

**FEATURES OF LEADERSHIP
IN CRISIS CONDITIONS DURING WAR:
CHALLENGES, ADAPTATION, AND MANAGEMENT DECISIONS**

**ОСОБЛИВОСТІ ЛІДЕРСТВА
В КРИЗОВИХ УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ:
ВИКЛИКИ, АДАПТАЦІЯ ТА УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ**

Kateryna Kryvobok¹

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-651-5-32>

Abstract. The modern socio-economic environment is characterized by a high level of uncertainty, instability, and continuous external shocks. Under conditions of martial law and full-scale war, organizations face extreme challenges that disrupt traditional management models and require rapid adaptation. In such circumstances, leadership becomes a key factor in ensuring organizational survival, maintaining operational continuity, and supporting employees under psychological pressure. This chapter is devoted to the analysis of leadership in crisis conditions of wartime and highlights its transformation, challenges, and the managerial decisions necessary for effective functioning in an unstable environment. The *subject of the research* is the process of leadership implementation in crisis conditions during wartime, focusing on its specific features, psychological and organizational dimensions, and the transformation of managerial decision-making mechanisms. The chapter examines how leadership practices change when organizations are forced to operate under constant threats, limited resources, disrupted supply chains, migration of employees, and increased emotional stress. The *purpose of the research* is to identify the key characteristics of leadership during wartime crisis, determine the main challenges faced by leaders, and define the most effective approaches to managerial decision-making and adaptation in the context of martial law. The study also aims to systematize the competencies and leadership behaviors that

¹ Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of Management, Business and Administration Department, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Ukraine

ensure organizational resilience and team stability under crisis pressure. The *methodology of the research* is based on a comprehensive approach combining theoretical analysis and synthesis of scientific literature, comparative analysis of leadership models, and generalization of modern management practices applied in crisis and emergency conditions. In addition, elements of a systemic approach are used to explore leadership as a complex phenomenon that includes organizational, strategic, psychological, and communicative aspects. The chapter also applies conceptual analysis of leadership theories (transformational, situational, and crisis leadership), emphasizing their relevance in the wartime context. The chapter argues that wartime leadership differs significantly from traditional leadership models, as it requires fast decision-making under incomplete information, a high level of responsibility, emotional intelligence, and the ability to support employees' psychological well-being. A crucial aspect is the leader's capacity to maintain trust, ensure internal communication, manage risks, and coordinate collective efforts despite fear, uncertainty, and physical threats. Special attention is paid to the role of adaptive leadership and the importance of ethical decision-making during wartime. The *conclusions of the research* confirm that leadership under martial law becomes not only a managerial function but also a socio-psychological mechanism of stabilization. Effective wartime leadership is defined by resilience, flexibility, strategic thinking, and the ability to mobilize limited resources. The chapter emphasizes that successful leaders in crisis conditions combine operational management with human-centered support, ensuring both organizational sustainability and employee engagement. The obtained results may serve as a theoretical basis for further studies and as practical recommendations for managers operating in high-risk environments.

1. Вступ

Сучасні умови розвитку суспільства характеризуються високим рівнем нестабільності, невизначеності та зростанням кризових явищ, що суттєво впливають на функціонування організацій у різних сферах діяльності. Особливо загострюються ці процеси в умовах воєнного стану, коли підприємства, установи та органи управління змушені діяти в ситуації постійної загрози, обмежених ресурсів, порушення логістичних ланцюгів, зміни соціально-економічних пріоритетів та

підвищеного психологічного навантаження на персонал. У таких умовах ключовим чинником збереження життєздатності організацій та забезпечення їх стійкості виступає ефективне лідерство.

Лідерство у кризових умовах воєнного часу набуває особливої значущості, оскільки керівник повинен не лише забезпечувати стабільність функціонування організації, а й оперативно реагувати на виклики зовнішнього середовища, приймати рішення в умовах дефіциту інформації та часу, підтримувати моральний стан колективу, формувати довіру та згуртованість, а також забезпечувати безпеку працівників. Війна змінює традиційні управлінські підходи, висуваючи на перший план гнучкість, адаптивність, відповідальність, стресостійкість і здатність до стратегічного мислення.

Кризове лідерство в умовах воєнного часу вимагає від керівників застосування нових моделей управління, що поєднують антикризове планування, швидке прийняття рішень, ефективну комунікацію, емоційний інтелект та вміння мобілізувати ресурси для досягнення цілей у складних обставинах. Окрім того, важливим аспектом стає здатність лідера підтримувати організаційну культуру, мотивацію персоналу та забезпечувати безперервність бізнес-процесів, навіть у ситуації загрози руйнування або втрати матеріальних та людських ресурсів.

Таким чином, дослідження особливостей лідерства в кризових умовах воєнного часу є актуальним науковим і практичним завданням, оскільки дозволяє визначити ключові виклики, що постають перед керівниками, проаналізувати механізми адаптації управлінської діяльності до екстремальних умов та сформувати ефективні підходи до прийняття управлінських рішень. У межах дослідження розглянуто специфіку функціонування лідерства в період воєнного стану, визначено основні управлінські ризики та виклики, а також обґрунтовано напрями вдосконалення управлінських рішень з урахуванням кризових факторів, що впливають на організацію в умовах війни.

За умов воєнного стану значення ефективного лідерства в системі управління підприємством суттєво зростає. Сьогоднішні обставини, спричинені бойовими діями, економічною нестабільністю та підвищеним рівнем ризиків, висувають до керівників вимоги не лише щодо професійної компетентності, а й щодо вміння оперативно реагувати на зміни, ухвалювати нетипові управлінські рішення та забезпечу-

вати психологічну й організаційну підтримку персоналу в кризових умовах. У зв'язку з цим обґрунтування напрямів розвитку лідерства в період воєнного стану набуває особливої актуальності, адже сприяє формуванню нових управлінських підходів і підготовці відповідальних, стійких лідерів, здатних забезпечити безперервність функціонування та розвиток підприємств навіть за екстремальних обставин.

2. Особливості ефективного лідерства

в системі управління підприємством в умовах воєнного стану

Питання лідерства стали об'єктом наукових досліджень багатьох учених у галузях управління, психології та соціології. Серед зарубіжних дослідників, які зробили вагомий внесок у формування теорій лідерства, варто виокремити М. Вебера, К. Левіна, Ч. Бернарда, Р. Стогділла, Д. МакГрегора, Р. Блейка. В українській науковій школі проблематику лідерства розглядали А. Гольцова, І. Дудко, Л. Мицик, Н. Погоріла, І. Погорська, М. Пурій та інші науковці. Водночас особливості розвитку та реалізації лідерства в умовах воєнного стану залишаються недостатньо дослідженими, що зумовлює потребу в подальших наукових пошуках у цьому напрямі.

Сучасна модель лідерства ґрунтується на здатності діяти в умовах глобальної взаємопов'язаності, усвідомлювати транснаціональні процеси та вибудовувати результативну міжособистісну взаємодію в багатокультурному середовищі. За таких умов розвиток лідерського потенціалу не може обмежуватися виключно національними чи локальними рамками. Актуальним стає формування у керівників глобального мислення, міжкультурної компетентності, цифрових навичок і особистісної зрілості, що в сукупності забезпечує ефективну діяльність підприємства в умовах світової конкурентної економіки.

Отже, ключовим завданням сучасної управлінської практики виступає не лише впровадження інноваційних підходів, а й цілеспрямована підготовка лідерів нового типу, які поєднують системне розуміння внутрішньо-організаційних процесів зі здатністю до стратегічного бачення та ефективного функціонування в умовах міжкультурного середовища.

У результаті посилення глобалізаційних процесів і масштабного впровадження цифрових технологій у різні сфери соціально-економіч-

ної діяльності відбувається суттєве ускладнення вимог до управлінських компетенцій як у професійному, так і в особистісному аспектах. За таких умов роль сучасного лідера вже не обмежується реалізацією корпоративної стратегії, координацією внутрішньо-організаційних процесів чи ініціюванням підвищення ефективності та вдосконалення продукції. Керівники мають виконувати функції агентів організаційних трансформацій, носіїв стратегічного інноваційного розвитку та медіаторів міжкультурної взаємодії, що зумовлено домінуванням процесів глобалізації й цифровізації.

Лідерство в кризових умовах воєнного часу – це процес цілеспрямованого впливу керівника або неформального лідера на колектив, спрямований на забезпечення стійкості, безпеки та ефективного функціонування організації в умовах високої невизначеності, загроз і дефіциту ресурсів, що виникають під час війни.

Воно проявляється у здатності лідера швидко приймати управлінські рішення, координувати дії персоналу, підтримувати морально-психологічну стабільність, формувати довіру та згуртованість, адаптувати стратегію і бізнес-процеси до змін середовища, а також забезпечувати безперервність діяльності та досягнення стратегічних цілей у надзвичайних обставинах.

3. Особливості планування та адаптації в кризових умовах воєнного часу

Поточна економічна ситуація в Україні зумовлює необхідність для підприємств перегляду стратегічних і тактичних підходів до управління, посилення механізмів антикризового реагування та формування нових моделей адаптації до умов невизначеності. У цьому контексті особливої актуальності набуває обґрунтування ефективних заходів, спрямованих на вдосконалення системи планування з метою підвищення її стійкості, гнучкості та результативності.

Планування як базова функція управління відіграє ключову роль у забезпеченні сталого розвитку підприємства, раціональному використанні ресурсів, зниженні рівня ризиків і досягненні поставлених цілей у динамічному середовищі. Водночас в умовах економічної нестабільності виникає потреба у формуванні нових підходів до планування,

які враховують мінливість ринкових процесів, швидку трансформацію зовнішніх чинників та ресурсні обмеження [1; 3; 13].

Адаптація системи планування передбачає відмову від традиційних статичних моделей на користь гнучких, динамічних і сценарних методів, що забезпечують оперативне реагування підприємства на зміни зовнішнього середовища та підтримання стабільності його функціонування. Важливої ролі набуває застосування цифрових технологій, аналітичних платформ, інструментів прогнозування та управління ризиками, які підвищують обґрунтованість управлінських рішень і рівень їх ефективності.

У сучасних умовах господарювання система планування стає одним із визначальних чинників ефективного функціонування підприємства в ситуації постійних змін, підвищених ризиків і невизначеності. Економічна нестабільність, зумовлена як внутрішніми факторами (інфляційні процеси, трансформація податкової системи, дефіцит ресурсів), так і зовнішніми впливами (воєнні дії, глобальні економічні кризи, порушення логістичних ланцюгів), формує нові вимоги до організації процесу планування.

За таких умов система планування на підприємстві не може обмежуватися розробленням фіксованих планів, а має набувати ознак гнучкості, адаптивності та інтегрованості, що забезпечує своєчасне коригування управлінських рішень відповідно до змін зовнішнього середовища.

В умовах економічної нестабільності пріоритетним завданням стає перехід від традиційних форм планування до адаптивного підходу, заснованого на постійному моніторингу зовнішніх змін, сценарному моделюванні та гнучкому коригуванні цілей розвитку. Такий підхід сприяє підвищенню стійкості підприємства до кризових впливів і забезпечує ефективніше використання наявних ресурсів. Адаптація системи планування передбачає: трансформацію організаційної структури управління; удосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення; застосування методів прогнозування й сценарного аналізу; впровадження сучасних технологій управління даними; підвищення рівня кваліфікації управлінського персоналу [2; 9; 12].

Таким чином, сучасна система планування слід розглядати не лише як сукупність процедур і планових документів, а як динамічний

управлінський механізм, що інтегрує аналітичні інструменти, гнучкі підходи, цифрові технології та управлінські інновації. Її адаптація до умов економічної нестабільності є необхідною передумовою забезпечення стабільності діяльності підприємства, посилення його конкурентоспроможності та формування основ сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

З метою поглибленого аналізу особливостей планування на сучасному етапі розвитку вітчизняних підприємств було здійснено узагальнення основних етапів планування для українських суб'єктів господарювання, що функціонують в умовах невизначеності, результати якого подано в табл. 1. [3; 8; 13].

Результативність планування в умовах невизначеності ґрунтується на використанні гнучких управлінських підходів, цифровізації процесів управління та активній участі персоналу в реалізації планових рішень. Упровадження сучасних інструментів прогнозування, контролю й комунікації створює передумови для підвищення рівня стійкості та конкурентоспроможності українських підприємств навіть за кризових обставин [4; 7; 12].

Планування як специфічний вид управлінської діяльності полягає у формуванні уявної моделі бажаного майбутнього стану підприємства. Така модель, що відображає концепцію його розвитку, ґрунтується на відповідній філософсько-методологічній парадигмі. У науковій літературі виокремлюють три основні концепції планування: формальну, інкрементальну та системну [1; 3].

Планування має важливе значення в різних сферах суспільної діяльності, проте особливої актуальності воно набуває у функціонуванні складних багаторівневих систем, які забезпечують перебіг економічних процесів. Підприємство в сучасних умовах доцільно розглядати як відкриту соціально-економічну та технічну систему, що перебуває в постійній взаємодії із зовнішнім середовищем і реагує на його трансформації. Об'єктом планування є господарська діяльність підприємства, спрямована на досягнення визначених стратегічних і тактичних цілей. Для їх реалізації необхідно встановлювати чіткі, кількісно вимірювані показники, які окреслюють напрями розвитку та формують бачення бажаних результатів у перспективі [1; 5; 11].

**Етапи планування для сучасних підприємств України
в умовах невизначеності**

Етап планування	Основні завдання	Інструменти та методи	Очікувані результати
1	2	3	4
1. Аналітико-діагностичний етап	Аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища; виявлення сильних і слабких сторін, можливостей та загроз; оцінка впливу воєнних і економічних факторів	SWOT-аналіз, PEST-аналіз, експертна оцінка, аналіз фінансових показників	Визначення поточного стану підприємства, ризиків та можливостей розвитку
2. Формування стратегічних орієнтирів	Визначення місії, бачення та стратегічних цілей підприємства; формування сценаріїв розвитку	Метод сценарного планування, стратегічне картування (Balanced Scorecard), SMART-методика	Сформовані стратегічні пріоритети з урахуванням ризиків та невизначеності
3. Розроблення альтернативних варіантів планів	Підготовка кількох сценаріїв розвитку; оцінка наслідків кожного варіанта	Економіко-математичне моделювання, багато-критеріальний аналіз (метод Saati), сценарне прогнозування	Забезпечення гнучкості планів і можливості швидкої адаптації до змін
4. Визначення ресурсного забезпечення	Оцінка наявних і потенційних ресурсів (фінансових, матеріальних, кадрових); оптимізація витрат	Фінансове моделювання, ABC/XYZ-аналіз, бюджетування, оцінка інвестиційних ризиків	Визначено реальні можливості реалізації стратегічних і оперативних планів
5. Операційне планування та розподіл завдань	Розробка детальних планів дій по підрозділах; встановлення KPI	Agile, Scrum, Gantt-діаграми, система KPI	Узгоджені оперативні дії, ефективна координація підрозділів

Section «Economic sciences»

Продовження Таблиці 1

1	2	3	4
6. Моніторинг, контроль і коригування	Відстеження виконання планів, аналіз відхилень, внесення коректив	ERP-системи, BI-аналітика, система Balanced Scorecard, аналіз KPI	Підвищення гнучкості управління та оперативне реагування на зміни
7. Комунікація та мотивація персоналу	Забезпечення поінформованості персоналу; підвищення залученості до реалізації планів	Коучинг, корпоративні комунікаційні платформи, нематеріальна мотивація	Підвищення відповідальності, ініціативності та ефективності працівників

Процес планування охоплює збирання, аналіз, узагальнення й передавання інформації, що відображає стан внутрішнього середовища підприємства та вплив зовнішніх чинників. При цьому широко застосовуються кількісні показники, які систематизуються та обробляються за допомогою відповідних методів і аналітичних інструментів. Методологічна база сучасного планування має комплексний характер і спирається на досягнення суміжних наукових галузей, зокрема економіки, статистики, менеджменту та інформаційних технологій, що забезпечує інтегрований підхід до розроблення й реалізації планів розвитку підприємства.

За умов воєнного стану, економічної нестабільності, інфляційних процесів і зростання ринкових ризиків вітчизняні підприємства змушені відмовлятися від традиційних підходів до стратегічного планування. Сучасна система управління має бути не лише зорієнтованою на довгострокові цілі, а й здатною оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває адаптація стратегічного планування до умов нестабільності.

В умовах підвищеної невизначеності класичні довгострокові плани часто втрачають практичну значущість, що зумовлює перехід підприємств до гнучкого сценарного планування. Такий підхід передбачає формування кількох альтернативних сценаріїв розвитку – базового, оптимістичного та песимістичного – і дає змогу своєчасно коригувати управлінські рішення відповідно до реальної ринкової ситуації, забезпечуючи гнучкість і адаптивність системи планування [3; 5; 12; 13].

Високий рівень невизначеності зумовлює орієнтацію підприємств переважно на коротко- та середньострокові стратегії, зокрема на планові горизонти тривалістю 6–18 місяців, які є більш гнучкими та придатними до оперативного коригування. Такі підходи дають змогу досягати реалістичних результатів навіть за умов обмеженості ресурсів і динамічних змін зовнішнього середовища. За нестабільних умов стратегічне планування має передбачати не лише прогнозування фінансових результатів, а й системну оцінку потенційних ризиків. У цьому зв'язку до процесу планування інтегруються інструменти ризик-менеджменту, зокрема сценарний аналіз, оцінювання ймовірності кризових явищ, розроблення механізмів реагування та диверсифікації ризиків [6; 7; 12].

Використання цифрових технологій, таких як ERP-системи, інструменти бізнес-аналітики (BI), а також прогнозні моделі на основі штучного інтелекту, забезпечує можливість оперативного збору, аналізу та моделювання даних, що підвищує обґрунтованість управлінських рішень. Цифровізація також сприяє зростанню прозорості процесів і посиленню контролю за реалізацією планів. В умовах економічної нестабільності підприємства вимушені трансформувати власні бізнес-моделі з метою швидкого реагування на зміни споживчого попиту, логістичних ланцюгів і систем постачання. Такі трансформації можуть передбачати вихід на нові ринки, зміну контрагентів, оптимізацію витрат або диверсифікацію асортименту продукції [1; 7; 9].

Адаптація системи планування є неможливою без наявності мотивованої та гнучкої команди. У цьому контексті зростає значення лідерства, командно орієнтованого управління, коучингових підходів і безперервного розвитку професійних компетенцій персоналу. Підприємствам доцільно формувати організаційну культуру, орієнтовану на швидке навчання, ініціативність і персональну відповідальність. За умов невизначеності особливої ваги набуває системний контроль результатів діяльності. Використання ключових показників ефективності (КПІ) дає змогу відстежувати досягнення стратегічних цілей у режимі реального часу, своєчасно виявляти відхилення та вживати коригувальних заходів.

Оперативне реагування на зміни потребує скорочення надмірних бюрократичних процедур і розширення повноважень менедже-

рів середньої ланки, що сприяє підвищенню гнучкості управління та адаптації рішень до конкретних ситуацій. Водночас сучасні підприємства мають враховувати не лише економічні результати, а й соціальні та екологічні аспекти своєї діяльності. Інтеграція принципів сталого розвитку до стратегічного планування підвищує рівень довіри з боку зацікавлених сторін і забезпечує додаткові конкурентні переваги.

Для ефективною реалізації стратегічних рішень застосовуються адаптивні інструменти контролю, зокрема системи раннього попередження, аналітичні панелі моніторингу та методи контролінгу, які забезпечують оперативний зворотний зв'язок і можливість коригування планів у реальному часі [1; 4; 6; 12].

Загалом адаптація стратегічного планування до умов економічної нестабільності передбачає трансформацію жорстких і формалізованих управлінських систем у гнучкі, аналітично орієнтовані та цифрові моделі. Поєднання стратегічного бачення зі здатністю до швидкого реагування, використання сценарного підходу, інструментів управління ризиками та розвитку лідерських компетенцій створює передумови для збереження життєздатності й підвищення конкурентоспроможності підприємств у кризових умовах [2; 3; 7; 10].

Отже, в сучасних умовах дії воєнного стану першочергового значення набуває розроблення заходів, спрямованих на адаптацію системи планування підприємства до умов економічної нестабільності. У межах даного розділу було розкрито сутність поняття «адаптація» та узагальнено наукові підходи різних авторів до його трактування. З метою поглибленого розуміння досліджуваної проблематики також сформовано узагальнене визначення системи планування на основі аналізу наукових поглядів, що дало змогу охарактеризувати її як складну, багатогранну категорію, яка поєднує організаційні, аналітичні, управлінські та технологічні складові діяльності підприємства.

Результати аналізу наукових джерел свідчать, що більшість дослідників розглядають планування як ключову функцію управління, ефективність якої безпосередньо визначає спроможність підприємства досягати стратегічних і тактичних цілей розвитку. У межах дослідження також окреслено основні тенденції розвитку системи планування в умовах економічної нестабільності, де пріоритетним завдан-

ням підприємств стає перехід від традиційних форм планування до адаптивних підходів, що ґрунтуються на постійному моніторингу змін зовнішнього середовища, сценарному моделюванні та гнучкому коригуванні цілей. Реалізація такого підходу сприяє підвищенню рівня стійкості підприємства до кризових впливів і забезпечує більш ефективне використання ресурсного потенціалу.

4. Оптимізація управлінських рішень для формування ефективного лідерства в кризових умовах воєнного часу

З метою детальнішого аналізу особливостей планування на сучасному етапі розвитку вітчизняних підприємств було здійснено узагальнення основних етапів планування, характерних для українських суб'єктів господарювання, що функціонують в умовах невизначеності. Крім того, сформовано узагальнену класифікацію методів планування, адаптованих до умов економічної нестабільності [2; 7; 9; 11].

Доведено, що ефективне планування в умовах невизначеності ґрунтується на застосуванні гнучких управлінських підходів, цифровізації управлінських процесів і активній участі персоналу. Використання сучасних інструментів прогнозування, контролю та комунікації створює передумови для підвищення стійкості та конкурентоспроможності українських підприємств навіть у кризових умовах функціонування.

Методологічний інструментарій сучасного планування має комплексний характер і спирається на досягнення суміжних наукових галузей – економіки, статистики, менеджменту та інформаційних технологій, що забезпечує системний підхід до формування й реалізації планів розвитку підприємства.

Завдання лідера в сучасній системі управління охоплюють широкий спектр напрямів діяльності, спрямованих на забезпечення ефективного функціонування організації та досягнення її стратегічних цілей. Насамперед лідер реалізує стратегічні функції, які полягають у формуванні бачення, місії та довгострокових орієнтирів розвитку підприємства. Він визначає стратегічні пріоритети, ініціює та впроваджує стратегію змін, спрямовану на адаптацію організації до трансформацій зовнішнього середовища й технологічних зрушень, а також ухвалює обґрунтовані управлінські рішення в умовах невизначеності

з урахуванням потенційних ризиків і наслідків, що є особливо актуальним за умов воєнного стану [7; 10]. До організаційних завдань лідера належить формування ефективної команди, визначення функціональних ролей працівників, забезпечення раціонального розподілу відповідальності та делегування повноважень. Важливою складовою цієї діяльності є оптимізація управлінських процесів, упровадження інноваційних підходів до організації праці та використання цифрових управлінських інструментів, що сприяють підвищенню продуктивності та адаптивності системи управління [1; 5; 7].

Значну роль у діяльності лідера відіграють мотиваційні завдання, спрямовані на створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, стимулювання працівників до досягнення спільних цілей і підтримання високого рівня їхньої зацікавленості у результатах діяльності. Лідер формує справедливую систему заохочень, визнає професійні досягнення персоналу, сприяє розвитку їхнього потенціалу та професійному зростанню. Водночас він активно розвиває корпоративну культуру, засновану на спільних цінностях, довірі та взаємоповазі, приділяючи в умовах воєнного стану особливу увагу психологічному благополуччю працівників.

Сформуємо особливості двох понять лідерство та управління та зробимо їх узагальнення в табл. 2 [2; 9; 11].

Вагоме значення мають також комунікаційні завдання, оскільки результативне лідерство неможливе без налагодженої системи внутрішніх комунікацій. Лідер забезпечує прозорість інформаційних потоків, координує обмін інформацією між структурними підрозділами, сприяє попередженню та врегулюванню конфліктних ситуацій, а також формує ефективний механізм зворотного зв'язку. Розвинені комунікативні компетенції дають змогу лідеру підтримувати згуртованість команди, узгодженість дій і довіру в організації.

Невід'ємною складовою діяльності лідера є соціально-психологічні завдання, які охоплюють підтримку морального стану персоналу, розвиток емоційного інтелекту, здатність розуміти емоції інших і контролювати власні емоційні реакції. Лідер має створювати атмосферу відкритості, справедливості та взаємної довіри, що виступає основою стабільності колективу навіть у кризових умовах [10; 12].

Сучасні особливості порівняння лідерства та управління

Критерій порівняння	Лідерство	Управління	Взаємозв'язок між лідерством і управлінням
Основна мета	Надихати, формувати бачення та мотивувати команду до досягнення спільних цілей	Організовувати, планувати та контролювати діяльність для досягнення поставлених завдань	Лідер визначає стратегічний напрям і надихає, а менеджер забезпечує реалізацію цього бачення на практиці
Спрямованість діяльності	Орієнтація на зміни, розвиток і інновації	Орієнтація на стабільність, порядок і ефективність процесів	Лідер ініціює зміни, управлінець створює умови для їх впровадження
Методи впливу	Мотивація, переконання, особистий приклад, емоційна підтримка	Адміністрування, координація, контроль, використання владних повноважень	Лідер надихає на дії, а менеджер забезпечує їх організаційне виконання
Роль у колективі	Формує довіру, підтримує командний дух, сприяє самоорганізації	Забезпечує дисципліну, порядок і розподіл відповідальності	Ефективне управління потребує поєднання лідерської харизми та управлінської чіткості
Ставлення до змін	Активно ініціює й підтримує зміни	Реагує на зміни, адаптуючи процеси та структури	Лідер створює бачення змін, менеджер реалізує їх на операційному рівні
Основний інструмент впливу	Особистий авторитет, довіра, натхнення	Формальні повноваження, регламенти, накази	Лідерство надає управлінню гнучкості та гуманістичного змісту
Орієнтація у часі	Довгострокова перспектива, стратегічне бачення	Коротко- та середньострокові цілі, оперативна діяльність	Лідерство визначає стратегічні напрями, управління – їх реалізацію
Результат діяльності	Зміни у поведінці, розвиток культури, натхнення колективу	Досягнення планових показників, стабільність системи	Поєднання обох підходів забезпечує ефективність організації в цілому

Отже, сучасний лідер виконує не лише організаційно-управлінські функції, а й виступає джерелом натхнення для колективу, сприяє розвитку потенціалу кожного працівника та формує гнучку, інноваційно орієнтовану управлінську культуру, спрямовану на досягнення стратегічних результатів і забезпечення сталого розвитку підприємства.

В умовах воєнного стану природа лідерства зазнає докорінної трансформації: від традиційного адміністрування до багатогранного управління в кризових умовах. Сучасний керівник поєднує ролі стратега, психолога та комунікатора, що дозволяє консолідувати зусилля команди в умовах високої невизначеності та дефіциту ресурсів. Таке «кризово-адаптивне» лідерство фокусується на оперативності рішень, емоційній підтримці персоналу та збереженні життєздатності бізнес-процесів [1; 2; 5; 6].

Окрім антикризових заходів, лідер стає каталізатором інноваційного розвитку. Це передбачає безперервне навчання колективу, впровадження менторства та стимулювання креативності, що є критично важливим для цифрової трансформації та підтримки конкурентності підприємства. Ключові характеристики такого управління систематизовано у табл. 3. [10; 12].

Сьогодні лідерство – це синергія стратегічного бачення, емоційного інтелекту та захисної функції. Керівник не просто адмініструє процеси, а виступає ментором і гарантом стабільності, забезпечуючи адаптацію та розвиток організації навіть під час війни.

У період воєнного стану ефективне управління перетворюється на критичний чинник виживання організацій та підтримки загальнонаціональної стабільності. Традиційні адміністративно-командні методи в таких умовах втрачають дієвість, поступаючись місцем феномену лідерства. Лідер сьогодні – це не просто менеджер, а стратег, здатний консолідувати колектив навколо спільної мети в екстремальних обставинах [1; 8; 9; 13].

Специфіка воєнного середовища визначається високою турбулентністю: хронічною невизначеністю, дефіцитом ресурсів та емоційним виснаженням. У цьому контексті лідерство трансформується у складну систему, що синтезує антикризовий менеджмент, емоційний інтелект і високу соціальну відповідальність. Ключовою компетенцією керівника стає здатність підтримувати психологічну стійкість команди та формувати атмосферу взаємодовіри [8; 12].

Ключові сучасні особливості лідерства в умовах воєнного стану

Особливість	Характеристика прояву в управлінні
Антикризовий характер	Лідерство спрямоване на мобілізацію ресурсів, оперативне реагування на ризики та забезпечення безперервності управління.
Психологічна підтримка персоналу	Лідер виступає джерелом впевненості, стабільності та моральної підтримки, допомагає долати стрес і тривожність у колективі.
Гнучкість та адаптивність	Керівники повинні швидко змінювати управлінські стратегії, стилі взаємодії та форми комунікації залежно від ситуації.
Ситуаційне прийняття рішень	Лідер приймає рішення на основі неповної інформації, орієнтуючись на досвід, інтуїцію та аналіз ризиків.
Підвищена комунікативність	Відкрите та прозоре інформування персоналу сприяє зниженню панічних настроїв і зміцненню довіри в команді.
Емоційний інтелект і стресостійкість	Сучасний лідер повинен володіти емоційною врівноваженістю, вміти керувати власними емоціями та впливати на стан колективу.
Колективне прийняття рішень	Залучення команди до вирішення проблем сприяє підвищенню відповідальності та розвитку командного духу.
Підтримка інновацій та креативності	Лідери стимулюють пошук нових підходів до управління, використання цифрових технологій та оптимізацію процесів у складних умовах.
Соціальна відповідальність і гуманізм	У центрі уваги – безпека, добробут і моральний стан працівників; пріоритет віддається людським цінностям.
Стратегічне бачення відновлення	Лідери мислять перспективно, формуючи стратегію розвитку організації після завершення воєнних дій.

Воєнний стан як особливий правовий режим докорінно змінює архітектуру управління країною та бізнесом. Він передбачає концентрацію влади, обмеження певних прав і свобод, а також мобілізацію ресурсів для захисту національної безпеки. Для керівників підприємств цей період висуває низку специфічних викликів: Централізація управлінських вертикалей – посилення ролі вищого керівництва та військових адміністрацій забезпечує оперативність рішень, проте суттєво обмежує автономію на місцях [9; 11].

Ресурсний дефіцит та розрив логістики, втрата звичних ринків збуту та перебої в постачанні змушують управлінців шукати нестандартні підходи до планування в умовах жорсткої економії. Управління в умовах абсолютної невизначеності, а саме – непередбачуваність зовнішніх загроз вимагає від лідера максимальної гнучкості та здатності ухвалювати відповідальні рішення за відсутності повної інформації.

Соціально-психологічна підтримка: високий рівень стресу та тривожності серед персоналу вимагає від керівника впровадження практик емоційної підтримки та зміцнення командного духу [6; 7; 13]. Трансформація ціннісних орієнтирів, якщо у мирний час пріоритетом є максимізація прибутку, то у воєнний період на перший план виходять фізична безпека працівників, збереження людського капіталу (зокрема в умовах мобілізації та міграції) та соціальна місія організації.

Підсумовуючи вищевикладене, можна стверджувати, що війна виступає каталізатором глибоких трансформацій у системі управління. В умовах воєнного стану лідерство остаточно переходить із площини формального адміністрування у площину кризово-адаптивного менторства. Головною цінністю стає не стільки оптимізація прибутку, скільки збереження людського потенціалу та забезпечення операційної стійкості (resilience) підприємства.

Ефективний сучасний лідер у цих обставинах має володіти унікальним поєднанням якостей: Професійна гнучкість – здатність швидко змінювати стратегію в умовах критичної нестачі інформації. Емоційна зрілість – вміння трансформувати колективний стрес у конструктивну енергію та підтримувати віру в спільну мету. Соціальна відповідальність – пріоритетизація безпеки персоналу та адаптація процесів до нових демографічних реалій (мобілізація, міграція).

Таким чином, саме лідерський потенціал керівника стає тим фундаментом, на якому будується життєздатність організації в екстремальних умовах. Здатність поєднувати жорстку централізацію рішень із глибоким емпатичним підходом до кожного працівника є визначальною ознакою успішного управління, що дозволяє підприємству не лише вижити, а й закладати підґрунтя для майбутнього відновлення та розвитку.

Динаміка воєнного часу зумовлює критичну потребу в синергії антикризового та стратегічного менеджменту. Керівники змушені

балансувати між оперативними рішеннями для поточної стабілізації та розробкою стратегій післявоєнної регенерації. Це вимагає активного впровадження сценарного планування, поглибленого ризик-менеджменту та прояву кризового лідерства [5; 7; 10].

Дестабілізація зовнішнього середовища ініціює глибоку трансформацію організаційних структур. Традиційні жорсткі ієрархії виявляються занадто інертними, тому вони поступово заміщуються гнучкими (agile) моделями. Такі децентралізовані форми управління дозволяють швидше адаптуватися до змін, одночасно делегуючи більше повноважень та відповідальності лідерам нижчої ланки.

У цих умовах відбувається фундаментальна ревізія ролі лідера: він трансформується з суто адміністративної фігури у ключовий фактор психологічної стабільності. Від лідера сьогодні вимагають не лише управлінської ефективності, а й здатності бути головним комунікатором та мотиватором, який готовий до рішучих дій у ситуаціях абсолютної непередбачуваності.

Окремого значення набуває стратегічна комунікація. Відкритий та прозорий інформаційний обмін стає інструментом збереження довіри та протидії паніці. У період інформаційних війн саме виважена комунікаційна політика лідера допомагає нейтралізувати дезінформацію та підтримувати єдність команди [10; 12]. Пріоритетним вектором розвитку стає інвестиція в людський капітал. Війна довела, що саме люди є найбільш цінним та водночас вразливим активом. Ефективне управління тепер фокусується на: забезпеченні безпеки та гнучких форм зайнятості; психологічній підтримці та розвитку результативності (стресостійкості); підтримці високого морального духу персоналу.

Паралельно з цим, драйверами життєздатності виступають цифровізація та інновації. Впровадження технологій дистанційного управління, посилення кібербезпеки та використання Data Analytics забезпечують безперервність бізнес-процесів навіть за умов фізичних обмежень. Інноваційний підхід дозволяє не лише економити ресурси, а й формувати конкурентні переваги для майбутнього сталого розвитку. Для комплексного розуміння природи лідерського потенціалу в управлінні, доцільно порівняти підходи до його формування в Україні та за кордоном, що відображено у табл. 4 [1; 2; 9].

Особливості лідерства в різних країнах світу

Країна / Регіон	Тип лідерства	Ключові характеристики	Особливості управлінського підходу
США	Трансформаційне, індивідуалістичне	Орієнтація на результат, інноваційність, самостійність	Лідер виступає мотиватором і наставником; заохочується ініціатива, ризик, креативність
Японія	Колективістське, гармонійне (wa)	Повага до групи, лояльність, стабільність, консенсус	Прийняття рішень через узгодження (ringi system); акцент на довгострокову стабільність
Німеччина	Технократичне, раціональне	Професіоналізм, дисципліна, точність, планування	Лідер – координатор процесів; рішення приймаються на основі аналітики та експертності
Франція	Централізоване, харизматичне	Ієрархічність, стратегічність, елітарність	Лідер приймає ключові рішення самостійно; важлива престижність і формальна структура
Сканди- навські країни (Швеція, Данія, Норвегія)	Демократичне, горизонтальне	Рівність, довіра, консенсус, соціальна орієнтація	Лідер – координатор, а не керівник; мінімальна ієрархія, відкритість і прозорість
Китай	Авторитарно- колективістське	Ієрархія, гармонія, лояльність, повага до старших	Лідер має високий статус; рішення приймаються зверху; акцент на дисципліні та стабільності
Україна (в умовах воєнного стану)	Адаптивне, кризове, гібридне	Гнучкість, патріотизм, командна взаємодія, емоційна стійкість	Поєднання демократичних і директивних рис; швидка реакція на зміни; висока роль харизми та довіри

Дані табл. 4 демонструють, що глобальні стратегії лідерства детерміновані культурно-історичним та соціально-економічним контекстом кожної країни. Якщо Західна модель (США, Скандинавія) базується на трансформаційному лідерстві та індивідуальній автономії, а Східна

парадигма (Японія, Китай) – на принципах колективізму та ієрархічної лояльності, то європейські підходи балансують між раціоналізмом та централізацією.

Українська модель лідерства в умовах війни трансформується у специфічний адаптивно-кризовий тип управління. Вона базується на поєднанні демократичних цінностей, екстремальної гнучкості та високого рівня емоційного інтелекту. За таких обставин роль керівника виходить за межі формального адміністрування: він стає ментальним та емоційним центром, що забезпечує згуртованість колективу перед зовнішніми загрозами [7; 12].

Сьогодні система розвитку лідерського потенціалу на вітчизняних підприємствах функціонує в умовах перманентного стресу, критичного дефіциту ресурсів та жорсткого часового ліміту на прийняття рішень. Ці деструктивні чинники диктують потребу в докорінному перегляді класичних методик формування управлінських компетенцій. Традиційні програми навчання та розвитку лідерів виявляються малоефективними без урахування чинників воєнної психології та кризового менеджменту. Для глибшого розуміння поточної ситуації, системно класифікуємо основні проблеми та специфічні риси розвитку лідерства, що притаманні сучасному українському бізнес-середовищу табл. 5.

Узагальнюючи дані табл. 5, можна констатувати: сучасні реалії вимагають формування лідерів «нового типу». Це управлінці, здатні поєднувати антикризовий менеджмент із впровадженням цифрових інновацій та збереженням людського капіталу.

В умовах воєнного стану, коли дефіцит кадрів стає критичним, ефективне лідерство передбачає активне використання передових інформаційних ресурсів для оптимізації процесів.

Незважаючи на актуальність цих завдань, вітчизняна практика менеджменту демонструє низку системних проблем, що гальмують розвиток лідерського потенціалу. Більшість керівників надалі орієнтуються на директивні методи управління. Відсутність культури довіри та натхнення знижує ефективність командної взаємодії, а брак системи безперервного навчання лише поглиблює цей розрив.

Основні проблеми розвитку лідерства в умовах воєнного стану

№	Основні виклики у сфері лідерства	Особливості розвитку лідерства в умовах воєнного стану
1	Високий рівень невизначеності та ризиків – необхідність ухвалювати рішення за нестачі інформації та швидкої зміни обставин.	Домінування антикризового типу лідерства – акцент на швидкому реагуванні, координації та стабільності.
2	Емоційне вигорання та психологічне навантаження серед працівників, що знижує ефективність командної роботи.	Зростання ролі емоційного інтелекту – лідери мають проявляти емпатію, підтримувати колектив і зберігати мотивацію.
3	Дефіцит кваліфікованих кадрів через міграцію, мобілізацію та руйнування підприємств.	Підвищення ролі колективного лідерства – посилення горизонтальних зв'язків, командних рішень і взаємопідтримки.
4	Низький рівень цифрової компетентності керівників, що ускладнює управління дистанційними командами.	Цифровізація управління – активне використання онлайн-платформ та цифрових інструментів у роботі.
5	Відсутність системності у програмах розвитку лідерства, зокрема підготовки до кризових ситуацій.	Формування нових моделей лідерства – поєднання традиційних підходів із цифровими та інноваційними елементами.
6	Опір змінам з боку персоналу, страх перед новими підходами, що потребує від лідера високої емоційної компетентності.	Орієнтація на соціальну відповідальність і стійкість – підтримка суспільства, волонтерських ініціатив, адаптація до гуманітарних викликів.

Лідерство часто трактується як вроджена риса окремої особистості, а не як складова корпоративної культури. Через відсутність цільових програм розвитку кадрового резерву управління часто набуває хаотичного характеру. Орієнтація суто на формальні показники (KPI) призводить до ігнорування потреб персоналу. Низький рівень емпатії та слабкі комунікативні навички менеджменту провокують конфлікти та плинність кадрів.

Авторитарні структури блокують розвиток гнучких моделей – адаптивного чи трансформаційного лідерства, які базуються на партнерстві та ініціативі. Недостатня компетентність у використанні сучасних

цифрових інструментів для аналітики та дистанційного управління суттєво знижує конкурентоспроможність лідера в епоху цифровізації.

На підприємствах бракує інструментів для діагностики лідерських компетенцій, що унеможливорює цілеспрямоване інвестування в розвиток талановитих співробітників. Постійна невизначеність зовнішнього середовища виснажує психоемоційні ресурси як керівників, так і підлеглих. Відсутність корпоративної підтримки ментального здоров'я нівелює лідерські якості навіть у досвідчених управлінців.

На відміну від західних практик, інструменти коучингу та наставництва в Україні використовуються фрагментарно, що ускладнює передачу управлінського досвіду між поколіннями. Для подолання цих бар'єрів Україна має потенціал для синтезу власної, унікальної моделі лідерства. Це передбачає адаптацію найкращих світових практик до наших національних та військово-політичних реалій табл. 6.

Трансформаційний підхід США (стимулювання інновацій); Демократичність Скандинавії (соціальна відповідальність та рівність); Раціональність Німеччини (системність та чіткість процесів). Така синергія дозволить створити стійку модель управління, здатну витримати виклики воєнного часу та забезпечити післявоєнне відновлення. Аналіз даних табл. 6 підтверджує, що впровадження іноземних управлінських моделей в українську економіку має бути вибіркоким та адаптивним.

В умовах воєнного стану пріоритетним є розвиток гібридного лідерства, що базується на прозорій комунікації, безумовній довірі до керівника, оперативності рішень та високій соціальній відповідальності.

Механічне копіювання західних чи східних практик є малоефективним. Натомість Україна має сформувати власну національно орієнтовану систему, інтегруючи найкращі елементи світового досвіду: трансформаційний підхід США: стимулювання ініціативності та персональної відповідальності управлінців. скандинавська демократичність: посилення відкритості, рівноправності та прозорості в державному та громадському секторах. Німецький раціоналізм: структурування процесів, зміцнення дисципліни в промисловості та оборонному комплексі. Японський колективізм: розвиток корпоративної етики та командної єдності в умовах високої турбулентності. Централізація Франції та Китаю: часткове запозичення жорсткої вертикалі управління для критичної інфраструктури та оборонно-промислового сектору.

Можливість адаптації моделей лідерства розвинутих країн в Україні

Модель (країна)	Основні риси	Можливість застосування в Україні	Потенційні переваги / ризики
США – трансформаційне лідерство	Надихаюче бачення, інноваційність, орієнтація на результат	Може бути використана в державному управлінні, бізнесі, військових структурах	+ Сприяє розвитку ініціативи, креативності; – ризик надмірного індивідуалізму
Скандинавські країни – демократичне, горизонтальне лідерство	Рівність, довіра, залучення персоналу до прийняття рішень	Ефективне для реформування держслужби, освіти, медицини	+ Підвищує довіру в колективах; – потребує зрілої корпоративної культури
Німеччина – раціональне, системне лідерство	Планування, точність, чіткість структур	Доцільно у промисловості, оборонному секторі, логістиці	+ Забезпечує ефективність і дисципліну; – може обмежувати гнучкість
Японія – колективістське лідерство (консенсусне)	Лояльність, гармонія, довгострокове мислення	Частково придатне для великих організацій з усталеною культурою	+ Формує стабільність і командний дух; – уповільнює прийняття рішень
Франція – стратегічне, централізоване лідерство	Сильна ієрархія, стратегічне бачення	Може бути корисним у військовому управлінні та державних структурах	+ Забезпечує чіткість і дисципліну; – може знижувати ініціативність
Китай – ієрархічне, колективне лідерство	Повага до авторитету, стабільність, контроль	Повна адаптація недоцільна через різницю політичних і культурних систем	+ Забезпечує стабільність; – суперечить демократичним цінностям України

5. Формування ефективної моделі лідерства:**виклики та адаптація в кризових умовах воєнного часу**

Головними бар'єрами для розвитку лідерства в Україні залишаються несистемність підготовки кадрів, низька цифрова грамотність та відсутність стратегій формування кадрового резерву. Для їх подо-

лання необхідно реалізувати комплекс заходів, спрямованих на розвиток лідерів нового покоління:

Найважливіше це адаптивне та ситуаційне управління, яке буде проходити як відмова від традиційних ієрархій на користь гнучкого мислення, здатності діяти в умовах невизначеності та готовності до делегування повноважень. Також не менш важливим є психоемоційна стійкість та менторство, яке можна формувати за допомогою впровадження програм психологічної підтримки та коучингу для збереження ментального здоров'я як лідерів, так і підлеглих.

Однією з необхідних є система безперервного навчання (Lifelong Learning), а саме створення корпоративних екосистем навчання, що охоплюють цифрові навички, стратегічне мислення та антикризову комунікацію. На перше місце сьогодні виходить емоційний інтелект, він забезпечує формування лідера не лише як управлінця, а й як морального орієнтира, здатного підтримувати високий бойовий дух колективу.

Для забезпечення стабільності та конкурентоспроможності вітчизняних підприємств розроблено структуровану модель розвитку лідерства. Її основна мета – створення безперервного циклу вдосконалення компетенцій, що поєднує професійні Hard Skills із розвиненими Soft Skills (емоційний інтелект, інноваційність). Основними векторами цієї моделі є: розвиток автентичних особистісних якостей керівника; формування новітніх управлінських компетенцій; культивування корпоративної етики лідерства; цифровізація процесів навчання та моніторингу результативності. Детальний опис етапів впровадження та інструментарію цієї моделі систематизовано в табл. 7.

На основі даних табл. 7 визначено ключові вектори імплементації моделі розвитку лідерства на українських підприємствах в умовах воєнного стану. Реалізація цієї моделі базується на комплексному підході, що охоплює такі напрями: інтелектуальний розвиток, безперервне навчання через тренінги, воркшопи та програми обміну досвідом для постійного оновлення управлінських компетенцій. Інституціалізація наставництва, розбудова партнерських відносин між досвідченими топменеджерами та молодими фахівцями через коучинг і менторинг. Цифрова трансформація навчання – активне впровадження e-learning платформ, корпоративних онлайн-курсів та симуляційних моделей для відпрацювання управлінських рішень.

**Етапи формування та впровадження моделі лідерства
на українських підприємствах**

Етап	Зміст	Очікуваний результат
1. Діагностика лідерського потенціалу	Аналіз існуючих компетенцій, визначення сильних і слабких сторін, проведення оцінювання за моделлю 360° або тестування.	Виявлення працівників із високим потенціалом до лідерства.
2. Формування індивідуальної траєкторії розвитку	Розробка персональних планів розвитку, визначення навчальних програм, менторства чи коучингу.	Індивідуалізація процесу розвитку лідерських якостей.
3. Навчання та розвиток управлінських навичок	Проведення тренінгів з комунікації, управління змінами, прийняття рішень, конфлікт-менеджменту.	Підвищення ефективності управлінських дій.
4. Практична реалізація лідерського потенціалу	Участь у проектах, тимчасове керівництво командами, делегування завдань.	Формування досвіду управління в реальних умовах.
5. Зворотний зв'язок і оцінка результатів	Аналіз досягнень, самооцінка, оцінювання з боку команди та керівництва.	Коригування плану розвитку, підвищення самосвідомості лідера.
6. Визнання і мотивація лідерів	Створення системи заохочень, визнання результатів, кар'єрне просування.	Підвищення залученості та лояльності персоналу.

Організаційна підтримка та етика, розбудова корпоративної культури, що стимулює ініціативність та командну єдність, а також виховання ціннісно орієнтованих лідерів, здатних поєднувати бізнес-ефективність із соціальною місією та патріотизмом. Фундаментальні принципи побудови моделі: Безперервність, за допомогою розвитку лідерських якостей як перманентний процес упродовж усієї кар'єри. Адаптивність, здатність системи миттєво реагувати на зміни в технологіях та зовнішньому середовищі. Системність, гармонізація особистісного, організаційного та стратегічного рівнів управління. Інноваційність, пріоритетне використання аналітики даних та сучасних

цифрових інструментів. Колективність – фокус на синергії індивідуального та командного потенціалів.

Впровадження запропонованої моделі дозволить оптимізувати якість управлінських рішень, сформувати стійкий кадровий резерв, суттєво підвищити мотивацію персоналу та забезпечити довгострокову конкурентоспроможність підприємства в умовах кризи. Оскільки воєнний стан характеризується критичною невизначеністю та кадровими ризиками, особливого значення набуває цифровізація управлінського циклу та міжсекторальне співробітництво. Використання інформаційних систем для управління знаннями та об'єднання зусиль із державним сектором і волонтерськими спільнотами підсилюють позиції підприємства як стабільного соціального інституту.

Ключовим завданням для українських підприємств сьогодні є вдосконалення самого алгоритму прийняття рішень. Метою цього оновленого процесу є перехід до системного, аналітичного та цифрового підходу, що дозволяє мінімізувати ризики навіть у ситуаціях гострого дефіциту ресурсів. Деталізовані етапи вдосконаленого процесу прийняття управлінських рішень, спрямованого на розвиток лідерського потенціалу, систематизовано в табл. 8.

Як показує таблиця 8, процес прийняття управлінських рішень у контексті формування лідерства під час воєнного стану має свої особливості. Рішення повинні прийматися швидко та з можливістю оперативної адаптації до змінних умов, тому лідерам важливо враховувати гнучкість і оперативність у своїй роботі.

Рекомендується частіше застосовувати децентралізацію управління, зокрема делегування повноважень середнім рівням керівництва для швидкого реагування на локальні виклики.

Керівники мають використовувати аналітичну підтримку рішень, зокрема цифрові інструменти для збору даних, оцінки ризиків та прогнозування наслідків. Особливу увагу слід приділяти кризовій комунікації та забезпеченню безперервного обміну інформацією між усіма структурними підрозділами. Важливим є також сценарне планування, що передбачає розробку коротко-, середньо- та довгострокових сценаріїв розвитку подій із визначенням відповідних заходів реагування.

Етапи удосконаленого процесу прийняття управлінських рішень

Етап	Зміст	Інструменти та методи	Очікуваний результат
1. Ідентифікація проблеми або загрози	Визначення ключових ризиків: перебої з постачанням, відтік кадрів, фінансова нестабільність, пошкодження виробничих потужностей.	SWOT-аналіз, ризик-матриці, моніторинг зовнішнього середовища.	Виявлення критичних напрямів, що потребують реагування.
2. Збір та аналіз інформації	Оперативне отримання актуальних даних про ресурси, ринки, партнерів і логістику.	Використання цифрових аналітичних платформ, CRM, ERP-систем, BI-звітності.	Забезпечення достовірності даних для прийняття рішень.
3. Генерування альтернативних рішень	Формування кількох сценаріїв дій – стабілізаційного, інноваційного, скорочувального.	Метод мозкового штурму, аналітичний ієрархічний процес (АНР Сааті), експертні оцінки.	Розробка альтернативних стратегій дій підприємства.
4. Оцінювання варіантів рішень	Визначення ефективності, ризиків та ресурсних витрат кожного варіанту.	Економіко-математичне моделювання, аналіз витрат і вигод (Cost-Benefit Analysis), моделі сценарного прогнозування.	Вибір оптимального рішення з урахуванням ризиків і ресурсів.
5. Прийняття рішення та затвердження плану дій	Затвердження рішення керівництвом із урахуванням рекомендацій аналітичного центру або кризового комітету.	Колегіальний підхід, цифровий документообіг, електронний підпис.	Прозоре та оперативне затвердження рішень.
6. Реалізація рішення	Впровадження обраної стратегії дій, розподіл відповідальності та контроль термінів.	Проектне управління, Agile-підхід, використання цифрових панелей управління (dashboards).	Чітка координація дій підрозділів і своєчасна реакція.
7. Моніторинг та оцінка результатів	Аналіз результатів реалізації рішення, коригування дій у разі зміни ситуації.	KPI, показники ефективності, цифровий моніторинг у реальному часі.	Підвищення гнучкості та оперативності управління.

Ключове значення набуває ризик-менеджмент, який передбачає визначення критичних зон ризиків (кадрових, фінансових, технічних) та розробку механізмів їх мінімізації. Не менш важливо інтегрувати людський фактор у управлінські процеси, забезпечуючи психологічну підтримку персоналу, його мотивацію та підвищення довіри до керівництва.

6. Висновки

В умовах воєнного стану лідерство трансформується у критично важливий чинник забезпечення стійкості підприємства, його адаптивності та здатності функціонувати в ситуації високої турбулентності. Воєнний час формує нову реальність управління, де традиційні управлінські моделі часто виявляються недостатньо ефективними, а ключову роль починають відігравати гнучкість, швидкість реагування та здатність мобілізувати людський ресурс. Кризове лідерство в умовах війни має специфічні ознаки, які відрізняють його від класичних підходів. Воно поєднує антикризовий менеджмент, стратегічне бачення, високий рівень відповідальності та розвинений емоційний інтелект. Лідер в таких умовах виступає не лише як організатор діяльності, але й як психологічна опора колективу, що забезпечує підтримку працівників у стані стресу, невизначеності та ризику.

Воєнний стан спричиняє посилення потреби в адаптивному плануванні, яке ґрунтується на сценарному підході, постійному моніторингу змін зовнішнього середовища та швидкому коригуванні стратегічних і тактичних рішень. Ефективне планування в кризових умовах потребує використання цифрових інструментів управління, бізнес-аналітики, ERP-систем, методів прогнозування та ризик-менеджменту, що підвищує якість управлінських рішень та мінімізує втрати підприємства.

Найважливішим ресурсом у воєнний час стає людський капітал, тому пріоритетним завданням лідера виступає збереження персоналу, підтримка його морального стану та забезпечення безпеки. Відтак лідерство набуває соціально відповідального характеру, коли управлінські рішення спрямовані не лише на економічні показники, але й на стабілізацію колективу та підтримку організаційної культури. Сучасний лідер у кризових умовах виконує комплекс функцій: стратегічну (формування бачення розвитку та відновлення), організаційну (коор-

динація ресурсів і процесів), комунікаційну (забезпечення прозорості та довіри), мотиваційну (підтримка залученості працівників), а також психологічну (зниження тривожності та запобігання емоційному вигоранню). Саме синергія цих функцій формує основу для стійкого функціонування підприємства в умовах війни.

Сформована модель розвитку лідерства на підприємствах у кризових умовах воєнного часу доводить, що ефективне лідерство має бути системним процесом, що включає діагностику потенціалу, побудову індивідуальних траєкторій розвитку, практичне застосування компетенцій, отримання зворотного зв'язку та мотиваційне стимулювання. Такий підхід дозволяє сформувати кадровий резерв та забезпечити безперервність управління навіть за умов втрати ключових працівників.

Лідерство в кризових умовах воєнного часу стає не лише управлінським інструментом, а й механізмом соціально-психологічної стабілізації, який забезпечує згуртованість колективу, підтримку морального духу та підвищення резильєнтності організації. Ефективний лідер у воєнний період є стратегом, комунікатором і носієм цінностей, здатним забезпечити не тільки виживання підприємства, але й створити основу для післявоєнного відновлення та розвитку.

Таким чином, ключовим висновком є те, що успішність підприємства в умовах воєнного стану значною мірою залежить від наявності кризово-адаптивного лідерства, що поєднує оперативність рішень, гнучкість управління, цифрову компетентність, соціальну відповідальність та орієнтацію на людину як головний ресурс організації.

Список літератури:

1. Akonkwa, D. B., Lunanga, E., Mukulu, J. B., Bugandwa, T. C., & Mwaza, E. F. (2021). Leadership styles and small enterprises' performance: Is gender an issue? Empirical study from Democratic Republic of Congo. *Journal of Entrepreneurship and Innovation in Emerging Economies*, 8(1). DOI: <https://doi.org/10.1177/239395752110443>
2. APiE. (2024). *Current practices of personnel management under martial war in Ukraine*. Available at: <https://apie.org.ua/en/current-practices-of-personnel-management-under-martial-war-in-ukraine>
3. Kanova, O., Kryvobok, K., & Gruzina, I. (2025). Adaptive management and leadership in crisis contexts: Sustaining volunteer engagement in Ukraine during martial law. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, 10(4), 17–21.

4. Kanova, O., Kryvobok, K., & Myronova, O. (2025). Exploring business model development: Approaches, strategies, and challenges. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, (2), 528–532.
5. Kanova, O., Kryvobok, K., & Nemchenko, V. (2025). Strategic planning and its role in management and entrepreneurship: Challenges and features in the context of digitalization. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, (1), 290–297.
6. Kanova, O., Kryvobok, K., & Omarov, E. (2025). The impact of leadership on personnel development under the influence of digital transformation. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, (3), 220–225.
7. Kanova, O., Kryvobok, K., & Omarov, E. (2024). Conflict management in entrepreneurship: Strategies, communication, and leadership. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, (2), 128–133. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-2-21>
8. Kryvobok, K. V., Kinas, I. O., & Omarov, E. Sh. (2024). Rol liderstva v konteksti rozvytku personalu v hlobalnomu seredovyshchi [The role of leadership in the context of personnel development in the global environment]. *Naukovi perspektyvy*, (3(45)), 545–548. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-3\(45\)](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-3(45))
9. Lepeiko, T. I., Dzhamal, Ya., & Higuti, T. (2019). Liderstvo ta styli upravlinnia u zabezpechenni konkurentnoi stratehii [Leadership and management styles in ensuring a competitive strategy]. In O. V. Arefieva (Ed.), *Konkurentospromozhnist pidpriumstv u mizhnarodnomu tsyfrovomu prostori* (pp. 182–193). FOP Maslakov.
10. Petrenko, O., & Kryvobok, K. (2025). Conceptual framework for adaptive learning management of project employees. *Actual Problems of Innovative Economy and Law*, (1), 76–79.
11. Shevtsova, O. (2025). Leadership during the war: Perceptions of ideal public leaders in Ukraine. *International Journal of Public Leadership*, 21(2), 109–124. Available at: <https://www.emerald.com/ijpl/article/21/2/109/1246680/Leadership-during-the-war-perceptions-of-ideal>
12. Waite, R. (2023, May 26). *Leadership styles and their impact on business growth*. RobinWaite.com. Available at: <https://www.robinwaite.com/blog/leadership-styles-and-their-impact-on-business-growth>
13. Wartime leadership in the context of organizational change: Theories and practices (phenomenological study). (2023). *ResearchGate*. Available at: https://www.researchgate.net/publication/367981099_Wartime_leadership_in_the_context_of_organizational_change_theories