

Кривобок Катерина Володимирівна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

Сутність поняття лідерство та його сучасні особливості в умовах воєнного стану

Вступ. В сучасних умовах розвитку не тільки України а й багатьох розвинутих країн лідерство стає ключовим чинником забезпечення стійкості організації, її здатності ефективно функціонувати в умовах невизначеності. Саме від якості управлінських рішень, рівня мотивації персоналу, згуртованості команди та лідерських компетенцій керівників залежить виживання та подальший розвиток підприємства.

Постановка проблеми. В умовах воєнного стану роль ефективного лідерства в системі управління підприємством набуває особливого значення. Сучасні реалії, зумовлені військовими діями, економічною нестабільністю та зростанням ризиків, вимагають від керівників не лише високого професіоналізму, але й здатності швидко адаптуватися до змін, приймати нестандартні рішення та підтримувати колектив у кризових ситуаціях. Отже, обґрунтування напрямків розвитку лідерства в умовах воєнного стану є надзвичайно актуальним завданням, оскільки воно сприяє пошуку нових моделей управління, формуванню відповідальних і стійких лідерів, здатних забезпечити стабільність та розвиток підприємств навіть у найскладніших умовах.

Аналіз основних досягнень і літератури. Проблематику лідерства досліджували численні науковці, психологи, соціологи та фахівці з управління. Серед зарубіжних учених значний внесок у розвиток теорій лідерства зробили Макс Вебер, Курт Левін, Честер Бернард, Ральф Стогділл, Дуглас МакГрегор, Роберт Блейк, серед представників української наукової школи, які вивчають лідерство варто відзначити таких авторів А. Гольцова, І. Дудко, Л. Мицик, Н. Погорілої, І. Погорської, М. Пурій, та інших дослідників, однак проблеми лідерства в умовах воєнного стану залишилися недостатньо вивченими.

Виклад основного матеріалу. Крім того, в умовах воєнного стану відбувається трансформація управлінських підходів – зростає потреба у стратегічному мисленні, емоційному інтелекті, гнучкості та готовності до ризику. Формування сучасних напрямків розвитку лідерства дозволяє зміцнити управлінський потенціал організацій, підвищити їхню адаптивність до кризових обставин, а також забезпечити ефективну взаємодію між усіма рівнями управління. Тож визначимо теоретичне підґрунтя вивчення сутності поняття лідерство як складової управління, що набуває особливого значення в умовах воєнного стану. Розглянемо погляди різних авторів на визначення поняття «лідерство» табл. 1.

Таблиця 1. Визначення поняття «лідерство» з точки зору різних авторів

Автор	Визначення лідерства	Особливості підходу
1	2	3
М. Вебер [7]	Лідерство – це процес впливу на послідовників, заснований на авторитеті, харизмі або законних повноваженнях.	Класичний підхід, що виділяє три типи влади: традиційну, харизматичну та раціонально-правову
Р. Стогділл [5]	Лідерство – це процес впливу на діяльність групи людей для досягнення спільної мети.	Представник теорії рис, що підкреслює індивідуальні якості лідера.
Б. Бас [1]	Лідерство – це здатність впливати на послідовників шляхом натхнення, мотивації та розвитку потенціалу.	Автор трансформаційної теорії лідерства.
Д. Гоулман [2]	Лідерство базується на емоційному інтелекті – здатності усвідомлювати власні емоції та впливати на емоції інших.	Представник емоційно-інтелектуального підходу.
П. Херсі та К. Бланшард [3]	Лідерство – це процес впливу на людей для досягнення цілей, що передбачає зміну	Розробники ситуаційної теорії лідерства.

	стилю керівництва залежно від зрілості підлеглих.	
О. Кузьмін [9]	Лідерство – це процес взаємодії керівника і підлеглих, що базується на довірі, впливі та спільному баченні розвитку організації.	Представник української школи управління, підкреслює морально-етичний аспект лідерства.

Закінчення табл. 1.

1	2	3
Т. Лепейко [10]	Лідерство – це соціально-психологічне явище, спрямоване на гармонізацію інтересів особистості, колективу та організації.	Соціально-ціннісний підхід, орієнтований на взаємодію та розвиток команди
Л. Мицик [11]	Лідерство – це здатність впливати на учасників організації у процесі прийняття управлінських рішень у міжнародному середовищі.	Глобалізаційний підхід, розглядає лідерство у контексті міжнародних відносин.

Проведений в табл. 1. аналіз підходів різних авторів, що поняття «лідерство» має багатовимірний характер і розглядається в різних наукових підходах – від класичних до сучасних. Отже, лідерство можна розглядати як комплексне управлінське явище, яке поєднує особистісні риси, поведінкові особливості та здатність впливати на інших у різних умовах діяльності, особливо в умовах нестабільності чи воєнного стану [1, 2, 3, 5, 7, 9, 10, 11].

Розкриття сутності поняття «лідерство» та визначення його особливостей у період воєнного стану потребує комплексного підходу, який поєднує різні наукові методи аналізу, порівняння, систематизації та узагальнення. Нижче наведено основні методи, які використовуються для розв'язання цієї дослідницької задачі. Лідерство є однією з ключових складових системи управління, оскільки саме воно забезпечує ефективну взаємодію між керівником і підлеглими, сприяє досягненню стратегічних цілей організації та формуванню згуртованого колективу. На відміну від формального адміністрування, лідерство передбачає вплив на людей через довіру, мотивацію та натхнення, а не лише через владні повноваження [2, 4, 6, 11].

Метою статті є теоретичне обґрунтування сутності поняття «лідерство» та виявлення його сучасних особливостей в умовах воєнного стану, з урахуванням трансформаційних процесів у системі управління, соціально-психологічних змін у трудових колективах і зростання ролі лідера у забезпеченні стабільності, мотивації та ефективності діяльності організацій у кризових ситуаціях.

Постановка задачі. Основна роль лідерства полягає у формуванні напрямку розвитку організації, забезпеченні ефективної комунікації, підтриманні корпоративної культури та стимулюванні інноваційної активності працівників. Лідер виступає ініціатором змін, здатним поєднувати стратегічне мислення з умінням мотивувати персонал до досягнення спільних результатів. Розглянемо ключові аспекти ролі лідерства у системі управління в табл. 2 [1, 3].

Таблиця 2. Ключові аспекти ролі лідерства у системі управління

Аспект	Сутність ролі лідерства
1	2
Стратегічний	Формування бачення, місії та цілей розвитку організації, визначення пріоритетів і напрямів діяльності.
Організаційний	Забезпечення узгодженості дій структурних підрозділів, підвищення ефективності управлінських процесів.
Мотиваційний	Створення сприятливого психологічного клімату, стимулювання працівників до саморозвитку та ініціативності.
Комунікативний	Налагодження ефективних горизонтальних і вертикальних зв'язків, розвиток довіри й відкритості в колективі.
Інноваційний	Підтримка новаторських ідей, створення умов для творчого підходу та запровадження змін.

Соціальний	Підтримання корпоративної етики, соціальної відповідальності та лояльності персоналу.
Антикризовий	Забезпечення стабільності й мобілізації ресурсів у період невизначеності, криз або воєнного стану.

Роль лідерства в управлінні полягає не лише в організації процесів, а насамперед у впливі на людей, формуванні команди однодумців, здатної ефективно діяти в умовах змін. Лідер виступає зв'язувальною ланкою між стратегічними цілями та людським потенціалом, забезпечуючи реалізацію управлінських рішень через натхнення, приклад і взаємну довіру.

Особливої ваги лідерство набуває в умовах воєнного стану, коли від його якості залежить не лише ефективність управління, а й стійкість організації, психологічна стабільність колективу та здатність до відновлення після кризових подій [8, 10, 12].

Роль лідерства у сучасному управлінні підприємством має надзвичайно важливе значення, оскільки саме від ефективності лідера залежить якість прийняття та реалізації управлінських рішень. Своєчасне ухвалення зважених рішень і їх результативне впровадження у діяльність організації неможливі без наявності харизматичного лідера, здатного мотивувати персонал до досягнення поставлених цілей і забезпечення високих результатів роботи підприємства. У цьому контексті доцільно детальніше розглянути основні аспекти ролі лідерства в управлінні підприємством [1, 4, 9].

Методи дослідження. Дослідження феномену лідерства, особливо в умовах воєнного стану, потребує використання комплексу взаємопов'язаних методів, які дозволяють всебічно розкрити його сутність, структуру, чинники формування та специфіку прояву у кризових ситуаціях. Нижче наведено основні існуючі методи дослідження, які застосовуються у вивченні даної проблематики. Одним із головних завдань будь-якого керівника є визначення стратегічного напрямку розвитку підприємства, що формується на основі візії та місії організації. Ефективний лідер здатен не лише сформулювати бачення майбутнього, а й об'єднати колектив навколо спільної місії, спрямованої на досягнення стратегічних цілей. Важливою рисою при цьому є цілеспрямованість, яка забезпечує узгодженість дій команди з довгостроковими пріоритетами компанії.

Не менш значущим чинником досягнення стратегічних результатів є мотивація персоналу, що формується через низку управлінських інструментів. Зокрема, йдеться про емоційний зв'язок – коли лідери надихають працівників, надаючи емоційну підтримку та стимулюючи ентузіазм; справедливу систему винагород, яка базується на досягненнях співробітників і забезпечує відчуття визнання; а також розвиток потенціалу команди, що передбачає створення умов для особистісного й професійного зростання працівників. Сформуємо узагальнені особливості лідерства як складової управління в умовах воєнного стану в табл. 3., яка демонструє, як змінюється сутність та функції лідерства в кризових і воєнних умовах управління [6, 7, 8, 12].

Таблиця 3. Особливості лідерства як складової управління в умовах воєнного стану

Характеристика	Особливості лідерства в умовах воєнного стану	Управлінське значення / Результат
1	2	3
Швидкість прийняття рішень	Лідер має діяти оперативно, ухвалюючи рішення в умовах невизначеності та ризику.	Забезпечує стійкість і безперервність управлінських процесів.
Адаптивність і гнучкість	Здатність швидко змінювати стратегію, структуру управління та комунікації відповідно до ситуації.	Підвищує ефективність реагування на зовнішні загрози.
Емоційна стійкість і психологічна підтримка персоналу	Лідер виступає як джерело стабільності, підтримує моральний дух колективу.	Зменшує стрес і ризик емоційного вигорання серед працівників.

Комуникативна відкритість	Високий рівень довіри, чесності та прозорості у взаємодії з командою.	Зміцнює згуртованість і підвищує мотивацію працівників.
Кризове мислення	Орієнтація на вирішення нестандартних проблем, стратегічне бачення навіть у критичних умовах.	Забезпечує ефективне управління ризиками та мінімізацію втрат.
Відповідальність і особистий приклад	Лідер демонструє готовність брати на себе відповідальність за рішення та дії.	Формує авторитет і довіру серед підлеглих.

Закінчення табл. 3.

1	2	3
Інноваційність і креативність	Використання нових технологічних та управлінських інструментів для подолання кризових викликів.	Сприяє стійкому розвитку навіть у складних умовах.
Соціальна орієнтація та гуманістичні цінності	Орієнтація не лише на економічні результати, а й на підтримку людей, громад і соціальної стабільності.	Посилює соціальну відповідальність бізнесу.
Стратегічне бачення післявоєнного розвитку	Лідер планує не тільки короткострокові дії, але й майбутнє відновлення організації.	Забезпечує довгострокову життєздатність підприємства.
Взаємодія з державними структурами та партнерами	Високий рівень координації, участь у спільних ініціативах, гнучкість у партнерстві.	Підвищує ефективність взаємодії та підтримує стабільність бізнесу.

Лідерство в умовах воєнного стану набуває кризово-адаптивного характеру. Його сутність полягає у здатності лідера поєднувати стратегічне бачення, оперативне мислення, психологічну підтримку колективу та соціальну відповідальність. Такий тип лідерства є не лише інструментом управління, а й чинником стабілізації та відновлення діяльності організації.

Керівник також виконує важливу роль у врегулюванні конфліктів, застосовуючи медіацію, тобто виступаючи посередником для конструктивного вирішення суперечок, а також реалізуючи профілактичні заходи, створюючи умови для мінімізації потенційних конфліктів у майбутньому. Таким чином, лідерство в управлінні виступає вирішальним фактором успіху організації. Воно забезпечує не лише ефективне виконання завдань, а й сприяє мотивації, підтримці та розвитку персоналу, що створює основу для досягнення високих цілей у конкурентному середовищі.

Задачі лідера в сучасному управлінні охоплюють широкий спектр напрямів діяльності, які забезпечують ефективне функціонування організації та досягнення її стратегічних цілей. Передусім лідер виконує стратегічні задачі, що полягають у формуванні бачення, місії та довгострокових цілей розвитку підприємства. Він визначає стратегічні орієнтири, розробляє стратегію змін, спрямовану на адаптацію організації до нових умов і технологій, а також приймає зважені рішення в ситуаціях невизначеності, оцінюючи можливі ризики та наслідки, що особливо важливо в умовах дії воєнного стану [10, 11, 12].

Висновки. Таким чином можемо підвести підсумки що, до організаційних задач лідера належить побудова ефективної команди, визначення ролей і функцій кожного співробітника, а також забезпечення чіткого розподілу відповідальності та делегування повноважень. Важливим аспектом є оптимізація управлінських процесів, упровадження інноваційних методів організації праці та цифрових інструментів управління, що підвищують продуктивність і гнучкість системи управління.

Важливе місце займають мотиваційні задачі, спрямовані на формування позитивної атмосфери в колективі, натхнення працівників на досягнення спільних результатів і підтримку високого рівня мотивації. Лідер забезпечує справедливую систему винагород, визнає досягнення співробітників, сприяє розвитку їхнього потенціалу та професійному зростанню. При цьому він активно формує корпоративну культуру, що ґрунтується на спільних цінностях,

довірі та взаємоповазі, в умовах дії воєнного стану також слід приділити особливу увагу психологічному стану працівників.

Не менш важливими є комунікаційні задачі, оскільки ефективне лідерство неможливе без налагодженої взаємодії в колективі. Лідер забезпечує прозорі канали комунікації, підтримує обмін інформацією між підрозділами, сприяє вирішенню конфліктів і формуванню зворотного зв'язку. Саме завдяки розвиненим комунікаційним навичкам лідер здатен підтримувати згуртованість команди, узгодженість дій і довіру в організації.

Важливою частиною діяльності лідера є соціально-психологічні задачі, які включають підтримку морального стану працівників, розвиток емоційного інтелекту, уміння розуміти емоції інших і керувати власними. Лідер має забезпечувати атмосферу взаємної довіри, справедливості та відкритості, що є запорукою стабільності колективу навіть у кризових умовах. Отже, сучасний лідер не лише організовує роботу колективу, а й надихає його, сприяє розвитку потенціалу кожного працівника, формує гнучку та інноваційну управлінську культуру, орієнтовану на досягнення стратегічних результатів і стійке зростання підприємства.

Напрямами подальших досліджень. Проблематика лідерства в умовах воєнного стану залишається надзвичайно актуальною, оскільки саме лідерські якості визначають ефективність управлінських рішень, згуртованість колективів та стійкість організацій у кризових ситуаціях. Подальших досліджень потребують питання вивчення психологічних аспектів ефективного лідерства, впливу емоційного інтелекту, стресостійкості, емпатії, самоконтролю на ефективність лідера у кризовий період. Також слід розробляти практичні механізми підготовки та навчання лідерів, які враховують воєнні реалії – зокрема, стратегії управління ризиками, кризову комунікацію та роботу з травмованими колективами.

Список літератури

1. Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. Free Press. (класика про трансформаційне лідерство). Режим доступу: <https://onlinelibrary.wiley.com>
2. Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. Bantam Books. (класична праця щодо емоційного інтелекту як основи ефективного лідерства). Режим доступу: <https://cmc.marmot.org/Record/b10749548>
3. Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
4. Kryvobok K. Conflict management in entrepreneurship: strategies, communication, and leadership/ Kanova O., Omarov E./ Український журнал прикладної економіки та техніки. 2024. № 2. С. 128 – 133. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-2-21> <http://www.repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/32879>
5. Stogdill R. M. *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*. By Ralph M. Stogdill. (New York: The Free Press, 1974).
6. Waite R. Leadership Styles And Their Impact On Business Growth. Website robinwaite.com. May 26, 2023. URL: <https://www.robinwaite.com/blog/leadership-styles-and-their-impact-on-business-growth>
7. Weber, Max. 1922. *Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology* (German original: *Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der verstehenden Soziologie*). Tübingen: Verlag von J. C. B. Mohr (Paul Siebeck).
8. Кривобок К.В. Роль лідерства в контексті розвитку персоналу в глобальному середовищі. Кінас І.О., Омаров Е.Ш. / Наукові перспективи: журнал. 2024. № 3(45) 2024. С. 545 - 548. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-3\(45\)](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-3(45)) <http://www.repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/32851>
9. Кузьмін О. Є. Менеджмент: навч. посіб. для студ. галузей знань “Економіка і підприємництво” та “Менеджмент та адміністрування” / О. Є. Кузьмін, Л. С. Ноджак, О. Г. Мельник; М-во освіти і науки України, Нац. ун-т «Львів. політехніка». – Львів: Вид-во Нац. ун-ту “Львів. політехніка”, 2009. – 152 с. Режим доступу: <https://librarygo.lpnu.ua/?elbook=menedzhment-3>
10. Лепейко Т. І. Лідерство та стилі управління у забезпеченні конкурентної стратегії / Т. І. Лепейко, Я. Джамаль, Т. Хігуті // Конкурентоспроможність підприємств у міжнародному цифровому просторі: монографія / За редакцією Ареф'євої О. В. К. : ФОП Маслаков, 2019. С. 182–193.
11. Мицик Л. Еволюція глобального лідерства США в сучасній системі міжнародних відносин / Л. Мицик // Історичні і політологічні дослідження. – 2019. – № 1. – С. 29-36. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/lipd2019_1_6.
12. Перерва І. М. Стилi керівництва та їх місце в управлінні діяльністю підприємства / І. М. Перерва // Бізнес Інформ. – 2023. – №2. – С. 241 – 248. – Режим доступу: https://www.business-inform.net/article/?year=2023&abstract=2023_2_0_241_248 DOI: 10.32983/2222-4459-2023-2-241-248

Анотація. У статті розкрито сутність поняття «лідерство» та досліджено його сучасні особливості в умовах воєнного стану. Проаналізовано теоретичні підходи до розуміння лідерства, його місце в системі управління та роль у забезпеченні стабільності організацій у кризових ситуаціях. Визначено основні риси, компетенції та поведінкові характеристики ефективного лідера, здатного діяти в умовах невизначеності, мобілізувати колектив, підтримувати мотивацію персоналу та забезпечувати стратегічний розвиток підприємства.

Запропоновано напрями подальших досліджень, спрямовані на вдосконалення лідерських моделей і формування адаптивного типу лідера в сучасних українських реаліях.

Ключові слова: лідерство, управління, воєнний стан, розвиток лідерства, кризове управління, командна взаємодія, адаптивність, стратегічне мислення, трансформація управління, ефективність прийняття рішень.

Abstract The article explores the essence of the concept of “leadership” and examines its modern features under the conditions of martial law. The study highlights the theoretical foundations of leadership, emphasizing its crucial role in ensuring the resilience and adaptability of organizations during crises. Particular attention is paid to the transformation of leadership styles, the growing importance of emotional intelligence, strategic thinking, and psychological stability of leaders in times of uncertainty. The article systematizes the main approaches to defining leadership, analyzes its functions within management structures, and identifies key competencies that enable leaders to motivate teams, make effective decisions, and maintain morale during wartime challenges. Furthermore, it outlines the essential qualities of adaptive and crisis-oriented leadership, which contribute to organizational recovery and sustainable development. The results emphasize the need to develop new leadership models tailored to Ukraine’s socio-economic realities and the global context of crisis management.

Keywords: leadership, management, martial law, leadership development, crisis management, team interaction, adaptability, strategic thinking, management transformation, decision-making efficiency.

Анотація В статті розкрито сутність поняття «лідерство» і досліджені його сучасні особливості в умовах воєнного положення. Проаналізовані теоретичні підходи до розуміння лідерства, його роль в системі управління і значення для забезпечення стійкості організацій в кризових ситуаціях. Визначені ключові якості, компетенції і поведінкові характеристики ефективного лідера, здатного діяти в умовах неопределенності, мобілізувати колектив, підтримувати мотивацію персоналу і забезпечувати стратегічне розвиток підприємства. Представлені напрями подальших досліджень, спрямовані на вдосконалення моделей лідерства і формування адаптивного типу лідера в сучасних українських умовах.

Ключевые слова: лідерство, управління, воєнне положення, розвиток лідерства, кризове управління, командне взаємодія, адаптивність, стратегічне мислення, трансформація управління, ефективність прийняття рішень.

Кривобок Катерина Володимирівна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця <https://orcid.org/0000-0002-6889-0041>