

# ЛІДЕРСТВО ТА ЕФЕКТИВНІ ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ФОРМУВАННЯ КОМАНД В УМОВАХ КРИЗИ ТА НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

© 2025 КОЛПАЧЕНКО Н. М., МАЙБОРОДА М. М., ДУДНИК О. В., МІНЕНКО С. І.

УДК 005.003  
JEL Classification: M12; M14; J 53

## Колпаченко Н. М., Майборода М. М., Дудник О. В., Міненко С. І. Лідерство та ефективні інструменти управління системою формування команд в умовах кризи та невизначеності

У статті розглянуто сучасні моделі лідерства й управлінські інструменти, які можуть бути застосовані для формування ефективних команд в умовах кризи та невизначеності. Автори підкреслюють, що економічні, соціальні та політичні кризи створюють середовище постійної невизначеності, в якому здатність ефективно керувати стає ключовим фактором виживання та успішного розвитку бізнесу. Лідерство в таких умовах набуває особливого значення, оскільки від уміння лідера швидко адаптуватися до змін, надихати і мотивувати залежить ефективність команди та стратегічні результати бізнесу. У статті проаналізовано останні дослідження та публікації з питань менеджменту, лідерства та управління трудовими ресурсами, зокрема, роботи таких учених, як П. Друкер, Р. Дафт, Б. Басс, Р. Грінліф, Р. Бояцис, Е. Маккі, С. Кові, У. Бенніс, В. Бланк. Автори зазначають, що в умовах турбулентного світу традиційні методи управління втрачають свою актуальність, що зумовлює необхідність розробки інноваційних підходів для побудови команд. Основна мета статті полягає у розгляді сучасних моделей лідерства та управлінських інструментів, які можуть бути застосовані для формування ефективних команд в умовах кризи та невизначеності. У дослідженні використовуються методи емпіричного та теоретичного аналізу, що базуються на вивченні тенденцій застосування підходів до визначення типів лідерства та інструментів управління командами. Автори виділяють важливі аспекти ефективного управління в умовах невизначеності, такі як розвиток навичок роботи з кількома невідомими одночасно, прийняття рішень на основі адаптивних підходів, розвиток інноваційної культури підприємства та здатність нарощувати швидкість прийняття рішень на всіх рівнях організації. Вони також підкреслюють важливість залученості працівників до процесів організації, що підвищує їхню мотивацію, продуктивність та лояльність. У статті розглядаються моделі І. Адізе-са, Р. Мередіт Белбіна та індикатори типів особистості Маєрс-Бріґс (МВТІ) як інструменти для підвищення залученості працівників та розвитку лідерства. Автори надають рекомендації щодо формування команд в умовах кризи та невизначеності, враховуючи різні типи особистостей та ролі в команді. Загалом стаття надає комплексний підхід до управління командами в умовах кризи та невизначеності, підкреслюючи важливість інноваційних підходів, адаптивності та залученості працівників для досягнення стратегічних цілей бізнесу.

**Ключові слова:** лідерство, управління командами, криза, невизначеність, адаптивність, інноваційні підходи.

**Рис.:** 5. **Табл.:** 4. **Бібл.:** 8.

**Колпаченко Надія Миколаївна** – кандидат економічних наук, доцент, завідувач кафедри менеджменту, Харківський технологічний університет «Шаг» (вул. Майка Йогансена, 27, Харків, 61024, Україна)

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

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-8294-5785>

**Researcher ID:** G-5361-2017

**Майборода Марія Миколаївна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, Харківський технологічний університет «Шаг» (вул. Майка Йогансена, 27, Харків, 61024, Україна)

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

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-2268-8128>

**Researcher ID:** G-6780-2017

**Дудник Олена Василівна** – кандидат економічних наук, доцент, координатор освітнього напрямку, Харківський кластер інформаційних технологій (вул. Громадянська, 11/13, Харків, 61057, Україна)

**E-mail:** [elenadudnyk88@gmail.com](mailto:elenadudnyk88@gmail.com)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-0901-5949>

**Researcher ID:** <https://www.webofscience.com/wos/author/record/E-3177-2018>

**Scopus Author ID:** <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57208101751>

**Міненко Софія Іванівна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування, Державний біотехнологічний університет (вул. Алчевських, 44, Харків, 61002, Україна)

**E-mail:** [minenko.sofi@gmail.com](mailto:minenko.sofi@gmail.com)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-3033-1911>

**Researcher ID:** <https://www.webofscience.com/wos/author/rid/ABD-1720-2020>

**Scopus Author ID:** <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=58158518100>

**Kolpachenko N. M., Maiboroda M. M., Dudnyk O. V., Minenko S. I. Leadership and Efficient Instruments for Managing the Team Building System in Times of Crisis and Uncertainty**

The article examines modern leadership models and management instruments that can be applied to form effective teams in conditions of crisis and uncertainty. The authors emphasize that economic, social, and political crises create an environment of constant uncertainty, in which the ability to manage effectively becomes a key factor for the survival and successful development of a business. Leadership in such conditions takes on special significance, as the efficiency of the team and the strategic results of the business depend on the leader's ability to quickly adapt to changes, inspire, and motivate. The article analyzes recent research and publications on management, leadership, and human resource management, including the works of scholars such as P. Drucker, R. Daft, B. Bass, R. Greenleaf, R. Boyatzis, E. McKee, S. Covey, W. Bennis, and W. Blank. The authors note that in a turbulent world, traditional management methods are losing their relevance, necessitating the development of innovative approaches to team building. The main aim of the article is to examine modern leadership models and management instruments that can be applied to form effective teams in conditions of crisis and uncertainty. The study employs empirical and theoretical analysis methods based on the study of trends in the application of approaches to defining leadership types and team management instruments. The authors highlight important aspects of effective management in conditions of uncertainty, such as the development of skills to work with multiple unknowns simultaneously, decision-making based on adaptive approaches, the development of an innovative corporate culture, and the ability to increase the speed of decision-making at all levels of the organization. The authors also emphasize the importance of employee engagement in organizational processes, which enhances their motivation, productivity, and loyalty. The article discusses the models of I. Adizes, R. Meredith Belbin, and Myers-Briggs Type Indicators (MBTI) as instruments for enhancing employee engagement and developing leadership. The authors provide recommendations for team formation in conditions of crisis and uncertainty, taking into account different personality types and roles within the team. Overall, the article offers a comprehensive approach to team management in times of crisis and uncertainty, emphasizing the importance of innovative approaches, adaptability, and employee engagement to achieve the strategic goals of the business.

**Keywords:** leadership, team management, crisis, uncertainty, adaptability, innovative approaches.

**Fig.:** 5. **Tabl.:** 4. **Bibl.:** 8.

**Kolpachenko Nadiia M.** – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Head of the Department of Management, Kharkiv University of Technology «Step» (27 Maika Yohansena Str., Kharkiv, 61024, Ukraine)

**E-mail:** nadiiakolpachenko@gmail.com

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-8294-5785>

**Researcher ID:** G-5361-2017

**Maiboroda Mariia M.** – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management, Kharkiv University of Technology «Step» (27 Maika Yohansena Str., Kharkiv, 61024, Ukraine)

**E-mail:** mashkamaiboroda@gmail.com

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-2268-8128>

**Researcher ID:** G-6780-2017

**Dudnyk Olena V.** – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Coordinator of educational direction, Kharkiv IT Cluster (11/13 Hromadianska Str., Kharkiv, 61057, Ukraine)

**E-mail:** elenadudnyk88@gmail.com

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-0901-5949>

**Researcher ID:** <https://www.webofscience.com/wos/author/record/E-3177-2018>

**Scopus Author ID:** <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57208101751>

**Minenko Sofija I.** – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management, Business and Administration, State Biotechnological University (44 Alchevskykh Str., Kharkiv, 61002, Ukraine)

**E-mail:** minenko.sofi@gmail.com

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-3033-1911>

**Researcher ID:** <https://www.webofscience.com/wos/author/rid/ABD-1720-2020>

**Scopus Author ID:** <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=58158518100>

Економічні, соціальні та політичні кризи в сучасному світі призводять до безпрецедентних викликів, які, своєю чергою, створюють середовище постійної невизначеності. Здатність ефективно керувати в таких умовах стає ключовим фактором як виживання, так і успішного розвитку бізнесу. За таких умов лідерство набуває особливого значення, адже від умінь лідера швидко та адекватно адаптуватися до змін, надихати і мотивувати залежить ефективність команди зокрема та стратегічні результати бізнесу загалом.

Формування команд в умовах кризи вимагає застосування нових управлінських підходів та ін-

струментів, які здатні швидко реагувати на зміни, є складним процесом, що потребує вміння лідера поєднувати гнучкість, креативність, антикризове мислення та інші навички. Для забезпечення високої ефективності в умовах швидкоплинних змін вже недостатньо традиційних методів управління, що вимагає від сучасних лідерів розробки інноваційних підходів для побудови команд з урахуванням емпіричних досліджень і перевірених інструментів.

У сучасному науковому просторі спостерігаємо високу активність щодо вивчення питань менеджменту, лідерства та управління трудовими ре-

сурсами. Варто зазначити наукові здобутки таких учених, як П. Друкер, Р. Дафт, Б. Басс, Р. Грінліф, Р. Бояцис та Е. Маккі, С. Кові, У. Бенніс, В. Бланк тощо. Але в турбулентному світі всі напрацювання, що були дієвими «вчора», втрачають свою актуальність і змушують центри прийняття рішень знаходити все нові та нові підходи до вирішення питань чи вже проблем що виникають. У цьому аспекті підбір та використання умовно нових підходів ґрунтується на попередньому досвіді, що обмежений тими умовами функціонування, що були у минулому або на використанні підходу «проб і помилок», тобто без чіткого прогнозування рівня ефективності запропонованих дій.

**Н**а нашу думку, зусилля та дослідження потрібно орієнтувати не на постійне впровадження нового, а на формування розуміння особливостей сучасного середовища, змін, що в ньому відбуваються чи можуть відбутися та раціонального використання наявних ресурсів всіх видів для забезпечення бізнес-цілей. Лише при розумінні дорожньої карти та наслідків від варіативності рішень можна підтримати функціонування організації та досягти стратегічних цілей. Ефективне управління в умовах невизначеності передбачає зведення численних факторів до моделі, зрозумілої для команди. Це дозволяє діяти з урахуванням наявних невідомих і сприяє формуванню команди, здатної працювати в таких умовах. Важливими аспектами є розвиток навичок роботи з кількома невідомими одночасно та прийняття рішень на осно-

ві адаптивних підходів. Ключовим фактором успіху є розвиток інноваційної культури підприємства, а також здатність нарощувати швидкість прийняття рішень на всіх рівнях організації.

**Метою** наукової статті є розгляд сучасних моделей лідерства та управлінських інструментів, що можуть застосовуватись для формування ефективних команд в умовах кризи та невизначеності.

У науковій роботі нами використані методи емпіричного та теоретичного дослідження, що базувалися на вивченні тенденцій до застосування підходів з визначення типів лідерства та інструментів управління командами. Сформовані гіпотези досліджувались на прикладі різних за розміром бізнес-структур України та світу.

У сучасному динамічному світі майже кожна організація зіштовхується з питаннями виживання в кризових умовах та умовах невизначеності. Різниця між цими двома станами полягає в можливості прогнозування подій і розуміння всіх факторів впливу, що впливає на прийняття управлінських рішень. Так, Жилія Хіларі професор школи бізнесу ім. МакДоноу при університеті Джорджтауна зазначає, що невизначеність, у принципі, непередбачувана, а при кризовій ситуації вже можна визначити основні вектори виходу із ситуації [1]. Особливістю кризи є наявність конкретних причин та наслідків, які можна ідентифікувати та аналізувати. Вони вимагають негайних дій для їх пом'якшення. Невизначеність не має конкретних причин або наслідків, які можна чітко визначити. Вона вимагає гнучкості та адаптивності в прийнятті рішень.

Таблиця 1

Порівняння понять «криза» та «невизначеність»

Характеристика	Криза	Невизначеність
Час	Короткий, раптовий	Тривалий, поступовий
Інформація	Недостатньо інформації для прийняття рішень	Занадто багато можливостей і сценаріїв
Загроза	Безпосередня загроза існуванню	Потенційна загроза в майбутньому
Дії	Вимагає негайних, рішучих дій	Вимагає гнучкості, адаптації та стратегічного планування

Криза часто є наслідком тривалої невизначеності. Однак не всяка невизначеність призводить до кризи. Оцінка ситуації як кризи або невизначеності може бути суб'єктивною і залежати від багатьох факторів, включаючи індивідуальні особливості керівництва, розмір компанії, галузь діяльності. Для ефективного управління як кризовими ситуаціями, так і невизначеністю, необхідно використовувати комплексний підхід, що включає фінансовий аналіз, стратегічне планування, управління персоналом та інші інструменти.

**П**опри необхідність залучення різних видів ресурсів, на нашу думку, в одному й іншому стані, що розглядаються, найважливішими є саме трудові ресурси. Гнучкість, адаптивність, стійкість, інноваційність та навички управління ризиками є ключовими факторами, які допомагають компаніям залишатися конкурентоспроможними та ефективно реагувати на виклики. Інвестування в розвиток цих якостей у працівників є важливим кроком для забезпечення довгострокового успіху бізнесу.

Sniazhana Sniazhko у своїй статті “Uncertainty in decision-making: A review of the international business literature” [2] підкреслює, що гнучкість та адаптивність працівників є критичними для успішного подолання невизначеності. Співробітники, які здатні швидко адаптуватися до змін, допомагають компанії залишатися конкурентоспроможною та ефективно реагувати на нові виклики.

Означені параметри розкриваються на повну при високій залученості працівників до процесів організації. Залучені працівники, які активно беруть участь у процесах компанії, демонструють вищий рівень мотивації, продуктивності та лояльності. Серед основних переваг варто відмітити підвищення продуктивності, оскільки залучені працівники більш мотивовані та готові докладати додаткових зусиль для досягнення цілей компанії. Це особливо важливо в умовах кризи, коли кожен внесок має значення. Не менш важливим є зменшення плинності кадрів, що дозволяє зберегти цінні знання та досвід всередині компанії та формування позитивного клімату в колективі за рахунок підтримки один одного. В результаті підвищується загальна стійкість компанії. Щоб співробітник був залученим, він повинен вірити, що компанія дійсно піклується про нього. Коли керівник показує, що йому не байдужий рівень комфорту роботи команди, працівники відповідають підвищенням ефективності та більшою лояльністю.

Важливо також розуміти психологічний стан співробітника та його професійні характеристики задля створення якнайкращих умов для виявлення його таланту. Найпростіший шлях вимірювання залученості – це опитування. Можна використовувати готові популярні сервіси – Gallup Q12, SurveyMonkey, Typeform, Officevibe і Culture Amp.

Одним з інструментів виявлення залученості працівників є 1:1 зустрічі, бо насамперед такі зустрічі демонструють зацікавленість керівника в діяльності конкретної особи, дозволяють розвивати м'які навички вирішення проблем у команді, створюють формальну політику зворотного зв'язку та дають можливість як окремому працівнику, так і команді ділитись ідеями щодо покращення діяльності компанії. В останньому звіті Gallup “Як хочуть працювати і жити міленіали” йдеться про те, що для 59 % міленіалів під час прийняття на роботу вкрай важливими є можливості навчання та зростання. Вражаючи 87 % міленіалів вважають “можливості професійного або кар'єрного зростання і розвитку” важливим фактором для себе при виборі роботи [3].

Згідно зі звітом The State of One-on-one Report, 94% опитаних керівників проводять зустрічі 1:1. Однак стаття в Harvard Business Review показала, що майже половина з 250 опитаних безпосередніх підлеглих оцінили свій досвід спілкування 1:1 як неоптимальний. Це означає, що, незважаючи на важливість зустрічей 1:1, вони не завжди приносять бажаний ефект. Можливо, навіть навпаки [4].

Для покращення ситуації із залученістю персоналу в компанії можна застосувати низку інструментів, які допоможуть краще зрозуміти, хто є в команді, кого не вистачає та які ролі хто може виконувати ефективніше. У контексті цього дослідження розглянемо модель І. Адізеса, модель командних ролей Р. Мередіт Белбіна та індикатори типів Маєрс-Брігс «МВТІ».

Модель Адізеса можемо використовувати для визначення балансу ролей у команді; знаходження співробітників з потрібними навичками; визначення необхідних лідерських якостей; оцінки стратегій. Кожна організація повинна мати баланс між чотирма ролями для досягнення успіху. Модель Адізеса допомагає визначити цей баланс та розробити стратегії для його досягнення (рис. 1) [5].

Не менш потужним інструментом для розуміння того, як різні люди взаємодіють у команді та як створити ефективну співпрацю є модель командних ролей, розроблена Р.Мередітом Белбіном. Белбін виділяє дев'ять командних ролей, які поділяє на три категорії:

1. Інтелектуальні ролі: генератор ідей – креативний мислитель, який генерує нові ідеї та концепції; аналітик - критично оцінює ідеї та пропонує об'єктивні судження; фахівець – володіє глибокими знаннями в певній галузі.
2. Соціальні ролі: координатор – організатор, який об'єднує зусилля команди; дослідник ресурсів – шукає зовнішні можливості та встановлює контакти; командний гравець – сприяє гармонії у команді та підтримує позитивний клімат.
3. Ролі дії: мотиватор – енергійний та амбітний, надихає команду на досягнення цілей; виконавець – практичний та надійний, перетворює ідеї в дійсність; досконалий – забезпечує точність і деталізацію в роботі (рис. 2).

Модель Белбіна може використовуватись в компанії для розуміння індивідуальних сильних сторін працівників, розвитку особистості, управління конфліктами, визначення, які ролі представлені в команді, і чи є в ній баланс;

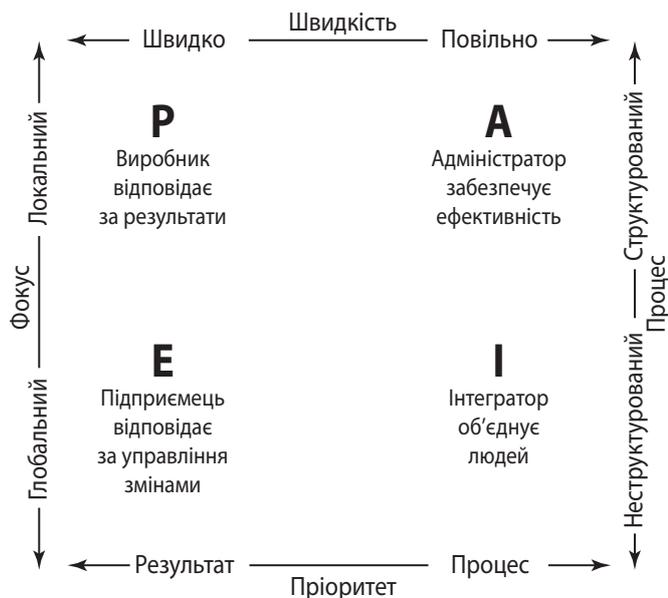


Рис. 1. Стилі управління за Адізісом

Джерело: [5].

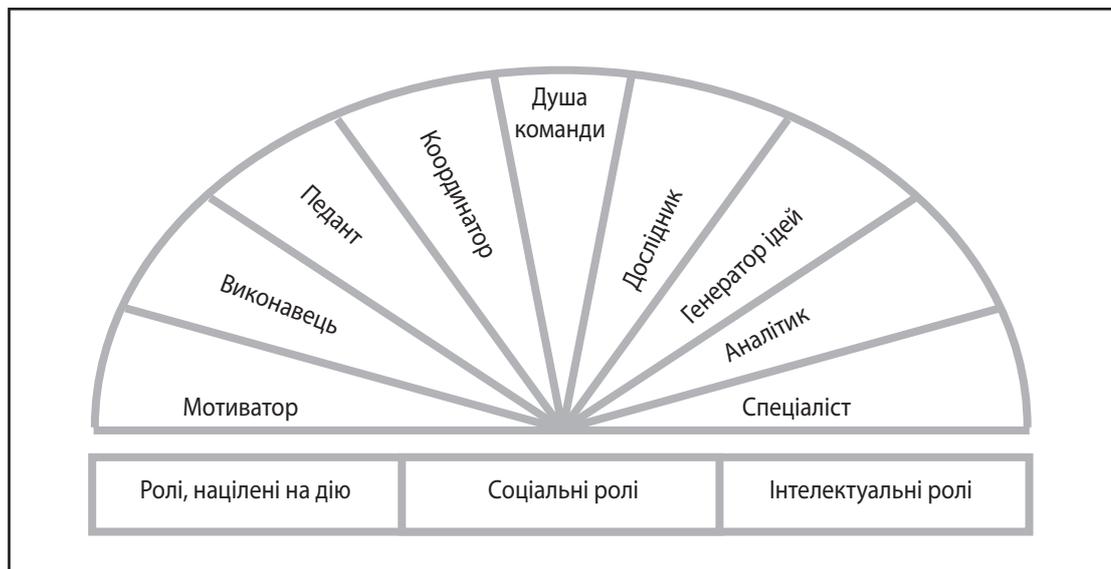


Рис. 2. Модель командних ролей Белбіна

Джерело: [6].

підбору співробітників, які доповнюють наявну команду, розуміння того, які лідерські якості потрібні для кожної ролі, формування команд, у яких представлені всі необхідні ролі.

**М**ВТІ (Myers-Briggs Type Indicator) – це інструмент, який допомагає визначити ваш тип особистості на основі теорії Карла Юнга. Він описує, як люди сприймають світ, приймають рішення та взаємодіють з іншими. МВТІ визначає 16 типів особистості на основі чотирьох дихотомій:

1. Екстраверсія (E) – Інтроверсія (I): екстраверти черпають енергію у спілкуванні

з людьми та зовнішніх подій; інтроверти віддають перевагу самотності, роздумам та внутрішньому світу.

2. Сенсорика (S) – Інтуїція (N): сенсорики фокусуються на фактах, деталях та реальному досвіду; інтуїти орієнтовані на велику картину, ідеї та можливості майбутнього.
3. Мислення (T) – Почуття (F): мислителі приймають рішення на основі логіки та об'єктивних фактів; почуття керуються емоціями, цінностями та міжособистісними відносинами.
4. Судження (J) – Сприйняття (P): судді люблять порядок, структуру та плани; сприй-

маючи більш гнучкі, адаптивні та відкриті до нового досвіду. Комбінація цих чотирьох дихотомій створює 16 унікальних типів особистості (рис. 3).

В компанії MBTI можемо використовувати для розуміння працівниками своїх сильних сто-

рін, слабкостей та мотивації; вибору напрямку діяльності конкретного працівника, який відповідає його інтересам та навичкам; покращення взаєморозуміння з іншими людьми в команді; створення ефективних команд з різними типами особистостей.



Рис. 3. Myers-Briggs Type Indicator (MBTI): 16 типів особистості

Джерело: [7].

Розуміння різноманітності та ефективної взаємодії в команді є ключем до успіху будь-якої організації. Представлені моделі – Адізеса, Белбіна та MBTI – надають потужні інструменти для підвищення залученості працівників та розвитку лідерства. Як ці інструменти можуть працювати в компанії при ефективному використанні:

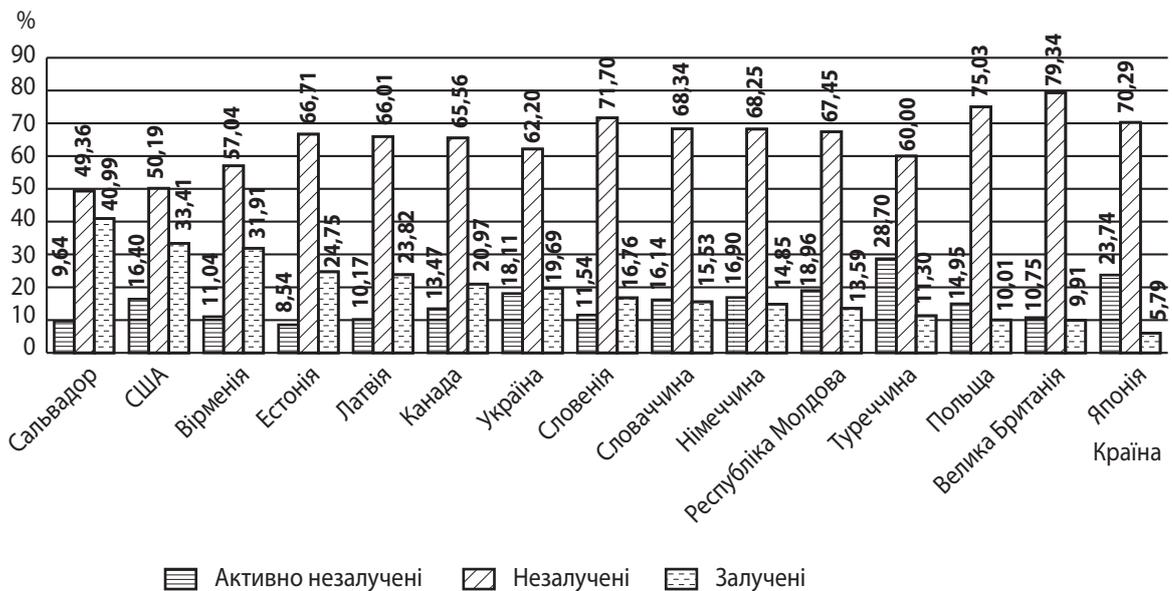
- ✦ розуміння співробітниками своєї ролі у команді, використання їх сильних сторін, відчуття, що їх внесок цінний, це підвищує їхню залученість та мотивацію;
- ✦ лідер, який розуміє різні типи особистостей і їхні потреби, може створити атмосферу, де кожен член команди відчуває себе цінним і мотивованим;
- ✦ знання про різні типи особистостей допомагає краще розуміти, як люди сприймають інформацію, приймають рішення і взаємодіють один з одним. Це дозволяє уникнути непорозумінь і конфліктів;
- ✦ використання цих моделей допомагає приймати більш обґрунтовані рішення щодо формування команд, підбору персоналу,

розподілу завдань та розвитку лідерських якостей;

- ✦ створення більш ефективної команди, завдяки збалансованому складу та розумінню сильних сторін кожного члена;
- ✦ підвищення залученості співробітників розуміючи їх потреби та мотивацію;
- ✦ розвиток лідерських якостей через адаптацію свого стилю лідерства до різних ситуацій і людей.

Розглянемо аналітику тенденції залученості працівників у різних країнах (рис. 4), залученість працівників розділена на три категорії: саботажники, не залучені та залучені. Рівень залученості дозволяє оцінити, наскільки працівники зацікавлені в роботі та активно беруть у ній участь.

Високий рівень залученості спостерігається в Ель-Сальвадорі (40,99 %), що є одним із найкращих показників. Також високий рівень залученості працівників у Сполучених Штатах (33,41 % залучених) та Вірменії (31,91 %).



**Рис. 4. Залученість працівників за країнами. Відображає відсоток залученості працівників по країнах (відсотки на основі даних, агрегованих за 2021, 2022 та 2023 роки)**

Джерело: [8].

Проте у більшості країн, як-от Естонія (24,75 % залучених) та Україна (19,69 %), значна частка працівників залишається не залученою. В Словенії, Німеччині, та Молдові в цих країнах низькі показники залученості, що супроводжується високим рівнем незадоволення серед працівників.

Особливо тривожні тенденції спостерігаються в Туреччині, Японії та Польщі, де частка залучених працівників становить лише 5–11 %. Такі показники свідчать про серйозні виклики у корпоративній культурі та мотивації працівників у цих країнах.

Отже, загальна картина свідчить про те, що в багатьох країнах рівень залученості працівників залишається низьким, що потребує уваги з боку керівництва та вдосконалення підходів до управління персоналом.

Залученість працівників – це зацікавленість та ентузіазм працівників як у їхній роботі, так і на робочому місці. Сильно зацікавлені команди перевершують решту в бізнес-результатах, які є критично важливими для успіху організації. Щорічне залучення працівників США – 33 %, середня – 23 %, найкращі організації – 70 %.

За проведеними дослідженнями в Українських компаніях відносно рівня залученості спостерігаємо наступні результати (рис. 5).

З отриманих результатів можна говорити про те, що українським компаніям варто використовувати ці 28 % максимально, тому що це послідовники, майбутні лідери та амбасадори. Варто про-

аналізувати причини бути байдужими у 53 % працівників. І найцікавіша група – це 19 % активних диверсантів. Принаймні вони достатньо дбають, щоб зробити щось. Вони ваші рятівники, чекають свого часу, повстанці у вашій компанії, які можуть допомогти змінити стратегію.

Тож, невизначеність і криза є складними ситуаціями, що вимагають різних підходів до управління, оскільки кожна з них має унікальні характеристики. Криза виникає як результат непередбачених помилок, які є великими та часто незворотними. Основною метою кризового менеджменту є відновлення продуктивності. Натомість, невизначеність вимагає створення нових, гнучких структур, здатних протистояти майбутнім загрозам, і зосереджується на формуванні анти-тендітних систем. Попередній досвід, якщо його не адаптувати до сучасних реалій, стає «мертвим», тому трансформація та перегляд методів управління є критичними для роботи в умовах невизначеності. Основні відмінності роботи в кризу і в невизначеність для компанії наведені в табл. 2.

Реагування на кризові ситуації зазвичай передбачає оперативні, “пожежні” дії, коли менеджери швидко приймають рішення для подолання негайних проблем. Однак в управлінні невизначеністю фокус зміщується на створювальні дії, що передбачають побудову стійких систем взаємовідносин та структур прийняття рішень. Такі дії сприяють прогнозуванню можливих проблем і їх впорядкованому вирішенню. Тому в управлін-



Рис. 5. Залученість персоналу в українських компаніях 2024 року та напрямки роботи з ними

Таблиця 2

Відмінності роботи в кризу і в невизначеність для компанії

Параметр	Робота в кризу	Робота в невизначеності
Фактори впливу	Відомі	Не визначені
Фокус управління	Варіанти виходу	Фактори управління
Час використання	Короткочасно	Постійно
Динаміка	Стабілізація	Розвиток
Ціль	Зниження ризиків	Зміни під задачу
Задача	Захист від руйнування	Антихрупкість
Траблшутинг	Явні загрози	Тлючі фактори
Попередження	Використовується (профілактика негативних наслідків)	Не використовується (команда і навички швидкого реагування)

Джерело: сформовано авторами.

ні організацією важливо розподілити відповідальність між різними спеціалістами, оскільки кризовий менеджмент та управління невизначеністю потребують різних навичок і підходів.

Для успішного функціонування в умовах невизначеності необхідно дотримуватись кількох важливих умов. По-перше, має бути чітко сформульована мета, стратегія та план дій для її досягнення. Важливо також забезпечити злагоджену роботу команди, яка повинна повністю усвідомлювати стратегію дій. Виконавча дисципліна та постійне оновлення навичок є ключовими факторами в управлінні змінами. Крім того, важлива двостороння підтримка між керівництвом та працівниками, а також готовність діяти на випередження, слідуючи принципу “готуй сані влітку”.

Основною метою управління в умовах невизначеності є постійне оновлення “карти невизначеності” для коригування стратегії дій. Інформаційний обмін всередині команди має бути каскадним і постійним, а критерії ефективності та кінцевої мети — чітко визначеними. Важливо також підтримувати трансформаційний баланс у компанії,

створюючи команди швидкого реагування і розвиваючи розподілене лідерство. Стимулювання пошуку зовнішніх і внутрішніх факторів, а також виявлення ранніх ознак кризи є важливими складовими для збереження стабільності в умовах невизначеності.

Пропонуємо структурувати інформацію, де порівнюватимуться ключові показники для кризи та невизначеності (табл. 3), які компанії можуть використовувати для оцінки свого теперішнього стану та подальшого розуміння своїх дій.

**В**раховуючи всі особливості роботи в кризу і в невизначеність пропонуємо формувати команди враховуючи розглянуті вище модель І. Адізеса, модель командних ролей Р. Мередіт Белбіна та індикатори типів особистості Маєрс-Брігс «МВТІ». Алгоритм формування команд в кризу та в умовах невизначеності наведено в табл. 4.

Для роботи в різних умовах потрібні різні набори компетенцій та типів особистості. У кризі важлива швидка реакція, дисципліна та орієнтація на результат, тоді як в умовах невизначеності

## Чек-лист для оцінки стану компанії

Показник	Криза	Невизначеність
Фінансові показники	Зниження прибутку/збитків, зростання заборгованості, проблеми з ліквідністю, зниження вартості акцій	Можливі коливання, але не обов'язково негативні
Операційні показники	Зниження продуктивності, збільшення браку, затримки у поставках, зростання витрат, зниження якості	Зміни в операційних процесах, необхідність адаптації до нових умов
Ринок	Зменшення частки ринку, поява нових конкурентів, зміна попиту	Зміна правил гри на ринку, поява нових можливостей
Внутрішні процеси	Конфлікти, плинність кадрів, низька мотивація, проблеми з комунікацією, відсутність стратегії	Необхідність змін в організаційній структурі, впровадження нових технологій
Зовнішнє середовище	Можуть бути зовнішні фактори, що спровокували кризу (економічна криза, природні катаклізми)	Постійна зміна зовнішніх умов, високий рівень непередбачуваності
Основні характеристики	Гостра, короткочасна ситуація, викликана конкретною подією; необхідність швидкого відновлення	Довготривалий стан, пов'язаний з високим рівнем невизначеності; необхідність адаптації і розвитку
Цілі управління	Відновлення попереднього стану, мінімізація збитків	Формування нової стратегії, адаптація до змін, розвиток

Джерело: сформовано авторами.

Таблиця 4

## Пропозиції формування команди в кризу і в невизначеність (за моделлю І. Адізеца, моделлю командних ролей Р. Мередіт Белбіна та індикаторами типів Маєрс-Бріґс «МВТІ»)

Критерій	Команда при роботі в кризу	Команда при роботі в невизначеності
Модель І. Адізеца	Виробник, Адміністратор	Підприємець, Інтегратор
Типи особистості за МВТІ	ESTJ (Extraverted, Sensing, Thinking, Judging) ESFJ (Extraverted, Sensing, Feeling, Judging) ISTJ (Introverted, Sensing, Thinking, Judging)	ENTP (Extraverted, Intuitive, Thinking, Perceiving) ENFP (Extraverted, Intuitive, Feeling, Perceiving) INTP (Introverted, Intuitive, Thinking, Perceiving)
Ролі за Белбіном	Генератор ідей, мотиватор, координатор, аналітик, контролер + виконавці	Пошукач ресурсів, натхненник, координатор, генератор ідей + виконавці

Джерело: сформовано авторами.

необхідні креативність, гнучкість та здатність до адаптації.

**К**лючові відмінності команди при роботі в кризу та команди при роботі в невизначеність: у кризі фокус на вирішенні конкретних проблем, у невизначеності – на пошуку нових можливостей; у кризі переважає структурований і дисциплінований підхід, в невизначеності – більш гнучкий і креативний; у кризі важливі виконавські навички, в невизначеності – стратегічне мислення та здатність до інновацій.

Сформовані команди в кризу і в невизначеність (за моделлю І. Адізеца, моделлю командних ролей Р. Мередіт Белбіна та індикаторами типів

Маєрс-Бріґс «МВТІ») дозволяють визначити, які типи особистостей вже є в команді, яких компетенцій не вистачає для ефективної роботи та підібрати співробітників з необхідними навичками та типами особистості.

Маємо розуміти, що ефективність команди залежить не тільки від складу, але й від багатьох інших факторів, таких як лідерство, залученість, комунікація, мотивація.

### ВИСНОВКИ

Формування команд в умовах невизначеності більше фокусується на довгостроковій гнучкості, інноваціях та здатності адаптуватися до різних сце-

наріїв, тоді як кризові умови вимагають швидких та ефективних реакцій, а також точного виконання короткострокових завдань для мінімізації загроз. Стратегія лідерства також відрізняється – гнучкість у невизначеності проти жорсткої керованості у кризі. Результати проведених досліджень надають дієвий інструмент, що об'єднує в собі найбільш важливі підходи в управлінні трудовими ресурсами та дає основу для практичного застосування в бізнес-структурах. Напрямками подальших досліджень є впровадження та моніторинг результатів застосування запропонованих рішень. ■

## БІБЛІОГРАФІЯ

1. Settembre-Blundo D., Medina-Salgado S. Flexibility and Resilience in Corporate Decision Making: A New Sustainability-Based Risk Management System in Uncertain Times. *Global Journal of Flexible Systems Management*. 2021. 22 (Suppl 2): S107–S132. DOI: 10.1007/s40171-021-00277-7
2. Sniazhko S. Uncertainty in decision-making: A review of the international business literature. *Cogent Business & Management*. 2019. Vol. 6 (1). 1650692. DOI: 10.1080/23311975.2019.1650692
3. Gallup. URL: <https://www.gallup.com/394373/indicator-employee-engagement.aspx>
4. Керівництво з організації зустрічей віч-на-віч (1:1). URL: <https://ukr.pritula.academy/tpost/y6x13dljk1-kervnitstvo-z-organzats-zustrchei-vch-na>
5. Management Styles. URL: <https://adizes.lv/adizes-management-style-indicator/>
6. Belbin Team Roles Model. URL: <https://experianta.com/directory/concepts/belbin-team-roles-model/>

7. Myers-Briggs Type Indicator (MBTI): 16 Personality Types. URL: <https://www.simplypsychology.org/the-myers-briggs-type-indicator.html>
8. Annual Employee Engagement in the U.S., World and Best-Practice Organizations. URL: <https://www.gallup.com/394373/indicator-employee-engagement.aspx>

## REFERENCES

- “Annual Employee Engagement in the U.S., World and Best-Practice Organizations”. <https://www.gallup.com/394373/indicator-employee-engagement.aspx>
- “Belbin Team Roles Model”. <https://experianta.com/directory/concepts/belbin-team-roles-model/>
- Gallup. <https://www.gallup.com/394373/indicator-employee-engagement.aspx>
- “Kerivnytstvo z orhanizatsii zustrchei vich-na-vich (1:1)” [Guidance on Organizing Face-to-face (1:1) Meetings]. <https://ukr.pritula.academy/tpost/y6x13dljk1-kervnitstvo-z-organzats-zustrchei-vch-na>
- “Management Styles”. <https://adizes.lv/adizes-management-style-indicator/>
- “Myers-Briggs Type Indicator (MBTI): 16 Personality Types”. <https://www.simplypsychology.org/the-myers-briggs-type-indicator.html>
- Settembre-Blundo, D., and Medina-Salgado, S. “Flexibility and Resilience in Corporate Decision Making: A New Sustainability-Based Risk Management System in Uncertain Times”. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 22(Suppl 2) (2021): S107–S132. DOI: <https://doi.org/10.1007/s40171-021-00277-7>
- Sniazhko, S. “Uncertainty in decision-making: A review of the international business literature”. *Cogent Business & Management*, vol. 6 (1) (2019): 1650692. DOI: 10.1080/23311975.2019.1650692