ, 2*. URL: <http://rcrs.sumdu.edu.ua/images/pic/new-4.pd>
22. Пичугіна, М.А., & Федун, В.В. (2021). Зміна парадигми менеджменту в контексті глобалізації. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*. Зб. тез доп. II Міжнар. наук.-практ. конф., 22 квіт. 2021 р., 188.

23. Саннікова, О.П., & Санніков, О.І. (2020). Толерантність до невизначеності, як предиктор прийняття рішень особистістю. *Вісник післядипломної освіти*, 12(41).
24. Томаржевська, І.В. (2018). Феномен «толерантність до невизначеності» і його психологічний аналіз. *Психологічний журнал*, 1, 64-69.
25. Хілько, С.О. (2019). Дослідження впливу рефлексії на формування толерантності до невизначеності у майбутніх психологів. *Вісник післядипломної освіти. Серія: Соціальні та поведінкові науки*, 10, 97-119.
26. Чернявська, Т.П. (2010). Управління інтуїцією: ресурс успішності лідерів бізнесу. *Теорія і практика управління соціальними системами*, 3, 91-97.
27. Шматько, Н.М. (2016). Фактори формування гнучкості промислових підприємств України. *Вісник національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»*, 28, 100-104.
28. Antonovsky, A. (1984). The Sense of Coherence as a Determinant of Health. *Advances, Institute for Advancement of Health*, 3, 37-50.
29. Frenkel-Brunswik, E. (1949). Intolerance of ambiguity as an emotional and perceptual personality variable. *J. Personality*, 1, 108-143.
30. Lazarus, R.S. (1981). *The stress and coping paradigm. Models for clinical psychopathology*. N.
31. Lorenz, E. N. (1972). *Predictability; Does The Flap of a Butterfly's wings in Brazil Set Off a Tornado in Texas*. American Association for the Advancement of Science.
32. Pretorius, T.B. & Diedericks, M. (1994). Problem-solving appraisal, social support and stress-depression relationship. *South African Journal of Psychology*, 24(2), 86-90.
33. Prigogine, I. (1997). *The End of Certainty: Time, Chaos, and the New Laws of Nature*. NY: Free Press; F First Edition.
34. Rensink, R. (2013). *Perception and attention*. The Oxford hand-book of cognitive psychology. Oxford library of psychology. N. Y.: Oxford Univ. Press.
35. Strümpfer, D.W. (1995). The origins of health and strength: From «salutogenesis» to «fortigenesis». *South African Journal of Psychology*, 25(2), 81-89.
36. Wundt, W. (1912). *An introduction to psychology*. Macmillan.

## References

1. Antonyuk, D. A., Bukharina, L. M., Onyschenko, O. A., & Shyshkin V. O. (2018). *Pidpryyemnytstvo v suchasnykh umovakh rozvytku [Entrepreneurship in modern conditions of development]*. Naukovo-praktychnyi posibnyk. Zaporizhzhya. [In Ukrainian]
2. Artemov, V. Yu., & Syngaivska, I. V. (2022). Osoblyvosti pryinyattya rishen v umovakh nevyznachenosti [Peculiarities of decision-making in conditions of uncertainty]. *Vcheni zapysky Universytetu «KROK»*, 1(65), 149-163. [In Ukrainian]
3. Alende Søm Konnyff. (2019). *Buty piratom. Yak kynuty svitu vyklyk i peremogy [To be a pirate. How to challenge the world and win]*. Vydavnytstvo: Azbuka-biznes. [In Ukrainian]
4. Bazetska, G. I. (2021). Ekonomichna povedinka v umovakh nevyznachenosti [Economic behavior in conditions of uncertainty]. *Ekonomichna teoria ta pravo*, 4(47), 53-68. [In Ukrainian]
5. Vasylyev, T. A. (2015). *Ekonomichni ryzyk: metody otsinky ta upravlinnya: navch [Economic risk: assessment and management methods]*. DVNZ «UABS NBU». [In Ukrainian]
6. Vodolazska, O. A. (2018). Metodologichni zasady finansovogo menedzhmentu subyektiv pidpryyemnytstva v umovakh nevyznachenosti [Methodological principles of financial management of business entities in conditions of uncertainty]. *Ekonomichni analiz*, 4, 82-87. [In Ukrainian]
7. Govorunov, O. G. (2016). Zastosovnist metodiv prognozuvannya ta upravlinnya ryzykamy v umovakh neperedbachuvanosti [Applicability of forecasting and risk management methods in conditions of unpredictability]. *Teoretychni ta prykladni pytannya ekonomiky*, 1, 183-191. [In Ukrainian]
8. Gusyev, A. I. (2007). Do problemy formuvannya ta rozvytku tolerantnosti do nevyznachenosti [The problem of formation and development of tolerance to uncertainty revisited]. *Naukovyi chasopys NPU im. M. P. Dragomanova. Ser. Psykhologichni nauky*, 17 (41), 101-113. [In Ukrainian]
9. Gusyeva, O. Yu. (2013). Udoskonalennya metodiv pryinyattya rishen u protsesi upravlinnya strategichnymy zminamy na pidpryyemstvi [Improvement of decision-making methods in managing strategic changes at the enterprise]. *Visnyk DNUET im. M. Tugan-Baranovskogo. Ser.: Ekonomichni nauky*, 4, 73-80. [In Ukrainian]

10. Druker, P. (2013). *Zavdannya menedzhmentu KhKhI stolittya [Management tasks of the 21st century]*. Per. z angl. Vilyams. [In Ukrainian]
11. Kaneman, D., & Tverski, A. (2005). *Prinyatie reshenii v neopredelennosti: Pravila i predubezhdenia: per [Decision-making in uncertainty: rules and prejudices]*. s angl. Gumanitarnyi tsentr. [In Russian]
12. Kant, I. (2000). *Krytyka chystogo rozumu [Criticism of pure reason]*. Yunivers. [In Ukrainian]
13. Kokun, O. M. Klochkov, V. V., Moroz, V. M., Pishko, I. O., & Lozinska, N. S. (2022). *Zabezpechennya psykholoichnoi stiiikosti viiskovosluzhbovtiv v umovakh boiovykh dii [Ensuring the psychological stability of military personnel in the conditions of hostilities]*. Feniks. [In Ukrainian]
14. Kotova, Yu.V., & Nedaibida, Yu.P. (2015). Osoblyvosti tolerantnosti do nevyznachenosti osobystosti pry pryinyatti rishennya pid vplyvom vypadkovykh faktoriv u tochtsi bifurkatsii [Peculiarities of individual's tolerance for uncertainty in making decisions under the influence of random factors at the bifurcation point]. *Aktualni problemy psykholoichnoi: zbirnyk naukovykh prats Instytutu psykholoichnoi imeni G. S. Kostyuka NAPN Ukrainy*, 7, 167-171. [In Ukrainian]
15. Krainyuk, V. M. (2007). *Psykholoichna stresostiiikosti osobystosti: monografia [Psychology of personal stress resistance]*. Nika-Tsentr. [In Ukrainian]
16. Kuzikova, S. B. (2020). Zhyttestiikist, yak adaptatsiinyi resurs osobystosti [Resilience as an adaptive resource of the individual]. *Psykholoichni koordynaty rozvytku osobystosti : realii i perspektyvy : zbirnyk nauk. materialiv V Mizhnar. nauk.-prakt. onlain-konf. (April 27-28, 2020, Poltava)*. [In Ukrainian]
17. Larina, T. O. (2018). Osoblyvosti vyyavu koping-strategii osobystosti, scho zaznala vplyvu travmatychnoi sytuatsii [Manifestation of coping strategies of an individual affected by a traumatic situation]. *Naukovi studii iz sotsialnoi ta politychnoi psykholoichnoi*, 41(44), 180-191. [In Ukrainian]
18. Lytvyn, S. V. (2019). Tolerantnist do nevyznachenosti yak psykholoichnyi konstrukt [Tolerance to uncertainty as a psychological construct]. *Rpsychological journal*, 1(21), 90-107. [In Ukrainian]
19. Loznytsya, V. S. (2001). *Psykholoichna menedzhmentu: teoria i praktyka [Management psychology: theory and practice]*. EksOb. [In Ukrainian]
20. Martirosyan, M. V. (2019). Gotovnist do ryzyku v sytuatsiakh nevyznachenosti yurysta [Lawyer's willingness to risk in situations of uncertainty]. *Osobystist u kryzovykh umovakh ta krytychnykh sytuatsiakh zhyttya: mat. V Mizhnar. nauk.-prakt. konf., Sumy*, 202-205. [In Ukrainian]
21. Opanasyuk, A. S. (2019). Tretya ta chetverta tekhnologichni revolyutsii [The third and fourth technological revolutions]. *Biznesinform*, 2. <http://rcrs.sumdu.edu.ua/images/pic/new-4.pd> [In Ukrainian]
22. Pichugina, M. A., & Fedun, V. V. (2021). Zmina paradygmy menedzhmentu v konteksti globalizatsii [Change of the management paradigm in the context of globalization]. *Biznes, innovatsii, menedzhment: problemy ta perspektyvy. Zb. tez dop. II Mizhnar. nauk.-prakt. konf., April 22, 2021*, 188. [In Ukrainian]
23. Sannikova, O. P., & Sannikov, O. I. (2020). Tolerantnist do nevyznachenosti, yak predyktor pryinyattya rishen osobystisty [Tolerance for uncertainty as a predictor of the individual's decision-making]. *Visnyk pislyadyplomnoi osvity*, 12(41). [In Ukrainian]
24. Tomarzhavska, I. V. (2018). Fenomen «tolerantnist do nevyznachenosti» i iogo psykholoichnyi analiz [The phenomenon of uncertainty tolerance and its psychological analysis]. *Psykholoichnyi zhurnal*, 1, 64-69. [In Ukrainian]
25. Khilko, S. O. (2019). Doslidzhennya vplyvu refleksii na formuvannya tolerantnosti do nevyznachenosti u maibutnikh psykholoichnivykh [A study of the effects of reflexivity on the formation of tolerance to uncertainty in future psychologists]. *Visnyk pislyadyplomnoi osvity. Seria: Sotsialni ta povedinkovi nauky*, 10, 97-119. [In Ukrainian]
26. Chernyavska, T. P. (2010). Upravlinnya intuyitsiyu: resurs uspishnosti lideriv biznesu [Managing intuition: a success resource for business leaders]. *Teoria i praktyka upravlinnya sotsialnyimi systemamy*, 3, 91-97. [In Ukrainian]
27. Shmatko, N. M. (2016). Faktory formuvannya gnuchkosti promyslovykh pidpryemstv Ukrainy [Industrial enterprises flexibility formation factors in Ukraine]. *Visnyk natsionalnogo tekhnichnogo universytetu «Kharkivskiyi politekhnichnyi instytut»*, 28, 100-104. [In Ukrainian]
28. Antonovsky, A. (1984). The Sense of Coherence as a Determinant of Health. *Advances, Institute for Advancement of Health*, 3, 37-50.
29. Frenkel-Brunswik, E. (1949). Intolerance of ambiguity as an emotional and perceptual personality variable. *Journal of Personality*, 1, 108-143.
30. Lazarus, R. S. (1981). *The stress and coping paradigm. Models for clinical psychopathology*. N.
31. Lorenz, E. N. (1972). *Predictability; Does The Flap of a Butterfly's wings in Brazil Set Off a Tornado in Texas*. American Association for the Advancement of Science.

32. Pretorius, T. B. & Diedericks, M. (1994). Problem-solving appraisal, social support and stress-depression relationship. *South African Journal of Psychology*, 24(2), 86-90.
33. Prigogine, I. (1997). *The End of Certainty: Time, Chaos, and the New Laws of Nature*. Free Press; F First Edition.
34. Rensink, R. (2013). *Perception and attention*. The Oxford hand-book of cognitive psychology. Oxford library of psychology. Oxford Univ. Press.
35. Strümpfer, D. W. (1995). The origins of health and strength: From «salutogenesis» to «fortigenesis». *South African Journal of Psychology*, 25(2), 81-89.
36. Wundt, W. (1912). *An introduction to psychology*. Macmillan.

### Відомості про авторів

**Трофімов Андрій**, кандидат психологічних наук, доцент, доцент кафедри психології розвитку, Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, Україна

**Trofimov, Andrii**, PhD, Associate Professor, Department of Psychology, Taras Shevchenko Kyiv National University, Kyiv, Ukraine.

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2207-7100>

E-mail: [trofim060468@gmail.com](mailto:trofim060468@gmail.com)

**Цикаленко Ольга**, магістрантка, Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Інститут післядипломної освіти, Київ, Україна

**Tsykalenko, Olga**, Master's student in psychology, Institute of Continuing Education of Taras Shevchenko National University, Kyiv, Ukraine

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5070-5349>

E-mail: [for\\_olga@i.ua](mailto:for_olga@i.ua)

**Заболотна Валерія**, кандидат філософських наук, виконавчий директор з розвитку, Lean Enterprise Institute, Київ, Україна

**Zabolotna, Valeriia**, PhD, Executive Director of Education at Lean Enterprise Institute, Kyiv, Ukraine

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8284-9141>

E-mail: [Valeriia.zabolotna@gmail.com](mailto:Valeriia.zabolotna@gmail.com)

Отримано 29 липня 2022 р.  
Рецензовано 19 серпня 2022 р.  
Прийнято 22 серпня 2022 р.