



ЕКОНОМІКА ТА ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК НАЦІОНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

УДК 316.468:658.3

DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2025.2.17>

JEL Classification: M12, O16

Іжевський П.Г.,

*д-р екон. наук, професор, професор кафедри менеджменту,
економіки, статистики та цифрових технологій,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6457-399X>,*

Федоришина Л.М.,

*д-р екон. наук, професор, професор кафедри менеджменту,
економіки, статистики та цифрових технологій,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8852-0649>,*

Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова

ІННОВАЦІЇ В ЛІДЕРСТВІ: ТРЕНДИ ТА ДОСВІД ДЛЯ УКРАЇНИ

Izhevskiy P.H.,

*dr.sc.(econ.), professor, professor at the department
of management, economics,
statistics and digital technologies,*

Fedoryshyna L.M.,

*dr.sc.(econ.), professor, professor at the department
of management, economics,
statistics and digital technologies,*

Leonid Yuzkov Khmelnytskyi University of Management and Law

INNOVATIONS IN LEADERSHIP: TRENDS AND EXPERIENCE FOR UKRAINE

Постановка проблеми. Актуальність дослідження нових підходів та інновацій у сфері лідерства обумовлюється кардинальними змінами соціально-економічного, політичного та технологічного середовища. Сучасні підприємства функціонують в умовах постійної невизначеності, глобальних криз, воєнних викликів та швидких технологічних зрушень. Тому традиційні моделі лідерства, орієнтовані переважно на ієрархію та контроль, вже не здатні забезпечувати необхідний рівень адаптивності, гнучкості й ефективності управління.

Останніми роками посилюється потреба у впровадженні інноваційних підходів до лідерства, які дозволяють сформувати довіру, забезпечити згуртованість колективу, розвинути інноваційний потенціал підприємства та швидко реагувати на виклики внутрішнього та зовнішнього середовища. Особливої вагомості це набуває для України – в умовах війни та майбутнього поствоєнного відновлення – коли лідери змушені ефективно діяти в кризових ситуаціях, психологічно підтримувати персонал та одночасно закладати стратегічні основи розвитку підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Феномену лідерства присвячено чимало праць в науковій літературі. Зокрема, це поняття розглядають в межах психології, соціології, філософії, педагогіки, менеджменту та ін. наук. Особливості сучасного лідерства, його проблеми та помилки висвітлені у праці Карковської В. Я. та Дорош І. М. [1]; сутність лідерства як невід'ємної/особливої складової ефективного менеджменту розкрито у працях Швець Г. О. [2], Маркіної І. А., Вороніної В. Л. та Дмитренко І. А. [3]. Інноваційне лідерство та його зв'язок із корпоративною культурою підприємства досліджено Лебедевою Н. А. [4]. Натомість Юзькова О. І. та Халецька А. А. у своїй праці [5] дослідили актуальні питання інноваційного лідерства в публічному управлінні, проаналізували стан та тенденції

розвитку його потенціалу в умовах глобальних трансформацій та кризових явищ в суспільстві; а Мунько Ю.А. розглянула інноваційне лідерство як ключову компетентність на шляху до сталого розвитку територій [6].

Дослідники зазначають, що лідерство не тотожне класичному управлінню (чи по-іншому – керівництву), воно поєднує формальні владні повноваження менеджера з особистими якостями (професіоналізм, ініціативність, комунікабельність, здатність мотивувати і вести за собою), які проявляються у релевантному середовищі. Безперечно, ефективне лідерство сприяє підвищенню продуктивності, розвитку інновацій й адаптації підприємства до викликів ринку та в кінцевому підсумку зміні й самого підприємства, що зумовлює появу й нових рис, навичок у лідера. Необхідність такої трансформації – і підприємства, і лідера – вимагає пошуку й впровадження інноваційних підходів як у саморозвитку, самоменеджменті керівника, так і в принципах функціонування підприємства. Саме тому дослідження нових підходів до лідерства не лише відповідає вимогам сьогодення, а й формує основу для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємств у майбутньому.

Постановка завдання. Мета статті – дослідження трансформації у підходах до лідерства в сучасних умовах, встановлення ключових інноваційних трендів, викликів та особливостей його прояву в світі та Україні.

Виклад основного матеріалу дослідження. В сучасному лідерстві спостерігається тенденція до більшої гнучкості, емоційного інтелекту та адаптивності до змін. З'явилися нові підходи, що наголошують на розвитку лідера як особистості, здатної надихати та мотивувати команду, а також на здатності швидко реагувати на виклики та змінювати стратегії (табл. 1).

Таблиця 1

Підходи до лідерства в менеджменті

Підхід		Характеристика
Традиційні	Ділове лідерство	такий лідер має діловий авторитет, характеризується вмінням краще за інших вирішувати організаційні завдання, має компетентність, досвід
	Емоційне лідерство	в основі людські симпатії, привабливість міжособистісного спілкування. Таке лідерство дозволяє створювати більш позитивну та продуктивну робочу атмосферу, а також ефективніше вирішувати конфлікти
	Ситуативне лідерство	обмежене в часі, нестійке й пов'язано лише з конкретною специфічною ситуацією
Нові (інноваційні)	Трансформаційне лідерство	лідер надихає та мотивує команду, створюючи бачення майбутнього та спонукаючи до досягнення спільних цілей. Він заохочує інновації та зміни, а також розвиток кожного члена команди
	Сервісне лідерство (орієнтоване на служіння)	лідер ставить потреби інших вище за власні. Він зосереджений на підтримці та розвитку своєї команди, сприяючи їхньому успіху
	Лідерство з ціннісним виміром	лідер демонструє не лише чітко виражену орієнтацію на завдання й людей, але й володіє системою ціннісних орієнтацій, які співпадають або близькі до цінностей ідеальної корпоративної культури
	Коучингове лідерство	лідер виступає в ролі коуча для своїх співробітників, допомагаючи їм розвивати навички та досягати цілей
	Інноваційне лідерство	використання оригінальних думок і творчому вирішенні проблем під час роботи зі співробітниками та зовнішніми проектами. Лідери, які самі є креативними та оригінальними, часто спонукають свої команди працювати наполегливіше, використовуючи неортодоксальні підходи
	Цифрове лідерство	лідер має цифрові навички та активно впроваджує цифрові інструменти в діяльність підприємства

Джерело: сформовано авторами за [7–9] та результатами власних досліджень

Причини актуалізації проблеми дослідження нових підходів у сфері лідерства представлено на рис. 1.

Роль лідера надзвичайно велика у досягненні цілей підприємства, забезпеченні ефективності діяльності та, власне, стратегічному розвитку підприємства. Тому сьогодні до нього висуваються підвищені вимоги, що зумовлено динамічними змінами середовища, глобалізацією, цифровізацією та непередбачуваністю викликів. Сучасний лідер має поєднувати стратегічне бачення із гнучкістю у прийнятті рішень, бути відкритим до змін і здатним швидко адаптувати підприємство до нових умов. Важливими характеристиками є високий рівень емоційного інтелекту, вміння мотивувати та надихати команду, формувати культуру довіри й співпраці, а також компетентність у сфері інновацій та

цифрових технологій. Фахівці Gallup [10] зазначають, що сучасним лідерам слід працювати над розвитком чотирьох сфер (рис. 2).



Рис. 1. Причини появи нових підходів у лідерстві

Джерело: побудовано авторами



Рис. 2. Сфери, над якими слід працювати сучасним лідерам

Джерело: побудовано авторами за [10]

Тобто лідерам варто постійно пам'ятати про надію, довіру, стабільність і співчуття – і практикувати ці навички щодня, аби працівники були більш залученими та ефективними. Це підтверджують і матеріали дослідження компанії DDI у 2025 році (охоплюваного протягом двох

останніх десятиліть із врахуванням думки 10796 лідерів та 2014 організацій) – глобального прогнозу лідерства [11]. В даному контексті найважливішим виступає побудова та використання стратегій з розвитку лідерства задля розвитку бізнес-можливостей організацій, так і для визначення їхніх переваг на довгострокову перспективу, реалізованих за допомогою людських факторів, – довіри та суспільних зв'язків.

Так, за період 2022–2024 років довіра до менеджерів, які посідають роль лідера в організації, знизилася з 46-ти до 22-х пунктів, що вказує на кризу довіри працівників до керівництва компаній в сучасних умовах. Довіра до керівників середньої та нижчої ланки сформувалася ще на нижчому рівні, ніж до топ-менеджерів досліджуваних компаній, що свідчить про нівелювання впливу їхніх організаційних структур на ефективність ієрархічних відносин та виконання завдань. Тенденція до зростання кризи довіри в досліджуваних компаніях пов'язується з глобальними чинниками, які ними не контролюються, – стрімкий розвиток штучного інтелекту та його вплив на економічний порядок та структурні зміни в зайнятості. Наявність динамічних глобальних змін, які впливають на галузі діяльності та компанії, але перебувають поза їх контролем, стимулюють та спонукають співробітників ставити під сумнів та перевіряти управлінські рішення свого керівництва [11, с. 5].

В швидкозмінних умовах довіру важко підтримувати та досить легко зруйнувати. Тенденції крихкості та трансформації відносин довіри між працівниками можна визначити барометром довіри «Едельмана», який сформований на основі Звіту про дослідження довіри між керівниками та працівниками компаній [12]. Виявлена поляризація на робочому місці свідчить про те, що керівники середньої та низової ланки довіряють своєму генеральному директору в 2,5 рази частіше, ніж рядові співробітники, які, своєю чергою, більше довіряють своїм колегам порівняно з керівництвом. Рівень довіри має пропорційну залежність від рівня економічного оптимізму, тобто існує тенденція до зниження рівня економічного оптимізму. Більшість роботодавців розуміють, що зі зростанням/високим рівнем економічного оптимізму працівники більш залучені до бізнес-процесів, відстоюють інтереси компанії та ширше використовують штучний інтелект на робочому місці.

В дослідженні DDI зазначається, що рівень довіри характеризується динамікою та розривом відносно віку (покоління працівників 25–34 роки довіряють топ-менеджерам на 36 %, іншим керівникам – 31 %; вікова група 50–64 років відповідно 26 % та 31 %) [11, с. 5]. Наведена статистика свідчить, що в міру накопичення життєвого досвіду та стажу роботи рівень довіри працівника до керівників перетворюється на умовний або формальний, а тому без вжиття заходів негативно впливатиме на відданість та розвиток лідерських якостей в напрямку ефективності компанії. Фактично довіра – це не просто один із показників лідерства, а можливість тісної співпраці, навчання та зворотного зв'язку з працівником, що сприяє формуванню й утриманню талантів як довгострокової переваги на ринку та зростанню організації. В цьому контексті можна запропонувати певні моделі поведінки лідерів, що сприятимуть зміцненню довіри співробітників (рис. 3), адже сучасне лідерство базується не лише на банальному забезпеченні контролю, а трансформується у систему відносин для завоювання та підтримки довіри для створення високоефективних команд в організації та забезпеченні за їх допомогою цілей розвитку організації.

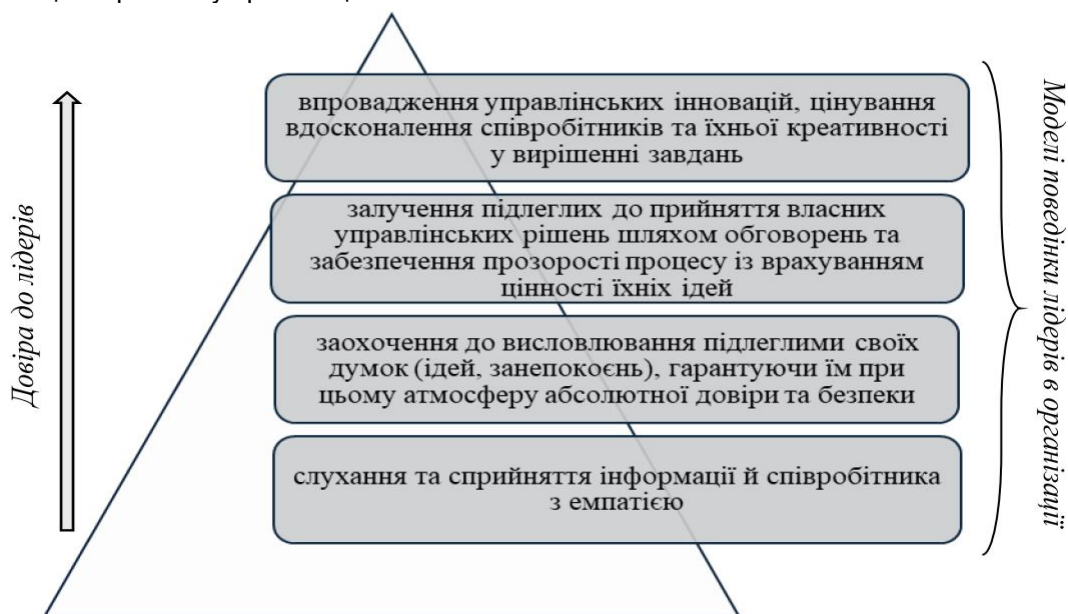


Рис. 3. Інноваційні моделі поведінки лідерів, що підвищують довіру співробітників в організації

Джерело: побудовано авторами на основі [11]

Технологічний чинник також є ключовим щодо бачення лідерства та необхідності впровадження інновацій в його трансформацію, оскільки базується на широкому впровадженні штучного інтелекту (ШІ) у всі бізнес-процеси. Використання ШІ залежить від рівня довіри до керівництва з причини зміни характеристики робочого місця та існуванні проблеми технологічної інтеграції на різних рівнях організації, оскільки за своїм функціоналом керівники вищих ланок управління більше зосереджені на стратегічних завданнях впровадження ШІ, а менеджери нижчих рівнів зосереджуються на практичному його застосуванні працівниками на робочих місцях та, відповідно, більше стурбовані й негативно сприймають його використання. Керівники первинної ланки отримують обов'язок внести зміни до бізнес-процесів, перепрофільовуючи свої команди шляхом підвищення кваліфікації, перепідготовки або звільнення, що збільшує їхнє моральне навантаження та підриває довіру з боку членів їх команд і пояснює їх небажання та скептицизм щодо впровадження ШІ порівняно з топ-менеджерами. Ранжування їх позитивних настроїв виглядає таким чином: генеральні директори – 74 %, топ-менеджери – 73 %, менеджери середньої ланки – 67 %, лінійні керівники – 58 % [11, с. 7]. Розв'язання згаданої проблеми лежить у площині розуміння управління технологічними змінами на низових ланках управління та підтримки на вищих щаблях керівництва з метою підвищення довіри до зміни технологічних процесів. Особливість впровадження ШІ як переходу на новий технологічний рівень вимагає людиноцентричного підходу, що передбачає зміцнення впевненості працівника в його використанні на основі довіри вищому керівництву, в протилежному випадку – опір змінам та неефективність використання ШІ. Тут можна запропонувати такі заходи (табл. 2).

Таблиця 2

Заходи формування довіри персоналу на різних рівнях управління при впровадженні ШІ

Рівень управління	Заходи підвищення довіри персоналу
Усі рівні управління	Організація спільного лідерства шляхом: – проведення семінарів щодо пояснення переваг впровадження ШІ у діяльність організації; – організації форумів з вирішення актуальних питань з ШІ. Результат – формування дорожньої карти з реалізації застосування ШІ в організації з розумінням наслідків для персоналу та чітких кроків з технологічної інтеграції.
Нижчий рівень управління	– створення функціональних команд з впровадження ШІ та залучення до них на усіх стадіях процесу менеджерів первинної ланки; – персоналізований підхід в навчанні та застосуванні ШІ з формуванням необхідних навичок в системі наставництва та підтримки працівників відповідно до цілей організації; – вироблення єдиного бачення впровадження елементів ШІ на усіх рівнях управління.

Джерело: сформовано авторами на основі [11]

Варто відзначити, що стрес та професійне вигорання виступають одним із трендів, які впливають на лідерство в сучасному світі. За даними DDI, в період 2022-2024 років рівень стресу опитаних лідерів компаній зріс з 63-х до 71 %, причинами якого є дефіцит часу, інструментів та інформації для належного виконання покладених на них обов'язків. Встановлено, що індивідуальне вигорання призводить до зниження ефективності роботи та виконання лідерських функцій, а в деяких випадках стає причиною відмови від керівних ролей для відновлення самопочуття [11, с. 9].

Подолання проблеми стресу можливе за умови поєднання філософії лідерства зі стратегіями управління стресом (саморефлексія, дискусії, навчальні курси) в напрямках особистісного самовдосконалення, розвитку емоційного інтелекту та безперервного навчання. І тут стрес в лідерстві варто розглядати як каталізатор для інновацій через проактивний підхід організацій зі збереження керівних кадрів з розумінням їх потреб та розвитку можливостей.

Рівень залученості залишається однією з проблемних тенденцій в формуванні лідерства сучасних компаній. Матеріали досліджень вказують, що існує тенденція розриву в досягненні мети між менеджерами найвищої та найнижчої ланок управління. Генеральні директори протягом періоду 2020–2024 років покращили свої позиції на 5 в.п. з 62 % до 67 %, водночас по інших категоріях спостерігається суттєве зниження показника (топ-менеджери – з 62 % до 56 %, керівники середнього рівня – з 52 % до 48 %, лінійні керівники – з 44 % до 35 %) [11, с. 11-12]. Збільшення розриву в усвідомленні мети керівництва між вищою та нижчими ланками управління вказує на зниження рівня залученості більшості управлінців та їх невпевненість у виконанні своєї місії в компанії через брак довіри до дій найвищого керівництва. Для подолання цієї проблеми можна вживати такі заходи, як:

– створення додаткових програм матеріального заохочення та розширення соціального пакету підтримки лінійних керівників із забезпечення фізичних та духовних потреб і відновлення їх психічного здоров'я, що сприятиме їх підтримці організації на основі забезпечення власного благополуччя;

– організація семінарів для лінійних менеджерів в напрямку посилення навичок міжособистісного спілкування із розвитком емоційного інтелекту та комунікації, що допоможуть їм в полегшенні досягнення мети;

– трансформування команди вищої ланки управління з перенесенням акцентів її діяльності з виключно планування цілей на їх донесення через активне спілкування з нижчими рівнями керівництва з чітким визначенням їх видимості та зазначенням внеску кожного співробітника в їх досягнення.

Одним із трендів також залишається низька якість лідерства, яка коливається в межах 37–40 % протягом періоду 2008–2024 років, виняток 2020 рік (48 %) – пояснюється мобілізацією ресурсів лідерів в критичний період COVID-2019 (виявляється закономірність – за надзвичайних викликів лідери можуть досягати значно вищих результатів). Проблема полягає у сприйнятті лідерства безпосередньо лідерами в своїй організації, коли вони оцінюють своїх колег та пов'язують його з поведінковими аспектами, упускаючи при цьому дійові. Водночас на сприйняття та оцінку лідерства поряд з робочим місцем та культурою також впливають економічні умови та організаційна стабільність [11, с. 13]. Для підвищення якості лідерства компанії мають спрямовувати свої зусилля на міжособистісну взаємодію та культуру, розвиток корпоративної емпатії та турботи про своїх працівників.

Також постає проблема «парадоксу генерального директора», яка потребує інноваційного підходу при потребі одночасного розв'язання взаємозалежних завдань генерального директора: пошуку та утримання талантів; уповільнення зростання; зменшення невизначеності; «виращування» нового покоління лідерів. Парадокс посилюється в умовах економічних криз та потрясінь, коли лідер опиняється в пастці – уповільнення зростання та невизначеності спонукає до скорочення витрат на персонал та найм при одночасній потребі талантів; відтік талантів спричиняє відсутність можливості формування нового покоління лідерів. Для вирішення проблеми утримання талантів необхідне:

– максимальне залучення працівників до справ компанії, забезпечення психологічної безпеки та довіри персоналу до вищого керівництва;

– інвестування в розвиток персоналу;

– розвиток адаптивних команд лідерів, які здатні підтримувати позитивне мислення, продуктивність та стійкість у команді, створювати корпоративну культуру, де зміни сприймаються не як перешкоди, а як нові можливості.

Проблема формування кадрового резерву лідерів лежить у площині пошуку та виращування талантів, яка перебуває у полі зору HR-менеджерів компаній; про наявність комплексу «запасних лідерів» на кінець 2024 року висловилися лише 20 % фахівців з найму [11, с. 17]. Низький показник вказує на кризові підходи до управління талантами та вимагає максимально використовувати лише наявний лідерський потенціал, проте вказує на важливість пошуку талантів в умовах обмеженості фінансових ресурсів за рахунок:

– забезпечення безперервного процесу збору й аналізу інформації про лідерські навички наявних працівників задля забезпечення наступництва лідерів, виявлення нових талантів, раннього попередження криз лідерства та критичних ролей для забезпечення розвитку;

– стимулювання формування персоналізованого динамічного досвіду, що полягає у формуванні власних лідерських якостей та зміні поведінки, а не в простій передачі знань між поколіннями лідерів.

Серед викликів у лідерстві 2025 року зафіксована також проблема утримання лідерів. Серед причин, що спонукають лідерів та фахівців з лідерським потенціалом до звільнення: не відчувають свого рольового призначення, недовіра керівництву, немає можливостей для особистого/професійного розвитку або просування кар'єрними щаблями, немає чому вчитися у свого керівника [11, с. 19]. Для успішного розв'язання цієї проблеми необхідне:

– визначення лідерських ролей і посад, компетенцій та досвіду, створення дорожньої карти для майбутніх лідерів з відповідними задатками;

– забезпечення прозорості, інклюзивності та інноваційності з виявленням та просуванням працівників з необхідними якостями;

– закриття потреб з розвитку працівників з лідерськими якостями в розвитку, розуміння їх мотивації та цінностей.

Також надзвичайно важливим є розуміння того, що до пошуку талантів та розвитку лідерських якостей має бути причетний кожен працівник компанії, а не лише HR-фахівці.

Тренд-виклик в лідерстві виявлено і у зростанні потреб в нових лідерських навичках, які визнаються HR-фахівцями в 83 % досліджених компаній. Серед навичок, які визнані лідерами необхідними, проте не набуті ними: вміння визначати стратегічні орієнтири (визнали необхідними 64 % / 39 % пройшли навчання), управління змінами (акцентували на важливості 61 % / 36 % забезпечили наявність), пошук та розвиток талантів (відповіли 61 % / 32 % отримали навички), обґрунтування рішень (визначили їх в пріоритеті 61 % / 32 % набули) [11, с. 21].

Проаналізовані вище тренди вимагають перегляду природи зростання лідерства в компанії, що стосується подолання відмінностей між прагненням лідерів та підходами до зростання лідерства в організації. Поряд із такими системами здобуття лідерських навичок для потреб організації, як коучинг

та електронні курси, має приділятися значна увага персоналізованому досвіду, який об'єднує й трансформує різні види навчання в унікальному ключі до здатності рухатися вперед.

Компанії, які прагнуть підтримувати ефективну систему лідерства, мають застосовувати якомога більше інноваційних підходів з її розвитку (рис. 4): створювати певну систему навчання лідерів, оцінювання їхніх якостей з метою надання персоналізованої підтримки, подальшої перевірки лідерських навичок за допомогою симуляторів та, безперечно, інвестування у лідерське наступництво. При цьому кожен лідер має також дотримуватися певних практик, що дозволяють розвивати лідерські якості, успішно апробовувати їх та отримувати підтримку/схвалення підлеглих. В цьому процесі вони, звичайно, очікують і відповідних зусиль керівництва підприємств – починаючи від забезпечення необхідними ресурсами до розуміння власної важливості/цінності.



Рис. 4. Інноваційні підходи підтримки лідерства

Джерело: сформовано авторами на основі [11; 13]

Якщо співставляти тенденції у лідерстві в світі та Україні, то варто зазначити, що війна в Україні справді сформуvala унікальні вимоги до лідерів, які відрізняються від глобальних трендів, хоч і поєднуються з ними. Серед них можемо назвати такі ключові моменти:

– кризова стійкість та психологічна витривалість – лідер має вміти залишатися зібраним у надзвичайних умовах, швидко ухвалювати рішення і підтримувати команду в ситуаціях стресу та невизначеності;

– високий рівень соціальної відповідальності – українські лідери сьогодні не лише керують підприємствами, але й долучаються до волонтерства, допомоги громадам, підтримки ЗСУ, а це формує новий стандарт етичності та, відповідно, новий підхід до лідерства – етичне лідерство;

– мобільність і гнучкість у роботі – воєнний стан та військові дії на території країни змушують лідерів забезпечувати безперервність бізнес-процесів навіть під час релокації, роботи в умовах відключень енергії або нестабільної логістики;

– розвинені навички антикризового управління – в таких умовах надважливим є вміння лідера швидко адаптувати бізнес-модель, шукати альтернативні ринки, змінювати ланцюги постачань, адже це є ключовою вимогою в умовах руйнування економічних зв'язків;

– лідерство через довіру та підтримку – здатність лідера надихати команду, формувати відчуття безпеки та впевненості навіть у нестабільному середовищі;

– сильний патріотичний і ціннісний вимір – від лідера очікується демонстрація проукраїнської позиції, єдності з народом, що створює моральний авторитет і підсилює згуртованість колективу;

– інноваційність в умовах обмежених ресурсів – війна стимулює пошук лідером нестандартних рішень, застосування інновацій у сфері енергозбереження, цифровізації, безпеки та комунікацій.

Таким чином, унікальність українського лідерства сьогодні полягає в поєднанні традиційних управлінських навичок із надзвичайними вимогами – бути моральним авторитетом, кризовим менеджером і водночас інноватором у надзвичайних умовах.

Крім того, на нашу думку, війна актуалізувала й навіть загострила прояв певних типів лідерства. По-перше, варто назвати серед них етичне лідерство, яке проявляється через відповідальність перед суспільством, чесність та прозорість у діях, готовність ділитися ресурсами. Лідери підприємств комунікують відкрито, не приховують проблем, а також приймають рішення, які не лише вигідні бізнесу, але й підтримують людей у кризових умовах. По-друге, набуло особливого значення через залучення всіх категорій працівників до ухвалення рішень та підтримки одне одного інклюзивне лідерство. Під час війни важливим є врахування потреб тих, хто виїхав за кордон; тих, хто працює дистанційно; ветеранів, мобілізованих працівників чи внутрішньо переміщених осіб, а також тих, хто переживає психологічні труднощі. Це створює атмосферу єдності й солідарності, де кожен відчуває свою значущість. По-третє, це ситуаційне лідерство, яке проявляється особливо яскраво, оскільки немає універсальних рішень для управління в умовах війни: лідери змушені швидко змінювати стиль керівництва, а також вміти балансувати між оперативним управлінням і стратегічним баченням, адаптуватися до різних рівнів готовності та стресостійкості персоналу.

Висновки з проведеного дослідження. Отже, важливими трендами в лідерстві в сучасних умовах варто назвати: 1) баланс технологій і людяності (ШІ необхідно поєднувати з людським розумом, етикою та емпатією). Лідери мають стати не лише технологічно грамотними, а й здатними зберегти/підтримувати людські взаємозв'язки; 2) гнучкість. Здатність швидко реагувати, вводити нові моделі та зміни стають ключовими; 3) емоційний інтелект, турбота про добробут команди. Лідери нового покоління приділяють увагу ментальному здоров'ю працівників, створенню психологічного комфорту та балансу між роботою й життям; 4) цілеспрямоване, соціально відповідальне лідерство.

В умовах війни в Україні етичне, інклюзивне та ситуаційне лідерство стають новими та затребуваними підходами. Вони дозволяють забезпечити довіру, згуртованість і гнучкість колективу, що критично важливо для виживання та розвитку організацій у кризових обставинах.

Серед прогнозованих тенденцій розвитку лідерства слід назвати: посилення ролі інклюзивного лідерства, яке враховує різноманіття команд та забезпечує рівні можливості для розвитку; інтеграцію штучного інтелекту та цифрових інструментів у процеси прийняття рішень; переорієнтацію з авторитарних стилів на гнучкі та партнерські моделі лідерства, що базуються на співпраці.

Література

1. Карковська В. Я., Дорош І. М. Сучасне лідерство: особливості, вимоги, проблеми та помилки. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2019. № 5(110). С. 98-102. URL: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2019/5_2019/20.pdf (дата звернення: 10.04.2025).
2. Швець Г. О. Лідерство як невід'ємна складова ефективного менеджменту. *Вісник Приазовського Державного Технічного Університету. Серія: Економічні науки*. 2017. № 33. С. 124-129. DOI: <https://doi.org/10.31498/2225-6725.33.2017.134214>.
3. Маркіна І. А., Вороніна В. Л., Дмитренко І. А. Лідерство як феномен сучасного менеджменту. *Економічний простір*. 2020. № 159. С. 88-91.
4. Лебедева Н. А. Інноваційне лідерство та корпоративна культура як інструменти ефективного менеджменту. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2024. № 3(133). С. 71-75. URL: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2024/3_2024/13.pdf (дата звернення: 10.04.2025).
5. Юзькова О. І., Халецька А. А. Аналіз сучасного стану та тенденцій інноваційного лідерства в публічному управлінні. *Public Administration and Regional Development*. 2020. № 9. С. 915-939. URL: https://www.researchgate.net/publication/347416675_Analiz_sucasnogo_stanu_ta_tendencij_innovacijnogo_liderstva_v_publicnomu_upravlinni (дата звернення: 12.04.2025).

6. Мунько А. Ю. Інноваційне лідерство як ключова компетентність на шляху до сталого розвитку територій. URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/bitstream/123456789/11497/1/10.pdf> (дата звернення: 12.04.2025).
7. Лідерство та комунікації в організації : навчальний посібник / упорядники: Н. Я. Михаліцька, М. Р. Яцик. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2024. 512 с.
8. Нестуля С. Ціннісні аспекти сучасних концепцій лідерства. URL: <http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/9303/1/%D0%9D%D0%B5%D1%81%D1%82%D1%83%D0%BB%D1%8F%20%D0%A1.%20%D0%86.%20%D0%A6%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%96%D1%81%D0%BD%D1%96%20%D0%B0%D1%81%D0%BF%D0%B5%D0%BA%D1%82%D0%B8%20%D1%81%D1%83%D1%87%D0%B0%D1%81%D0%BD%D0%B8%D1%85%20%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%86%D0%B5%D0%BF%D1%86%D1%96%D0%B9%20%D0%BB%D1%96%D0%B4%D0%B5%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B0.pdf> (дата звернення: 15.04.2025).
9. Цюприк А. Я. Коучинговий підхід до формування лідерських якостей майбутніх офіцерів. *Науковий вісник Сіверщини. Серія: Освіта. Соціальні та поведінкові науки*. 2024. № 1(12). С. 319-329.
10. Як стати ефективнішим лідером в епоху швидких інновацій. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/yak-stati-efektivnishim-liderom-v-epohu-shvidkih-innovacij> (дата звернення: 15.04.2025).
11. Global Leadership Forecast 2025. URL: https://media.ddiworld.com/research/global-leadership-forecast-2025-report.pdf?_gl=1*19fd2e*_gcl_au*MTQxOTg0NzAxOS4xNzU0NjUzNjg1 (дата звернення: 15.04.2025).
12. 2024 Edelman Trust Barometer Special Report: Trust at Work. URL: https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2024-09/2024%20Edelman%20Trust%20Barometer%20Special%20Report%20Trust%20at%20Work_Final.pdf (дата звернення: 15.04.2025).
13. Гончаренко К. Тренди лідерства – 2025: людські зв'язки – каталізатор майбутнього успіху. *Budni*. 2024. URL: <https://budni.robota.ua/hr/trendi-liderstva-2025-lyudski-zv-yazki-katalizator-maybutnogo-uspihu> (дата звернення: 15.04.2025).

References

1. Karkovska, V.Ya. and Dorosh, I.M. (2019), "Modern leadership: features, requirements, problems and mistakes", *Derzhava ta rehiony. Seriya: Ekonomika ta pidpriemnytstvo*, no. 5(110), pp. 98-102, available at: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2019/5_2019/20.pdf (access date April 10, 2025).
2. Shvets, H.O. (2017), "Leadership as an integral part of effective management", *Visnyk Pryazovskoho Derzhavnoho Tekhnichnoho Universytetu. Seriya: Ekonomichni nauky*, no. 33, pp. 124-129, DOI: <https://doi.org/10.31498/2225-6725.33.2017.134214>.
3. Markina, I.A., Voronina, V.L. and Dmytrenko, I.A. (2020), "Leadership as a phenomenon of modern management", *Ekonomichniy prostir*, no. 159, pp. 88-91.
4. Lebedieva, N.A. (2024), "Innovative leadership and corporate culture as tools of effective management", *Derzhava ta rehiony. Seriya: Ekonomika ta pidpriemnytstvo*, no. 3(133), pp. 71-75, available at: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2024/3_2024/13.pdf (access date April 10, 2025).
5. Yuzkova, O.I. and Khaletska, A.A. (2020), "Analysis of the current state and trends of innovative leadership in public administration", *Public Administration and Regional Development*, no. 9, pp. 915-939, available at: https://www.researchgate.net/publication/347416675_Analiz_sucasnogo_stanu_ta_tendencij_innovacijnogo_liderstva_v_publicnomu_upravlinni (access date April 12, 2025).
6. Munko, A.Yu. "Innovative leadership as a key competence on the path to sustainable development of territories", URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/bitstream/123456789/11497/1/10.pdf> (access date May 12, 2025).
7. Mykhalitska, N.Ya. and Yatsyk, M.R. (Eds.) (2024), *Liderstvo ta komunikatsii v orhanizatsii* [Leadership and communication in organizations], tutorial, Lviv State University of Internal Affairs Lviv, Ukraine, 512 p.
8. Nestulia, S. "Value aspects of modern concepts of leadership", URL: <http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/9303/1/%D0%9D%D0%B5%D1%81%D1%82%D1%83%D0%BB%D1%8F%20%D0%A1.%20%D0%86.%20%D0%A6%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%96%D1%81%D0%BD%D1%96%20%D0%B0%D1%81%D0%BF%D0%B5%D0%BA%D1%82%D0%B8%20%D1%81%D1%83%D1%87%D0%B0%D1%81%D0%BD%D0%B8%D1%85%20%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%86%D0%B5%D0%BF%D1%86%D1%96%D0%B9%20%D0%BB%D1%96%D0%B4%D0%B5%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B0.pdf> (access date April 15, 2025).
9. Tsiupryk, A.Ya. (2024), "Coaching approach to the formation of leadership qualities of future officers", *Naukovyi visnyk Sivershchyny. Seriya: Osvita. Sotsialni ta povedinkovi nauky*, no. 1(12), pp. 319-329.

10. "How to become a more effective leader in an era of rapid innovation", available at: <https://hub.kyivstar.ua/articles/yak-stati-efektivnishim-liderom-v-epohu-shvidkih-innovacij> (access date April 15, 2025).

11. Global Leadership Forecast 2025, available at: https://media.ddiworld.com/research/global-leadership-forecast-2025-report.pdf?_gl=1*19fd2e*_gcl_au*MTQxOTg0NzAxOS4xNzU0NjUzNjg1 (access date April 15, 2025).

12. 2024 Edelman Trust Barometer Special Report: Trust at Work, available at: https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2024-09/2024%20Edelman%20Trust%20Barometer%20Special%20Report%20Trust%20at%20Work_Final.pdf (access date April 15, 2025).

13. Honcharenko, K. (2024), "Leadership Trends – 2025: Human Connections – the Catalyst for Future Success", *Budni*, available at: <https://budni.robota.ua/hr/trendi-liderstva-2025-lyudski-zv-yazki-katalizator-maybutnogo-uspihu> (access date April 15, 2025).

Іжевський П.Г., Федоришина Л.М.

ІННОВАЦІЇ В ЛІДЕРСТВІ: ТРЕНДИ ТА ДОСВІД ДЛЯ УКРАЇНИ

Мета. Дослідження трансформації у підходах до лідерства в сучасних умовах, встановлення ключових інноваційних трендів, викликів та особливостей його прояву в світі та Україні.

Методика дослідження. Для досягнення поставленої мети використано загальні та спеціальні методи дослідження: аналізу, монографічний, абстрактно-логічний, узагальнення – для розгляду сутності підходів до лідерства (як традиційних, так й інноваційних), для формулювання причин появи нових підходів у лідерстві, окреслення сфер, над якими слід працювати сучасним лідерам; графічний і табличний – для представлення авторського бачення та кращої візуалізації результатів проведеного дослідження стосовно інноваційних підходів підтримки лідерства, заходів формування залученості й довіри персоналу.

Результати дослідження. Визначено трансформацію підходів до лідерства в сучасних умовах. Узагальнено традиційні та нові підходи до лідерства, дано їм характеристики. Встановлено причини появи нових підходів у лідерстві: глобальні кризи та війна в Україні, високий рівень невизначеності та турбулентності середовища, швидкий розвиток цифрових технологій, зміна цінностей суспільства та поколінь, зростання ролі комунікацій та командної роботи, тенденції до сталого розвитку. Обґрунтовано, що важливими трендами в лідерстві в сучасних умовах варто назвати: необхідність формування довіри до керівництва; підвищення залученості рядових співробітників; пошук та утримання талантів з лідерськими якостями; забезпечення ефективності поєднання людини зі штучним інтелектом та його інтеграція у всі сфери діяльності компанії. Сформовано перелік унікальних рис українських лідерів, що проявилися під час війни.

Наукова новизна результатів дослідження. Дістало подальшого розвитку дослідження процесу трансформації лідерства в сучасних умовах, зокрема інноваційних підходів та викликів, які з'явилися протягом останніх років, а також специфічних його проявів в Україні.

Практична значущість результатів дослідження. Результати проведеного дослідження можуть стати основою подальших наукових розвідок щодо можливості адаптації досвіду передових компаній з підвищення залученості і довіри персоналу керівництвом українських підприємств з поправкою на особливі умови функціонування.

Ключові слова: лідерство, інновації, довіра, залученість, емпатія, штучний інтелект, ключові навички, керівник, лідер.

Izhevskiy P.H., Fedoryshyna L.M.

INNOVATIONS IN LEADERSHIP: TRENDS AND EXPERIENCE FOR UKRAINE

Purpose. The aim of the article is to research on the transformation of approaches to leadership in modern conditions, identification of key innovation trends, challenges and features of its manifestation in the world and Ukraine.

Methodology of research. The following general and special research methods were used to achieve the set goal, in particular: analysis, monographic, abstract and logical, generalization – to consider the essence of approaches to leadership (both traditional and innovative), to formulate the reasons for the emergence of new approaches to leadership, to outline the areas that modern leaders should work on; graphic and tabular – to present the author's vision and better visualize the results of the conducted study regarding innovative approaches to leadership support, measures for forming staff involvement and trust.

Findings. The transformation of approaches to leadership in modern conditions was determined. Traditional and new approaches to leadership were generalized, and their characteristics were given. The reasons for the emergence of new approaches in leadership were established: global crises and the war in Ukraine, a high level of uncertainty and turbulence in the environment, the rapid development of digital technologies, changing values of society and generations, the growing role of communications and teamwork, trends towards sustainable development. It is substantiated that important trends in leadership in modern conditions should be called: the need to build trust in management; increasing the involvement of

ordinary employees; searching for and retaining talents with leadership qualities; ensuring the effectiveness of combining humans with artificial intelligence and its integration into all areas of the company's activities. A list of unique features of Ukrainian leaders that appeared during the war has been formed.

Originality. The study of the process of leadership transformation in modern conditions, in particular innovative approaches and challenges that have emerged in recent years, as well as its specific manifestations in Ukraine, has received further development.

Practical value. The results of the conducted research can become the basis for further scientific research on the possibility of adapting the experience of leading companies in increasing staff engagement and trust by the management of Ukrainian enterprises, adjusted for the specific operating conditions.

Key words: leadership, innovation, trust, engagement, empathy, artificial intelligence, key skills, manager, leader.

Дата надходження рукопису: 08.05.2025

Дата прийняття рукопису до друку: 06.06.2025

Дата публікації: 30.06.2025