

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2026. № 1. ISSN 2307-2105

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.1.105>

УДК 33.65.005.95/.96

Д. О. Баюра,

*д. е. н., професор, професор кафедри економіки підприємства,
Київський національний університет імені Тараса Шевченка*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1777-9546>

В. В. Шморгуненко,

аспірант, Київський національний університет імені Тараса Шевченка

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0006-4693-9736>

**РОЛЬ ЛІДЕРСТВА В УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ
ПІД ЧАС ВІЙНИ: СТРАТЕГІЇ МОТИВАЦІЇ ТА ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ
В КРИЗОВИХ УМОВАХ**

D. Baiura,

*Doctor of Economic Sciences, Professor,
Professor of the Department of Business Economics,
Taras Shevchenko National University of Kyiv*

V. Shmorhunenko,

PhD student Taras Shevchenko National University of Kyiv

**THE ROLE OF LEADERSHIP IN MANAGING ORGANIZATIONAL
CHANGES DURING THE WAR: STRATEGIES FOR MOTIVATION AND
DECISION-MAKING IN CRISIS CONDITIONS**

Стаття присвячена дослідженню ролі лідерства в управлінні організаційними змінами на українських підприємствах в умовах

повномасштабної війни 2022–2025 років. На основі методу кейс-стаді проаналізовано практики лідерства в компаніях різних секторів (ритейл, IT, телеком, агропромисловість). Виявлено еволюцію лідерства від реактивного до адаптивного та трансформаційного, з акцентом на емпатію, децентралізацію рішень, прозору комунікацію та формування спільного сенсу. Дослідження показує, як гібридне поєднання трансформаційного (за Басом) та адаптивного (за Хейфецем) лідерства забезпечило організаційну стійкість. Особливу увагу приділено секторальним особливостям: у ритейлі та агропромисловості переважала швидка децентралізація для оперативного реагування, тоді як в IT ключовими стали індивідуальна увага до добробуту працівників та інноваційні підходи. Розглянуто перспективи використання цього досвіду в повоєнному економічному відновленні України з урахуванням завдань інтеграції в ЄС та сталого розвитку національної економіки. Отримані результати свідчать про те, що ефективне кризове лідерство не лише сприяє виживанню бізнесу в умовах війни, а й створює передумови для інноваційного зростання та посилення конкурентоспроможності країни на міжнародній арені.

The article examines the role of leadership in managing organizational changes in Ukrainian enterprises during the full-scale war of 2022–2025. Using the case study method, leadership practices in companies from various sectors (retail, IT, telecommunications, and agro-industry) are analyzed. The study reveals the evolution of leadership from reactive to adaptive and transformational, emphasizing empathy, decentralization of decision-making, transparent communication, and the formation of shared meaning. The research demonstrates how the hybrid integration of transformational leadership (according to Bass) and adaptive leadership (according to Heifetz) ensured organizational resilience. It also highlights the practical value of crisis leadership in preserving business continuity and fostering team cohesion under extreme uncertainty.

Sectoral differences highlight the flexibility of these models: rapid decentralization prevailed in retail and agro-industry, while individual attention to employee well-being and innovation dominated in IT and telecommunications.

Overall, leadership evolved from reactive (survival-focused) through adaptive (stabilization) to proactive (growth-oriented), showcasing the high adaptability of Ukrainian CEOs. The findings underscore the critical importance of empathetic and flexible leadership in preserving business continuity amid extreme uncertainty and fostering long-term team cohesion.

The obtained results indicate that effective crisis leadership not only contributes to business survival in wartime conditions but also creates prerequisites for innovative growth and strengthening the country's competitiveness on the international arena. The article also explores the prospects of applying this experience in Ukraine's post-war economic recovery, in line with the "build back better" principles and EU integration. In the long term, transformational and adaptive leadership will facilitate the transition to a sustainable, inclusive economy, strengthening Ukraine's resilience as a European state and magnet for investments.

Ключові слова: *управління організаційними змінами, кризове лідерство, трансформаційне лідерство, адаптивне лідерство, стійкість бізнесу, повоєнне відновлення.*

Keywords: *organizational change management, crisis leadership, transformational leadership, adaptive leadership, business resilience, post-war recovery.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Повномасштабна війна створила безпрецедентні виклики для української економіки та бізнес-середовища. Підприємства зіткнулися з руйнуванням інфраструктури, порушеннями ланцюгів постачань, мобілізацією персоналу, енергетичними кризами, психологічним тиском на працівників та радикальною невизначеністю зовнішнього середовища. У таких умовах традиційні моделі управління організаційними змінами виявляються недостатніми. Особливо гостро постає питання ролі лідерства в процесі управління змінами. Лідери (власники, CEO, топ-менеджери) вимушені швидко приймати рішення в

умовах високої невизначеності, мотивувати команди, які переживають стрес і втрати, забезпечувати психологічну безпеку та підтримувати операційну стійкість. Досвід пандемії COVID-19 частково підготував бізнес до кризового менеджменту, але війна виявилася унікальним викликом через комбінацію фізичних загроз, економічних санкцій та емоційного навантаження. Актуальність проблеми посилюється тим, що ефективне лідерство стає ключовим фактором організаційної стійкості, яка дозволяє не лише виживати, а й готуватися до повоєнного відновлення економіки України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В наукових працях як вітчизняних, так і зарубіжних фахівців активно досліджується питання ролі лідерства в управлінні організаційними змінами в кризових умовах, зокрема під час повномасштабної війни в Україні 2022-2025 рр. Сусіденко В., Болманенко О. та Хащініна Г. досліджують підходи та інструменти управління змінами в організаціях України в умовах воєнного стану, акцентуючи на адаптації, кризовому менеджменті та стратегіях виживання через інновації [3]. Гавриш О. та Драмарецька К. аналізують роль лідера в управлінні організаційними змінами на підприємствах, підкреслюючи необхідність розвитку лідерських компетенцій для подолання опору змінам у нестабільному середовищі, з прикладами для українського бізнесу [2]. Є й дослідження, присвячені певним галузям – наприклад, Тимків О. О. розглядає розвиток лідерських компетенцій у керівників ІТ-компаній України в умовах цифрових змін і війни, фокусуючись на емоційному інтелекті, кризовому менеджменті та інструментах мотивації розподілених команд [4]. Також проблема цікавить зарубіжних дослідників: дослідження 2025 року в *International Journal of Public Leadership* аналізують сприйняття ідеального лідерства серед українських публічних лідерів під час війни, підкреслюючи колективне та адаптивне лідерство для стійкості [10].

Хоча останні дослідження українських вчених значною мірою висвітлюють окремі аспекти управління організаційними змінами та лідерства в умовах війни, залишається низка невирішених питань, що

потребують подальшого наукового опрацювання. Зокрема, недостатньо системних емпіричних досліджень, присвячених ролі лідерства саме в процесах організаційних змін на підприємствах різних секторів економіки України (ІТ, агропромисловість, ритейл, виробництво) протягом динаміки війни з 2022 по 2025 рік. Більшість робіт фокусуються або на загальних антикризових стратегіях, або на окремих галузях, без глибокого порівняльного аналізу стилів і практик лідерства в різних організаційних контекстах. Також слабо досліджено довгострокові наслідки такого лідерства для організаційної культури та готовності підприємств до повоєнного відновлення, зокрема до інноваційного зростання, масштабування бізнесу та інтеграції в європейський економічний простір. Практичні рекомендації в існуючих публікаціях часто носять узагальнений характер і не завжди підкріплені детальним аналізом конкретних кейсів успішного чи невдалого лідерства в реальних українських компаніях під час війни. Ці прогалини обумовлюють необхідність комплексного дослідження ролі лідерства як ключового драйвера організаційної стійкості та трансформації в екстремальних умовах.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета статті полягає в узагальненні ключових факторів успішного кризового лідерства та формулювання практичних рекомендацій щодо його розвитку для посилення організаційної стійкості з урахуванням завдань повоєнного економічного відновлення України.

Виклад основного матеріалу дослідження. В умовах повномасштабної війни лідерство набуває особливого значення, перетворюючись на ключовий фактор організаційної стійкості та трансформації. Традиційні моделі лідерства доповнюються адаптивними та трансформаційними підходами, що дозволяють керівникам не лише реагувати на кризу, а й мобілізувати команди для довгострокових змін.

Реактивне лідерство – це стиль, коли керівник переважно відповідає на зовнішні загрози та події, а не формулює проактивне бачення чи

довгострокові зміни. Воно характеризується швидкими, часто централізованими рішеннями, фокусом на негайному виживанні та мінімізації втрат. У літературі його іноді називають «кризовим менеджментом першого рівня» або «firefighting leadership» – гасіння пожеж, а не запобігання їм.

На початку повномасштабного вторгнення саме реактивне лідерство домінувало в більшості українських компаній. Основні ознаки того періоду:

1. Особиста залученість CEO до оперативних питань: багато власників і топ-менеджерів буквально спали в офісах, координували евакуацію працівників та їхніх сімей, шукали генератори, броньовані авто, маршрути виїзду. Наприклад, у перші тижні війни власники агрохолдингів особисто організовували виїзд техніки та людей із окупованих територій, а CEO ритейл-мереж вирішували, які магазини відкривати під обстрілами.

2. Централізоване прийняття рішень: через хаос і брак інформації повноваження часто концентрувалися в руках однієї-двох осіб. Делегування було мінімальним, бо ніхто не знав, що буде завтра.

3. Фокус на базових потребах за пірамідою Маслоу: безпека, гроші, зв'язок. Компанії швидко вводили виплати «евакуаційних» бонусів, грантів на переїзд, резервували готелі для працівників.

4. Емоційна реактивність: лідери самі перебували в шоці, тому їхня комунікація була щирою, але часто хаотичною – «тримаємося», «робимо все можливе», без чіткого плану на місяці вперед.

Цей стиль був абсолютно виправданим і навіть необхідним у перші тижні-місяці – без швидкої реакції багато компаній просто не вижили б. Проте вже з середини 2022 року реактивне лідерство почало поступатися місцем адаптивному та трансформаційному.

Трансформаційне лідерство (за Б. Бассом та Б. Ріджіо) базується на чотирьох компонентах: ідеалізованому впливі (лідер як рольова модель, що надихає етичними діями та стійкістю), інтелектуальній стимуляції (заохочення креативності в розв'язанні проблем), індивідуальній увазі

(персоналізована підтримка працівників, фокус на їхньому емоційному стані) та мотивації натхненням (створення спільного бачення, наприклад, внеску в національну перемогу). У воєнний період це лідерство допомагає перетворювати стрес на мотивацію: керівники підтримують команди через емпатію, допомагаючи подолати вигорання та зберегти продуктивність [8].

Адаптивне лідерство (за Р. Хейфецем та ін.) акцентує на розрізненні технічних (вирішуваних експертизою) та адаптивних проблем (що вимагають змін у цінностях і поведінці). Лідер мобілізує команду для колективного навчання в невизначеності, «тримаючи дискомфорт» (дозволяючи експерименти та помилки). В Україні війна робить більшість викликів адаптивними: релокація, мобілізація персоналу, енергетичні кризи вимагають гнучкості, децентралізації та розподіленого лідерства [9].

У 2025 році, на четвертому році повномасштабної війни, трансформаційне та адаптивне лідерство стало не просто теоретичними концепціями, а практичною необхідністю для українських CEO. Дослідження KPMG 2025 року показує, що 57% українських CEO називають геополітичну нестабільність ключовим фактором рішень, але саме адаптивні стратегії дозволяють бізнесу планувати інновації та залучення талантів попри ризики [7].

У ритейлі, наприклад, лідери застосовують трансформаційне натхнення для збереження лояльності команд під фізичними загрозами, поєднуючи його з адаптивною децентралізацією для швидкого відновлення мереж. В ІТ-секторі індивідуальна увага до психічного стану працівників (програми психологічної підтримки, гнучкий графік) трансформує вигорання в креативність, а адаптивність проявляється в глобальній диверсифікації центрів розробки. Телеком-компанії, як Kyivstar, демонструють ідеалізований вплив через фокус на «зв'язку для країни», мобілізуючи команди для інновацій під атаками. В агропромисловості стратегічне натхнення навколо продовольчої безпеки поєднується з регуляцією напруги через гуманітарну допомогу та релокацію потужностей.

Саме секторальні відмінності лідерських практик показують, що універсального рецепту немає, але спільний знаменник – перехід від «командування» до «підтримки та розподіленого лідерства» – став вирішальним фактором стійкості українського бізнесу в найскладніших умовах.

Гібридний підхід із поєднанням трансформаційного та адаптивного лідерства вже дає результати: за даними ЄБА та Deloitte 2025, більшість компаній працюють на повну потужність і планують залишатися в Україні незалежно від тривалості війни, інвестуючи в відновлення громад та ЗСУ. Лідери, як Юрій Риженков з Metinvest (топ-25 найкращих CEO воєнного часу за Forbes 2025), чи представники NOVUS та JYSK, показують, як відповідальне лідерство стає драйвером не лише бізнесу, а й економічного відновлення.

Таблиця 1. Прояви трансформаційного та адаптивного лідерства за секторами

Сектор	Трансформаційне лідерство (компоненти Басса)	Адаптивне лідерство (принципи Хейфеца)
Ритейл (Rozetka)	Мотивація натхненням, індивідуальна увага (підтримка команд під загрозами)	Децентралізація рішень, регуляція напруги в кризі
IT (EPAM Ukraine, SoftServe)	Індивідуальна увага, інтелектуальна стимуляція («wellbeing», інновації)	Колективне навчання, захист від вигорання (гнучкий графік, релокація)
Телеком (Kyivstar)	Ідеалізований вплив, мотивація натхненням («зв'язок для країни»)	Мобілізація для адаптивних проблем (кібератаки, енергокриза)
Агропромисловість (МНР, Kernel)	Ідеалізований вплив (продовольча безпека), натхнення	Регуляція напруги, експерименти з логістикою (альтернативні коридори)

На основі аналізу джерел 2024–2025 років, лідерство в українських підприємствах еволюціонує від реактивного до проактивного, з акцентом на відповідальність, адаптивність та соціальну орієнтацію. У 2025 році, попри триваючу війну, бізнес стає драйвером відновлення: лідери не лише зберігають операції, а й інвестують у громади, армію та інновації. Наприклад,

звіти показують, що 77% компаній планують залишатися в Україні, а ефективне лідерство з емпатією сприяє збереженню інвестицій [5].

Таблиця 2. Еволюція лідерських практик у 2022-2025 роках

Рік/Період	Домінуючі виклики	Зміни в лідерстві	Приклади
2022 (початок війни)	Фізична небезпека, евакуація, хаос	Реактивне: ідеалізований вплив (рольова модель виживання), делегування швидке	Швидка релокація, щоденні штаби в агро та ритейлі
2023–2025 (стабілізація)	Вигорання, мобілізація, енергокризи	Адаптивне: регуляція напруги, колективне навчання (програми wellbeing)	Інтеграція Starlink у телеком, диверсифікація в IT
Майбутнє (підготовка до відновлення)	Невизначеність, відновлення економіки	Трансформаційне: мотивація натхненням (внесок у відновлення), інтелектуальна стимуляція (інновації)	Бізнес як драйвер відновлення, системна підтримка ЗСУ
Загальні тенденції	Постійні ризики, психологічний тиск	Гібрид: емпатія + гнучкість, фокус на соціальній відповідальності	Зростання ролі бізнесу в громадах, адаптація маркетингу

Повоєнне відновлення України розглядається в науковій літературі та міжнародних звітах як комплексний процес, що вимагає не лише реконструкції інфраструктури, а й глибокої економічної, соціальної та інституційної трансформації. Згідно з оновленою оцінкою Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA4) від лютого 2025 року, підготовленою спільно Урядом України, Світовим банком, Європейською Комісією та ООН, загальна вартість реконструкції та відновлення оцінюється в 524 млрд дол. США протягом наступного десятиліття, що еквівалентно 2,8 разу номінального ВВП України 2024 року [1].

Трансформаційне лідерство, за моделлю Басса, у повоєнному контексті проявляється через створення спільного бачення стійкого зростання, мотивацію команд на інновації та індивідуальну увагу до людського капіталу, зокрема реінтеграцію ветеранів і ВПО. Адаптивне лідерство Хейфеца стає необхідним для розв'язання складних проблем, таких як дефіцит робочої сили (оцінюється в 4,5 млн осіб для відновлення) та енергетична вразливість [6]. Гібридне поєднання цих моделей дозволяє лідерам бізнесу переходити

від реактивних стратегій виживання до проактивного формування економічних кластерів з високим потенціалом.

У довгостроковій перспективі трансформаційне та адаптивне лідерство бізнесу сприятиме переходу до стійкої, інклюзивної економіки, з фокусом на цифровізацію та інтеграцію в глобальні та загальноєвропейські ланцюги. Це не лише забезпечить економічне відновлення, а й посилить стійкість України як європейської держави, магніту для інвестицій, відповідно до візії Національного плану відновлення.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі.

Проведене дослідження ролі лідерства в управлінні організаційними змінами на українських підприємствах в умовах повномасштабної війни 2022-2025 років підтверджує, що саме поєднання трансформаційного та адаптивного лідерства стало ключовим фактором організаційної стійкості. Аналіз кейсів компаній різних секторів показав, що ефективні лідери застосовували емпатію, децентралізацію рішень, прозору комунікацію та формування спільного сенсу, що дозволило не лише зберегти операційну діяльність, а й підтримати психологічну стійкість команд у кризових ситуаціях.

Секторальні відмінності підкреслюють гнучкість цих моделей: у ритейлі та агропромисловості домінувала швидка децентралізація, в ІТ та телекомі – індивідуальна увага до психологічного клімату організації та інновацій. Загалом, лідерство еволюціонувало від реактивного (на початку війни) до гібридного, орієнтованого на людей і адаптацію. У повоєнний період цей досвід стане основою для масштабного економічного відновлення України, сприяючи інтеграції в ЄС та стійкому зростанню.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на кількісний аналіз впливу кризового лідерства на фінансові показники підприємств (ROI, продуктивність, лояльність персоналу) з використанням статистичних моделей. Варто провести порівняльні дослідження з досвідом інших країн, що пережили тривалі конфлікти (наприклад, Ізраїль, країни Балканського

півострова), з акцентом на довгострокові наслідки для організаційної культури.

Література

1. 524 млрд доларів на відновлення та реконструкцію потребуватиме Україна у найближчі 10 років – оприлюднено нову оцінку RDNA4. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=984642e7-f971-4aa7-8cc0-03e8e4fcb10e&title=524->

MlrdDolarivNaVidnovlenniaTaRekonstruktsiiuPotrebuvatimeUkrainaUNaiblizhchi10-RokivOpriliudnenoNovuOtsinkuRdna4 (дата звернення: 30.12.2025).

2. Гавриш О., Драмарецька К. Роль лідера при управлінні організаційними змінами в підприємстві // Економіка і управління бізнесом. 2022. Т. 13, № 3. С. 18-28.

3. Сусіденко В., Болманенко О., Хащініна Г. Управління змінами в організаціях: підходи та інструменти в умовах воєнного стану в Україні // Економіка та суспільство. 2024. № 65. 5 с.

4. Тимків О.О. Розвиток лідерських компетенцій у керівників ІТ-компаній для ефективного управління трансформаціями // Актуальні проблеми економіки. 2025. № 9 (291). С. 20-33.

5. Три чверті опитаних компаній ЕВА працюватимуть в Україні незалежно від тривалості війни. URL: <https://eba.com.ua/try-chverti-opytanyh-kompanij-eva-pratsyuvatymut-v-ukrayini-nezalezhno-vid-tryvalosti-vijny/> (дата звернення: 30.12.2025).

6. Україна зіткнеться з дефіцитом щонайменше 4,5 млн робочих рук після війни – експерт. URL: <https://finteco.com.ua/article/23964-ukraina-zitknetsia-z-defitsytom-shchonaumenshe-4-5-mln-robochykh-ruk-pislia-viynu-ekspert/> (дата звернення: 30.12.2025).

7. Український бізнес очима керівників та керівниць 2025: бізнес під тиском ризиків, нестачі талантів і технологій. URL: <https://eba.com.ua/en/ukrayinskyj-biznes-ochyma-kerivnykiv-ta-kerivnyts-2025->

biznes-pid-tyskom-ryzykiv-nestachi-talantiv-i-tehnologij/ (дата звернення: 30.12.2025).

8. Шаломова А.О., Ігнатська І. А. Дослідження різних моделей лідерства та їх вплив на результативність групової діяльності. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/2a819e32-12f1-4602-9e9f-2e763e8b6670/content> (дата звернення: 30.12.2025).

9. Heifetz R. A. *Leadership Without Easy Answers*. Cambridge, Mass. : The Belknap Press of Harvard University Press, 1994. 348 p.

10. Shevtsova O., Madestam J. Leadership during the war: perceptions of ideal leadership among public leaders in Ukraine // *International Journal of Public Leadership*. 2025. №21 (2). P. 109-122.

References

1. Ministry of Economy, Environment and Agriculture of Ukraine (2025), “524 billion dollars for recovery and reconstruction will be required by Ukraine in the next 10 years – new RDNA4 assessment published”, available at: <https://me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=984642e7-f971-4aa7-8cc0-03e8e4fcb10e&title=524->

[MlrdDolarivNaVidnovlenniaTaRekonstruktsiiuPotrebuvatimeUkrainaUNaiblizhchi10-RokivOpriliudnenovNovuOtsinkuRdna4](https://me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=984642e7-f971-4aa7-8cc0-03e8e4fcb10e&title=524-MlrdDolarivNaVidnovlenniaTaRekonstruktsiiuPotrebuvatimeUkrainaUNaiblizhchi10-RokivOpriliudnenovNovuOtsinkuRdna4) (Accessed 30 December 2025).

2. Havrysh, O.M. and Dramaretska, K.P. (2022), “The role of a leader in managing organizational changes at an enterprise”, *Economics and Business Management*, vol. 13, no. 3, pp. 18-28.

3. Susidenko, V. Bolmanenko. O. and Khashchina H. (2024), “Management of changes in organizations: approaches and tools in the conditions of martial law in Ukraine”, *Economy and Society*, [Online], vol. 65, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4507/4446> (Accessed 30 December 2025).

4. Tymkiv, O.O. (2025), “Development of leadership competences in IT company managers for effective transformation management”, *Actual Problems of Economics*, vol. 9 (291), pp. 20-33.
5. European Business Association (2025), “Three quarters of surveyed EBA companies will operate in Ukraine regardless of the duration of the war”, available at: <https://eba.com.ua/try-chverti-opytanyh-kompanij-eva-pratsyuvatymut-v-ukrayini-nezalezhno-vid-tryvalosti-vijny/> (Accessed 30 December 2025).
6. Finteco (2025), “Ukraine will face a shortage of at least 4.5 million workers after the war – expert”, available at: <https://finteco.com.ua/article/23964-ukraina-zitknetsia-z-defitsytom-shchonaymenshe-4-5-mln-robochykh-ruk-pisliaviyiny-ekspert/> (Accessed 30 December 2025).
7. European Business Association (2025), “Ukrainian business through the eyes of executives in 2025: business under pressure from risks, talent shortage and technologies”, available at: <https://eba.com.ua/en/ukrayinskyj-biznes-ochymakerivnykiv-ta-kerivnyts-2025-biznes-pid-tyskom-ryzykiv-nestachi-talantiv-i-tehnologij/> (Accessed 30 December 2025).
8. Shalomova, A.O. and Ihnatieva, I.A. (2024), “Research of different leadership models and their impact on the effectiveness of group activity”, available at: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/2a819e32-12f1-4602-9e9f-2e763e8b6670/content> (Accessed 30 December 2025).
9. Heifetz, R. (1994), *Leadership Without Easy Answers*, The Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge, USA.
10. Shevtsova. O. and Madestam, J. (2025), “Leadership during the war: perceptions of ideal leadership among public leaders in Ukraine”, *International Journal of Public Leadership*, vol. 21, no. 2. pp. 109-122.

Стаття надійшла до редакції 14.01.2026 р.