

ФОРМУВАННЯ КОГНІТИВНОЇ ГНУЧКОСТІ ПРОЄКТНИХ МЕНЕДЖЕРІВ ЯК ФАКТОР КОНКУРЕНТНОЇ ПЕРЕВАГИ В УМОВАХ ВИСОКОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

FORMATION OF COGNITIVE FLEXIBILITY OF PROJECT MANAGERS AS A FACTOR OF COMPETITIVE ADVANTAGE IN CONDITIONS OF HIGH UNCERTAINTY

У статті досліджено роль когнітивної гнучкості проєктних менеджерів як ключового фактора формування конкурентних переваг організацій в умовах високої невизначеності. Розкрито сутність когнітивної гнучкості як здатності до оперативного перемикавання між стратегіями та ментальними моделями залежно від контексту ситуації. Описано механізм трансформації індивідуальної адаптивності лідера в загальну організаційну стійкість через побудову культури психологічної безпеки та розподіленого лідерства. Визначено дидактичні інструменти розвитку адаптивного мислення, зокрема використання бізнес-симуляцій та сценарного планування. Доведено, що когнітивна лабільність управлінського персоналу є стратегічним активом, який забезпечує випереджальний розвиток компанії у кризових умовах. Запропоновано рекомендації щодо впровадження програм розвитку когнітивної стійкості у практику підготовки менеджерів.

Ключові слова: когнітивна гнучкість, проєктний менеджмент, конкурентні переваги, висока невизначеність, адаптивне мислення, організаційна стійкість, прийняття управлінських рішень, лідерська компетентність, інтелектуальний капітал, психологічна безпека, бізнес-середовище.

The article provides a comprehensive theoretical justification of the role of cognitive flexibility of project managers as a fundamental factor in ensuring the competitiveness of organizations in conditions of permanent variability of the business environment. The study reveals the essence of cognitive flexibility as a fundamental property of the executive functions of the brain, which ensures the ability of the subject to quickly switch between different mental attitudes and strategies for solving tasks directly in the process of their execution, depending on the receipt of new relevant data. Particular attention is paid to the process of transforming the individual adaptability of the manager into systemic organizational stability. It is proven that a cognitively flexible leader forms an environment of psychological safety and cognoss diversity, which allows the company to avoid structural rigidity and function effectively in a mode of limited time and information deficit. It is proven that the manager's ability to identify the inefficiency of the chosen course in time and change the strategy without stopping work processes is critically important for preserving not only financial assets, but also the intellectual capital of the enterprise. The scientific novelty of the study lies in the systematization of the cognitive skills of a project manager and the identification of the mechanisms of their influence on the effectiveness of the project portfolio. The author identifies didactic methods for developing adaptability, among which the priority place belongs to problem-based learning methods, business simulations and scenario analysis, which allow to safely work out complex management situations. The conclusions emphasize that the cognitive flexibility of personnel is a unique competitive advantage that is difficult to reproduce by other market entities and ensures the advanced development of the organization. The proposed results can be used in the development of personnel development strategies and the improvement of educational programs for training managers who are able to act effectively in conditions of high uncertainty.

Key words: cognitive flexibility, project management, competitive advantage, high uncertainty, adaptive thinking, organizational resilience, managerial decision-making, leadership competence, intellectual capital, psychological safety, business environment.

УДК [005.8:005.32:159.95]:339.137

DOI: <https://doi.org/10.32782/DbSES.99-15>

Шульга О.А.¹

д.е.н., професор,
Київський столичний університет
імені Бориса Грінченка

Shulha Olha

Borys Grinchenko Kyiv
Metropolitan University

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку глобальної економіки характеризується переходом до моделі високої невизначеності. У таких умовах традиційні алгоритми управління та жорсткі ієрархічні структури втрачають свою ефективність, поступаючись місцем адаптивним підходам. Основним суб'єктом реалізації стратегічних змін в організаціях стає проєктний менеджер, від особистісних якостей та когнітивних навичок якого безпосередньо залежить життєздатність бізнесу.

Однією з найбільш затребуваних компетенцій сучасності постає когнітивна гнучкість – здатність інтелекту швидко перемикається з однієї думки

на іншу, а також одночасно обмірковувати кілька концепцій у межах розв'язання складних завдань. Водночас, формування когнітивної гнучкості перестає бути суто питанням індивідуальної психології та трансформується у стратегічний фактор формування конкурентної переваги. Компанії, чії лідери володіють високим рівнем адаптивності мислення, демонструють вищу швидкість реакції на кризові явища та здатність перетворювати ризики на нові можливості для зростання. Однак, попри значну увагу науковців до лідерських якостей, механізми цілеспрямованого розвитку когнітивної гнучкості саме в контексті проєктного управління в умовах

¹ ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3230-3124>

граничної невизначеності потребують глибшого теоретичного та прикладного аналізу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема формування компетенцій сучасного менеджера, здатного ефективно функціонувати в умовах високої невизначеності, перебуває у центрі уваги багатьох науковців. Аналіз наукового доробку свідчить про багатоаспектність підходів до вивчення професійної підготовки керівних кадрів. Зокрема, порівняльний аналіз систем підготовки менеджерів у провідних країнах світу, здійснений О. Ельбрехт, дозволяє виокремити глобальні тенденції в освіті, що акцентують увагу на адаптивності та стратегічному мисленні керівника [1]. Питання професіоналізації на засадах лідерства детально опрацьовано у праці С. Калашнікової, яка розглядає лідерство як стрижневу освітню парадигму, що забезпечує якісно новий рівень фахової підготовки [2]. А. Мітлош, В. Моляко, Бажанюк В. та Камишин В. підкреслюють важливість діагностики та тренінгового розвитку когнітивних і креативних компонентів особистості [3]. У свою чергу, О. Яценко та М. Горбунов зосереджуються на конкретних етапах формування лідерських якостей у процесі вищої освіти, вбачаючи у цьому фундамент для подальшої професійної кар'єри [9].

Сучасний погляд на формування компетентності здобувачів освіти представлено в монографії О. Нестулі, С. Нестулі та Н. Кононец. Автори пропонують концепцію дидактики лідерства, яка корелює з потребою у формуванні когнітивної гнучкості як здатності швидко змінювати стратегії навчання та діяльності [4]. Колектив науковців під керівництвом О. Кокуна визначає життєстійкість як ключовий фактор ефективності фахівців соціономічних професій, що є критично важливим для збереження когнітивного ресурсу в умовах стресу [7]. Психодинамічний підхід Н. Родіної дозволяє глибше зрозуміти поведінкові реакції менеджерів у кризових ситуаціях [8], а дослідження С. Никифорова виокремлює феномен «служіння» як знакову лідерську якість, що визначає етичну стійкість майбутнього керівника [5].

Однак, попри значну кількість розробок, питання формування саме когнітивної гнучкості як специфічного фактору конкурентної переваги в умовах дефіциту інформації та високої динаміки середовища потребує подальшого поглибленого вивчення.

Постановка завдання. Метою статті є теоретичне обґрунтування ролі когнітивної гнучкості проєктних менеджерів як фундаментального фактору забезпечення конкурентоспроможності організації, а також визначення ключових напрямів її формування та розвитку в умовах високої невизначеності сучасного бізнес-середовища.

Виклад основного матеріалу дослідження. Когнітивна гнучкість у контексті управлінської

діяльності визначається як фундаментальна властивість виконавчих функцій мозку, що забезпечує здатність суб'єкта адаптувати мислення та поведінку у відповідь на зміну релевантних стимулів або умов середовища. У науковому дискурсі це поняття розглядається як механізм перемикавання між різними когнітивними установками або стратегіями розв'язання завдань. Згідно з дослідженнями О. Кокуна, когнітивна гнучкість є складником загальної життєстійкості фахівця, оскільки дозволяє мінімізувати когнітивну ригідність – стан, за якого менеджер продовжує застосовувати раніше засвоєні алгоритми навіть після втрати ними актуальності [7]. В академічній літературі це явище описується як здатність до дивергентного мислення, що передбачає усвідомлення наявності альтернативних варіантів та готовність до швидкого переходу від аналітичного до інтуїтивного режиму обробки інформації залежно від контексту ситуації.

Систематизація когнітивних навичок керівника проєкту дозволяє виокремити декілька ієрархічних рівнів компетенцій, необхідних для ефективного управління у складних системах. До базового рівня належать навички селективної уваги та робочої пам'яті, які забезпечують утримання та оперування великими обсягами технічних і фінансових даних. Наступний рівень включає навички концептуалізації та структурування, що дозволяють перетворювати фрагментарну інформацію про проєкт у цілісну логічну модель. Важливим класом є рефлексивні навички, які, за визначенням С. Калашнікової, є невід'ємною частиною лідерської парадигми та дозволяють менеджеру критично оцінювати власні ментальні моделі [2]. Також виокремлюють навички когнітивного гальмування, що полягають у здатності пригнічувати автоматичні, але неадекватні поточному моменту реакції. Вищий рівень класифікації займають інтегративні навички, що забезпечують синтез суперечливих вимог стейкхолдерів та формування нових знань у процесі професійної підготовки.

Стан високої невизначеності докорінно змінює архітектуру процесу прийняття управлінських рішень, перетворюючи його з лінійної послідовності кроків на ітераційний процес постійного корегування. У ситуації дефіциту інформації когнітивна система керівника піддається значному навантаженню, що часто призводить до виникнення когнітивних упереджень, таких як надмірна впевненість або фіксація на першому отриманому показнику. Н. Родіна вказує на те, що в кризових ситуаціях індивідуально-особистісні особливості менеджерів, зокрема їхня здатність до витримання емоційної напруги, стають визначальними для збереження раціональності мислення [8]. Невизначеність вимагає відмови від пошуку єдиного правильного рішення на користь розробки

спектра гнучких сценаріїв. У таких умовах когнітивна гнучкість виступає як медіатор, що дозволяє менеджеру розпізнати момент, коли накопичена критична маса змін у зовнішньому середовищі вимагає негайної зміни стратегії, запобігаючи інерційному руху організації за хибним курсом. Це підтверджує тези О. Ельбрехт щодо необхідності розвитку стратегічної адаптивності як пріоритету в сучасних закордонних системах підготовки управлінських кадрів [1].

Процес конвертації особистісних когнітивних властивостей керівника у системні характеристики організації відбувається через механізм прийняття рішень та формування організаційної культури. Індивідуальна адаптивність менеджера стає фундаментом для побудови гнучких бізнес-процесів, оскільки саме лідер визначає ступінь відкритості системи до змін. Коли керівник проєкту демонструє високий рівень когнітивної гнучкості, це транслюється на рівень команди через делегування повноважень та заохочення ініціативи, що формує середовище розподіленого лідерства [2]. Організаційна стійкість у такому контексті розглядається не як статика, а як динамічна здатність компанії відновлювати функціональність після дестабілізуючих впливів. Життєстійкість окремих фахівців є першоосовою для загальної організаційної резильєнтності, оскільки гнучке мислення лідерів запобігає виникненню структурної ригідності та забезпечує швидко реконфігурацію ресурсів [7].

Порівняння типів управлінського мислення дозволяє виявити докорінні відмінності у підходах до обробки інформації та стратегічного планування. Традиційне лінійне мислення базується на детермінізмі, де кожна дія має передбачуваний результат, а головним критерієм успіху є суворе дотримання заздалегідь визначеного регламенту. Такий підхід ефективний у стабільних середовищах, проте стає критичним недоліком в умовах невизначеності, призводячи до інерційності. На противагу цьому, адаптивне мислення орієнтоване на багатоваріантність та ітеративність. Керівник з адаптивним складом розуму розглядає план не як незмінну директиву, а як робочу гіпотезу, що підлягає постійній перевірці. Лідерська компетентність сучасного фахівця передбачає перехід від репродуктивних моделей поведінки до продуктивних, де пріоритетом є не контроль над процесом, а досягнення цілі через гнучку зміну траєкторії руху [4]. Це вимагає від менеджера високого рівня рефлексії та готовності до перегляду базових переконань у відповідь на нові ринкові виклики. Своєчасна зміна стратегічного чи операційного курсу є ключовим інструментом мінімізації втрат у проєктній діяльності.

В умовах високої динаміки ринку тривале дотримання помилкової стратегії призводить до нераціонального використання фінансових, часових та, що найважливіше, людських ресурсів. Швидка корекція

планів дозволяє вивільнити інтелектуальний капітал команди з неефективних напрямів та переспрямувати його на реалізацію перспективних завдань. Збереження мотивації та професійного потенціалу менеджерів безпосередньо залежить від відчуття результативності їхньої праці [9]. Постійна робота над завідомо неактуальними проєктами через ригідність керівництва спричиняє професійне вигорання та ерозію інтелектуальних активів компанії. Отже, когнітивна гнучкість, що реалізується через оперативний перегляд планів, виконує захисну функцію. Вона не лише економить матеріальні ресурси, а й запобігає деградації кадрового потенціалу, зберігаючи лояльність та креативну енергію ключових фахівців як головну конкурентну перевагу організації.

Формування когнітивної гнучкості вимагає переходу від традиційних репродуктивних методів навчання до активних дидактичних стратегій, що стимулюють самостійний пошук рішень. Основним методом у цьому контексті постає проблемне навчання, яке ставить здобувача освіти перед необхідністю розв'язання суперечливих завдань, що не мають єдиного правильного алгоритму. О. Нестуля та С. Нестуля наголошують на важливості використання методів дидактики лідерства, де акцент зміщується на розвиток критичного мислення та здатності до деконструкції застарілих ментальних моделей [4]. Важливу роль відіграє метод міждисциплінарних проєктів, який змушує майбутніх менеджерів інтегрувати знання з різних галузей, розвиваючи здатність бачити об'єкт під різними кутами зору. Такий підхід узгоджується з досвідом провідних навчальних закладів США та Канади, де підготовка управлінців базується на принципах навчання через дію, що забезпечує високий рівень інтелектуальної лабільності.

Ефективним інструментом розвитку адаптивності є імітаційне моделювання складних управлінських ситуацій за допомогою бізнес-симуляцій та методу сценарного планування. Симуляційні вправи дозволяють відтворити умови обмеженості часу та неповноти даних, змушуючи менеджера приймати рішення на основі гіпотез, а не розрахунків. Застосування спеціалізованих тренінгових програм для розвитку лідерських здібностей забезпечує умови для відпрацювання алгоритмів дій у критичних ситуаціях без ризику для реальної діяльності. Це сприяє формуванню стійких нейронних структур, які забезпечують оперативну зміну управлінських стратегій залежно від обставин [3]. Сценарний аналіз («що, якщо?») навчає керівника проєкту не просто реагувати на зміни, а передбачати множинність варіантів розвитку подій. Це тренує предиктивні здібності мозку та знижує рівень тривожності перед невідомим, що є критично важливим для збереження раціональності мислення у реальних стресових ситуаціях.

Варто зауважити, що когнітивна гнучкість не може розвиватися у жорстко ієрархічних структурах з високим рівнем штрафних санкцій за помилки, оскільки страх активує механізми психологічного захисту, що призводять до когнітивного звуження. Необхідною умовою є формування культури психологічної безпеки, де помилка розглядається як джерело нових знань, а не об'єкт осуду. Освітнє лідерство в організації має базуватися на підтримці відкритої комунікації та ініціативності. Організаційне середовище повинно стимулювати когнітивну різноманітність, залучаючи до обговорення фахівців з різним досвідом, що змушує менеджерів постійно зіставляти свої погляди з альтернативними точками зору. У таких умовах лідерство трансформується у служіння розвитку команди, що створює сприятливий мікроклімат для інтелектуального зростання та підвищення загальної життєстійкості колективу [5]. Таким чином, когнітивна гнучкість стає не лише індивідуальною рисою, а системною характеристикою адаптивної організації.

Економічна доцільність впровадження гнучких підходів в управлінні портфелем проєктів виявляється через оптимізацію розподілу ресурсів та мінімізацію альтернативних витрат. У ситуації значних ринкових коливань використання фіксованого планування часто спричиняє інерційне фінансування економічно неефективних проєктів. Це зумовлено прагненням організації виправдати вже здійснені капіталовкладення, попри відсутність перспектив окупності та збитковість подальшої реалізації таких ініціатив. Гнучке управління дозволяє реалізувати механізм раннього припинення неперспективних ініціатив, що вивільняє капітал для високодохідних напрямів. За даними порівняльних аналізів систем підготовки менеджерів, адаптивні моделі управління підвищують показник успішності портфеля за рахунок скорочення часу виходу продукту на ринок та підвищення його відповідності поточним запитам споживачів [1]. Таким чином, результативність портфеля прямо залежить від здатності менеджменту оперативного перерозподіляти інтелектуальні та фінансові активи відповідно до нових даних.

Для системного розвитку когнітивної стійкості організаціям, на нашу думку, варто інтегрувати психофізіологічні та освітні компоненти в стратегію управління талантами. По-перше, необхідно впровадити регулярний моніторинг психоемоційного стану фахівців, спираючись на методики визначення життєстійкості. Це дозволяє виявити ознаки когнітивного виснаження на ранніх етапах. По-друге, дидактичний процес усередині компанії має базуватися на принципах лідерської професіоналізації, де навчання відбувається через розв'язання реальних кризових кейсів, що стимулює розвиток адаптивності. По-третє, доцільно

використовувати цифрові інструменти для візуалізації навантаження та управління знаннями, що зменшує когнітивний тиск на менеджерів. Важливим елементом є також впровадження програм ментального здоров'я та культури відкритого фідбеку, що створює безпечне середовище для апробації нових управлінських ідей.

Таким чином, когнітивна гнучкість виступає критичним фактором конкурентоспроможності, оскільки вона забезпечує вищу швидкість стратегічного маневрування організації. У сучасній економічній парадигмі конкурентна перевага є тимчасовою, тому здатність лідерів постійно оновлювати ці переваги стає визначальною. В умовах кризи виживають ті структури, чиї керівники здатні зберігати продуктивність мислення та етичну стійкість під тиском. Когнітивно гнучкий менеджер швидше ідентифікує слабкі сигнали змін у зовнішньому середовищі та трансформує їх у конкретні управлінські рішення. Це дозволяє компанії не просто адаптуватися до змін, а випереджати їх, диктуючи нові правила гри на ринку. Таким чином, інтелектуальний потенціал, підсилений когнітивною лабільністю керівного складу, стає найбільш захищеним від копіювання активом, що гарантує сталий розвиток підприємства в умовах невизначеності.

Висновки. В умовах високої невизначеності сучасного економічного середовища когнітивна гнучкість проєктного менеджера трансформується з додаткової особистісної якості у фундаментальний чинник забезпечення стабільної конкурентоспроможності організації. Здатність до швидкого перемикавання між різними ментальними моделями та стратегіями управління є критично необхідною для подолання ефекту когнітивної ригідності, який часто стає причиною прийняття інерційних та неактуальних рішень у кризових ситуаціях. Індивідуальна адаптивність керівника виступає першоосовою для формування загальної життєстійкості компанії, оскільки саме лідер задає параметри гнучкості бізнес-процесів та визначає ступінь відкритості організаційної системи до зовнішніх змін.

Економічна ефективність когнітивно-гнучкого підходу виявляється через оптимізацію використання ресурсів портфеля проєктів та мінімізацію витрат, пов'язаних із тривалою реалізацією нерентабельних ініціатив. Доведено, що формування такої компетенції потребує впровадження специфічних дидактичних методів, зокрема імітаційного моделювання та сценарного планування, які дозволяють безпечно відпрацьовувати алгоритми дій в умовах дефіциту інформації. При цьому критично важливим аспектом постає створення корпоративної культури психологічної безпеки, яка стимулює когнітивну різноманітність та забезпечує умови для безперервного інтелектуального розвитку персоналу.

Перспективи подальших наукових розробок у цій галузі вбачаються у площині розробки та

апробації кількісних метрик для оцінки рівня когнітивної гнучкості управлінського складу, що дозволить більш об'єктивно підходити до формування проєктних команд. Окрему увагу доцільно приділити вивченню синергії між природним інтелектом менеджера та системами штучного інтелекту, які можуть виступати інструментами зниження когнітивного навантаження у ситуаціях граничної невідзначеності. Крім того, актуальним залишається питання дослідження галузевої специфіки прояву когнітивної адаптивності в секторах з різним ступенем динамізму та ризику.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Ельбрехт О. Підготовка менеджерів у вищих навчальних закладах Великої Британії, Канади, США (порівняльний аналіз): монографія. Київ: Основа, 2009. 256 с.
2. Калашнікова С. Освітня парадигма професіоналізації на засадах лідерства: монографія. Київ: Київськ. ун-т імені Бориса Грінченка, 2010. 380 с.
3. Мітлош А., Моляко В., Бажанюк В., Камишин В. Психологічні особливості лідерської обдарованості: концепції, діагностика, тренінги: монографія. Київ: Інститут обдарованої дитини, 2014, 290 с.
4. Нестуля О.О., Нестуля С.І., Кононець Н.В. Дидактика лідерства. Сучасні погляди на формування лідерської компетентності здобувачів вищої освіти: монографія. Полтава: ПУЕТ, 2021. 591 с.
5. Никифоров С.Л. Феномен служіння як знакова лідерська якість майбутніх менеджерів. *Габітус*. 2024. Вип. 68. С. 170–173.
6. Освітнє лідерство: від теорії до практики: монографія/ авт. кол.; за наук. ред В. Міляєвої; Київський університет імені Бориса Грінченка [електронне видання]. Київ; Кривий Ріг: Вид. Р. Козлов, 2021. 296 с.
7. Психофізіологічні закономірності життєстійкості фахівців соціономічних професій: монографія / за ред. О.М. Кокуна. Київ-Львів: Видавець Вікторія Кундельська, 2021. 236 с.
8. Родіна Н.В. Індивідуально-особистісні особливості менеджерів середньої ланки в кризових ситуаціях: психодинамічний підхід: Автореф. дис... канд. психол. наук: 19.00.01 / Південноукр. держ. пед. ун-т ім. К.Д. Ушинського (м. Одеса). О., 2005. 21 с.
9. Яценко О., Горбунов М. Формування лідерських якостей майбутніх менеджерів у процесі професійної підготовки: монографія. Харків, 2019. 250 с.

REFERENCES:

1. Elbrecht O. (2009) Pidhotovka menedzheriv u vyshchyykh navchalnykh zakladakh Velykoyi Brytaniyi, Kanady, SSHA (porivnyalnyy analiz): monohrafiya [Training of managers in higher educational institutions of Great Britain, Canada, the USA (comparative analysis): monograph]. Kyiv: Osнова, 256 p.
2. Kalashnikova S. (2010) Osvitnya paradyhma profesionalizatsiyi na zasadakh liderstva: monohrafiya [Educational paradigm of professionalization on the principles of leadership: monograph]. Kyiv: Kyivsk. un-t imeni Borysa Hrinchenka, 380 p.
3. Mitlosh A., Molyako V., Bazhanyuk V., Kamys-hyn V. (2014) Psykholohichni osoblyvosti liderskoyi obdarovanosti: kontseptsiyi, diahnostyka, treninhy : monohrafiya [Psychological features of leadership talent: concepts, diagnostics, trainings: monograph]. Kyiv: Instytut obdarovanoi dytyny, 290 p.
4. Nestulya O.O., Nestulya S.I., Kononets N.V. (2021) Dydaktyka liderstva. Suchasni pohlyady na formuvannya liderskoyi kompetentnosti zdobuvachiv vyshchoyi osvity: monohrafiya [Didactics of leadership. Modern views on the formation of leadership competence of higher education students: monograph]. Poltava: PUET, 591 p.
5. Nykyforov S.L. (2024) Fenomen sluzhinnya yak znakova liderska yakist maybutnikh menedzheriv [The phenomenon of service as a significant leadership quality of future managers]. *Habitus*, vol. 68, pp. 170–173.
6. Milyayevoyi V. (2021) Osvitnye liderstvo: vid teorii do praktyky: monohrafiya [Educational leadership: from theory to practice: monograph]. Kyivskyy universytet imeni Borysa Hrinchenka [elektronne vydannya]. Kyiv; Kryvyy Rih: Vyd. R. Kozlov, 296 p.
7. Kokuna O.M. (2021) Psykhofiziologichni zakonirnosti zhyttestiystykosti fakhivtsiv sotsionomichnykh profesiy: monohrafiya [Psychophysiological patterns of resilience of specialists in socio-economic professions: monograph]. Kyiv-Lviv: Vydavets Viktoriya Kundelska, 236 p.
8. Rodina N.V. (2005) Indyvidualno-osobystisni osoblyvosti menedzheriv serednoyi lanky v kryzovykh sytuatsiyakh: psykhodynamichnyy pidkhid [Individual and personal characteristics of middle managers in crisis situations: a psychodynamic approach]: avtoref. dys... kand. psykhol. nauk: 19.00.01 / Pivdenoukr. derzh. ped. un-t im. K.D. Ushynskoho (m. Odesa), 21 p.
9. Yatsenko O., Horbunov M. (2019) Formuvannya liderskykh yakostey maybutnikh menedzheriv u protsesi profesiyanoi pidhotovky: monohrafiya [Formation of leadership qualities of future managers in the process of professional training: monograph]. Kharkiv, 250 p.

Дата надходження статті: 02.03.2026

Дата прийняття статті: 31.03.2026

Дата публікації статті: 29.05.2026