

<https://doi.org/10.26565/2524-2547-2026-73-11>  
УДК 630; 68.001.76

### Оксана Анатоліївна Седашова

кандидат педагогічних наук, доцент  
Бізнес Школа «КРОК»  
вул. Табірна, 30-32, Київ, 03113, Україна  
[SedashovaOA@krok.edu.ua](mailto:SedashovaOA@krok.edu.ua)  
<https://orcid.org/0000-0001-6562-2749>

### Микола Миколайович Лаврук

заступник начальника відділу  
ПрАТ«НВО«Практика»  
[LavrukNN@outlook.com](mailto:LavrukNN@outlook.com)  
<https://orcid.org/0009-0002-8967-4919>

## ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТНИМИ КОМАНДАМИ В УМОВАХ ВІЙНИ Й НЕВИЗНАЧЕНОСТІ: ВИМІР РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ

У статті досліджено особливості управління проєктними командами в умовах війни та високої невизначеності з акцентом на резильєнтність як здатність організації, команди й окремого працівника зберігати керованість, адаптуватися до шоків і відновлювати продуктивність після збоїв. Метою дослідження є обґрунтування підходів до підвищення ефективності управління проєктними командами в умовах воєнних загроз шляхом поєднання адаптивного проєктного менеджменту, кризового реагування та практик організаційної стійкості. Методологічну основу становлять системний аналіз наукових публікацій, порівняльний аналіз традиційних і адаптивних моделей управління, узагальнення міжнародних та українських кейсів, а також структурно-функціональний аналіз інструментів підтримання безперервності роботи команд. Уточнено відмінність між управлінням ризиком і управлінням невизначеністю: якщо ризик допускає попередню оцінку ймовірностей, то невизначеність вимагає коротких циклів планування, сценарного мислення, резервування ресурсів і децентралізованого прийняття рішень. Доведено, що в умовах війни традиційні лінійні підходи втрачають ефективність через високу мінливість зовнішнього середовища, тоді як адаптивні підходи забезпечують швидшу реакцію на зміну пріоритетів, підвищують операційну гнучкість і зменшують втрати від переривань. На основі аналізу міжнародного досвіду та української практики виділено чинники стійкості проєктних команд: психологічна безпека, дублювання критичних ролей, багатоканальна кризова комунікація, короткі горизонти планування, цифрове резервування даних, диверсифікація постачання та наявність планів безперервності бізнесу і відновлення. Запропоновано двоконтурний набір практичних рекомендацій: на людському та командному рівні - формалізація протоколів безпеки, підтримка ментального здоров'я, крос-навчання та розвиток емпатійного лідерства; на операційно-процесному рівні - rolling-wave planning, децентралізація оперативних рішень, резервування інфраструктури, сценарне планування і регулярне оновлення Business Continuity Plan та Disaster Recovery Plan. Практичне значення результатів полягає у можливості безпосереднього використання запропонованих рекомендацій підприємствами, державними структурами та проєктними офісами, які працюють у середовищі повторюваних кризових порушень.

**Ключові слова:** управління проєктними командами, війна, невизначеність, резильєнтність, адаптивне управління, кризовий менеджмент, психологічна безпека, безперервність бізнесу.

**JEL Classification:** D81; M12; O22.

**Як цитувати:** Седашова, О. А., & Лаврук, М. М. (2026). Особливості управління проєктними командами в умовах війни й невизначеності: вимір резильєнтності. *Соціальна економіка*, 73, 141–150. <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2026-73-11>

**Вступ.** У сучасному світі управління проєктами та процесами стикається з безпрецедентними викликами, спричиненими геополітичними конфліктами, економічною нестабільністю та глобальною невизначеністю. Повномасштабна війна, розпочата

Росією проти України у 2022 році, актуалізувала потребу в докорінному переосмисленні традиційних підходів до управління. У середовищі з високою турбулентністю воєнні дії, порушення логістичних ланцюгів, енергетичні перебої та кадрові втрати продемонстрували вразливість класичних моделей проєктного менеджменту, побудованих на припущенні відносно стабільності зовнішніх умов.

Українські проєктні команди опинилися в ситуації екзистенційної загрози, коли до звичних проєктних обмежень додалися фізична небезпека для працівників, мобілізація ключових фахівців, релокація бізнесу, руйнування інфраструктури, перебої зі зв'язком та електропостачанням. Ігнорування цих чинників і спроба працювати за довоєнними алгоритмами спричиняють зриви строків, втрати ресурсів і зниження результативності команд. Отже, наукового осмислення потребує не лише адаптація процедур планування, а й формування організаційної, командної та індивідуальної резильєнтності як передумови безперервності роботи.

Дослідження з проблематики проєктної невизначеності та адаптивного управління доводять, що докладне попереднє планування не забезпечує належної керованості в умовах швидких зовнішніх змін, натомість ключового значення набувають адаптивність, короткі цикли ухвалення рішень і постійне переоцінювання цінності проєкту (Lechler & Edington, 2013; Pich et al., 2002). У цьому зв'язку метою статті є обґрунтування підходів до підвищення ефективності управління проєктними командами в умовах війни й невизначеності через інтеграцію адаптивного проєктного менеджменту та практик резильєнтності. Об'єктом дослідження є процес управління проєктними командами в організаціях, що функціонують в умовах війни. Предметом дослідження є методи, інструменти та управлінські рішення, які забезпечують адаптивність і стійкість проєктних команд. Завдання статті полягають у: 1) розмежуванні ризику та невизначеності як різних управлінських ситуацій; 2) порівнянні традиційних і адаптивних підходів до управління; 3) узагальненні міжнародного та українського досвіду; 4) формулюванні практичних рекомендацій для підвищення резильєнтності проєктних команд.

**Огляд літератури.** Для розкриття поставленої проблеми було проаналізовано наукові публікації, присвячені управлінню невизначеністю, адаптивному проєктному менеджменту, організаційній резильєнтності та функціонуванню команд у кри-

зових середовищах. У сучасній науковій дискусії невизначеність розглядається не як розширена форма ризику, а як окрема управлінська ситуація, що потребує інших механізмів координації, навчання та перерозподілу відповідальності (Perminova et al., 2008; Pich et al., 2002). Саме тому в центрі уваги дедалі частіше опиняються адаптивні формати управління, які дають змогу коригувати дії в міру надходження нової інформації.

Дослідження Nowińska та Olesen (2025) демонструє, що навіть у середовищі міждержавного конфлікту економічні актори не припиняють інвестиційну активність, але змінюють критерії оцінювання проєктів, підсилюючи вимоги до гнучкості й локальної спроможності. Праця Shu, Fan, Zhang та Li (2025) показує, що компанії, які мають ширшу клієнтську базу, запас ресурсів і можливість швидко перебудовувати операції, краще витримують геополітичні шоки.

У роботах, присвячених глобальним ланцюгам постачання, війна в Україні описується як фактор каскадних порушень, що змінює не лише логістику, а й принципи управління проєктами та програмами. Зокрема, Toygar та Yildirim (2023) обґрунтовують ефект доміно у світових supply chains, а Bas (2025) показує, що реакцією на цю нестабільність стає поєднання глобальної ефективності з локальною адаптацією, тобто рух у бік глокалізації.

Окремий блок літератури стосується безпосередньо управління кризами в проєктно-орієнтованих організаціях. Iftikhar, Majeed і Drouin (2023) доводять, що кризовий процес у таких організаціях має бути інтегрований у звичайний цикл управління, а не існувати у вигляді ізольованого плану реагування. Gutheil (2021) підкреслює, що адаптивне управління є особливо релевантним для середовищ із нестійкими цілями, змінними ресурсами та високою соціальною чутливістю.

Дослідження організаційної резильєнтності також акцентують на багаторівнево-му характері стійкості. Su і Junge (2023) показують, що резильєнтність формується на індивідуальному, командному, організаційному та мережевому рівнях, а її забезпечення пов'язане з навчанням, ресурсною надлишковістю, якістю лідерства та здатністю до адаптації. Поглиблюють цей підхід роботи Jiao і Vu (2024), а також Hua із співавторами (2025), у яких наголошено на ролі організаційного навчання, управлінського мислення та цифрових спроможностей у формуванні стійкості проєктних організацій.

Український контекст підтверджує висновки міжнародної літератури та водночас виявляє власну специфіку. Аналітичні матеріали про стан малого і середнього бізнесу в Україні під час війни засвідчують, що для команд критичними стали непередбачуваність попиту, кадровий дефіцит, логістичні збої, потреба у швидкому бюджетному коригуванні та посилення уваги до безпеки персоналу.

Практичні напрацювання щодо управління проектами в українських умовах також акцентують на посиленні локального лідерства, сценарному плануванні, гнучкому бюджетуванні та інтеграції безпекових рішень у щоденну роботу команди. Саме поєднання наукових результатів і прикладних спостережень створює підґрунтя для формування рекомендацій, релевантних для організацій, що працюють у середовищі повторюваних кризових порушень.

Отже, сучасний стан наукової розробленості проблеми свідчить про трансформацію управлінської парадигми: від жорсткого планово-контрольного підходу - до моделей, у яких ключовими стають адаптивність, короткі цикли координації, розподілене лідерство, психологічна безпека та безперервність функціонування команди.

**Методологія дослідження.** У межах статті поняття «невизначеність» операционалізовано як стан, у якому команда не може надійно оцінити перелік можливих подій та ймовірності їх настання, тоді як «резильєнтність» трактується як здатність системи зберігати керованість, адаптуватися і відновлювати функціонування після збурень. Для досягнення мети використано системний аналіз, порівняльний аналіз, метод узагальнення кейсів і структурно-функціональний аналіз.

Системний аналіз дав змогу узагальнити наукові підходи до розуміння невизначеності, адаптивності та резильєнтності; порівняльний аналіз забезпечив зіставлення традиційної та адаптивної логіки управління й став основою для побудови таблиці 1; узагальнення міжнародних та українських кейсів дозволило виокремити типові механізми стійкості команд у воєнних умовах; структурно-функціональний аналіз використано для розроблення практичних рекомендацій, згрупованих у людський і операційно-процесний контури. Отже, кожний застосований метод пов'язаний із конкретним науковим результатом: уточненням дефініцій, порівнянням моделей, виявленням емпіричних закономірностей та формуванням інструментальних рекомендацій.

**Основні результати.** Традиційні підходи до управління проектами, що ґрунту-

ються на лінійному плануванні, детальній попередній специфікації та жорсткій фіксації параметрів, були сформовані для відносно стабільного середовища. За таких умов ефективність забезпечується через повноту плану та контроль відхилень. Однак у середовищі війни й високої волатильності переваги такого підходу різко зменшуються, оскільки зміни в зовнішньому середовищі виникають швидше, ніж цикл оновлення самого плану (Lechler & Edington, 2013; Dong et al., 2024).

У проектному менеджменті принципово важливо розрізняти ризик і невизначеність. Ризик передбачає, що хоча результат і не є наперед відомим, команда може оцінити перелік можливих подій та їхню ймовірність. Невизначеність означає іншу ситуацію: частина подій є новими, неоднозначними або настільки контекстозалежними, що статистична оцінка стає ненадійною або взагалі неможливою (Perminova et al., 2008; Pich et al., 2002).

Саме тому довгострокове детальне планування в умовах війни втрачає пояснювальну й управлінську силу. Коли для команди неможливо наперед коректно оцінити безпекові, логістичні, кадрові та інфраструктурні збурення, пріоритет переноситься з оптимізації плану на побудову системи, здатної швидко переорієнтувати ресурси, переоцінювати пріоритети та зберігати керованість під час розривів процесу (Perminova et al., 2008; Lechler & Edington, 2013).

Усвідомлення цієї відмінності змінює саму управлінську парадигму. Якщо за умов ризику домінує логіка прогнозування та контролю, то за умов невизначеності переважає логіка адаптації, навчання в процесі дії, локальної автономії та прийняття рішень на основі найактуальнішої доступної інформації. У такому середовищі роль менеджера зміщується від контролера виконання до координатора змін і носія цілісного бачення цінності проекту.

У таблиці 1 узагальнено концептуальні відмінності між управлінням ризиками та управлінням невизначеністю.

Як унаочнюють наведені дані, фундаментальна відмінність полягає у зміні управлінської логіки. Традиційне управління ризиками працює в парадигмі «відомих невідомих», де менеджер може будувати сценарії на основі історичних даних і ймовірнісних оцінок. Натомість війна занурює організацію в режим істотної невизначеності, за якого самі параметри події, часові межі порушення та доступність ресурсів залишаються нестабільними. Саме тому ефективність проекту дедалі більше залежить не від

точності початкового плану, а від швидкості адаптації та спроможності команди підтримувати керованість під час розривів.

Agile Project Management (APM) та інші гнучкі методології є стратегічною відповіддю на середовище, де домінує невизначеність. Їхня сила полягає в ітеративності, регулярному зворотному зв'язку, обмеженні горизонту детального планування та підвищеній автономії команди. У воєнних умовах це набуває не лише управлінського, а й безпекового значення: короткі цикли роботи дають змогу швидше переформатовувати задачі, мінімізувати втрати від переривання процесу та частіше доставляти проміжну цінність.

Важливо наголосити, що адаптивне управління не означає відмову від дисципліни. Навпаки, воно потребує чітко визначених ролей, прозорих правил ескалації, швидкого оновлення інформації та узгоджених критеріїв перегляду пріоритетів. Таким чином, замість жорсткої структури формується «гнучкий каркас» управління, який підтримує команду в мінливому середовищі.

Впровадження адаптивних моделей управління є критично важливим, проте недостатнім для довгострокового успіху в умовах війни. Фундаментом, на якому базується адаптивність, виступає резильєнтність – здатність організації, команди та працівника не лише витримувати порушення, а й відновлювати дієздатність без втрати керованості.

Резильєнтність доцільно розглядати не як пасивне «виживання», а як динамічну спроможність системи передбачати потре-

сіння, поглинати їхній вплив, адаптуватися до нових умов і, за можливості, виходити з кризи в оновленому стані (Hamel & Välikangas, 2003; Su & Junge, 2023).

Організаційний рівень резильєнтності передбачає наявність стратегічних резервів, механізмів швидкого перерозподілу ресурсів, культури навчання та управлінських процедур, які дають змогу оновлювати рішення в міру зміни обставин. Дослідження свідчать, що організаційне навчання, управлінське мислення та цифрові спроможності прямо впливають на стійкість проєктних організацій (Koilkonda, 2023; Jiao & Bu, 2024; Hua et al., 2025).

Командний рівень резильєнтності пов'язаний із якістю взаємодії між учасниками, здатністю до взаємозаміщення, спільною відповідальністю за результат і наявністю психологічно безпечного середовища. Команди, у яких працівники можуть відкрито повідомляти про проблеми, помилки й ризики, швидше навчаються, краще координують дії та демонструють вищу стійкість у складних умовах (Edmondson, 1999; Kim et al., 2020; Siddiquei et al., 2025).

Індивідуальний рівень резильєнтності стосується здатності менеджера чи співробітника зберігати працездатність під тиском, підтримувати надію, самоефективність та внутрішню зібраність. У науковій літературі цей ресурс пов'язують із психологічним капіталом особистості, а в кризових ситуаціях - з потребою в організаційній підтримці та коротких відновлювальних інтервенціях після травматичних подій (Luthans, 2002; Hobfoll et al., 2007).

Отже, розвиток резильєнтності до-

**Таблиця 1. Порівняльна характеристика управління ризиками та невизначеністю**  
**Table 1. Comparative analysis of risk and uncertainty management**

Ознака / Nature	Управління ризиком / Risk management	Управління невизначеністю / Uncertainty management
Визначення / Definition	Вимірювана невизначеність / Measurable uncertainty	Невимірювана або слабо формалізована невизначеність / Unmeasurable or weakly formalized uncertainty
Імовірність / Probability	Може бути кількісно оцінена / Can be quantified	Не може бути надійно оцінена / Cannot be reliably quantified
Результати / Outcomes	Відомі або описувані через сценарії / Known or scenario-based	Частково невідомі та непередбачувані / Partly unknown and unpredictable
Підхід до управління / Management approach	Мінімізація, уникнення, передача / Minimization, avoidance, transfer	Адаптація, гнучкість, стійкість / Adaptation, flexibility, resilience
Типові інструменти / Typical tools	Реєстр ризиків, матриця ймовірність-вплив / Risk register, probability-impact matrix	Rolling-wave planning, scenario planning, agile practices / Rolling-wave planning, scenario planning, agile practices

Джерело: складено авторами на основі Perminova et al. (2008), Pich et al. (2002), Lechler & Edington (2013), Highsmith (2009) та Dong et al. (2024)

Source: compiled by the authors based on Perminova et al. (2008), Pich et al. (2002), Lechler & Edington (2013), Highsmith (2009) and Dong et al. (2024)

зволяє організаціям не лише реагувати на окремі порушення, а інтегрувати кризову готовність у повсякденну проектну діяльність. Саме в цьому полягає перехід від управління «після інциденту» до управління, здатного працювати всередині тривалої нестабільності.

Сучасні дослідження проектно-орієнтованих організацій показують, що криза вже не може розглядатися як рідкісна й зовнішня аномалія. Для середовищ із повторюваними шоками доцільно поєднувати проектне планування з кризовими процедурами моніторингу, ескалації, комунікації та відновлення (Iftikhar et al., 2023; Gutheil, 2021).

Така інтеграція означає, що системи раннього попередження, короткі оглядові цикли, сценарні альтернативи та резервні маршрути виконання завдань повинні бути вбудовані в звичайний ритм роботи проектною командою. За цих умов управління проектом перетворюється на безперервний процес координації в режимі турбулентності.

#### Український контекст і механізми адаптації

Для глибшого розуміння цих процесів важливо проаналізувати, як наведені принципи реалізуються в українських умовах, де війна поєднує прямі безпекові загрози з економічними, логістичними та кадровими порушеннями.

Повномасштабне вторгнення в Україну створило екстремальні умови для українського бізнесу, вимагаючи негайної адаптації до безпрецедентних викликів. До ключових з них належать фізична загроза активам і персоналу, руйнування інфраструктури, зростання витрат, порушення виробничих і логістичних контурів, а також різке звуження горизонтів планування<sup>1</sup>.

Війна створила потужне навантаження на українські компанії, змусивши їх терміново пристосовуватися до загроз фізичній безпеці, відключень електроенергії, зміни поведінки споживачів і нестійкості попиту. Логістика, яка раніше сприймалася як стандартизована функція, перетворилася на складний процес із постійними коригуваннями маршрутів, строків і умов постачання<sup>2</sup>.

У відповідь українські бізнеси впровадили адаптивні стратегії, спрямовані на підвищення стійкості логістичних процесів:

1. Трансформація методів інвентаризації, що характеризується переходом від

стратегічного довгострокового прогнозування до тактичного короткострокового з урахуванням імовірних зривів постачання та різкої зміни попиту.

2. Розподіл ланцюгів постачань. Виглядається у розосередженні запасів з огляду на рівень ризику для зберігання, транспортні плечі та доступність альтернативних маршрутів.

3. Оперативне управління транспортом. Застосовується як використання кількох варіантів доставки, регулярний перегляд умов Incoterms, резервування перевізників та швидке перепланування відвантажень.

Ці заходи демонструють перехід від логіки мінімізації витрат до логіки забезпечення стійкості й безперервності постачання як базової умови виживання бізнесу. Одночасно саме фізична безпека активів і персоналу змусила компанії переглянути конфігурацію своїх бізнес-процесів.

Саме в контексті таких загроз українська держава запровадила програму релокації підприємств із зон активних бойових дій та підвищеного ризику. Наявність інституційної підтримки у вигляді перевезення обладнання, пошуку майданчиків і координації з регіонами стала важливим фактором збереження виробничого потенціалу<sup>3</sup>.

Перший сценарій - проактивна релокація. Підприємства з вищим рівнем цифровізації, підготовленими Business Continuity Plans та відпрацьованими схемами резервування змогли швидше відновити продуктивність після переміщення. Такий сценарій показує, що превентивне планування й цифрова інфраструктура підвищують шанси на швидке відновлення.

Другий сценарій - вимушена релокація. Виробничі компанії з матеріальними активами ухвалювали рішення в умовах прямої загрози, однак навіть за цих обставин часткове транспортування обладнання та підтримка з боку державних і регіональних структур дозволяли зберегти ядро операційної спроможності.

Контраст між цими сценаріями демонструє, що резильєнтність бізнес-організації формується як результат взаємодії внутрішньої підготовленості та зовнішньої інституційної підтримки. Для України це означає особливу модель партнерства держави й бізнесу, у якій маневреність підприємства підсилюється наявністю координаційної інфраструктури.

Аналізуючи досвід IT-сектору, варто відзначити непоодинокі прояви витривалості,

1 UNDP Ukraine. Assessment of the Impact of the War on MSMEs in Ukraine. 2024.

2 NIRAS. Managing Complexity: Lessons from Project Management in Ukraine. 2024.

3 World Bank. Ukraine Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA3). 2024.

приспосовування та прямої участі галузі в оборонній підтримці. Українська ІТ-галузь демонструє, як комерційні структури можуть не лише зберігати діяльність у воєнний час, а й перетворювати професійні компетенції на стратегічний ресурс країни.

Витривалість сектору зумовлена його базовими рисами. По-перше, це маневреність і розподілені команди: значна частина ІТ-компаній ще до війни працювала з дистанційною координацією, що полегшило релокацію та безперервність роботи. По-друге, галузь органічно інтегрувала гнучкі підходи до управління, які дали змогу швидко переглядати пріоритети та формати взаємодії.

Внесок ІТ-сектору в загальну оборону є багатограним: він охоплює кіберзахист, технічну підтримку, волонтерські ініціативи та безпосередню участь фахівців у діяльності сил оборони. Ця практика є показовою для інших галузей, оскільки демонструє, як кризове середовище може стати каталізатором швидкої мобілізації компетенцій<sup>1</sup>.

#### Практичні рекомендації щодо підвищення резильєнтності проєктних команд

Аналіз досвіду українського бізнесу дозволяє сформулювати не загальні побажання, а конкретні практичні рекомендації для підвищення резильєнтності проєктних команд. Доцільно групувати їх у два взаємопов'язані контури: людський і командний, а також операційно-процесний. Такий поділ усуває змішування соціально-психологічних та організаційно-технологічних заходів і полегшує їх запровадження.

По-перше, на людському та командному рівні організаціям слід створити контур збереження керованості команди, сфокусувавшись на їх захисті, психологічній допомозі та оптимальному обміні інформацією. Фундаментом цього комплексного підходу є визнання людського виміру як головного пріоритету операційної діяльності. Адже в умовах війни персонал стає найціннішим і найуразливішим активом. Забезпечення фізичної безпеки є основним завданням керівництва (Stroiko & Burkun, 2024). Для цього вважаємо доцільним імплементувати такі підходи та механізми, окрім:

1. **Формування атмосфери психологічної безпеки.** Для цього будуть корисні моделі відвертого та емпатійного обміну думками. Наприклад, Radical Candor (Радикальна щирість) – концепція управління та зворотного зв'язку, яку розробила Кім Скотт (Scott, 2017). Це стиль лідерства й комунікації, який поєднує дві ключові осі:

Care Personally – щире піклування про людину та Challenge Directly – пряма комунікація, навіть коли це незручно. Цей підхід застосовується при управлінні командами, performance reviews, під час складних розмов, у культурі зворотного зв'язку, у сферах Agile, ІТ, креативних командах.

2. **Інклюзивність, різноманітність та стандарти продуктивного обговорення.** Врахування різноманітності поглядів співробітників і запровадження зрозумілих норм для продуктивного обговорення забезпечить гнучкість у роботі. Сьогодні слід розуміти, що пріоритетом працівників часто можуть бути особисті обставини, пов'язані з захистом родин. І тому варто демонструвати еластичність у графіках та дедлайнах, а також навчати менеджерів фасилітації та мистецтву управління обговореннями.

3. **Доступ до фахівців.** Надання можливості скористатися програмами допомоги працівникам та іншими послугами для підтримки ментального здоров'я. Цей принцип сьогодні в Україні забезпечують платформи психологічної підтримки працівників, як-от платформа корпоративного добробуту «Розумію» та інші.

4. **Перебудова комунікаційних підходів.** Результативний діалог у кризових умовах відіграє вирішальну роль. Він зменшує сумніви та посилює взаємну довіру. Для команд, що функціонують у розподіленому режимі з урахуванням сирен, повітряних тривог та відключень електроенергії, слід модифікувати стратегії обміну інформацією. Коли особистої взаємодії замало, рекомендується збільшити частоту комунікації для збереження єдності колективу. Цьому сприятимуть регулярні онлайн-зустрічі в реальному часі та альтернативні шляхи зв'язку.

5. **Нові типи лідерства** (емпатійне, підтримувальне, екзистенційне). Лідерство сьогодні має людиноорієнтований контур. Лідери мають визнавати труднощі, обговорювати їх відверто та показувати єдність із колективом.

6. **Особливості впровадження нововведень.** Управління проєктами в воєнний період передбачає фундаментальні зміни в стратегії, спрямовані на диверсифікацію, технологічну стійкість та забезпечення безперервності бізнесу.

Узагальнюючи результати дослідження, доцільно сформулювати систему практичних рекомендацій, спрямованих на підвищення резильєнтності проєктних команд в умовах війни та невизначеності, які водночас відображають виконання поставлених завдань статті.

Передусім, принципового значення набуває чітке розмежування управлінських

ситуацій ризику та невизначеності. Якщо в умовах ризику управління може спиратися на інструменти прогнозування, кількісної оцінки та контролю, то в умовах невизначеності ефективність забезпечується через застосування адаптивних підходів, зокрема скорочених горизонтів планування, сценарного мислення та ітеративного перегляду рішень. Відтак, ключовою управлінською компетенцією стає здатність до гнучкого поєднання різних логік управління залежно від характеру середовища.

По-друге, результати аналізу підтверджують доцільність інтеграції традиційних і адаптивних підходів до управління проектами. Зокрема, поєднання структурованості класичних методологій із гнучкістю Agile-практик дозволяє забезпечити одночасно керованість і адаптивність проектною діяльністю. Практичну ефективність у цьому контексті демонструють інструменти rolling-wave planning, сценарного перепланування та регулярного оновлення пріоритетів, що дає змогу мінімізувати втрати від застарілих управлінських рішень.

По-третє, особливого значення набуває людський вимір управління, який виступає ключовим чинником формування резильєнтності команд. Встановлено, що формалізація психологічної безпеки як управлінського принципу, зокрема через впровадження практик відкритого зворотного зв'язку та нормалізацію обговорення помилок і ризиків, сприяє підвищенню якості взаємодії, швидкості навчання та узгодженості дій у команді. Водночас регулярний моніторинг стану команди за допомогою коротких опитувань (pulse-check) дозволяє своєчасно ідентифікувати зони перевантаження та зниження функціональної спроможності.

Важливим напрямом є також розвиток нових моделей лідерства, орієнтованих на поєднання емпатійності та управлінської визначеності. У кризових умовах лідер має не лише координувати діяльність, а й виступати джерелом психологічної стабільності, визнавати обмеження членів команди, адаптувати вимоги до об'єктивних обставин, водночас зберігаючи фокус на досягненні ключових результатів. Додатково, забезпечення інклюзивності та гнучкості взаємодії, з урахуванням різноманітності життєвих ситуацій працівників, підсилює адаптивний потенціал команди.

Окрему роль відіграє інституціоналізація підтримки ментального здоров'я, що передбачає надання доступу до професійних сервісів психологічної допомоги та інтеграцію відповідних практик у систему управління персоналом. Такий підхід сприяє зниженню ризиків емоційного вигоран-

ня та втрати працездатності в умовах тривалого стресу.

На операційно-процесному рівні резильєнтність проектних команд забезпечується через впровадження інструментів, спрямованих на підвищення безперервності діяльності. Зокрема, доцільним є використання матриць критичних ролей і крос-навчання, що знижує залежність від окремих виконавців і підвищує стійкість до кадрових втрат. Важливим є також запровадження багатоканальної системи кризової комунікації з визначенням основних і резервних каналів зв'язку, регламентацією форматів обміну інформацією та підвищенням частоти взаємодії в умовах нестабільності.

Додатково, ефективність управління підвищується через децентралізацію оперативного прийняття рішень, що дозволяє зменшити затримки в реагуванні на зміни середовища. Паралельно з цим, критично важливими є заходи з диверсифікації постачання, резервування ресурсів і даних, а також регулярного оновлення планів безперервності бізнесу та відновлення діяльності.

Нарешті, управління інноваціями в умовах війни трансформується у напрямі забезпечення технологічної стійкості та адаптивності організації. Інноваційна діяльність у цьому контексті виконує не лише функцію розвитку, а й виступає інструментом підтримання функціональності та виживання організації в умовах тривалої нестабільності.

Таким чином, резильєнтність проектних команд формується як інтегральна характеристика, що поєднує управлінську гнучкість, людський потенціал та операційну стійкість. Саме синергія цих компонентів визначає здатність організацій не лише адаптуватися до умов війни та невизначеності, а й зберігати ефективність і конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

**Висновки.** Узагальнення результатів дослідження дозволяє констатувати, що управління проектними командами в умовах війни та високої невизначеності зазнає суттєвої трансформації, що пов'язана з переходом від лінійно-прогностичної до адаптивно-резильєнтної управлінської парадигми. Ключовим теоретичним і прикладним результатом є обґрунтування принципової відмінності між ризиком і невизначеністю як різними управлінськими ситуаціями: якщо перша допускає використання інструментів кількісної оцінки та контролю, то друга вимагає гнучких механізмів координації, коротких циклів планування, сценарного мислення та децентралізованого прийняття рішень.

Порівняльний аналіз традиційних і адаптивних підходів засвідчив, що в умовах воєнної турбулентності класичні моделі управління втрачають ефективність через обмежену здатність враховувати динамічні зміни середовища. Натомість інтеграція адаптивних практик, зокрема rolling-wave planning, ітеративного перегляду пріоритетів та підвищеної автономії команд, забезпечує більшу гнучкість, скорочує втрати від переривань і підвищує загальну керованість проєктної діяльності.

Аналіз міжнародного та українського досвіду дозволив виокремити системні чинники резильєнтності проєктних команд, серед яких визначальними є психологічна безпека, здатність до взаємозаміщення через крос-навчання, наявність багатоканальної кризової комунікації, скорочені горизонти планування, цифрове резервування даних, диверсифікація постачання та інституціоналізація планів безперервності діяльності. Український контекст додатково підкреслює роль поєднання внутрішньої організаційної готовності та зовнішньої інституційної підтримки як чинника збереження функціональності бізнесу.

Сформульовані у статті практичні рекомендації мають двоконтурний характер. На людському та командному рівні першочергового значення набуває формування психологічно безпечного середовища, під-

тримка ментального здоров'я працівників, розвиток емпатійного та водночас результат-орієнтованого лідерства, а також забезпечення гнучких форматів взаємодії. На операційно-процесному рівні критичними є впровадження адаптивного планування, децентралізація оперативних рішень, резервування ресурсів і даних, сценарне управління та регулярне оновлення планів безперервності бізнесу і відновлення діяльності.

Таким чином, резильєнтність проєктних команд постає як інтегральна характеристика, що формується на перетині управлінської гнучкості, людського потенціалу та операційної стійкості. Саме синергія цих компонентів визначає здатність організації ефективно функціонувати в умовах тривалої нестабільності, зберігати продуктивність та забезпечувати відновлення після криз.

Досвід України має сьогодні особливе значення для сучасного менеджменту, оскільки демонструє, що невизначеність стає новою нормою, а ефективність проєкту дедалі більше вимірюється не лише дотриманням бюджету й строків, а й здатністю команди зберігати керованість, створювати цінність і відновлюватися. Подальші дослідження доцільно зосередити на емпіричній перевірці запропонованих інструментів у різних секторах, а також на розробленні коротких індикаторів командної резильєнтності, придатних для регулярного health-check моніторингу.

#### Список використаної літератури

1. Nowińska A., Olesen T. R. Inter-state war dynamics and investment: Insights from the Russia-Ukraine war. *Journal of Business Research*. 2025. Vol. 186. Art. 114911. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114911>
2. Shu W., Fan D., Zhang X., Li G. Operations locked-in amid geopolitical conflicts: A study of the 2022 Russo-Ukrainian war. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*. 2025. Vol. 199. Art. 104147. <https://doi.org/10.1016/j.tre.2025.104147>
3. Toygar A., Yildirim U. Examining the Effects of the Russia-Ukraine Conflict on Global Supply Chains. In: *Handbook of Research on War Policies, Strategies, and Cyber Wars*. Hershey, PA: IGI Global, 2023. Pp. 184-199. <https://doi.org/10.4018/978-1-6684-6741-1.ch010>
4. Bas T. G. Globalization vs. Glocalization: Learn Lessons from Two Global Crises, Such as the Russia-Ukraine Conflict and the COVID-19 Pandemic, for the Agro-Food and Agro-Industrial Sector. *Agriculture*. 2025. Vol. 15, no. 2. Art. 155. <https://doi.org/10.3390/agriculture15020155>
5. Lechler T., Edington B. The silver lining of project uncertainties: Discovering opportunities to enhance project value. Paper presented at PMI Global Congress 2013 - North America. Newtown Square, PA: Project Management Institute, 2013.
6. Perminova O., Gustafsson M., Wikström K. Defining uncertainty in projects - a new perspective. *International Journal of Project Management*. 2008. Vol. 26, no. 1. Pp. 73-79. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2007.08.005>
7. Pich M. T., Loch C. H., De Meyer A. On uncertainty, ambiguity, and complexity in project management.

#### References

1. Nowińska, A., & Olesen, T. R. (2025). Inter-state war dynamics and investment: Insights from the Russia-Ukraine war. *Journal of Business Research*, 186, 114911. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114911>
2. Shu, W., Fan, D., Zhang, X., & Li, G. (2025). Operations locked-in amid geopolitical conflicts: A study of the 2022 Russo-Ukrainian war. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 199, 104147. <https://doi.org/10.1016/j.tre.2025.104147>
3. Toygar, A., & Yildirim, U. (2023). Examining the effects of the Russia-Ukraine conflict on global supply chains. In *Handbook of Research on War Policies, Strategies, and Cyber Wars* (pp. 184-199). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-6684-6741-1.ch010>
4. Bas, T. G. (2025). Globalization vs. glocalization: Learn lessons from two global crises, such as the Russia-Ukraine conflict and the COVID-19 pandemic, for the agro-food and agro-industrial sector. *Agriculture*, 15(2), 155. <https://doi.org/10.3390/agriculture15020155>
5. Lechler, T., & Edington, B. (2013). The silver lining of project uncertainties: Discovering opportunities to enhance project value. Paper presented at *PMI Global Congress 2013 - North America*. Project Management Institute.
6. Perminova, O., Gustafsson, M., & Wikström, K. (2008). Defining uncertainty in projects - a new perspective. *International Journal of Project Management*, 26(1), 73-79. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2007.08.005>
7. Pich, M. T., Loch, C. H., & De Meyer, A. (2002). On uncertainty, ambiguity, and complexity in project

- Management Science. 2002. Vol. 48, no. 8. Pp. 1008-1023. <https://doi.org/10.1287/mnsc.48.8.1008.163>
8. Iftikhar R., Majeed M., Drouin N. Crisis management process for project-based organizations. *International Journal of Managing Projects in Business*. 2023. Vol. 16, no. 8. Pp. 100-125. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-10-2020-0306>
  9. Gutheil L. Adaptive project management for the civil society sector: Towards an academic research agenda. *International Development Planning Review*. 2021. Vol. 43, no. 3. Pp. 393-418. <https://doi.org/10.3828/idpr.2020.17>
  10. Kim S., Lee H., Connerton T. P. How Psychological Safety Affects Team Performance: Mediating Role of Efficacy and Learning Behavior. *Frontiers in Psychology*. 2020. Vol. 11. Art. 1581. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01581>
  11. Jiao P., Bu W. The Impact of Organizational Learning on Organizational Resilience in Construction Projects. *Buildings*. 2024. Vol. 14, no. 4. Art. 975. <https://doi.org/10.3390/buildings14040975>
  12. Hua Y., Kang M., Yao H., Fu Y. How to Foster Project Organization Resilience in the Construction Industry: The Role of Data Governance Capabilities. *Buildings*. 2025. Vol. 15, no. 8. Art. 1219. <https://doi.org/10.3390/buildings15081219>
  13. Su W., Junge S. Unlocking the recipe for organizational resilience: A review and future research directions. *European Management Journal*. 2023. Vol. 41, no. 6. Pp. 1086-1105. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2023.03.002>
  14. Stroiko T., Burkun V., Medvedov R. Strategic aspects of human resources management in the context of military operations: Ukrainian experience. *Three Seas Economic Journal*. 2024. Vol. 5, no. 1. Pp. 91-95. <https://doi.org/10.30525/2661-5150/2024-5-14>
  15. Luthans F. The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*. 2002. Vol. 23, no. 6. Pp. 695-706. <https://doi.org/10.1002/job.165>
  16. Hobfoll S. E. et al. Five essential elements of immediate and mid-term mass trauma intervention: Empirical evidence. *Psychiatry*. 2007. Vol. 70, no. 4. Pp. 283-315. <https://doi.org/10.1521/psyc.2007.70.4.283>
  17. Highsmith J. *Agile Project Management: Creating Innovative Products*. 2nd ed. Boston: Addison-Wesley Professional, 2009.
  18. Hamel G., Välikangas L. The Quest for Resilience. *Harvard Business Review*. 2003. Vol. 81, no. 9. Pp. 52-63.
  19. Koilakonda R. R. Resilience in project management: Strategies for overcoming challenges. *International Journal of Core Engineering & Management*. 2023. Vol. 7, no. 6. Pp. 10-18. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.27012.13442>
  20. Siddiquei A. N., Ahmad S., Asmi F. Fostering team resilience with servant leadership: A multi-level study of the construction industry. *Acta Psychologica*. 2025. Vol. 253. Art. 104732. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2025.104732>
  21. Dong H., Dacre N., Baxter D., Ceylan S. What is Agile Project Management? Developing a New Definition Following a Systematic Literature Review. *Project Management Journal*. 2024. Vol. 55, no. 6. Pp. 668-688. <https://doi.org/10.1177/87569728241254095>
  22. Edmondson A. Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*. 1999. Vol. 44, no. 2. Pp. 350-383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
  - management. *Management Science*, 48(8), 1008-1023. <https://doi.org/10.1287/mnsc.48.8.1008.163>
  8. Iftikhar, R., Majeed, M., & Drouin, N. (2023). Crisis management process for project-based organizations. *International Journal of Managing Projects in Business*, 16(8), 100-125. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-10-2020-0306>
  9. Gutheil, L. (2021). Adaptive project management for the civil society sector: Towards an academic research agenda. *International Development Planning Review*, 43(3), 393-418. <https://doi.org/10.3828/idpr.2020.17>
  10. Kim, S., Lee, H., & Connerton, T. P. (2020). How psychological safety affects team performance: Mediating role of efficacy and learning behavior. *Frontiers in Psychology*, 11, 1581. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01581>
  11. Jiao, P., & Bu, W. (2024). The impact of organizational learning on organizational resilience in construction projects. *Buildings*, 14(4), 975. <https://doi.org/10.3390/buildings14040975>
  12. Hua, Y., Kang, M., Yao, H., & Fu, Y. (2025). How to foster project organization resilience in the construction industry: The role of data governance capabilities. *Buildings*, 15(8), 1219. <https://doi.org/10.3390/buildings15081219>
  13. Su, W., & Junge, S. (2023). Unlocking the recipe for organizational resilience: A review and future research directions. *European Management Journal*, 41(6), 1086-1105. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2023.03.002>
  14. Stroiko, T., Burkun, V., & Medvedov, R. (2024). Strategic aspects of human resources management in the context of military operations: Ukrainian experience. *Three Seas Economic Journal*, 5(1), 91-95. <https://doi.org/10.30525/2661-5150/2024-5-14>
  15. Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 695-706. <https://doi.org/10.1002/job.165>
  16. Hobfoll, S. E., Watson, P., Bell, C. C., Bryant, R. A., Brymer, M. J., Friedman, M. J., Friedman, M., Gersons, B. P. R., de Jong, J. T. V. M., Layne, C. M., Maguen, S., Neria, Y., Norwood, A. E., Pynoos, R. S., Reissman, D., Ruzek, J. I., Shalev, A. Y., Solomon, Z., Steinberg, A. M., & Ursano, R. J. (2007). Five essential elements of immediate and mid-term mass trauma intervention: Empirical evidence. *Psychiatry*, 70(4), 283-315. <https://doi.org/10.1521/psyc.2007.70.4.283>
  17. Highsmith, J. (2009). *Agile Project Management: Creating Innovative Products* (2nd ed.). Addison-Wesley Professional.
  18. Hamel, G., & Välikangas, L. (2003). The quest for resilience. *Harvard Business Review*, 81(9), 52-63.
  19. Koilakonda, R. R. (2023). Resilience in project management: Strategies for overcoming challenges. *International Journal of Core Engineering & Management*, 7(6), 10-18. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.27012.13442>
  20. Siddiquei, A. N., Ahmad, S., & Asmi, F. (2025). Fostering team resilience with servant leadership: A multi-level study of the construction industry. *Acta Psychologica*, 253, 104732. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2025.104732>
  21. Dong, H., Dacre, N., Baxter, D., & Ceylan, S. (2024). What is Agile Project Management? Developing a new definition following a systematic literature review. *Project Management Journal*, 55(6), 668-688. <https://doi.org/10.1177/87569728241254095>
  22. Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383. <https://doi.org/10.2307/2666999>

**Oksana Sedashova,**

PhD (Pedagogy), Associate Professor, KROK Business School, 30-32, Tabirna Str., Kyiv, 03113, Ukraine  
 SedashovaOA@krok.edu.ua  
<https://orcid.org/0000-0001-6562-2749>

**Mykola Lavruk,**

Deputy Head of Department, Practika RPA PJSC  
[LavrukNN@outlook.com](mailto:LavrukNN@outlook.com)  
<https://orcid.org/0009-0002-8967-4919>

## FEATURES OF PROJECT TEAM MANAGEMENT UNDER CONDITIONS OF WAR AND UNCERTAINTY: THE RESILIENCE DIMENSION

**Abstract.** The article examines the specific features of project team management under conditions of war and heightened uncertainty, with a focus on resilience as the capacity of an organization, a team, and an individual employee to preserve controllability, adapt to shocks, and restore performance after disruptions. The purpose of the study is to substantiate approaches to improving the effectiveness of project team management under wartime threats by combining adaptive project management, crisis response, and organizational resilience practices. The methodological framework includes a systems analysis of scholarly publications, a comparative analysis of traditional and adaptive management models, a synthesis of international and Ukrainian cases, and a structural-functional analysis of instruments used to maintain operational continuity. The paper clarifies the distinction between risk management and uncertainty management: while risk allows prior probability estimation, uncertainty requires short planning cycles, scenario-based thinking, resource redundancy, and decentralized decision-making. It is demonstrated that in wartime environments traditional linear approaches lose effectiveness because of extreme volatility, whereas adaptive approaches provide faster responses to changing priorities, strengthen operational flexibility, and reduce losses caused by interruptions. Based on the analysis of international experience and Ukrainian practice, the study identifies the main drivers of resilient project teams: psychological safety, backup for critical roles, multi-channel crisis communication, short planning horizons, digital data redundancy, supply chain diversification, and the existence of business continuity and recovery plans. A two-track set of practical recommendations is proposed. At the human and team level, organizations should formalize safety protocols, support mental health, introduce cross-training, and develop empathetic leadership. At the operational and process level, they should apply rolling-wave planning, decentralize operational decisions, create infrastructure redundancy, use scenario planning, and regularly update Business Continuity Plans and Disaster Recovery Plans. The practical value of the study lies in the possibility of directly applying these recommendations in enterprises, public institutions, and project offices operating in an environment of repeated crisis disruptions.

**Keywords:** Project Teams, War, Uncertainty, Resilience, Adaptive Management, Crisis Management, Psychological Safety, Business Continuity.

**JEL Classification:** D81; M12; O22.

**In cites:** Sedashova, O., & Lavruk, M. (2026). Features of project team management under conditions of war and uncertainty: the resilience dimension. *Social Economics*, 73, 141–150. <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2026-73-11> (In Ukrainian)

Конфлікт інтересів: автори повідомляють про відсутність конфлікту інтересів.  
 Автори підтверджують, що при написанні наукової статті ресурс штучного інтелекту не використовувався.

Conflict of Interest: The authors declare no conflict of interest. The authors confirm that no artificial intelligence resources were used in the writing of the scientific article

Стаття надійшла до редакції 20.01.2026 р.  
 Стаття пройшла рецензування 26.02.2026 р.  
 Стаття рекомендована до друку 19.03.2026 р.  
 Стаття опублікована 31.03.2026 р.

Received: 20 January 2026  
 Revised: 26 February 2026  
 Accepted: 19 March 2026  
 Published: 31 March 2026