

ІНТЕГРОВАНА МОДЕЛЬ ПСИХОЛОГІЧНОГО РОЗВИТКУ АДАПТИВНОГО ЛІДЕРСТВА У МАЙБУТНІХ МЕНЕДЖЕРІВ

INTEGRATED MODEL FOR PSYCHOLOGICAL DEVELOPMENT OF ADAPTIVE LEADERSHIP IN FUTURE MANAGERS

Статтю присвячено аналізу умов та опису інтегрованої моделі психологічного розвитку адаптивного лідерства в майбутніх менеджерів, що системно поєднує когнітивні, емоційно-регуляторні, поведінкові та рефлексивні технології в контексті вітчизняної вищої освіти. Запропонована модель відповідає на нагальну потребу сучасного бізнес-середовища в лідерах, здатних ефективно функціонувати в умовах фундаментальної невизначеності та турбулентних змін, що особливо актуально для українського контексту в період воєнного стану та економічної нестабільності.

Проведений теоретичний аналіз дозволив ідентифікувати психологічну структуру адаптивного лідерства як багатокomпонентну систему, що включає когнітивні характеристики (толерантність до невизначеності, когнітивну гнучкість, комплексність мислення), емоційно-регуляторні механізми (емоційний інтелект, резильєнтність, емоційну саморегуляцію) та особистісні диспозиції (самоефективність, установку на зростання). На відміну від попередніх фрагментарних підходів, запропонована модель забезпечує синергійну взаємодію цих компонентів через інтеграцію різноманітних психологічних технологій.

Центральним результатом дослідження є триступенева система розвитку, що послідовно трансформує когнітивні патерни (перший ступінь), формує емоційно-регуляторні компетентності (другий ступінь) та забезпечує поведінкову інтеграцію через практику в умовах стресу (третій ступінь). Новизною підходу є синхронізація різних типів інтервенцій в єдиному освітньому циклі з чітко визначеними механізмами переходу між етапами та системою базаторієвеної рефлексії. Практична цінність розробленої моделі полягає в можливості її гнучкої адаптації до інституційних умов закладів вищої освіти через три варіанти впровадження: спеціалізовану дисципліну, модульну інтеграцію в наявні курси або інтенсивну програму з системою періодичної підтримки. Описані організаційні формати та етапи впровадження створюють методичну основу для практичної реалізації моделі в освітньому процесі.

Критичний аналіз викликів та обмежень впровадження системи – від дефіциту кваліфікованих кадрів до впливу колективної травми війни – забезпечує реалістичність запропонованого підходу та визначає напрями превентивних заходів. Визнання цих обмежень є необхідною умовою успішної адаптації моделі до конкретного інституційного контексту.

Ключові слова: адаптивне лідерство, психологічний розвиток, когнітивна гнучкість, толерантність до невизначеності, емоційна саморегуляція, резильєнтність, професійна підготовка менеджерів.

The article develops an integrated model for psychological development of adaptive leadership in future managers, which systematically combines cognitive, emotional-regulatory, behavioral, and reflective technologies in the context of domestic higher education. The proposed model addresses the urgent need of the modern business environment for leaders capable of effectively functioning under conditions of fundamental uncertainty and turbulent changes, which is particularly relevant for the Ukrainian context during the period of martial law and economic instability.

The conducted theoretical analysis has enabled the identification of the psychological structure of adaptive leadership as a multi-component system that includes cognitive characteristics (tolerance for uncertainty, cognitive flexibility, complexity of thinking), emotional-regulatory mechanisms (emotional intelligence, resilience, emotional self-regulation), and personal dispositions (self-efficacy, growth mindset). Unlike previous fragmented approaches, the proposed model ensures synergistic interaction of these components through the integration of various types of psychological technologies.

The central result of the study is a three-stage development system that sequentially transforms cognitive patterns (first stage), forms emotional-regulatory competencies (second stage), and ensures behavioral integration through practice under stress conditions (third stage). The novelty of the approach lies in the synchronization of different types of interventions within a unified educational cycle with clearly defined mechanisms for transitions between stages and a multi-level reflection system.

The practical value of the developed model lies in the possibility of its flexible adaptation to the institutional conditions of higher education institutions through three implementation options: a specialized discipline, modular integration into existing courses, or an intensive program with a periodic support system. The described organizational formats and implementation stages create a methodological foundation for the practical realization of the model in the educational process.

A critical analysis of the challenges and limitations of implementing the system – from the shortage of qualified personnel to the impact of collective war trauma – ensures the realism of the proposed approach and identifies directions for preventive measures. Recognition of these limitations is a necessary condition for successful adaptation of the model to a specific institutional context.

Key words: adaptive leadership, psychological development, cognitive flexibility, tolerance of uncertainty, emotional self-regulation, resilience, professional training of managers.

УДК 159.923.2:005.32-051:378.147
DOI <https://doi.org/10.32782/hbts.78.2.15>
Стаття поширюється на умовах ліцензії CC BY 4.0

Гапєсєва Л.А.

здобувач вищої освіти
Сумський державний університет
ORCID ID: 0009-0009-5263-5319

Іванова Т.В.

к.психол.н.,
доцент кафедри психології, політології та соціокультурних технологій
Сумський державний університет
ORCID ID: 0000-0002-9394-8858

Іващенко М.М.

директорка
Центру професійного розвитку
Відокремлений структурний підрозділ
«Класичний фаховий коледж
Сумського державного університету»
ORCID ID: 0000-0001-8792-0966

Актуальність. Сучасне бізнес-середовище характеризується високим рівнем невизначеності та мінливості. За даними Deloitte [6], 86% керівників компаній визнають неефективність традиційних

моделей лідерства в умовах турбулентних змін. Особливо гостро ця проблема постає в українському контексті, де майбутні менеджери стикаються з необхідністю приймати управлінські рішення

в умовах воєнного стану, економічної нестабільності та постійних кризових викликів. Адаптивне лідерство – здатність ефективно функціонувати в умовах невизначеності – стає важливою компетентністю сучасного менеджера.

Аналіз вітчизняних освітніх програм підготовки магістрів з менеджменту засвідчує недостатню увагу до психологічних аспектів формування цієї компетентності. Традиційні методи навчання, орієнтовані на передачу структурованих знань та алгоритмів прийняття рішень, не забезпечують розвиток психологічної готовності діяти в різноманітних ситуаціях або дефіциту інформації.

Психологічна основа адаптивного лідерства включає когнітивну гнучкість, толерантність до невизначеності, емоційну саморегуляцію, резильєнтність і здатність створювати психологічно безпечне середовище для команди [11].

Дослідження в галузі організаційної психології демонструють, що зазначені психологічні характеристики адаптивного лідерства піддаються цілеспрямованому розвитку через спеціальні технології [3; 15].

Аналіз сучасних підходів до розвитку лідерства виявляє певну фрагментарність наявних практик: когнітивні, емоційно-регуляторні та поведінкові технології застосовуються ізольовано, без системної інтеграції та синхронізації впливу на різні компоненти адаптивного лідерства [4].

Встає потреба у формуванні цілісної моделі, що поєднувала б ці технології в єдиний освітній цикл із чітко визначеними етапами, організаційними форматами впровадження та механізмами адаптації до специфіки українського контексту. Саме ця прогалина визначає необхідність розроблення інтегрованої системи психологічного розвитку адаптивного лідерства в процесі професійної підготовки майбутніх менеджерів.

Мета статті полягає в розробленні інтегрованої моделі психологічного розвитку адаптивного лідерства в майбутніх менеджерів, що системно поєднує когнітивні, емоційно-регуляторні, поведінкові та рефлексивні технології в контексті української вищої освіти.

Виклад основного матеріалу. Адаптивне лідерство являє собою практику мобілізації людей для розв'язання складних проблем в умовах невизначеності, коли традиційні експертні рішення неможливі або недостатні [9]. На відміну від трансформаційного лідерства, що фокусується на натхненні послідовників через чітке бачення майбутнього, або ситуаційного лідерства з його адаптацією стилю до конкретних обставин, адаптивне лідерство орієнтоване на навігацію в умовах фундаментальної непередбачуваності, де саме майбутнє залишається невизначеним.

Психологічну основу адаптивного лідерства формують комплекс взаємопов'язаних характеристик, що визначають здатність менеджера ефективно функціонувати в турбулентному середовищі.

Толерантність до невизначеності виступає центральною когнітивною характеристикою адаптивного лідера. Г. Чайка [2] визначає толерантність до невизначеності як схильність сприймати неоднозначні ситуації як бажані, а не загрозливі. Дослідження підтверджують, що високий рівень толерантності до невизначеності корелює з ефективністю прийняття рішень у складних умовах та зниженням когнітивного дискомфорту за дефіциту інформації [14].

Когнітивна гнучкість визначається як здатність швидко перемикатися між різними концептуальними системами та адаптувати стратегії мислення до нових вимог ситуації. За моделлю Дж. Демонд [7], когнітивна гнучкість включає інгібіторний контроль, робочу пам'ять і здатність до переключення уваги. Для адаптивного лідера критичною є спроможність відмовитися від попередніх ментальних моделей, які втратили релевантність у змінених умовах.

Комплексність мислення передбачає здатність одночасно утримувати у свідомості множинні, часто суперечливі перспективи та інтегрувати їх у цілісне розуміння ситуації. Дослідження демонструють, що лідери з високим рівнем когнітивної комплексності демонструють кращі результати в кризових ситуаціях, оскільки здатні враховувати більше факторів у прийнятті рішень [16].

Емоційний інтелект лідера в парадигмі Д. Гоулмен включає самосвідомість, саморегуляцію, соціальну чутливість та управління відносинами [12]. В умовах невизначеності емоційний інтелект дозволяє лідеру розпізнавати власні емоційні реакції на стрес, регулювати їх та використовувати як джерело інформації про ситуацію. Емоційний інтелект у цьому контексті розуміється як здатність точно сприймати емоції, використовувати їх для полегшення мислення, розуміти емоційні патерни та управління ними.

Психологічна резильєнтність описується як динамічний процес позитивної адаптації в умовах значного стресу або травми [10]. Для адаптивного лідера резильєнтність означає не лише особисту здатність відновлюватися після невдач, але й спроможність підтримувати психологічну стійкість команди. Дослідження Г. Бонано [5] підтверджують гнучкість у використанні копінг-стратегій як ключову характеристику резильєнтних особистостей.

Емоційна саморегуляція включає здатність модулювати інтенсивність, тривалість і вираження емоційних реакцій відповідно до контексту та цілей. Дж. Грос [13] описує стратегії когнітивної переоцінки як найбільш адаптивні порівняно з гальмуванням вираження емоцій. Для лідера в кризовій ситуації критичною є спроможність утримувати функціональний емоційний стан, попри зовнішній тиск.

Самоефективність визначає готовність лідера братися за складні завдання в умовах невизначеності. Дослідження підтверджують, що лідери з високим рівнем самоефективності демонструють

більшу наполегливість у разі зустрічі з перешкодами і розглядають складні ситуації як виклики, а не загрози [1].

Установка на зростання передбачає впевненість у тому, що здібності можуть розвиватися через зусилля та навчання. Лідери з такою установкою сприймають помилки як можливості для навчання, що особливо важливо в умовах невизначеності, де помилки неминучі. Дослідження демонструють, що така установка формує організаційну культуру психологічної безпеки та інновацій [8].

Описані компоненти формують цілісну психологічну структуру адаптивного лідерства, де когнітивні здібності забезпечують процесуальну основу прийняття рішень, емоційно-регуляторні механізми підтримують функціональний стан, особистісні характеристики визначають мотиваційну спрямованість, а соціально-психологічні компетентності дозволяють мобілізувати колективний потенціал команди для подолання невизначеності.

Розвиток адаптивного лідерства вимагає застосування спеціалізованих психологічних технологій, що мають впливати на кожен з описаних компонентів. На відміну від традиційних методів навчання менеджменту, що фокусуються на передачі знань та формуванні технічних навичок, психологічні технології спрямовані на трансформацію когнітивних патернів, емоційних реакцій, особистісних установок та соціальної поведінки майбутніх лідерів.

Таким чином, розвиток адаптивного лідерства вимагає системного підходу, що поєднує когнітивні, емоційно-регуляторні, поведінкові та рефлексивні технології в єдиний освітній цикл. На основі аналізу сучасних практик підготовки лідерів та власного досвіду авторами запропоновано інтегровану модель триступеневого розвитку, що синхронізує різні типи психологічних інтервенцій.

Перший ступінь: когнітивна реструктуризація. Базовим етапом тут є трансформація когнітивних патернів майбутніх менеджерів через технології багатокомпонентного аналізу. Ключовим принципом, який використовується на цьому ступені, є поступове ускладнення умов прийняття рішень: від структурованих завдань з повною інформацією до ситуацій фундаментальної невизначеності. Важливим інструментом когнітивної реструктуризації може стати симуляція з динамічною зміною правил. У такому випадку студентам пропонуються завдання, які передбачають необхідність постійного переоцінювання ситуації та відмови від попередніх стратегій. На відміну від традиційних бізнес-симуляцій, запропонований підхід передбачає введення не лише зовнішніх змін, але й трансформацію самих критеріїв успішності під час виконання завдання. Це формує метакогнітивну гнучкість – здатність не тільки змінювати рішення, але й переглядати фундаментальні припущення про природу проблеми.

Другий ступінь: емоційна саморегуляція в умовах стресу. Паралельно з когнітивним тренінгом відбувається розвиток емоційно-регуляторних

компетентностей через інтеграцію практик усвідомленості (mindfulness) в управлінський контекст. У межах моделі класичні техніки емоційної саморегуляції адаптуються для застосування в ситуаціях високого тиску та обмеженого часу на рефлексію.

Новизною підходу на цьому ступені є метод емоційного картування критичних інцидентів, що поєднує щоденну рефлексивну практику з періодичним глибинним аналізом емоційних патернів у команді. Студенти не лише фіксують власні емоційні реакції, але й аналізують емоційну динаміку групи під час виконання складних завдань, що розвиває соціальну чутливість і здатність управляти груповими афектами.

Важливим елементом є розроблення індивідуальних протоколів швидкої емоційної саморегуляції – персоналізованих мікротехнік, що можуть застосовуватися безпосередньо в момент стресу без припинення діяльності. Це дозволяє інтегрувати емоційну саморегуляцію в реальний управлінський процес, а не виносити її в окремі рефлексивні сесії.

Третій ступінь: поведінкова інтеграція через практику. Завершальним етапом є закріплення набутих компетентностей через поведінкові тренінги в умовах психофізіологічного стресу. Доцільно використовувати в цьому випадку не лише традиційні бізнес-симуляції, але й кросконтекстуальні виклики, що вимагають застосування лідерських навичок у нестандартних ситуаціях (наприклад, координація команди в умовах обмеженої комунікації, прийняття рішень в екстремально обмежений час, імпровізація в публічних виступах).

Ключовою інновацією цього ступеня є технологія структурованого переносу досвіду, що забезпечує інтеграцію навичок, набутих у тренінговому контексті, в реальну управлінську практику. Після кожної поведінкової вправи студенти проходять трьохетапний дебрифінг: 1) аналіз власних реакцій; 2) виявлення спільних патернів з управлінськими ситуаціями; 3) розроблення конкретних стратегій застосування в професійній діяльності.

Усі три ступеня супроводжуються системою багаторівневої рефлексії: індивідуальною (щоденники, самоаналіз відеозаписів), груповою (інтервізійні сесії) та експертною (супервізія з досвідченими практиками). Для відслідковування власного прогресу студенти використовують інтегровану рефлексивну матрицю, що дозволяє систематизувати досвід із різних технологій та ідентифікувати індивідуальні траєкторії розвитку адаптивного лідерства.

Реалізація запропонованої триступеневої системи розвитку адаптивного лідерства вимагає структурованого організаційного підходу, що враховує специфіку освітнього процесу та наявні ресурси закладів вищої освіти.

Залежно від інституційних можливостей запропонована модель може впроваджуватись у трьох основних форматах.

Спеціалізована дисципліна. Це передбачає створення окремого навчального курсу «Психологія адаптивного лідерства» обсягом 4–6 кредитів

ECTS як обов'язкова або вибіркова дисципліна магістерської програми. Перевагами тут є системність, можливість глибокого опрацювання кожного компонента, залучення професійного психолога як викладача. Але необхідність перегляду навчального плану, значні ресурсні витрати виступають безумовними обмеженнями.

Модульна інтеграція. Можливо запропонувати розподіл психологічних технологій між наявними дисциплінами у форматі наскрізного модуля. Наприклад, когнітивні технології інтегруються в курс «Стратегічний менеджмент», емоційно-регуляторні – в «Організаційну поведінку», рефлексивні практики – в «Проектний менеджмент». Перевагою є гнучкість, менші ресурсні вимоги. Але необхідність тісної міждисциплінарної координації може стати перешкодою в умовах поточного освітнього процесу.

Інтенсивна програма з підтримкою. Зазначена модель може бути реалізована як дво- чи тритижнева інтенсивна програма з системою періодичної підтримки (індивідуальний коучинг, рефлексивні сесії тощо). Швидке занурення, формування групової згуртованості, ефект «глибокого навчання» є безумовними перевагами. Але, з іншого боку, студенти можуть відчувати високе психологічне навантаження, а викладачі – необхідність задіяння значних організаційних ресурсів на початковому етапі.

Незалежно від обраного формату, впровадження системи передбачає три послідовні етапи:

Етап 1. Діагностично-підготовчий. Психологічна діагностика базового рівня компонентів адаптивного лідерства, створення індивідуальних профілів розвитку, формування навчальних груп з урахуванням психологічних характеристик, установлення психологічної безпеки та довіри в групі.

Етап 2. Розвивально-тренінговий. Послідовна реалізація триступеневої системи із синхронізацією когнітивних, емоційно-регуляторних та поведінкових технологій. Кожен тиждень включає: 2 години групового тренінгу, 1 годину індивідуальної роботи, 1–2 години самостійних рефлексивних практик.

Етап 3. Інтеграційно-підтримувальний. Інтеграція набутих компетентностей через комплексні симуляції, фінальна діагностика прогресу, розроблення індивідуальних планів подальшого саморозвитку, організація мережі для взаємної підтримки після завершення програми.

Реалістичне оцінювання запропонованої системи вимагає визнання істотних викликів та обмежень, що супроводжують її впровадження.

Найсуттєвішим бар'єром є *дефіцит кваліфікованих кадрів*. Психолог програми має поєднувати компетентності в організаційній психології, груповій динаміці, коучингу та розуміти специфіку бізнес-контексту. Підготовка власних фахівців вимагає часу (12–18 місяців спеціалізованого навчання) та фінансових інвестицій.

Обмеженість фізичної інфраструктури створює технічні складнощі: тренінгові технології вимагають гнучкого простору, що трансформується, з можливістю роботи малих груп, відеозапису та рефлексивних зон.

Часові обмеження освітнього процесу створюють конкуренцію між психологічними технологіями та «традиційними» дисциплінами. Впровадження нових компонентів часто сприймається як додаткове навантаження, а не як інтегральна частина професійної підготовки.

Психологічний опір здобувачів освіти до психологічних інтервенцій може проявлятися у формі скептицизму («навіщо психологія в бізнес-освіті?»), страху вразливості (небажання ділитися особистим досвідом невдач), дискомфорту від виходу із зони комфорту. Особливо гостро це виявляється у студентів із технічною базовою освітою, для яких рефлексивні практики є незвичними.

Організаційна культура ЗВО, орієнтована на академічні досягнення та формальні показники, може не цінувати «м'які навички» та психологічний розвиток. Це створює контекст, де студенти не сприймають психологічні технології як легітимну частину освіти.

Складність об'єктивного вимірювання адаптивного лідерства залишається істотною проблемою. Наявні психодіагностичні інструменти (опитувальники толерантності до невизначеності, тести емоційного інтелекту) не повністю відображають динамічну природу адаптивного лідерства в реальних ситуаціях. Справжня оцінка можлива лише через спостереження за реальною управлінською практикою, що виходить за межі освітнього процесу.

Відтермінований ефект розвитку означає, що повноцінне оцінення ефективності програми можливе лише через 2–3 роки після завершення, коли випускники зіткнуться з реальними кризовими ситуаціями в професійній діяльності. Це ускладнює швидку корекцію програми на основі зворотного зв'язку.

Вплив зовнішніх факторів (особисті кризи, сімейні обставини, травматичний досвід війни) може значно змінювати траєкторію розвитку незалежно від якості освітніх інтервенцій. Це вимагає гнучкості програми та індивідуалізації підходу, що збільшує складність реалізації.

Контекстуальні обмеження для України. Специфічною для українського контексту є колективна травма війни, що робить частину студентів психологічно вразливими до інтенсивних емоційних інтервенцій. Програма має включати механізми раннього виявлення дистресу та доступ до професійної психологічної допомоги, що вимагає додаткових ресурсів.

Економічна нестабільність створює ситуацію, коли студенти можуть сприймати психологічний розвиток як «розкіш» порівняно з отриманням «практичних» навичок, що негайно монетизуються на ринку праці.

Визнання цих викликів та обмежень не применшує цінності запропонованої моделі, але вимагає реалістичного планування впровадження, поетапного підходу й постійної адаптації до контексту конкретного закладу освіти.

Висновки. Таким чином, адаптивне лідерство розглядається як ключова управлінська компетентність у контексті невизначеності та динамічних змін сучасного середовища, що зумовлює необхідність цілеспрямованого психологічного розвитку майбутніх менеджерів. Ефективне формування цієї компетентності потребує не лише передачі знань, але й комплексного впливу на когнітивні, емоційно-регуляторні, поведінкові та рефлексивні компоненти професійної підготовки.

Запропонована інтегрована модель ґрунтується на триступеневому підході, що включає когнітивну реструктуризацію, розвиток емоційної саморегуляції та поведінкову інтеграцію набутих компетентностей у практичну діяльність. Її впровадження можливе в різних організаційних форматах освітнього процесу, що забезпечує гнучкість адаптації до ресурсних умов закладів вищої освіти.

Установлено, що впровадження моделі супроводжується низкою бар'єрів: кадровими, ресурсними та організаційними обмеженнями, складністю об'єктивного вимірювання результатів, а також психологічними та контекстуальними чинниками, пов'язаними з особливостями українських реалій та воєнного стану.

Перспективи подальших досліджень убачаються у вдосконаленні інструментарію діагностики динаміки адаптивного лідерства, емпіричній перевірці ефективності моделі в різних форматах її реалізації, а також у розробленні механізмів підтримки сталого перенесення здобутих компетентностей у професійну діяльність.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Вдовиченко О.В., Стоянова Л.В. Особливості прояву лідерства в умовах кризи. *Габітус*. 2025. Вип. 71. С. 149–153. DOI: <https://doi.org/10.32782/2663-5208.2025.74.27>.
2. Чайка Г.В. Толерантність до невизначеності як особистісний ресурс: огляд найсучасніших досліджень. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Психологія*. 2025. Т. 3, № 8. С. 49–54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2709-3093.2025.3.08>.
3. Avery M. Adaptive Leaders Building Collective Adaptive Capacity and Capabilities. *Asia Pacific Journal of Health Management*. 2025. Vol. 20, № 2. DOI: <https://doi.org/10.24083/apjhm.v20i2.5131>.

4. Boikanyo D.H. Adaptive Leadership in Times of Organizational Change Driven by Digital Technologies. 2025. DOI: <https://doi.org/10.5772/intechopen.1007826>.

5. Bonanno G.A. Loss, trauma, and human resilience: Have we underestimated the human capacity to thrive after extremely aversive events? *American Psychologist*. 2004. Vol. 59, № 1. P. 20–28.

6. How boards are nurturing and measuring stakeholder trust: A report from the Deloitte Global Boardroom Program. February 2023. 18 p. URL: <https://www2.deloitte.com/> (дата звернення: 20.09.2025).

7. Diamond A. Executive functions. *Annual Review of Psychology*. 2013. Vol. 64. P. 135–168.

8. Edmondson A.C. The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth. Hoboken, NJ : John Wiley & Sons, 2019.

9. Heifetz R.A., Linsky M. Leadership on the Line: Staying Alive Through the Dangers of Change. Harvard Business Review Press, 2017.

10. Hersom C., Knoop H.H., Justesen J.B. Psychological resilience training for leaders in extreme times: study protocol of a randomized controlled trial. *Frontiers in Psychology*. 2025. Vol. 16. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1514954>.

11. Huston C.L., Sherwood G. Adaptive Leadership for a Disrupted Future. *Nursing Administration Quarterly*. 2025. DOI: <https://doi.org/10.1097/naq.0000000000000685>.

12. Goleman D. Leadership that gets results. *Harvard Business Review*. 2017. Vol. 78, № 2. P. 78–90.

13. Gross J.J. Emotion regulation: Current status and future prospects. *Psychological Inquiry*. 2015. Vol. 26, № 1. P. 1–26. DOI: <https://doi.org/10.1080/1047840X.2014.940781>.

14. McLain D.L. Evidence of the Properties of an Ambiguity Tolerance Measure: The Multiple Stimulus Types Ambiguity Tolerance Scale-II (MSTAT-II). *Psychological Reports*. 2009. Vol. 105, № 3. P. 975–988. DOI: <https://doi.org/10.2466/PRO.105.3.975-988>.

15. Norman E., Pahlawati E. Pengembangan Kepemimpinan yang Adaptif dan Fleksibel: Meningkatkan Ketahanan Organisasi di Era Transformasi Digital. *MES Management Journal*. 2024. Vol. 3, № 1. DOI: <https://doi.org/10.56709/mesman.v3i1.314>.

16. Shek D.T.L., Yu L. Cognitive competence: a key positive youth development construct for university students. *International Journal on Disability and Human Development*. 2016. Vol. 15, № 2. P. 135–142. DOI: <https://doi.org/10.1515/IJDHD-2016-0702>.

Стаття надійшла у редакцію: 31.10.2025

Стаття прийнята: 15.11.2025

Опубліковано: 08.12.2025