







“Leadership in conditions of instability: an innovative model for enhancing organizational resilience”

AUTHORS	Iryna Varis   Oksana Kravchuk   Yuliia Eldris 
ARTICLE INFO	Iryna Varis, Oksana Kravchuk and Yuliia Eldris (2024). Leadership in conditions of instability: an innovative model for enhancing organizational resilience. <i>Social and labour relations: theory and practice</i> , 14(2), 1-16. doi: 10.21511/slntp.14(2).2024.01
DOI	http://dx.doi.org/10.21511/slntp.14(2).2024.01
RELEASED ON	Monday, 13 January 2025
RECEIVED ON	Tuesday, 12 November 2024
ACCEPTED ON	Friday, 27 December 2024
LICENSE	 This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License
JOURNAL	"Social and labour relations: theory and practice"
ISSN PRINT	2410-4752
ISSN ONLINE	2415-3389
PUBLISHER	LLC “Consulting Publishing Company “Business Perspectives”
FOUNDER	State Higher Educational Establishment "Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman", Social and Labour Relations Institute



NUMBER OF REFERENCES

41



NUMBER OF FIGURES

2



NUMBER OF TABLES

2

© The author(s) 2025. This publication is an open access article.



BUSINESS PERSPECTIVES

Publisher



LLC "CPC "Business Perspectives"
Hryhorii Skovoroda lane, 10, Sumy,
40022, Ukraine

www.businessperspectives.org



V. HETMAN KNEU

Founder



State Higher Educational Establishment
"Kyiv National Economic University
named after Vadym Hetman",
Prospect Peremogy, 54/1, Kyiv,
03057, Ukraine

<https://kneu.edu.ua/>

Received on: 12th of November, 2024

Accepted on: 27th of December, 2024

Published on: 13th of January, 2025

© Iryna Varis, Oksana Kravchuk, Eldris Yuliia, 2025

Iryna Varis, Ph.D in Economics,
Associate Professor, Kyiv National
Economic University named after
Vadym Hetman, Ukraine.

Oksana Kravchuk, Ph.D in Economics,
Associate Professor, Kyiv National
Economic University named after
Vadym Hetman, Ukraine.

Eldris Yuliia, Higher Education Seeker,
Kyiv National Economic University
named after Vadym Hetman, Ukraine.



This is an Open Access article, distributed
under the terms of the [Creative Commons
Attribution 4.0 International license](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/), which
permits unrestricted re-use, distribution, and
reproduction in any medium, provided the
original work is properly cited.

Conflict of interest statement:

Author(s) reported no conflict of interest

Iryna Varis (Ukraine), Oksana Kravchuk (Ukraine), Eldris Yuliia (Ukraine)

LEADERSHIP IN CONDITIONS OF INSTABILITY: AN INNOVATIVE MODEL FOR ENHANCING ORGANIZATIONAL RESILIENCE

Abstract

The relevance of this study is driven by the growing need for innovative leadership models capable of effectively responding to modern challenges arising from rapid socio-economic changes and instability, particularly in times of war. This article aims to develop an innovative model of transformational leadership in wartime that addresses these challenges and opportunities to strengthen organizational resilience and enhance competitiveness. The object of the study is current leadership trends and their impact on management effectiveness. The methodological foundation includes a comparative analysis of the advantages and disadvantages of various leadership styles and empirical research methods to identify effective management approaches. Structural and systemic approaches enabled the integration of diverse leadership elements into a unified model that is resilient and adaptable to dynamic conditions. The study results confirmed the importance of combining adaptive, innovative, inclusive, and ethical approaches to form a resilient management strategy that allows rapid responses to challenges. The findings of the study are of paramount importance, as they provide a robust model for transformational leadership in wartime. The practical value of the article lies in the recommendations developed for implementing the proposed model, which can be adapted to the needs of any organization, regardless of its scale, industry, or specific features. Such recommendations promote not only increased organizational resilience in crisis conditions but also foster conditions for long-term development and competitive advantage.

Keywords

leadership trends, modern leadership model, leadership competencies, management styles, innovativeness, inclusiveness, crisis management

JEL Classification

M12, L21, O31, H12

I. O. Варіс (Україна), О. І. Кравчук (Україна), Ю. Ф. Ельдріс (Україна)

ЛІДЕРСТВО В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ: ІННОВАЦІЙНА МОДЕЛЬ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ СТІЙКОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙ

Анотація

Актуальність дослідження обумовлена зростанням потреби в інноваційних моделях лідерства, здатних ефективно реагувати на сучасні виклики, спричинені швидкими соціально-економічними змінами та нестабільністю, зокрема в умовах війни. Метою статті є розроблення інноваційної моделі трансформаційного лідерства в умовах війни, що враховує ці виклики й можливості для зміцнення стійкості та підвищення конкурентоспроможності організацій. Об'єктом дослідження виступають актуальні лідерські тренди та їхній вплив на ефективність управління. Методологічну основу складають компаративний аналіз переваг і недоліків різних стилів лідерства та емпіричні методи дослідження, спрямовані на виявлення ефективних управлінських підходів. Структурний і системний підходи забезпечили можливість інтегрувати різні елементи лідерства в єдину модель, здатну адаптуватися до динамічних умов. Результати дослідження підтвердили важливість комбінування адаптивного, інноваційного, інклюзивного та етичного підходів для формування стійкої управлінської стратегії, що дозволяє оперативно відповідати на виклики. Практична цінність статті полягає в розроблених рекомендаціях для впровадження запропонованої моделі, що можуть бути адаптовані до потреб будь-якої організації незалежно від масштабу, галузі або специфіки. Такі рекомендації сприяють не лише підвищенню стійкості організації в кризових умовах, але й створенню умов для довгострокового розвитку й конкурентної переваги.

Ключові слова

тренди лідерства, модель сучасного лідера, лідерські компетентності, стилі управління, інноваційність, інклюзивність, антикризове управління

Класифікація JEL

M12, L21, O31, H12

ВСТУП

Лідерство визначається як процес впливу на групу людей для досягнення спільних цілей шляхом організації, натхнення та спрямування діяльності. У сучасному контексті лідерство виступає не лише як управлінська функція, а й як основа розвитку інновацій та формування адаптивних стратегій для організацій, що функціонують в умовах динамічного ринкового середовища. Завдяки ефективному лідерству можливе формування позитивної корпоративної культури, підвищення мотивації працівників і забезпечення стабільного розвитку організації навіть у періоди кризових змін. Важливість лідерства проявляється також у здатності керівників бути не лише управлінцями, а й наставниками, що підтримують розвиток компетентностей своїх команд і стимулюють творчий підхід до вирішення завдань.

Війна в Україні суттєво вплинула на лідерські підходи та вимоги до лідерів, підкресливши важливість швидкої адаптації, емоційної стійкості та здатності підтримувати команди в умовах високої невизначеності та стресу. Керівники мають миттєво реагувати на кризові ситуації, забезпечуючи безпеку працівників, підтримку їхнього психологічного стану та безперерйність ключових бізнес-процесів. Лідерство під час війни стало випробуванням для здатності лідерів діяти з емпатією, проявляти гнучкість і приймати рішення в умовах обмежених ресурсів. Ситуація вимагає від лідерів не тільки традиційних управлінських навичок, а й інтеграції стратегій кризового менеджменту, що дозволяють зберігати єдність і продуктивність команд під час екстремальних обставин.

Сучасні тренди в лідерстві відображають необхідність переходу від традиційних підходів до більш гнучких і адаптивних моделей управління, особливо у світлі таких викликів, як війна в Україні. Ситуація підкреслила важливість розвитку емоційного інтелекту у лідерів, що допомагає їм краще розуміти та підтримувати свої команди в умовах стресу та невизначеності. Інтеграція кризових стратегій і швидка адаптація до змін стали ключовими аспектами сучасного управління, а цифрові технології забезпечили можливість ефективної комунікації та координації в умовах обмежених ресурсів. Інклюзивне лідерство набуло особливого значення, оскільки дозволяє враховувати різноманітні точки зору та створювати стратегії, що враховують потреби команди. Поеднання класичних підходів, таких як транзакційне та трансформаційне лідерство, із сучасними інноваційними методами допомагає лідерам залишатися ефективними агентами змін, підтримуючи єдність і продуктивність організації навіть у найскладніших умовах.

1. ЛІТЕРАТУРНИЙ ОГЛЯД

Теоретичні аспекти лідерства, включаючи його різні стилі, принципи та ефективність у сучасному управлінському середовищі, як свідчить аналіз останніх досліджень та публікацій, широко вивчали як зарубіжні, так і вітчизняні науковці. Серед вітчизняних дослідників вагомий внесок у цю галузь зробили Постоленко [25], Кожушко та Щербакова [17], Тимошенко [41], Маркіна, Вороніна та Дмитренко [21], Каламан та Пурцхванідзе [13], Каламан та Мандрикіна [12], Швіндіна та колеги [31], Буняк [4], Міхацька [22], Клочко [16], Олійник [24], Савін та Бериславський [28].

Постоленко розглянула концепцію комунікативного лідерства, яке базується на взаємодії між керівниками та працівниками, дослідила основні теорії та принципи, що включають діалог, постановку цілей, залучення до прийняття рішень, оцінювання ефективності, обмін знаннями та співпрацю, охарактеризувала ключові принципи успішного комунікативного лідера [25]. У статті Кожушко та Щербакової обґрунтовано, що лідерство є ключовим для управління та ефективності організації, проведено критичний аналіз визначень, запропоновано авторське визначення «лідерства менеджера» і концепцію управлінського лідерства, що базується на здатності планувати та реалізовувати

зміни відповідно до цілей [17]. Тимошенко аналізує лідерство в умовах змін, його важливість та глобальні виклики в управлінні персоналом, описує тенденції формування майбутнього лідерства і пріоритети розвитку лідерських якостей для ефективного управління та побудови стійких команд [41]. Актуальність дослідження Маркіної, Вороніної та Дмитренко полягає у вдосконаленні системи менеджменту якості в умовах економічної кризи для підвищення ефективності підприємства та конкурентоспроможності. У статті уточнено сутність лідерства, визначено його роль у менеджменті, виділено ключові ознаки цього феномена та підкреслено, що основою лідерства є особистість лідера, зроблено висновок, що розвиток концепції лідерства змінює парадигму сучасного менеджменту, розмежовуючи старі та нові підходи до управління [21]. Буняк дослідила лідерство в менеджменті організації, узагальнила наукові підходи та визначила його ключові характеристики, довела, що ефективне лідерство є важливим для управлінської діяльності, а його відсутність негативно впливає на результати, а також обґрунтувала доцільність трансформаційного стилю лідерства в умовах BANI-світу та визначила необхідні якості сучасного лідера [4]. У роботі колективу авторів на чолі зі Швіндіної узагальнено підходи до трансформаційного і деструктивного лідерства, розглянуто трансакційне лідерство та псевдотрансформаційне лідерство, запропоновано розмежування стилів лідерства, описано негативні наслідки деструктивних лідерів, які можуть руйнувати організаційні системи, а також стратегії ефективних лідерів і фактор Валленди, що сприяє конструктивному лідерству [31]. У дослідженні Михацької розглянуто роль лідерства в управлінні змінами, акцентуючи на гнучкості, швидкості прийняття рішень і комунікаціях [22]. Каламан та Пурцхванідзе охарактеризували трансформаційне лідерство як оптимальний стиль для публічного управління, запропонували визначення терміну «лідерство» та критерії його вимірювання, а також принципи для успішних лідерів у цій сфері, розглянули теорії, що пояснюють, які риси створюють великих лідерів та обґрунтували доцільність трансформаційного лідерства для ефективного роботи команди [13].

Каламан та Мандрикіна узагальнюють лідерські компетентності в галузі лідерства, використовуючи модель на прикладі шести західних країн (Австрія, Німеччина, Швейцарія, США, Канада, Об'єднане Королівство) для визначення ефективних лідерських якостей [12]. Клочко проаналізувала роль лідерства менеджера освіти в ефективності освітніх організацій, визначено три типи менеджерів — «Менеджерський», «Лідерський» і «Гармонійний», що підкреслює необхідність розвитку лідерського потенціалу, професійної компетентності та готовності до відповідальності, а також важливість психологічної підготовки для формування лідерських якостей у практиці освітніх організацій [16]. Олійник дослідила вплив ефективного лідерства на формування корпоративної культури в сучасних організаціях, узагальнюються підходи до парадигми «ефективне лідерство в системі корпоративної культури», аналізується важливість цієї парадигми в умовах сучасних викликів, розглядається взаємодія між лідерськими якостями та корпоративною культурою для забезпечення ефективного керівництва й створення стійкого організаційного середовища [24]. У дослідженні Савіна та Бериславського доведена ключова роль керівництва та лідерства у формуванні організаційної культури, що є основою успішного функціонування організації, підкреслюючи, що лідери встановлюють стратегічні напрямки та формують цінності, норми і поведінку, які впливають на всі аспекти діяльності [28].

У сучасних закордонних дослідженнях лідерства значну увагу приділено його еволюції, впливу культурних особливостей, ролі різних стилів у підтримці інновацій та ключовим компетенціям для ефективного управління в умовах кризи. Закордонні вчені Стоун та Паттерсона [32], Ден Харторг та Де Хуг [10], Карнелі [14], Супрайтно [34], Ріджіо та Ньюстед [27], Бехі та ін. [2], Коста, Падуя та Морейра [6] акцентують на важливості адаптивності, гнучкості та інноваційності лідерів, які здатні відповідати на виклики динамічного бізнес-середовища та формувати організаційну культуру, що сприяє розвитку та конкурентоспроможності.

Стоун та Паттерсона розглядають, як з часом змінювалася спрямованість на лідерство, нюанси його зосередженості, зафіксовані в хронологічній послідовності теорії лідерства, а також нещодавня поява теоретичних основ служіння лідерству та наслідування [32]. Ден Харторг та Де Хуг обговорили роль культури у формуванні лідерських процесів, зокрема вплив суспільної культури на неявні теорії лідерства та взаємодію між лідерами і послідовниками, включаючи нові теми, такі як вплив культури на послідовників і керівництво групами з різних регіонів, а також методологічні виклики, практичні наслідки та напрямки для майбутніх досліджень [10]. Результати статті Карнелі показали, що адхократичне лідерство є ключовим для реагування на швидкі зміни в бізнес-середовищі, акцентуючи гнучкість, інновації, швидку адаптацію та співпрацю для задоволення потреб ринку. Автор вважає, що адхократичні лідери мають ризикувати, ефективно використовувати технології та дані, а також формувати організаційну культуру, що підтримує інновації та постійне навчання [14]. Супрайтно написав, що змінні робочого середовища та мотивації позитивно впливають на продуктивність персоналу, тоді як змінні лідерства не мають значного впливу на їх результативність [34]. Ріджіо та Ньюстед дослідили невідомі аспекти кризового лідерства, оглядаючи типи і динаміку криз, розглянули чотири теорії лідерства, визначили п'ять ключових компетентностей для ефективного управління в кризових умовах, а також запропонували напрямки для майбутніх досліджень [27]. Бехі у співавторстві з колегами проаналізували поточні та майбутні виклики лідерства 4.0, а також надали рекомендації для керівництва та менеджменту, щоб допомогти їм задовольняти вимоги та підтримувати конкурентоспроможність організації [2]. Коста, Падуя та Морейра присвятили своє дослідження аналізу впливу стилів лідерства на інноваційні процеси, підкреслюючи роль людського капіталу як ключового чинника конкурентоспроможності, а також виявили, що людський капітал посилює зв'язок між стилями лідерства та інноваціями, що підкреслює важливість інвестицій у навички для покращення інноваційної діяльності, надаючи рекоменда-

ції для менеджерів і політиків щодо впровадження активних стилів лідерства та розвитку внутрішніх компетентностей [6].

Таким чином, у науковій літературі, присвяченій дослідженню лідерства, показано, що такі підходи, як адаптивне, інноваційне та трансформаційне лідерство, сприяють швидкій адаптації організацій до змін і підвищенню їхньої стійкості та конкурентоспроможності в умовах нестабільного середовища. Проте, досі відчувається брак досліджень, які б враховували специфічні виклики й можливості сучасних трендів лідерства, зумовлені війною та соціально-економічними змінами, і які б пропонували адаптовану модель лідерства з практичними рекомендаціями для її ефективного впровадження в сучасних організаціях.

2. МЕТА ДОСЛІДЖЕННЯ

Метою дослідження є розроблення інноваційної моделі трансформаційного лідерства в умовах війни, яка враховує виклики та можливості, зумовлені війною та швидкими соціально-економічними змінами, а також визначення рекомендацій для її впровадження в організаціях задля підвищення їхньої стійкості та конкурентоспроможності.

3. МЕТОДОЛОГІЯ

Методологічну основу дослідження становлять емпіричні методи аналізу трендів лідерства, що поєднують вивчення сучасних практик управління та кризових стратегій у різних організаціях. Використано компаративний аналіз для виявлення переваг і недоліків різних стилів лідерства, а також структурний і системний підходи для створення інноваційної моделі сучасного лідера. Теоретичне підґрунтя складають сучасні наукові праці українських і зарубіжних авторів з питань адаптивного, інноваційного та етичного лідерства. Для формулювання висновків застосовано метод узагальнення та синтезу наукової інформації, а також графічні методи для ілюстрації отриманих результатів у вигляді таблиць і рисунків.

4. РЕЗУЛЬТАТИ

Зміни в соціально-економічному середовищі суттєво вплинули на еволюцію та трансформацію стилів лідерства, викликаючи необхідність адаптації традиційних підходів до нових викликів сучасності. Стрімкий розвиток технологій, зростаюча нестабільність ринків, глобалізація та посилення конкуренції спричинили значні зміни в організаційних структурах та практиках управління. Інноваційні технології, цифрова трансформація та автоматизація процесів створили нові вимоги до лідерів, які тепер мають бути не лише менеджерами, але й агентами змін, здатними інтегрувати інноваційні рішення у свої стратегії керівництва. Такі умови вимагають від керівників вміння швидко адаптуватися, розробляти ефективні довгострокові стратегії та керувати командами в умовах високої невизначеності. Зростаюча роль глобалізації та технологій сприяла формуванню нового підходу до управління різноманітними командами. Культурна різноманітність стає джерелом інновацій і творчих рішень, але також вимагає від лідерів гнучкості та здатності адаптувати свій стиль управління до потреб команди, що підкреслює багатовимірний характер сучасного лідерства, яке формується на перетині технологічних досягнень, глобальних трендів та соціокультурних змін.

Особливе значення в розвитку сучасних підходів до лідерства відіграли останні кризові події, зокрема війна в Україні, яка підкреслила необхідність швидкої адаптації, емоційної стійкості та здатності підтримувати команди в умовах високої невизначеності та стресу. Лідери мають оперативну реагувати на кризові ситуації, забезпечуючи безпеку працівників та безперервність ключових бізнес-процесів, одночасно зберігаючи мотивацію і єдність колективу. Війна також продемонструвала важливість інтеграції стратегій кризового менеджменту, що дозволяють підтримувати продуктивність і керувати в умовах обмежених ресурсів.

У сучасному динамічному бізнес-середовищі ефективність організацій значною мірою

залежить від здатності лідерів адаптувати свої підходи до управління відповідно до нових викликів і можливостей. Різноманіття стилів лідерства, що виникли внаслідок глобальних змін і технологічних інновацій, дає змогу керівникам обирати та поєднувати методи управління для підвищення ефективності, підтримки інноваційності та створення стійких команд. Наведена нижче Таблиця 1 ілюструє основні тренди в лідерстві, їхні переваги та можливі недоліки, що дозволяє комплексно оцінити їх вплив на управління організаціями.

Розглянуті тренди лідерства відображають широкий спектр підходів, що дозволяють лідерам ефективно працювати в умовах швидких змін, глобальної взаємодії та технологічних інновацій. Кожен стиль має свої сильні сторони, що сприяють зміцненню корпоративної культури, підвищенню залученості працівників і покращенню продуктивності. Водночас, вибір лідерського підходу має враховувати специфіку організації, наявні ресурси та потенційні виклики. Використання комбінацій різних стилів лідерства може стати ключем до створення ефективної стратегії управління, яка забезпечить стабільний розвиток і конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

У сучасному середовищі, що характеризується постійними змінами та високою конкуренцією, лідери стикаються з численними викликами, але також мають можливість використовувати ці обставини для свого розвитку і зміцнення позицій організацій.

Ефективне управління вимагає від керівників не тільки гнучкості та здатності адаптуватися, але й розуміння нових реалій, таких як управління дистанційними командами, зміна очікувань працівників, впровадження інновацій та дотримання етичних стандартів. Ці виклики визначають основні завдання для сучасних лідерів, які мають забезпечити стабільність і розвиток організацій. Рисунок 1 ілюструє основні виклики, з якими стикаються сучасні лідери в мовах стрімких змін, технологічного розвитку та соціальних перетворень.

Таблиця 1. Основні тренди сучасного лідерства: опис, переваги та недоліки

Джерело: Розроблено авторами на основі [1; 7; 8; 10; 11; 20; 34; 35; 36; 37; 39; 40; 41].

Тренд лідерства	Опис	Ключові переваги	Можливі недоліки
Гібридне лідерство	Поєднання традиційних підходів (наприклад, транзакційного) з інноваційними (трансформаційне, коучингове), що забезпечує гнучкість і адаптацію до змін	Гнучкість у виборі підходів, адаптація до різних ситуацій, поєднання контролю і натхнення	Може викликати плутанину серед працівників через зміну стилів, потребує високої компетентності лідера
Лідерство з емоційним інтелектом	Здатність лідера розуміти, керувати власними емоціями та емоціями команди для створення позитивного робочого середовища	Покращення робочих відносин, зменшення конфліктів, підвищення продуктивності та мотивації	Потребує високих особистісних навичок, може бути складним для реалізації без належної підготовки
Трансформаційне лідерство	Лідери надихають та мотивують підлеглих до досягнення великих цілей, створюють умови для позитивних змін	Підвищення залученості працівників, розвиток інноваційного мислення, зміцнення культури довіри	Залежність від особистих якостей лідера, можливі труднощі у кризових ситуаціях, де потрібен жорсткий контроль
Інклюзивне лідерство	Акцент на врахуванні різноманітності, забезпеченні рівних можливостей для всіх членів команди, стимулюванні обміну думками	Підвищення креативності, залучення різноманітних точок зору, формування довіри	Потребує додаткових ресурсів і часу для впровадження, складність у великомасштабних організаціях
Цифрове лідерство	Управління в умовах цифрової трансформації, використання цифрових інструментів для оптимізації процесів і співпраці	Підвищення ефективності процесів, можливість працювати віддалено, гнучкість у робочих моделях	Потребує високих технологічних знань, можливі проблеми для лідерів, які не готові до цифрових змін
Коучингове лідерство	Фокусується на розвитку працівників через наставництво, підтримку та орієнтацію на професійний і особистісний ріст	Підвищення залученості та мотивації, розвиток культури навчання та самовдосконалення	Потребує часу на впровадження та підготовку, може бути неефективним у кризових ситуаціях
Сталий розвиток і соціальна відповідальність	Інтеграція екологічних та соціальних аспектів у процес прийняття рішень, фокус на довгостроковій користі для суспільства	Підвищення репутації, довіра з боку клієнтів і працівників, підтримка екологічної стійкості	Потребує значних ресурсів, може конфліктувати з короткостроковими бізнес-цілями
Етичне лідерство	Лідер забезпечує дотримання високих моральних стандартів і прозорості в управлінні	Формування довіри, підвищення лояльності, сприяння етичній культурі	Може уповільнювати процес прийняття рішень, потребує значних особистісних зусиль лідера
Адаптивне лідерство	Здатність швидко реагувати на зміни і ефективно керувати у ситуаціях невизначеності	Підвищення ефективності та гнучкості, зниження ризику криз	Потребує високих когнітивних і стратегічних навичок, може викликати стрес у команди
Лідерство на основі даних	Використання аналітики для прийняття обґрунтованих управлінських рішень	Зменшення суб'єктивності, підвищення ефективності управління	Може залежати від точності даних, потребує інвестицій у технології
Лідерство з акцентом на благополуччя	Пріоритет фізичного, психічного та емоційного добробуту працівників	Зменшення стресу, підвищення мотивації та продуктивності, підтримка лояльності	Потребує додаткових ресурсів і часу на впровадження
Ситуативне лідерство	Адаптація стилю управління залежно від конкретних обставин і потреб команди	Гнучкість, ефективне керування в різних ситуаціях	Може створювати непослідовність у підходах, що впливає на довіру
Лідерство, орієнтоване на співпрацю	Створення середовища для активної взаємодії та обміну знаннями	Підвищення ефективності через співпрацю, атмосфера довіри	Потребує значного часу на комунікацію, можливе уповільнення процесу прийняття рішень
Глобальне лідерство	Управління у міжнародному масштабі, врахування культурних відмінностей	Розвиток крос-культурної компетентності, ефективна робота з мультикультурними командами	Потребує знань міжнародних практик, може бути складним у великих командах
Резильентне лідерство	Використання кризових ситуацій для зростання та посилення позицій	Зміцнення стійкості, розвиток інноваційності	Може бути стресовим для працівників, потребує готовності до ризиків

Таблиця 1 (продовж). Основні тренди сучасного лідерства: опис, переваги та недоліки

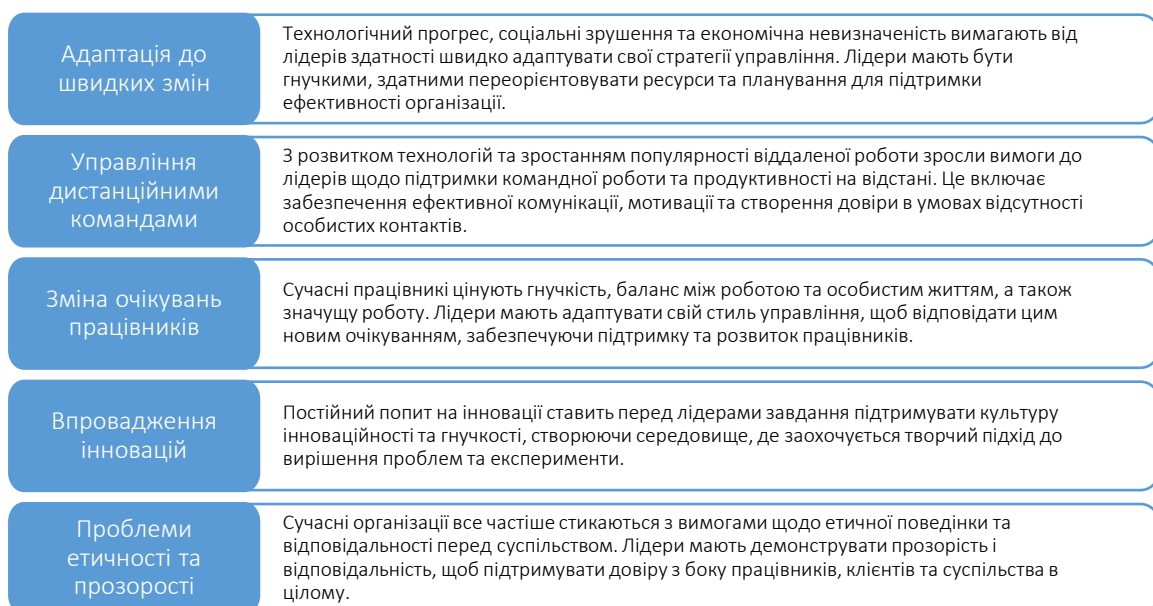
Тренд лідерства	Опис	Ключові переваги	Можливі недоліки
Інноваційне лідерство	Створення середовища, що підтримує новаторські рішення і творчий підхід	Підвищення конкурентоспроможності, стимулювання творчості	Високий ризик невдач, потреба в постійних інвестиціях
Лідерство з підтримкою менторства	Фокус на розвиток персоналу через наставництво	Підвищення кваліфікації та професійного розвитку працівників	Потребує часу і зусиль на впровадження програм
Лідерство, спрямоване на стійкість до змін	Здатність вести організацію через зміни, підтримуючи стабільність	Зниження опору змінам, забезпечення ефективності у трансформаціях	Потребує значних ресурсів для впровадження і підтримки
Духовне лідерство	Орієнтація на сенс та цінності, які виходять за межі матеріальних цілей	Підвищення мотивації та залученості через духовні аспекти	Складність у вимірюванні результатів і можливі розбіжності у цінностях

Сучасні виклики, такі як швидкі зміни, розвиток дистанційної роботи, зміна очікувань персоналу, необхідність підтримки інновацій та дотримання етичних норм, вимагають від лідерів комплексного підходу до управління. Успішні лідери мають не лише адаптуватися до нових умов, але й бути проактивними, впроваджуючи інноваційні стратегії, які забезпечують гнучкість і конкурентоспроможність організації. Зростання значення дистанційної роботи створює додаткові виклики у сфері комунікації, взаємодії та управління продуктивністю, що підкреслює важливість володіння сучасними цифровими інструментами та технологіями.

Крім того, зміна очікувань персоналу, зокрема щодо балансу між роботою та особистим життям, потребує від лідерів вміння врахо-

увати індивідуальні потреби працівників і створювати середовище, що сприяє їхньому благополуччю та розвитку. Це вимагає наявності емпатії, здатності розуміти й реагувати на емоційний стан підлеглих, що підвищує рівень задоволеності роботою і сприяє довгостроковій лояльності. Не менш важливою є підтримка інновацій — лідери мають стимулювати творчий підхід і створювати умови, що сприяють розвитку нових ідей, що дозволяє організації залишатися конкурентоспроможною та адаптивною до змін у зовнішньому середовищі. Дотримання етичних норм у прийнятті рішень є ще одним важливим аспектом сучасного лідерства, адже прозорість і етичність сприяють формуванню довіри як серед працівників, так і серед партнерів та клієнтів [17].

Джерело: Розроблено авторами на основі [17].

**Рисунок 1.** Основні виклики для сучасних лідерів у динамічному бізнес-середовищі

Джерело: Розроблено авторами на основі [38].



Рисунок 2. Екосистема ефективних управлінських практик в умовах постійних змін

Лідери, здатні ефективно відповідати на ці виклики, забезпечують конкурентоспроможність і довгостроковий розвиток своїх організацій. Важливими факторами успіху є гнучкість, стратегічне мислення та емпатія, що дозволяють створювати позитивну робочу культуру, підтримувати мотивацію команди та зміцнювати її згуртованість навіть у найскладніших умовах.

Сучасне бізнес-середовище вимагає від лідерів ефективного використання наявних можливостей для розвитку організації та її адаптації до постійних змін. Впровадження інноваційних практик управління, формування позитивної корпоративної культури, використання data-driven підходів у прийнятті рішень, розвиток талантів та підвищення організаційної стійкості створюють фундамент успішного лідерства в умовах глобальних трансформацій (Рисунок 2).

Представлена екосистема управлінських практик демонструє ключові можливості сучасного лідера для забезпечення організаційної ефек-

тивності. Синергія компонентів екосистеми створює основу для формування адаптивних стратегій управління, що враховують як внутрішні потреби організації, так і зовнішні виклики. Лідери, які ефективно використовують ці можливості, забезпечують стійке зростання організацій та досягнення їх стратегічних цілей навіть у турбулентному середовищі.

5. ОБГОВОРЕННЯ

Існує чимало прикладів з реального життя, де сучасні тренди в лідерстві успішно впроваджуються, допомагаючи організаціям досягати високих результатів і підвищувати свою конкурентоспроможність:

1. Microsoft та інноваційне та адаптивне лідерство. Під керівництвом Сат'ї Наделли компанія Microsoft зазнала значних змін, що стали прикладом успішного впровадження інноваційного та адаптивного лідерства. Наделла запровадив культуру «mindset of growth» (орієнтації на розви-

ток), заохочуючи працівників до експериментів та активного пошуку нових рішень. Це дозволило компанії трансформувати свій підхід до розвитку програмного забезпечення та хмарних сервісів, а також зміцнити свої позиції на ринку [9].

2. Airbnb і гібридне лідерство. Airbnb став прикладом використання гібридного лідерства, поєднуючи традиційні управлінські підходи з інноваційними та трансформаційними практиками. Засновники компанії змогли створити культуру, де співпраця та інноваційність є основними складовими успіху. Під час пандемії COVID-19 компанія змогла швидко адаптувати свої бізнес-моделі, впровадивши нові послуги, такі як онлайн-екскурсії та підтримка дистанційних туристичних сервісів [26].
3. Salesforce та етичне та соціально відповідальне лідерство. Компанія Salesforce відома своїм акцентом на етичні та соціально відповідальні практики. Засновник і генеральний директор Марк Беніофф активно підтримує концепцію «1-1-1», яка передбачає виділення 1% прибутку, 1% продукту та 1% робочого часу персоналу на благодійні ініціативи. Це підхід етичного та соціально відповідального лідерства не лише підвищив репутацію компанії, але й сприяв залученню працівників, які поділяють такі цінності [3].
4. Netflix та резильентне лідерство. Netflix став яскравим прикладом резильентного лідерства, де компанія не тільки вижила під час численних змін на ринку, але й стала сильнішою, адаптуючись і виходячи за межі традиційного відеопрокату до цифрового стримінгу. Завдяки культурі відкритості до інновацій та експериментів, компанія змогла швидко адаптуватися до технологічних змін і підтримувати свою конкурентоспроможність [36].
5. Google та лідерство з підтримкою менторства. Google широко відомий своїм акцентом на підтримку менторства та професійного розвитку персоналу. Компанія актив-

но сприяє розвитку внутрішніх програм навчання, менторства та розвитку навичок, що дозволяє працівникам зростати професійно та особисто. Лідери компанії заохочують відкрите спілкування, обмін досвідом та підтримку нових ініціатив, що сприяє високому рівню залученості працівників і розвитку інноваційних рішень [23].

6. Unilever та стале лідерство. Компанія Unilever впроваджує сталий підхід до лідерства, інтегруючи принципи сталого розвитку та соціальної відповідальності у свою бізнес-стратегію. Лідери компанії підкреслюють важливість збереження екології та покращення соціальних умов у всьому світі, що позитивно впливає на репутацію бренду та підвищує його привабливість серед споживачів, які цінують соціальну відповідальність [18].

Наведені приклади демонструють, як сучасні тренди у лідерстві допомагають організаціям адаптуватися до швидких змін, підтримувати конкурентоспроможність та сприяти стабільному розвитку. Сучасні приклади поєднання різних стилів лідерства демонструють ефективність їх інтеграції в управлінські практики компаній. Microsoft ілюструє поєднання інноваційного та адаптивного лідерства, що сприяло трансформації її підходу до розроблення продуктів та стратегій. Airbnb демонструє гібридне лідерство, поєднуючи традиційні та інноваційні підходи для забезпечення гнучкості та адаптації до змінних умов, таких як пандемія. Salesforce акцентує увагу на етичному та соціально відповідальному лідерстві, підтримуючи корпоративну культуру, орієнтовану на благодійність та соціальні ініціативи. Netflix представляє резильентне лідерство, де компанія використовує кризові ситуації як можливості для розвитку та зміцнення своїх позицій. Google застосовує лідерство з підтримкою менторства, впроваджуючи програми навчання та обміну знаннями, що сприяють створенню інноваційного середовища. Unilever демонструє стале лідерство, інтегруючи принципи сталого розвитку та соціальної відповідальності, що зміцнює репутацію компанії та підвищує її привабливість серед споживачів. Отже, поєднання різних стилів лі-

Таблиця 2. Переваги та недоліки поєднання різних стилів лідерства

Джерело: Розроблено авторами на основі [11; 29].

Аспект	Опис
Переваги поєднання різних стилів лідерства	
Гнучкість управління	Здатність лідерів комбінувати різні підходи дозволяє їм швидко адаптуватися до змінних умов, що є особливо важливим у сучасному динамічному середовищі. Наприклад, у періоди кризи можна застосовувати адаптивне або резильєнтне лідерство, тоді як під час впровадження нових проєктів — інноваційне або коучингове.
Підвищення ефективності команди	Лідери, які використовують кілька стилів лідерства, можуть краще враховувати індивідуальні особливості членів команди, що сприяє підвищенню їхньої мотивації та залученості. Поєднання коучингового та менторського лідерства дозволяє розвивати навички працівників і створювати умови для їхнього професійного зростання.
Залучення інновацій	Використання інноваційного та інклюзивного підходів сприяє створенню середовища, де заохочується творчий підхід та співпраця. Це допомагає генерувати нові ідеї та покращувати процеси в компанії.
Збалансованість управління	Поєднання стилів дозволяє створити баланс між строгим контролем та підтримкою. Наприклад, транзакційний стиль можна поєднати з трансформаційним для забезпечення виконання завдань і водночас мотивації працівників до досягнення вищих результатів.
Недоліки поєднання різних стилів лідерства	
Складність у реалізації	Поєднання різних стилів лідерства вимагає від лідера високого рівня компетентності та самосвідомості. Недосвідчені лідери можуть не знати, коли і як найкраще застосувати певний стиль, що призводить до непослідовності в управлінні.
Плутанина для працівників	Часті зміни стилів управління можуть створювати відчуття нестабільності та непослідовності серед персоналу. Це може зменшити довіру до лідера та знизити мотивацію, якщо працівники не розуміють причин змін у підходах.
Висока потреба в емоційному інтелекті	Успішне поєднання різних стилів лідерства вимагає високого рівня емоційного інтелекту для розуміння потреб команди та своєчасної зміни підходів. Недостатньо розвинені навички емоційного інтелекту можуть обмежити ефективність застосування комбінованих стилів.
Ризик втрати фокусу	Прагнення поєднати різні стилі може призвести до втрати чіткості управлінської стратегії. Постійна зміна підходів може відволікати від загальних цілей і пріоритетів організації, що може спричинити втрату стратегічного фокусу.
Вимоги до ресурсів	Поєднання різних стилів може вимагати додаткових ресурсів, зокрема часу на навчання та адаптацію працівників до нових підходів. Це особливо важливо у великих організаціях з різноманітними командами та структурами.

дерства є актуальною практикою, що дозволяє лідерам максимально ефективно використовувати свої управлінські навички залежно від ситуації та потреб організації. Однак така гнучкість має як переваги, так і недоліки, що проілюстровано в Таблиці 2.

Поєднання різних стилів лідерства може забезпечити значні переваги для організації, такі як гнучкість управління, підвищення ефективності команди, стимулювання інновацій та збалансованість підходів. Однак, цей підхід також має свої виклики, зокрема складність реалізації, можливу плутанину серед працівників, високі вимоги до емоційного інтелекту лідера, ризик втрати стратегічного фокусу та необхідність додаткових ресурсів. Ефективне використання комбінованих стилів лідерства вимагає від керівника високої компетентності, самосвідомості та здатності адаптуватися до змін. Але це підхід, який, за умови належного впровадження, мо-

же значно підвищити конкурентоспроможність і стійкість організації в сучасному динамічному середовищі.

6. РЕКОМЕНДАЦІЇ

За результатами проведеного теоретико-методологічного аналізу та емпіричного дослідження запропоновано інноваційну модель трансформаційного лідерства в умовах війни (Рисунок 3). Методологічним базисом розробленої моделі виступає інтеграційний підхід, що синтезує положення ситуаційної, поведінкової та трансформаційної теорій лідерства. Концептуалізація моделі сучасного лідера в умовах війни ґрунтується на мультипарадигмальному підході, який передбачає поєднання різних стилів та практик лідерства для забезпечення організаційної резильєнтності та адаптивності. Запропонована модель інтегрує інструментарій кризового, адаптивного та ре-

Джерело: Розроблено авторами на основі проведеного дослідження.

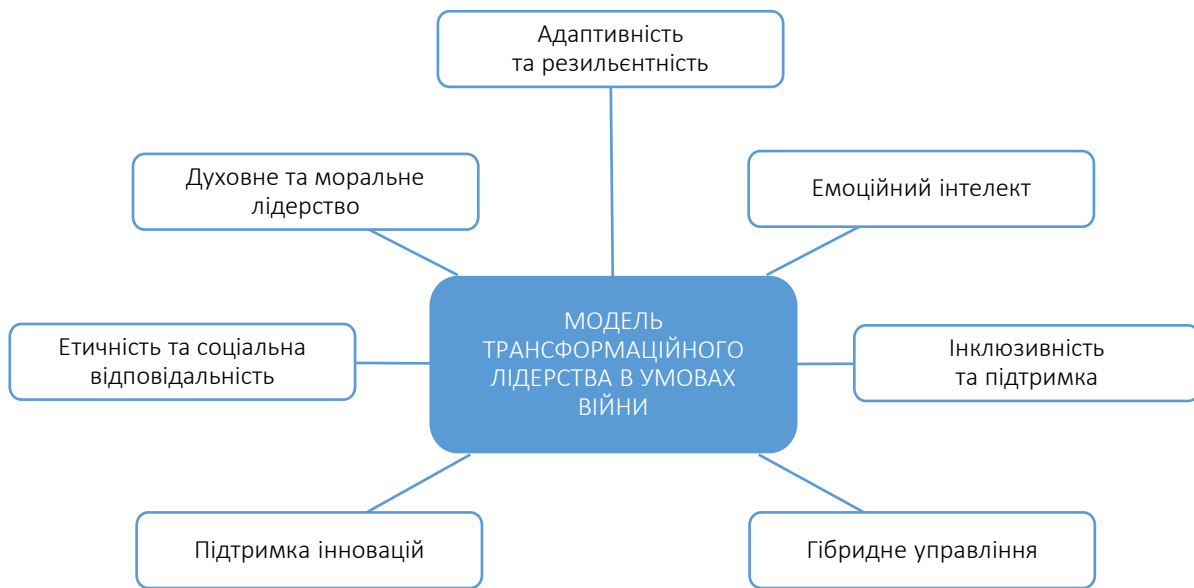


Рисунок 3. Інноваційна модель трансформаційного лідерства в умовах війни

зильєнтного лідерства, що дозволяє формувати комплексні управлінські рішення в умовах турбулентності та невизначеності.

Імплементация розробленої моделі передбачає інтеграцію диверсифікованих управлінських підходів, що забезпечують ефективне реагування на виклики динамічного середовища. У Таблиці 3 представлено декомпозицію структурних елементів моделі з визначенням їх функці-

онального призначення, компаративних переваг та практичної імплементації. Синергетична взаємодія ідентифікованих компонентів формує фундамент для забезпечення організаційної стійкості, інноваційного потенціалу та конкурентних переваг суб'єкта господарювання.

Компаративний аналіз структурних елементів моделі лідерства (Таблиця 3) демонструє синергетичний ефект від інтеграції різних управлін-

Таблиця 3. Декомпозиція елементів інноваційної моделі трансформаційного лідерства в умовах війни

Джерело: Розроблено авторами на основі проведеного дослідження.

Елемент моделі	Опис	Переваги	Застосування
Адаптивність та резильєнтність	Здатність лідера швидко адаптуватися до кризових умов і використовувати їх для зміцнення організації	Підвищення стійкості, розвиток нових можливостей	У кризових ситуаціях для підтримки стабільності
Емоційний інтелект	Розуміння та управління емоціями для підтримки команди	Підвищення мотивації та зменшення стресу	Для підтримки морального духу
Інклюзивність та підтримка	Врахування різноманітності та залучення різних поглядів	Підвищення креативності та ефективності	Для створення інклюзивної культури
Гібридне управління	Поєднання різних стилів лідерства	Гнучкість підходів, адаптація до змін	Для управління в умовах невизначеності
Підтримка інновацій	Заохочення творчого підходу до вирішення проблем	Стимулювання нових ідей та покращення процесів	Для створення конкурентних переваг
Етичність та соціальна відповідальність	Дотримання етичних норм та соціальних цінностей	Підвищення довіри та лояльності	Для підтримки репутації організації
Духовне та моральне лідерство	Мотивація через формування спільної мети	Підвищення залученості та натхнення	Для формування командного духу
Використання даних для прийняття рішень	Аналітичний підхід до управління	Обґрунтованість рішень, оперативна реакція	Для швидкого прийняття рішень
Розвиток стійкості та ресурсності команди	Інвестування в підготовку команди	Підвищення готовності до змін	Для підвищення ефективності команди

ських парадигм у єдину стратегічну концепцію. Імплементация кожного компонента моделі – від адаптивних механізмів та емоційного інтелекту до «data-driven» підходів та інноваційного менеджменту – забезпечує формування комплексної системи організаційної резильєнтності та конкурентних переваг. Ефективність запропонованої моделі визначається здатністю лідера до інтеграції визначених елементів у систему стратегічного управління. Поєднання управлінської гнучкості, інноваційного потенціалу, командного розвитку та етичних принципів створює передумови для підвищення рівня залученості персоналу та організаційної результативності в умовах турбулентності.

На основі проведеного дослідження розроблено методологічні рекомендації щодо імплементации сучасних лідерських практик в умовах воєнного

стану. Запропоновані рекомендації (Таблиця 4) ґрунтуються на інтеграційній моделі лідерства, що синтезує адаптивні механізми, емоційний інтелект, інноваційний менеджмент та соціальну відповідальність. Представлений алгоритм імплементации моделі спрямований на забезпечення організаційної стійкості та підвищення конкурентоспроможності в умовах кризової турбулентності.

Запропоновані рекомендації демонструють комплексний і структурований підхід до впровадження інноваційної моделі лідерства, що враховує особливості сучасних викликів, зокрема в умовах війни та нестабільного середовища. Кроки спрямовані на підвищення ефективності управління, зміцнення стійкості організацій і забезпечення їх конкурентоспроможності, акцентуючи увагу на таких важливих аспектах,

Таблиця 4. Рекомендації для впровадження інноваційної моделі лідерства в умовах війни

Джерело: Розроблено авторами на основі проведеного дослідження.

Рекомендація	Кроки
Розробити дорожню карту трансформації лідерства	<ul style="list-style-type: none"> визначити поточний стан лідерських практик в організації; сформулювати бачення впровадження інноваційного, адаптивного та резильєнтного підходів; розробити план дій із заходами, відповідальними та часовими рамками.
Впровадити програми розвитку лідерських навичок	<ul style="list-style-type: none"> навчання емоційному інтелекту та емпатії; підтримка інклюзивності та різноманітності; інтеграція етичного та соціально відповідального лідерства; розвиток адаптивності та резильєнтності у лідерів.
Перегляд та вдосконалення корпоративної культури	<ul style="list-style-type: none"> заохочення відкритості та конструктивного зворотного зв'язку; створення інклюзивного середовища, яке підтримує творчість; фокус на добробуті працівників і розвитку стійкості до змін; впровадження духовного та морального лідерства.
Впровадження гнучких моделей роботи та цифрових інструментів	<ul style="list-style-type: none"> гібридні моделі роботи (офісна/віддалена); використання інструментів для співпраці та автоматизації; застосування аналітики для прийняття рішень.
Залучення зовнішніх експертів та наставників	<ul style="list-style-type: none"> запрошення експертів для навчання адаптивному та інноваційному лідерству; використання зовнішнього досвіду для розширення компетентностей команди.
Підготовка керівників середньої ланки	<ul style="list-style-type: none"> розвиток навичок управління змінами та адаптивності; підтримка менторських програм для підвищення їхньої ефективності.
Оцінювання ризиків та стратегія їх пом'якшення	<ul style="list-style-type: none"> ідентифікація потенційних ризиків впровадження інноваційних підходів; розроблення планів для зниження негативних наслідків.
Навчання цифровим компетентностям	<ul style="list-style-type: none"> тренінги з використання сучасних цифрових технологій; підвищення цифрової грамотності працівників для підтримки інноваційних рішень.
Індивідуальні плани розвитку	<ul style="list-style-type: none"> розроблення планів розвитку для кожного працівника з акцентом на адаптивність та інноваційність; підтримка особистісного і професійного зростання.
Моніторинг та коригування	<ul style="list-style-type: none"> регулярний збір зворотного зв'язку від працівників; аналіз ефективності змін та коригування стратегії.
Комунікаційна стратегія	<ul style="list-style-type: none"> роз'яснення працівникам важливості та переваг сучасного інноваційного лідерства; підтримка прозорості та залучення персоналу у процес трансформації; підтримка спільного бачення і цінностей.
Ротація та мобільність кадрів	<ul style="list-style-type: none"> впровадження практик ротації для універсального розвитку; підтримка мобільності для покращення адаптивності команди.
Розроблення показників успішності	<ul style="list-style-type: none"> визначення ключових метрик для оцінювання впроваджених змін; періодичний аналіз та коригування на основі результатів.

як адаптивність, емоційний інтелект, підтримка інновацій, соціальна відповідальність та інклюзивність.

Впровадження таких рекомендацій дозволяє організаціям не лише реагувати на кризи та швидкі зміни, але й використовувати їх для розвитку та зміцнення своїх позицій на ринку. Завдяки інтеграції інноваційних підходів і сучасних лідерських практик, організації можуть створювати ефективні команди, що здатні працювати в умовах невизначеності та сприяти досягненню стратегічних цілей.

Важливо зазначити, що ці рекомендації є гнучкими та універсальними. Вони можуть бути адаптовані під потреби будь-якої організації незалежно від її масштабу, галузі чи регіону діяльності. Це означає, що кожна організація може налаштувати та інтегрувати ці кроки у свою управлінську практику, враховуючи власні специфічні цілі, ресурси та структуру. Такий підхід забезпечує підтримку довгострокового розвитку, ефективного лідерства та стабільності навіть у найскладніших умовах.

ВИСНОВКИ

У результаті дослідження було проведено аналіз сучасних трендів у лідерстві, що включав визначення їхніх переваг та недоліків, а також оцінювання викликів і можливостей для лідерів у динамічному бізнес-середовищі. Особливу увагу було приділено перевагам і недолікам поєднання різних стилів лідерства, що розглядалися на прикладі провідних сучасних компаній, таких як Microsoft, Airbnb, Salesforce, Netflix, Google та Unilever. Ці приклади продемонстрували, як інтеграція різних лідерських підходів може сприяти розвитку стійких, адаптивних та інноваційних управлінських стратегій, але також вказали на можливі складнощі та ризики, зокрема необхідність високого рівня компетентностей та емоційного інтелекту від лідерів.

Аналіз трендів показав, що для ефективного управління в сучасних умовах, особливо в умовах війни та глобальних криз, лідери мають демонструвати гнучкість, стратегічне мислення та здатність інтегрувати різні підходи до управління. Важливою частиною дослідження стало визначення викликів, з якими стикаються сучасні лідери, таких як швидкі зміни, розвиток дистанційної роботи, зміна очікувань персоналу, необхідність підтримки інновацій та дотримання етичних стандартів. Разом з тим, дослідження підкреслило можливості, які відкриваються для лідерів, зокрема розвиток нових практик, підтримка позитивної корпоративної культури, використання аналітики та підвищення ефективності управління.

На основі проведеного аналізу було створено інноваційну модель трансформаційного лідерства в умовах війни, яка включає ключові елементи, такі як адаптивність, резильєнтність, емоційний інтелект, підтримка інновацій, інклюзивність, етичність та соціальна відповідальність, а також використання даних для прийняття обґрунтованих рішень. Ця модель сприяє формуванню управлінської стратегії, здатної відповідати на сучасні виклики та забезпечувати конкурентоспроможність організації.

Рекомендації для впровадження моделі передбачають створення індивідуальних планів розвитку лідерів, впровадження програм навчання та підвищення кваліфікації, розвиток цифрових компетентностей, підтримку адаптивної корпоративної культури та інші заходи, що допоможуть інтегрувати інноваційні підходи у практику управління. Ці рекомендації є гнучкими та можуть бути адаптовані до потреб будь-якої організації, що підвищує їхню універсальність та ефективність у сучасних умовах.

Подальші дослідження у даному напрямку можуть бути спрямовані на емпіричну перевірку ефективності впровадження інноваційної моделі лідерства у різних галузях, розроблення мето-

дів оцінювання успішності комбінованих стилів лідерства та дослідження впливу культурних особливостей на адаптацію цих підходів у глобальних командах. Важливим є також вивчення довгострокових наслідків застосування інноваційного лідерства для корпоративної культури, залученості працівників та стійкості організацій, а також аналіз взаємодії лідерства з технологічними інноваціями, зокрема штучним інтелектом та автоматизацією.

AUTHORS CONTRIBUTIONS

Conceptualization: Iryna Varis, Oksana Kravchuk.
Data curation: Oksana Kravchuk, Yuliia Eldris.
Formal Analysis: Iryna Varis, Oksana Kravchuk.
Funding acquisition: Iryna Varis, Oksana Kravchuk.
Investigation: Iryna Varis, Oksana Kravchuk, Yuliia Eldris.
Methodology: Iryna Varis.
Project administration: Iryna Varis, Oksana Kravchuk.
Resources: Iryna Varis, Oksana Kravchuk, Yuliia Eldris.
Software: Iryna Varis, Oksana Kravchuk.
Supervision: Iryna Varis, Oksana Kravchuk.
Validation: Iryna Varis, Oksana Kravchuk.
Visualization: Iryna Varis, Oksana Kravchuk.
Writing – original draft: Oksana Kravchuk, Yuliia Eldris.
Writing – review & editing: Iryna Varis, Oksana Kravchuk.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Bardas, A., Bardas, O., Bohach, K., & Dudnyk, A. (2023). Leadership as a factor of group dynamics within the organization. *Economics Bulletin*, 1(81), 90-103. (In Ukrainian). <https://doi.org/10.33271/eb-dut/81.090>
2. Behie, S., Pasman, H., Khan, F., Shell, K., Alarfaj, A., El-Kady, A., & Hernandez, M. (2023). Leadership 4.0: The Changing Landscape of Industry Management in the Smart Digital Era. *Process Safety and Environmental Protection*, 172, 317-328. <https://doi.org/10.1016/j.psep.2023.02.014>
3. Brutnow business magazine. (n.d.). *Google's mentorship program: Cultivating future leaders in tech*. Retrieved from <https://brutnow.com/googles-mentorship-program-cultivating-future-leaders-in-tech/>
4. Buniak, N. (2024). Leadership in the organization management system. *Economy and Society*, 64. (In Ukrainian). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-92>
5. Carter, J. (2023). *6 ways to improve your effectiveness as a leader*. Retrieved from <https://www.linkedin.com/pulse/6-ways-improve-your-effectiveness-leader-virtual-team-trainer-fhrrf>
6. Costa, J., Pádua, M., & Moreira, A. (2023). Leadership Styles and Innovation Management: What Is the Role of Human Capital? *Administrative Sciences*, 13(2), 47. <https://doi.org/10.3390/admsci13020047>
7. Edvigo. (n.d.). *The pros and cons of different leadership styles*. Retrieved from <https://edvigo.com/business-management/pros-cons-different-leadership-styles/>
8. Genevieve, M. (2023). Adaptive leadership: principles and a framework for the future. *Work Life by Atlassian*. Retrieved from <https://www.atlassian.com/blog/leadership/adaptive-leadership>
9. Grupo Oporto Forte. (n.d.). *Microsoft 2.0: Redefining corporate leadership with Satya Nadella*. Retrieved from <https://oportoforte.com/en/materials/microsoft-20-redefining-corporate-leadership-with-satya-nadella>.
10. Hartog, D., & De Hoogh, A. (2023). Cross-Cultural Leadership: What We Know, What We Need to Know, and Where We Need to Go. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 11, 535-566. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-110721-033711>
11. <https://www.anneloehr.com/the-future-of-leadership-navigating-change-with-agility-and-resilience/>
12. Jobstreet. (n.d.). *15 leadership styles in 2023 – and the best ways to use them*. Retrieved from <https://sg.jobstreet.com/career-advice/article/leadership-styles-ways-to-use>
13. Kalaman, O., & Mandrykin, D. (2021). The leadership phenomenon as a mechanism for organizational behavior management.

- Ekonomichnyi prostir [Economic Space]*, 175, 65-68. (In Ukrainian). <https://doi.org/10.32782/2224-6282/175-12>
14. Kalaman, O., & Purtskhvanidze, O. (2021). Transformation leadership: the optimal style of team work in the public sphere. *Investytzii: praktyka ta dosvid [Investments: Practice and Experience]*, 1, 109-114. (In Ukrainian). <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.1.109>
 15. Karneli, O. (2023). The Role of Adhocratic Leadership in Facing the Changing Business Environment. *Journal of Contemporary Administration and Management*, 1(2), 77-83. <https://doi.org/10.61100/adman.v1i2.26>
 16. Kilpatrick Executive. (n.d.). *Anti-fragile leadership: why it is necessary for companies*. Retrieved from <https://www.kilpatrickexecutive.com/interviews/the-power-of-anti-fragile-leadership-key-principles-and-characteristics-explored/>
 17. Klochko, A. (2023). The role of leadership in educational organizations in the conditions of organizational changes. *Dnipro Scientific Journal of Public Administration, Psychology, Law*, 6, 120-125. (In Ukrainian). <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2022.6.19>
 18. Kozhushko, L., & Shcherbakova, A. (2020). Leadership as a prerequisite for an effective management system of organization. *Bulletin National University of Water and Environmental Engineering*, 4(92), 85-95. (In Ukrainian). <https://doi.org/10.31713/ve420209>
 19. LDR 360. (2023). *Ten key challenges faced by modern leaders today*. Retrieved from <https://ldr360.medium.com/ten-key-challenges-faced-by-modern-leaders-today-b890c508036f>
 20. LinkCxo. (2024). *Unilever's holistic approach to sustainable leadership*. Retrieved from <https://www.linkedin.com/pulse/unilevers-holistic-approach-sustainable-leadership-rhmpf>
 21. Loehr. (n.d.). *The future of leadership: Navigating change with agility and resilience*. Retrieved from (In Ukrainian). [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7\(12\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7(12))
 22. Markina, I., Voronina, V., & Dmytrenko, I. (2020). Leadership as a phenomenon of modern management. *Ekonomichnyi prostir [Economic Space]*, 159, 88-91. (In Ukrainian). <https://doi.org/10.32782/2224-6282/159-18>
 23. Mykhatska, A. (2024). Organizational leadership in times of crisis: strategic approaches to change management. *Successes and Achievements in Science*, 8(8), 458-467. (In Ukrainian). [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-8\(8\)-458-467](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-8(8)-458-467)
 24. Next Dimension. (n.d.). *Digital leadership: the ultimate guide*. Retrieved from <https://www.nextdimensioninc.com/resources/digital-leadership-the-ultimate-guide/>
 25. Oliinyk, I. (2024). The impact of effective leadership on the formation of corporate culture. *Taurida Scientific Herald. Series: Economics*, 19, 241-248. (In Ukrainian). <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.19.29>
 26. Postolenko, I. (2022). Communicative leadership: general concept. *Social Work and Social Education*, 2(9), 33-39. (In Ukrainian). [https://doi.org/10.31499/2618-0715.2\(9\).2022.267060](https://doi.org/10.31499/2618-0715.2(9).2022.267060)
 27. Project.co. (n.d.). *The 8 types of leadership styles explained - with examples*. Retrieved from <https://www.project.co/leadership-styles/>
 28. Riggio, R., & Newstead, T. (2022). Crisis Leadership. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10(1), 201-224. <https://doi.org/10.1146/annurev-org-psych-120920-044838>
 29. Savin, S., & Beryslavskyi, S. (2024). Management and leadership in the formation of organizational culture. *Development Service Industry Management*, 3, 81-86. (In Ukrainian). [https://doi.org/10.21511/slrtp.14\(2\).2024.01](https://doi.org/10.21511/slrtp.14(2).2024.01)
 30. Semaphore. (n.d.). *The importance of emotional intelligence in effective leadership - semaphore*. Retrieved from <https://semaphoreci.com/blog/emotional-intelligence-leadership>
 31. Sertifier. (n.d.). *What is global leadership: Examples and explanation*. Retrieved from <https://sertifier.com/blog/what-is-global-leadership/>
 32. Shvindina, H., Balahurovska, I., Bilotserkivska, O., & Kyvlynskyi, O. (2020). Principles of transition from destructive to transformational leadership. *Bulletin of Sumy State University. Economy*, 4, 37-43. (In Ukrainian). <https://doi.org/10.21272/1817-9215.2020.4-4>
 33. Stone, G., & Patterson, K. (2023). The History of Leadership Focus. In G. E. Roberts, (Ed.), *The Palgrave Handbook of Servant Leadership* (pp. 689-715). Cham: Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1007/978-3-031-01323-2_38
 34. Strategic Leadership. (n.d.). *How salesforce blends conscious leadership and social responsibility into their strategy*. Retrieved from <https://strategicleaders.com/salesforce-blends-conscious-leadership-social-responsibility-strategy/>
 35. Suprayitno, D. (2024). The Influence of Leadership On Employee Performance. *Journal of Law, Social Science and Humanities*, 1(2), 87-91. Retrieved from <https://myjournal.or.id/index.php/JLSSH/article/view/131>
 36. The Bailey Group Minneapolis. (n.d.). *The 7 characteristics of innovative leadership*. Retrieved from <https://thebaileygroup.com/the-7-characteristics-of-innovative-leadership/>
 37. The Global Hues. (n.d.). *Anti-Fragile business: what makes it stronger under pressure*. Retrieved from <https://theglobalhues.com/anti-fragile-business-what-makes-it-stronger-under-pressure/>

38. TIMIFY. (n. d.). *9 Principles of Successful Hybrid Leadership in Remote Teams*. Retrieved from <https://www.timify.com/en/blog/nine-principles-of-successful-hybrid-leadership/>
39. Tomakh, V., Doroshenko, T., & Tymoshenko, Yu. (2024). Leadership styles and their impact on enterprise management. *Economy and Society*, 60. (In Ukrainian). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-149>
40. Tran, A. (n.d.). *Kouchynhovyi styl liderstva u 2024: Povnyi posibnyk iz prykladamy [Coaching style of leadership in 2024: Complete guide with examples]*. AhaSlides. (In Ukrainian). Retrieved from <https://ahaslides.com/uk/blog/coaching-style-of-leadership/>
41. TSM. (n.d.). *Sustainable development and social responsibility*. Retrieved from <https://tsm-education.fr/en/school/commitments/sustainable-development-social-responsibility>
42. Tymoshenko, V. (2024). Leadership in the conditions of social transformations. *Economy and Society*, 59. (In Ukrainian). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-92>