

DOI: <https://doi.org/10.64076/CFER-27.01.2026.003>

Гагарінов О. В.

доктор філософії з економіки,
викладач кафедри економіки
підприємства та організації бізнесу,
Харківський національний економічний
університет імені Семена Кузнеця, м. Харків;
докторант Одеського національного
технологічного університету, м. Одеса
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3886-8388>

УПРАВЛІННЯ, СТРАТЕГІЯ ТА ЛІДЕРСТВО В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Невизначеність це властивість функціонування організаційних систем, зокрема промислових підприємств [1]. З позиції сьогодення, організаційні системи функціонують і розвиваються у зовнішньому середовищі з високим ступенем невизначеності. Це стосуються всіх суб'єктів господарювання, особливо тих, хто веде свою діяльність в Україні. Невизначеність впливає на складність реалізації ефективного процесу стратегічного управління. В свою чергу управління без стратегії, зокрема на основі домінування фокусу на тактичній та операційній перспективі, зменшує потенціал довготривалого функціонування та розвитку, а також може суттєво вплинути на зниження рівня конкурентоспроможності продукції і/або послуги, так і на конкурентоспроможність організації в цілому.

Управління це цілеспрямована діяльність по досягненню бажаного результату. В умовах невизначеності важливим є розуміння того, що не доцільно робити менеджменту організацій. На думку автора - це:

- впадати в “параліч рішень”;
- створювати надмірну бюрократію;
- ігнорувати людей (співробітників);
- приймати різкі хаотичні рішення, без стратегічної рамки;
- економити на розвитку взаємовідносин з ключовими стейкхолдерами;
- ігнорувати слабкі сигнали ринку;
- не займатись стратегічним управлінням;
- розробляти стратегію тільки на “оптимістичному сценарії”;
- приймати складні рішення на аналітичних даних, навіть, якщо інтуїція говорить про зворотне.

Зі сторони менеджменту організацій, розуміння вищенаписаного, здатно перевести фокус управління з деструктивного мислення на конструктивне і

підвищити вірогідність виживання, не втрачаючи стратегічний потенціал для розвитку. В тому числі, фокусуватись на пошуку нових можливостей, а не тільки працювати з загрозами, які витікають з невизначеності зовнішнього середовища.

Чим масштабніша (за розміром: кількість елементів системи) організація, тим ширший часовий горизонт повинен бути щодо формування стратегічних цільових орієнтирів розвитку. На думку автора, в умовах невизначеності стратегія – це сфокусований шлях ключових довгострокових дій, декомпозований у план змін, реалізація якого дозволяє організації стати більш стійкою, атикрихкою та посилити стратегічний потенціал. Це також дає можливість цій організації формувати ключові відмінності від аналогічних їй щодо галузі та географії діяльності.

В свою чергу, час високої невизначеності повертає до актуальності теми лідерства в організаційному управлінні. На думку автора, лідерство - це виключно конструктивна категорія, яка відображає стиль поведінки та життєву позиції людина, в тому числі у певній організаційній ролі. Лідерство не пов'язано, в першу чергу, з посадою на певному рівні ієрархії, але може посилювати вплив. Не можна вважати лідерами тих, хто надихає на деструктивні дії, які призводять до негативних наслідків, в тому числі катастрофічного характеру, в першу чергу, для людей, що ведуть життєдіяльність в тій чи іншій системі. Лідер формує бачення розвитку, при умовах, що шлях реалізації цього бачення може бути не очевидним на сьогодні, але його щира віра в конструктивні зміни на практиці створює умови для наслідування його ідей та відкриває потенціал енергії в людях, активізує дії щодо створення плану досягнення цього бачення. Лідер має конструктивну культуру як образ/спосіб життєдіяльності, системно та стратегічно мислить та створює міцні взаємозв'язки з партнерами. Саме лідерство здатне підсилити управління організацією в умовах невизначеності, сформувані конструктивні стратегічні цільові орієнтири, відкрити потенціал енергії для членів тієї чи іншої організації щодо формування стратегії, цілей та плану змін для подальшої реалізації. Лідерство також тісно пов'язано з категорію “відповідальність”.

Тема дороговказів до управління підприємством в умовах невизначеності та BANI-світу розглядалась автором у співавторстві з Немченко В. В. у роботі [2]. Аспекти управління, стратегії та лідерства в умовах невизначеності, зокрема, розкриті в інтерв'ю автора від 8 січня 2026 року на тему “Лідерство в умовах невизначеності” [3] та публічної лекції від 23 січня 2026 року на тему “Управління – стратегія – лідерство в умовах невизначеності” з підвищення кваліфікації за спеціальністю “Публічне управління та адміністрування” [4], де інтерв'юером та модератором виступив – Афонін Е. А., доктор соціологічних наук, професор, заслужений діяч науки і техніки України, президент НТ УША.

Сучасному менеджменту організацій, що ведуть свою діяльність в умовах високого ступеня невизначеності, на думку автора, слід дивитись у бік використання концептуального та конвергентного підходів до управління, а науковцям та дослідникам створювати нові конструктивні доробки в контексті цих напрямів, в тому числі для прискорення нашої перемоги та післявоєнної відбудови і управління трансформаційними змінами на шляху творення.

Список літератури

1. Копитко. М. І. Невизначеність як властивість середовища функціонування промислових підприємств. Економічний аналіз. 2014 рік. Том 17. № 2. С. 61-68. Режим доступу: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/6436/1/547-3295-1-PB.pdf>

2. Гагарінов О. В., Немченко В. В. Дороговкази до управління підприємством в умовах невизначеності та VANI-світу. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2025. Том 11. № 3. С. 140 – 144. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-3-27>

2. Гагарінов О. Лідерство в умовах невизначеності // Інтерв'ю в онлайн вітальні Наукового товариства “Українська школа архетипіки”. - 2026. Режим доступу: <https://www.youtube.com/watch?v=hKMOLl-xOIQ>

3. Гагарінов О. Управління - стратегія - лідерство в умовах невизначеності // Публічна лекція з підвищення кваліфікації за спеціальністю D4 “Публічне управління та адміністрування” на освітньому онлайн-майданчику НТ УША, УМО НАПН України і ДІМЗ. - 2026. Режим доступу: <https://www.youtube.com/watch?v=O51KryBdNxQ>