

УДК 005.32:355.01

DOI: https://doi.org/10.31521/modecon.V56(2026)-20

Кубицький С. О., кандидат педагогічних наук, професор, Національний університет біоресурсів і природокористування України, м. Київ, Україна

ORCID: 0000-0002-7691-8606

e-mail: kubitskiy@ukr.net

Урсакий Ю. А., кандидат економічних наук, доцент, Чернівецький торговельно-економічний інститут Державного торговельно-економічного університету, м. Чернівці, Україна

ORCID: 0000-0002-7793-7761

e-mail: julja-ursakij@ukr.net

Ситуаційне лідерство в умовах воєнного стану: адаптивні підходи до управління

Анотація. Досліджено сутність та особливості ситуаційного лідерства в умовах воєнного стану, зумовленого глибокими трансформаціями соціально-економічного середовища та високим рівнем невизначеності. Розглянуто теоретико-методологічні засади ситуаційної теорії лідерства, зокрема модель Херсі-Бланшара, що базується на взаємозалежності стилю управління та рівня розвитку персоналу. Установлено, що ефективність управління в умовах війни визначається здатністю лідера адаптувати стиль керівництва відповідно до рівня компетентності, мотивації та психологічного стану працівників.

Проаналізовано практичні аспекти застосування ситуаційного лідерства в діяльності українських підприємств, зокрема на прикладі логістичної компанії, що функціонує в умовах воєнних викликів. Визначено ключові управлінські підходи, серед яких домінують поєднання директивного, наставницького, підтримувального та делегувального стилів залежно від етапу розвитку організації та рівня загроз. Установлено, що впровадження ситуаційного лідерства сприяє підвищенню адаптивності, забезпеченню безперервності діяльності, зростанню мотивації персоналу та формуванню організаційної стійкості. Отримано результати, які підтверджують доцільність використання адаптивних підходів до управління як ключового інструменту ефективного функціонування організацій у кризових умовах. Перспективи подальших досліджень полягають у кількісній оцінці ефективності стилів лідерства та аналізі їх галузевої специфіки.

Ключові слова: управління; лідерство; ситуаційне лідерство; модель Херсі-Бланшара; стилі управління.

Serhii Kubitskiy, PhD (Pedagogical Sciences), Professor, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine, Kyiv, Ukraine

Ursakii Yuliia, PhD (Economics), Associate Professor of the Department of Management, Marketing and Logistics, Chernivtsi Institute of Trade and Economics of SUTE, Chernivtsi, Ukraine

Situational Leadership in Martial Law: Adaptive Approaches to Management

Abstract. Introduction. The study of situational leadership under martial law is driven by profound transformations in the socio-economic and managerial environment caused by wartime challenges. The full-scale war in Ukraine has intensified uncertainty, risks, and the need to revise traditional management approaches, emphasizing adaptive leadership models capable of functioning effectively in crisis conditions.

Purpose. The purpose of the article is to analyze the application and effectiveness of situational leadership in the business environment during martial law, as well as to identify adaptive management approaches that ensure organizational resilience and continuity.

Results. The theoretical foundations of situational leadership, particularly the Hersey-Blanchard model, are examined to highlight the relationship between leadership styles and employee development levels. The study establishes that effective leadership hinges on a manager's ability to adjust their leadership style according to their employees' competence, motivation, and psychological state. The study analyzes the practical application of situational leadership in Ukrainian companies during wartime and demonstrates the use of directive, coaching, supportive, and delegating styles. The findings confirm that adaptive leadership improves decision-making speed, employee motivation, organizational flexibility, and crisis response capacity.

Conclusions. Situational leadership performs a system-forming role in wartime management, ensuring a balance between control and flexibility, stability and innovation. Its implementation contributes to organizational resilience, continuity of operations, and long-term development. Further research should focus on quantitative assessment of leadership effectiveness and sector-specific applications in crisis conditions.

Keywords: management; leadership; situational leadership; Hersey-Blanchard model; management styles.

JEL Classification: M12, M10, D81.

¹Стаття надійшла до редакції: 15.04.2026

Received: 15 April 2026

Постановка проблеми. Дослідження ситуаційного лідерства в період війни зумовлена глибокими трансформаціями соціально-економічного та управлінського середовища, спричиненими сучасними воєнними викликами. Повномасштабна війна в Україні стала потужним чинником перегляду традиційних підходів до управління, що актуалізує потребу у формуванні нових моделей лідерства, здатних ефективно функціонувати в умовах високої невизначеності, ризику та постійних змін.

У кризових умовах війни різко зростає значення адаптивності управлінських рішень, швидкості реагування та здатності лідера змінювати стиль керівництва залежно від ситуації. Саме ситуаційне лідерство, яке передбачає гнучке поєднання різних стилів управління відповідно до рівня загроз, компетентності персоналу та психологічного стану колективу, набуває особливої практичної значущості. Крім того, сучасні дослідження підтверджують, що війна посилює вимоги до лідерів щодо забезпечення не лише ефективності діяльності організацій, а й психологічної стійкості працівників, підтримки командної згуртованості та здатності до відновлення після кризових ситуацій.

Водночас у науковій літературі недостатньо комплексно висвітлено особливості застосування ситуаційного лідерства саме в умовах воєнного стану, зокрема в контексті функціонування бізнес-структур та публічного управління в Україні. Це зумовлює необхідність подальших досліджень, спрямованих на узагальнення практичного досвіду, визначення ефективних управлінських моделей та формування рекомендацій для лідерів у кризових умовах. Дослідження ситуаційного лідерства в період війни є своєчасним і важливим як з теоретичної, так і з практичної точки зору, оскільки сприяє підвищенню ефективності управління організаціями та забезпеченню їх стійкості в умовах тривалих кризових викликів.

Аналіз останніх досліджень та публікацій.

Проблематику розвитку лідерства в різних аспектах, напрямках та галузях досліджують ряд вітчизняних та зарубіжних науковців. Белянська О.О. та Передало Х.С. розглядають теоретичну сутність моделі Херсі-Бланшара, демонструють напрацювання анкетних даних щодо використання різних типів лідерства на конкретному підприємстві, а також дають рекомендації щодо етапів вибору стилю лідерства. Філіппова В.Д., Фролова М.Е. досліджують ситуаційне лідерство в публічному управлінні де аналізують концепції, підходи та застосування ситуативного лідерства при управлінні в органах публічної влади. Кубіцький С.О., Урсакий Ю.А. проводять ряд досліджень з проблематики лідерства: вивчають нематеріальні компетенції лідера, які допомагають підвищувати ефективність діяльності підприємства. Аналіз причин і характеристик необхідності формування лідерських компетенцій персоналу

підприємства у мінливих умовах війни, розглядають з ключових аспектів та етапів формування компетенцій. Ще одна праця науковців присвячена емоційному інтелекту в лідерстві при управлінні в об'єднаних територіальних громадах, оскільки при децентралізації влади публічне управління набуває нових викликів [5, с. 26; 10, с. 69; 11, с. 175; 16, с. 326; 17, с. 79].

Формулювання цілей дослідження. Метою статті є обґрунтування теоретичних засад ситуаційної теорії лідерства Херсі-Бланшара, визначення особливостей практичного застосування ситуаційного лідерства в реаліях війни, а також виокремлення переваг та недоліків щодо ефективності застосування ситуаційного управління (квадрат Декарта).

Виклад основного матеріалу дослідження. Модель ситуаційного лідерства (Situational Leadership, SLII) розглядається як процес розвитку персоналу, що передбачає забезпечення ефективного керівництва у відносно короткі терміни з метою досягнення працівниками максимально можливого рівня продуктивності. Дана концепція базується на взаємозалежності між рівнем розвитку індивіда стосовно конкретного завдання або цілі та відповідним стилем управління, який застосовує лідер. Зазначений підхід започаткували Кен Бланшар та Пол Херсі у 1968 році й отримав подальший розвиток у науково-практичних працях, зокрема у книзі Лідерство та однохвилинний менеджер (1985), написаній у співавторстві з Патріцією та Дреа Зігармі. У сучасних умовах дана модель широко застосовується в діяльності корпоративного сектору, приватних організацій та органів державного управління.

Ситуаційне лідерство в період війни – це особливо важливий підхід до управління, який передбачає гнучке пристосування стилю керівництва залежно від обставин, рівня стресу, компетентності підлеглих і рівня загрози. В умовах війни цей підхід стає не просто ефективним, а критично необхідним.

Теорія ситуаційного лідерства розглядається як підхід до управління, що акцентує увагу на характері взаємодії між лідером і його послідовниками (підлеглими). Вона ґрунтується на положенні про відсутність універсального стилю лідерства, придатного для всіх умов функціонування організації. Відповідно до цієї концепції, ефективність управління визначається здатністю лідера варіювати власний стиль керівництва з урахуванням рівня підготовки, мотивації та потреб підлеглих. Таким чином, ключовою умовою результативного лідерства є адаптивність керівника до змінних умов середовища та динаміки розвитку колективу.

Модель лідерства Херсі-Бланшара також визначає чотири рівні розвитку працівників (послідовників) на основі їхньої компетентності та прихильності до завдання [2, с. 29; 3] (рис. 1).

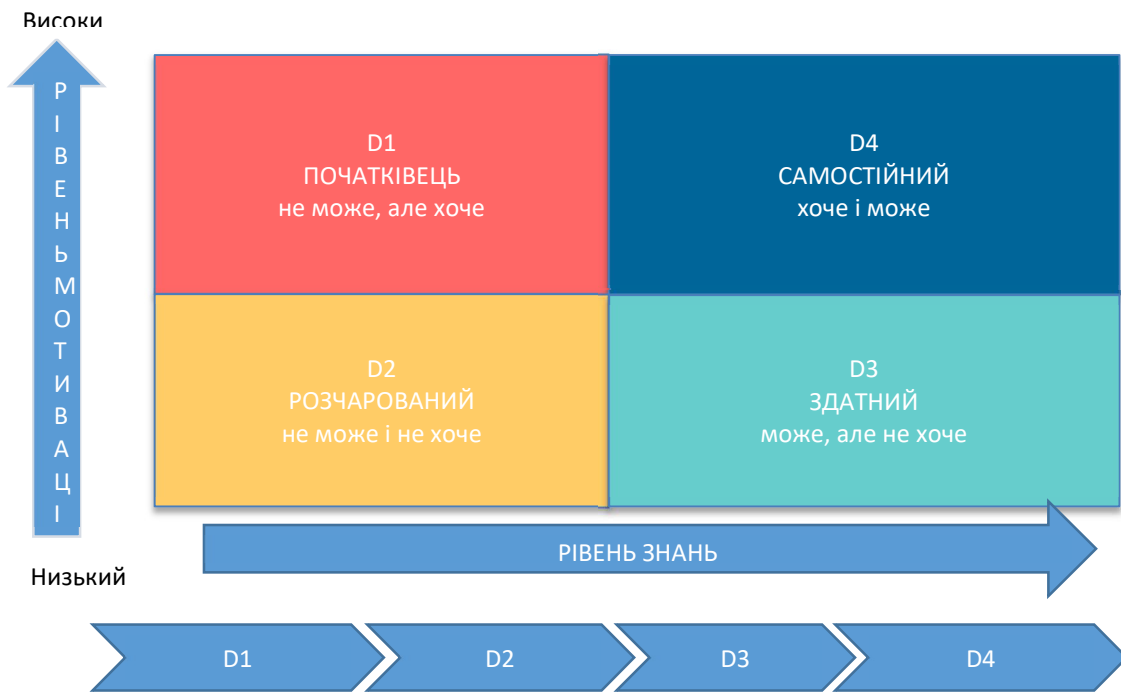


Рисунок 1 – Рівні розвитку співробітників

Джерело: побудовано авторами із застосуванням [1; 6; 14; 15]

Рівень D1 характеризується низьким рівнем компетентності та високою мотивацією: працівники є новачками у виконанні конкретного завдання, не володіють необхідними знаннями та навичками, проте демонструють значне прагнення до навчання і досягнення результатів та готові виконати вказівки керівництва.

Рівень D2 відображає наявність обмеженої компетентності при низькому рівні мотивації: працівники вже здобули певні знання й уміння, однак відчувають невпевненість, зниження зацікавленості або мотивації, що зумовлює потребу у додатковому керівництві та підтримці для підвищення ефективності їх діяльності.

Рівень D3 характеризується середнім або високим рівнем компетентності за умови нестабільної залученості: працівники здатні виконувати завдання на належному рівні, проте їхня мотивація та відданість можуть коливатися, що потребує з боку керівника підтримки та регулярного зворотного зв'язку.

Рівень D4 відповідає високому рівню як компетентності, так і мотивації: працівники є висококваліфікованими, відповідальними та самостійними, здатними ефективно виконувати завдання без значного контролю, що дозволяє лідеру мінімізувати ступінь втручання в їх діяльність.

Так, А. Бородюк виділяє не чотири, а шість рівнів розвитку співробітників. Крім «Початківець» або «Початківець-ентузіаст» (D1) – не може, але хоче; «Розчарований співробітник» (D2) – не може і не хоче; «Здібний, але невпевнений виконавець» (D3) – може, але не хоче; «Самостійний професіонал (D4) – хоче і

може. Виділяє ще два: «Початківець-здохлик» (D2.1) – не може і не хоче в принципі, тобто працівник і не вміє нічого, і не хоче вчитися; та «Здібний здохлик» (D3.1) – може, але не хоче в принципі – це працівник, якого можна стимулювати, мотивувати та навчити [6, с. 126].

Рівень готовності підлеглого є змінною величиною, яка залежить від конкретного завдання та може еволюціонувати з часом. Ефективність управління безпосередньо пов'язана зі здатністю лідера правильно визначити цей рівень і відповідно адаптувати стиль керівництва [2, с. 29].

R1 – низький рівень готовності. Характеризується відсутністю необхідних знань і навичок, а також недостатньою впевненістю або мотивацією до виконання завдання. Підлеглий не готовий до самостійної роботи, потребує чітких інструкцій, постійного контролю та структурованого керівництва.

R2 – часткова готовність. Працівник проявляє бажання виконувати завдання, однак має недостатній рівень компетентності. Він демонструє зацікавленість, але через брак досвіду потребує детального пояснення, навчання та підтримки з боку керівника.

R3 – помірна готовність. Підлеглий володіє необхідними знаннями та навичками, однак не завжди впевнений у власних силах або має недостатній рівень мотивації. У таких умовах важливими є підтримка, залучення до прийняття рішень і формування відповідальності за результат.

R4 – високий рівень готовності. Характеризується поєднанням високої компетентності та високої мотивації. Працівник є самостійним, відповідальним і здатним ефективно виконувати завдання без

значного контролю. Роль керівника зводиться до делегування повноважень і мінімального втручання.

Працівник може характеризуватися високим рівнем кваліфікації, впевненості та мотивації у межах своєї основної професійної діяльності, однак у разі зіткнення з новими або специфічними завданнями, що потребують відсутніх у нього компетенцій, його рівень розвитку може тимчасово знижуватися до D1. Зокрема, навіть керівники, які демонструють рівень D4 у виконанні повсякденних функцій свого підрозділу, можуть переходити до рівнів D1 або D2 у ситуаціях, пов'язаних із вирішенням складних або делікатних питань управління персоналом, що потребують додаткових знань, досвіду чи впевненості.

Теорія ситуаційного лідерства полягає в ідеї, що лідерство перестає бути універсальним підходом. Натомість лідери повинні мати можливість адаптувати свій стиль лідерства, щоб задовольнити мінливі потреби своїх підлеглих/працівників. Ця теорія

передбачає, що є чотири різні стилі лідерства, які можуть використовувати лідери:

Теорія ситуаційного лідерства ґрунтується на положенні про відсутність універсального стилю керівництва, придатного для всіх управлінських ситуацій. Натомість ефективність лідерської діяльності визначається здатністю керівника гнучко адаптувати власний стиль управління відповідно до змінних потреб і характеристик підлеглих. У межах цієї концепції виокремлюються чотири базові стилі лідерства, які можуть застосовуватися залежно від конкретних умов та рівня розвитку персоналу (рис. 2).

S1 – директивний (telling). Характеризується високим рівнем орієнтації на завдання та низьким рівнем орієнтації на взаємини. Лідер чітко визначає цілі, інструкції, способи виконання завдань і здійснює постійний контроль за діяльністю підлеглих. Комунікація має односторонній характер. Такий стиль є доцільним для працівників із низьким рівнем готовності (D1), які потребують чітких вказівок і структурування діяльності.

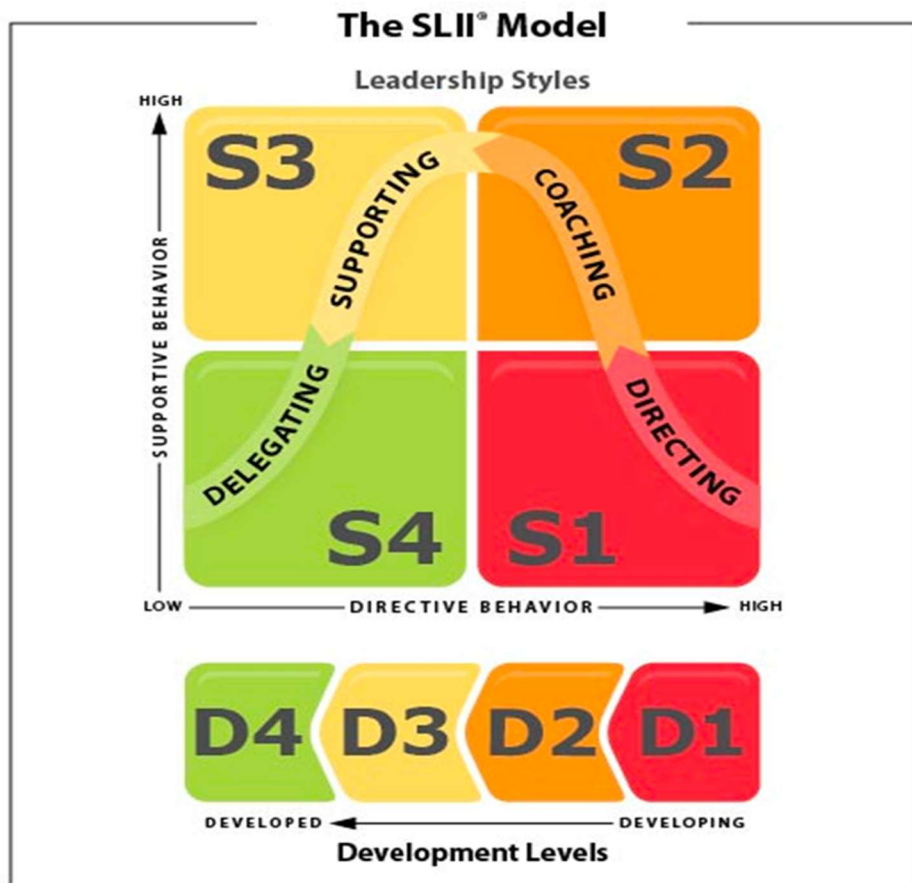


Рисунок 2 – Відповідність стилів лідерства щодо розвитку працівників

Джерело: побудовано авторами із застосуванням [7; 12]

Характеризується низьким рівнем як директивності, так і підтримки. Лідер передає підлеглим значну частину відповідальності за прийняття рішень і виконання завдань, мінімізуючи контроль і втручання. Працівники діють самостійно, а

роль керівника зводиться до координації та стратегічного спрямування. Цей стиль ефективний для високорозвинених підлеглих (D4), які є компетентними та мотивованими.

Однією з сучасних функцій лідера є формування партнерських відносин із працівниками, орієнтованих на узгодження та досягнення як індивідуальних, так і організаційних цілей. Після визначення та погодження таких цілей, а також за умови обізнаності сторін із принципами ситуаційного лідерства, керівник і підлеглий отримують можливість здійснювати діагностику рівня розвитку працівника та обирати адекватний стиль управління.

Подальша зміна цілей, пріоритетів і рівнів розвитку підлеглому зумовлює необхідність активізації комунікації та коригування стилю лідерства. У результаті лідер організовує діяльність працівника,

застосовуючи узгоджений і адаптований до конкретної ситуації стиль управління.

Умови воєнного стану зумовили необхідність трансформації управлінських підходів підприємств у напрямі підвищення їх адаптивності та оперативності. Одним із ключових чинників забезпечення безперервності діяльності стало впровадження гнучкого (ситуаційного) лідерства, що передбачає здатність керівництва швидко змінювати управлінські підходи відповідно до динаміки зовнішнього середовища. Застосування ситуаційного управління в період військових дій представлено в табл. 1.

Таблиця 1 Порівняльний аналіз ситуаційного лідерства в українських компаніях під час війни

Критерій	Нова пошта	АТБ	Укрзалізниця
Контекст діяльності	Логістика, доставка, гуманітарні перевезення	Роздрібна торгівля, забезпечення продуктами	Транспорт, евакуація, стратегічна інфраструктура
Ключові виклики	Руйнування інфраструктури, обстріли, перебої енергопостачання (Комерсант Український)	Паніка населення, дефіцит товарів, логістичні збої	Евакуація населення, обстріли, перевантаження системи
Директивний стиль (S1)	Швидке закриття/відкриття відділень, зміна маршрутів	Централізоване управління постачанням і цінами	Чіткі накази щодо евакуаційних рейсів
Наставницький стиль (S2)	Навчання персоналу працювати в кризових умовах	Інструктаж працівників щодо роботи в умовах дефіциту	Координація нових процесів перевезень
Підтримувальний стиль (S3)	Підтримка працівників, гуманітарні ініціативи	Забезпечення безпеки персоналу та клієнтів	Психологічна підтримка працівників
Делегувальний стиль (S4)	Автономія регіональних підрозділів	Децентралізація управління магазинами	Передача повноважень локальним підрозділам
Прояв ситуаційного лідерства	Постійна адаптація до змін (обстріли, блекаути, релокація бізнесу) (PwC)	Гнучке реагування на попит і поведінку споживачів	Оперативна перебудова транспортної системи
Результати	Зростання обсягів доставки, розширення мережі навіть під час війни (Нова пошта - доставка майбутнього)	Забезпечення продовольчої стабільності	Масова евакуація населення, підтримка економіки
Домінантний стиль	Комбінація: директивний + підтримувальний	Директивний + ситуаційний	Директивний + делегувальний

Джерело: побудовано авторами із застосуванням [4; 5; 10]

Розглядаючи реальні кейси ситуативного управління, варто навести приклад Нової пошти. Після 24 лютого 2022 року компанія зіткнулася з критичними викликами: руйнування логістичної інфраструктури, окупація частини територій, загроза життю працівників, різке зростання потреби у доставці (гуманітарна допомога, евакуація). В початковий період війни, в реаліях хаосу і дезорієнтації найбільш ефективними виявилось балансування між директивним та підтримувальним стилями управління. Оскільки рішення приймалися миттєво, а лідерство потребувало емпатії та турботи задля ефективності роботи персоналу.

Застосування директивного стилю передбачало чітке визначення завдань, жорсткий контроль їх виконання та односторонню комунікацію від керівництва до персоналу. Зокрема, управлінські дії були спрямовані на забезпечення безперервності функціонування підприємства та мінімізацію загроз

для працівників і клієнтів. Практична реалізація даного підходу проявлялася у низці управлінських рішень, серед яких [8, с. 98; 14, с. 184]:

- тимчасове закриття відділень у зонах підвищеної небезпеки, що дозволило знизити ризики для життя і здоров'я персоналу та споживачів послуг;
- оперативна зміна логістичних маршрутів у ручному режимі, що забезпечило адаптацію до динамічних змін у транспортній інфраструктурі та військовій ситуації;
- створення кризових штабів, які виконували функцію координаційних центрів для швидкого прийняття рішень і управління ресурсами;
- розроблення та доведення до персоналу чітких інструкцій щодо безпеки, включаючи алгоритми дій у разі загрози обстрілів, евакуації та інших надзвичайних ситуацій.

Реалізація підтримувального стилю управління передбачала активну участь керівника у формуванні

сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі. Лідер забезпечував відкриту комунікацію, сприяв обміну думками, враховував потреби та індивідуальні особливості працівників, а також заохочував їх до участі у прийнятті управлінських рішень.

З продовженням військових дій компанія застосовувала наставницький стиль (адаптація персоналу), оскільки багато працівників опинилися в нових ролях: швидке опанування нових процесів, перебудова логістики; освоєння роботи в кризових умовах. Основним завданням керівників було активно пояснювати, координувати, навчати.

І тільки «адаптувавшись до війни» компанія почала застосовувати делегувальний стиль (стабілізація роботи): регіональні менеджери отримали більше автономії, локальні команди самостійно приймали рішення, процеси частково децентралізувалися.

Швидке, балансоване і поетапне управління дало можливість компанії не тільки зберегти лідерство на ринку, а й застосовувати інноваційні управлінські рішення як результат гнучкого (ситуаційного) лідерства. Практична реалізація такого підходу знайшла своє відображення у комплексі управлінських рішень, спрямованих на відновлення та розширення логістичних можливостей компанії Нова пошта.

Насамперед важливим управлінським рішенням стало відновлення доставки у деокуповані території одразу після їх звільнення. Такий крок вимагав високого рівня координації, оцінки ризиків та швидкої мобілізації ресурсів. Він засвідчив здатність

керівництва оперативно реагувати на зміни безпекової ситуації та забезпечувати критично важливі послуги для населення.

Іншим проявом адаптивності стало впровадження мобільних відділень, які дозволили забезпечити доступ до логістичних послуг у регіонах із частково зруйнованою інфраструктурою. Це рішення демонструє орієнтацію на інноваційні підходи до організації бізнес-процесів та здатність трансформувати традиційні формати діяльності відповідно до умов кризи.

Суттєвим елементом соціально відповідального лідерства стало запровадження безоплатної доставки гуманітарної допомоги («Гуманітарна пошта»). Даний крок свідчить про інтеграцію економічних і соціальних цілей у діяльності підприємства, а також про формування ціннісно орієнтованої моделі управління, в якій пріоритет надається підтримці суспільства в умовах війни.

Водночас компанія здійснила розширення міжнародних логістичних маршрутів, відкриття нових відділень у Європі, що дозволило компенсувати втрати внутрішніх транспортних зв'язків і забезпечити інтеграцію у глобальні логістичні ланцюги. Одним із найбільш стратегічно значущих інноваційних рішень компанії Нова пошта стало створення власного авіаційного підрозділу – Supernova Airlines, що є прикладом переходу від класичної логістичної моделі до інтегрованої мультимодальної системи доставки. Це рішення відображає стратегічний рівень управління, спрямований на диверсифікацію ризиків та підвищення стійкості бізнесу.

Таблиця 2 Застосування ситуаційного лідерства в період війни «Нова пошта» (квадрат Декарта)

Що буде, якщо компанія застосує ситуаційне лідерство?	Що буде, якщо компанія не застосує ситуаційне лідерство?
<p>забезпечується гнучка адаптація до змін середовища (обстріли, релокація, блекаути); підвищується швидкість прийняття рішень (директивний стиль у кризі); зростає мотивація персоналу (підтримувальний стиль); оптимізується управління через делегування на місцях; посилюється довіра клієнтів і репутація компанії.</p>	<p>не виникає управлінського «паралічу» у кризових ситуаціях; не відбувається масове звільнення персоналу через відсутність підтримки; не втрачається оперативність логістичних рішень; не формується жорстка, негнучка бюрократична система; не знижується якість обслуговування клієнтів.</p>
Чого не буде якщо компанія застосує ситуаційне лідерство?	Чого не буде якщо компанія не застосує ситуаційне лідерство?
<p>знижується швидкість реагування на кризові події; виникає дезорганізація в логістичних процесах; підвищується рівень стресу та вигорання персоналу; втрачається контроль над регіональними підрозділами; зменшується конкурентоспроможність.</p>	<p>не буде досягнуто високого рівня адаптивності; не сформується ефективна система кризового управління; не відбудеться швидке відновлення діяльності в деокупованих територіях; не з'являться інноваційні рішення (мобільні відділення, нові маршрути); не забезпечиться стратегічний розвиток у складних умовах.</p>

Джерело: побудовано авторами із застосуванням [2; 5; 8; 11]

Застосування методу «квадрата Декарта» управлінських рішень та їх наслідків у діяльності дозволило здійснити комплексну оцінку компанії в умовах воєнного стану. Отримані

результати свідчать, що впровадження ситуаційного лідерства стало ключовим фактором забезпечення стійкості, адаптивності та безперервності функціонування підприємства. Узагальнюючи результати, можна стверджувати, що ситуаційне лідерство в діяльності Нова пошта виконує системоутворюючу функцію, забезпечуючи синергію між оперативністю управління, інноваційністю рішень та соціальною відповідальністю бізнесу. Його застосування дозволяє не лише ефективно реагувати на кризові виклики, але й формує стратегічні передумови для розвитку підприємства навіть в умовах тривалої нестабільності.

Висновки. Узагальнюючи результати дослідження, можна стверджувати, що ситуаційне лідерство

виконує системоутворюючу функцію в управлінні організаціями в умовах війни, забезпечуючи баланс між контролем і гнучкістю, стабільністю та інноваційністю. Його застосування дозволяє не лише мінімізувати негативні наслідки кризових явищ, а й формує передумови для довгострокового розвитку та підвищення конкурентоспроможності підприємств. Подальші наукові дослідження доцільно спрямувати на кількісну оцінку ефективності різних стилів лідерства в умовах війни, аналіз галузевих особливостей їх застосування, а також вивчення взаємозв'язку між ситуаційним лідерством, інноваційною активністю та психологічною стійкістю персоналу.

Література:

1. Drucker P. F. *The Practice of Management*. Harper & Row: N. Y. 1993.
2. Jacobsen C.B., Andersen L.B. Is Leadership in the Eye of the Beholder? A Study of Intended and Perceived Leadership Practices and Organizational Performance. *Public Administration Review*. 2015. № 75 (6). P. 29–41.
3. Kotter J. *Leading Change*. Harvard Business School Press, 1996.
4. Schwarz Gary, Eva, Nathan, Newman Alexander. Can Public Leadership Increase Public Service Motivation and Job Performance? *Public Administration Review*. 2020. 80. 10.1111/puar.13182.
5. Белянська О., Передало Х. Ситуаційне лідерство: сутність та особливості вибору стилів впливу в умовах здійснення зовнішньоекономічної діяльності. *Економіка та суспільство*. 2024. № 69. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-108>.
6. Бородюк А. Для менеджерів. Punkt Publishing. 2026. 752 с.
7. Грищенко І. В. Лідерство як феномен управління групами. Інвестиції: практика та досвід. 2015. № 10. С. 116–119. http://www.investplan.com.ua/pdf/10_2015/26.pdf
8. Карковська В. Я., Дорош І. М. Сучасне лідерство: особливості, вимоги, проблеми та помилки. *Держава та регіони*. 2019. № 5 (110). С. 98–102. <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2019-5-18>.
9. Кожушко Л. Ф., Щербакова А. С. Лідерство як передумова ефективної системи менеджменту організації. *Вісник НУВГП. Серія «Економічні науки»*. 2020. Випуск 4(92). С. 85–95.
10. Кубіцький С., Урсакий Ю. Роль емоційного інтелекту в лідерстві при управлінні в об'єднаних територіальних громадах. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту*. 2024. Вип. IV (96). С. 66–82. DOI: <http://doi.org/10.34025/2310-8185-2024-4.96.05>.
11. Кубіцький, С.О., Урсакий, Ю.А., Мрозакевич, О.Р. Необхідність та особливості формування лідерських компетенцій персоналу підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2024. Вип. 86. С. 173–177. DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.86-27>.
12. Ліпенцев А., Романюк О. Теоретичні та концептуальні підходи до досліджень аспектів лідерства в органах публічної влади. *Ефективність державного управління*. 2021. №. 67. С. 9–29. <https://doi.org/10.33990/2070-4011.67.2021.240235>.
13. Підлісна Т. В. Сучасні підходи до розвитку лідерства в органах публічної влади. *Право та державне управління*. 2021. №. 2. С. 158–164. <https://doi.org/10.32840/pdu.2021.2.24>.
14. Прилепа Н. В. Лідерство в системі управління підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2019. № 5. С. 184–187. DOI: [10.31891/2307-5740-2019-274-5-186-189](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2019-274-5-186-189).
15. Приятельчук А. О. Лідер і лідерство: бізнес-пошуки шляхів удосконалення культури і моралі. *Вісник Харківського національного педагогічного університету імені Г.С. Сковороди. Філософія*. 2012. Вип. 39. С. 3–15.
16. Урсакий Ю.А., Кубіцький С.О. Роль лідера в мотивації персоналу. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту*. 2020. Вип. І-ІІ (77-78). *Економічні науки*. С. 325–338. DOI: <http://doi.org/10.34025/2310-8185-2020-1.77-2.78.28>.
17. Філіппова В., Фролова М. Ситуаційне лідерство в публічному управлінні. *Вісник ХНТУ*. 2023. № 4(87). С. 384–389. DOI: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2023.4.49>.

References:

1. Drucker, P. F. (1993). *The Practice of Management*. Harper & Row: N. Y.
2. Jacobsen, C.B., & Andersen, L.B. (2015). Is Leadership in the Eye of the Beholder? A Study of Intended and Perceived Leadership Practices and Organizational Performance. *Public Administration Review*, 75 (6), 29–41.
3. Kotter, J. *Leading Change*. Harvard Business School Press.
4. Schwarz, Gary & Eva, Nathan & Newman, Alexander. (2020). Can Public Leadership Increase Public Service Motivation and Job Performance? *Public Administration Review*. 80. 10.1111/puar.13182.
5. Belyanska, O., & Peredalo, H. (2024). Situational leadership: the essence and features of choosing styles of influence in the conditions of foreign economic activity. *Economy and Society*, 69. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-108>.
6. Borodyuk, A. (2026). *Dlia menenedzheriv*. Punkt Publishing.
7. Hryshchenko, I. V. (2016). Leadership as a phenomenon of group management. *Investments: practice and experience*, 10, 116–119. http://www.investplan.com.ua/pdf/10_2015/26.pdf.

8. Karkovska, V. Ya., & Dorosh, I. M. (2019). Modern leadership: features, requirements, problems and mistakes. *State and regions*, 5 (110), 98–102.
9. Kozhushko, L. F., & Shcherbakova, A. S. (2020). Leadership as a prerequisite for an effective organization management system. *Bulletin of the Ukrainian University of Economics. Series «Economic Sciences»*, 4(92), 85–95.
10. Kubitskiy, S., & Ursakii, Yu. (2024). The role of emotional intelligence in leadership in management in united territorial communities. *Bulletin of the Chernivtsi Trade and Economic Institute*, IV (96), 66–82.
11. Kubitskiy, S.O., Ursakii, Yu.A., & Mrozakevych, O.R. (2024). The need and features of the formation of leadership competencies of enterprise personnel. *Black Sea Economic Studies*, 86, 173–177. <http://doi.org/10.34025/2310-8185-2024-4.96.05>.
12. Lipentsev, A., & Romanyuk, O. (2021). Theoretical and conceptual approaches to research on leadership aspects in public authorities. *Public Administration Effectiveness*, 67, 9–29. <https://doi.org/10.33990/2070-4011.67.2021.240235>.
13. Pidlisna, T. V. (2021). Modern approaches to leadership development in public authorities. *Law and public administration*, 2, 158–164. <https://doi.org/10.32840/pdu.2021.2.24>.
14. Prylep, N. V. (2019). Leadership in the enterprise management system. *Bulletin of Khmelnytsky National University*, 5, 184–187. DOI: 10.31891/2307-5740-2019-274-5-186-189.
15. Priyatelchuk, A. O. (2012). Leader and leadership: business searches for ways to improve culture and morality. *Bulletin of the Kharkiv National Pedagogical University named after G.S. Skovoroda. Philosophy*, 39, 3–15. http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILE=&2_S21STR=VKhnpu_filos_2012_39_3.
16. Ursakii, Y.A., & Kubitskiy, S.O. (2020). The role of the leader in personnel motivation. *Bulletin of the Chernivtsi Trade and Economic Institute, I-II (77–78)*, 325–338. DOI: <http://doi.org/10.34025/2310-8185-2020-1.77-2.78.28>.
17. Filippova, V., & Frolova, M. (2023). Situational leadership in public administration. *Bulletin of KhNTU*, 4(87), 38–389. DOI: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2023.4.49>.



Ця робота ліцензована Creative Commons Attribution 4.0 International License