

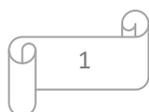
НОВИЙ КУРС • WWW.NEWROUTE.ORG.UA
НАНМ УКРАЇНИ • WWW.NEWROUTE.ORG.UA/NANMU
ISCU «PROTON GLOBAL» • WWW.NEWROUTE.ORG.UA/PROTON



МОНОГРАФІЯ



СГ НТМ «Новий курс»



НОВИЙ КУРС • WWW.NEWROUTE.ORG.UA
НАНМ УКРАЇНИ • WWW.NEWROUTE.ORG.UA/NANMU
ISCU «PROTON GLOBAL» • WWW.NEWROUTE.ORG.UA/PROTON

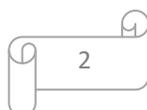


ISBN 978-617-7886-76-0
DOI: 10.61718/mon202602

СОЦІАЛЬНІ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА ГУМАНІТАРНІ ВИКЛИКИ XXI СТОЛІТТЯ: УКРАЇНСЬКИЙ КОНТЕКСТ

Монографія

Харків • СГ НТМ «Новий курс» • 2026



УДК 001:1
С70

Соціальні трансформації та гуманітарні виклики XXI століття: український контекст:
моногр. – Харків: СГ НТМ «Новий курс», 2026. – 167 с.

ISBN 978-617-7886-76-0
DOI: 10.61718/mon202602

Рецензенти

*Штулер Ірина Юрійвна, доктор економічних наук, професор,
перший проректор ВНЗ «Національна академія управління»*

*Погоріла Світлана Григорівна, кандидат педагогічних наук,
доцент кафедри славістичної філології, педагогіки і методики викладання
Білоцерківського національного аграрного університету*

*Гетьман Ірина Анатоліївна, кандидат технічних наук, доцент,
доцент кафедри комп'ютерних інформаційних технологій
Донбаської державної машинобудівної академії*

*Харченко Артем Вікторович, кандидат історичних наук, доцент,
доцент кафедри мистецької освіти та гуманітарних дисциплін
Харківського національного університету мистецтв імені І. П. Котляревського*

Рекомендовано до друку Вченою радою наукової установи Соціально-гуманітарна
науково-творча майстерня «Новий курс» (протокол № 2мн-2026 від 28.02.2026)

Видавець СГ НТМ «Новий курс» – діяльність у науковій, видавничій, освітній, творчій,
Інформаційній сфері з 1989 року. Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до
Державного реєстру видавців, виготовлювачів і розповсюджувачів видавничої продукції
ДК № 8013 від 22.11.2023. Зареєстровано у Global Register of Publishers.
Зареєстровано у Crossref із власним префіксом 10.61718

Монографія буде корисною науковцям, викладачам, здобувачам освіти, а також широкому колу осіб, які цікавляться питаннями розвитку сучасної науки та практики. Монографія оприлюднюється за результатами проведення чергової Міжнародної науково-практичної конференції «Трансформація світу: минуле, сьогодення, майбутнє». За результатами проведення конференції та оприлюднення рукописів автори та наукові керівники отримують електронні сертифікати, які оприлюднюються на сайті видавця (згідно Порядку підвищення кваліфікації педагогічних і науково-педагогічних працівників, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 21 серпня 2019 р. № 800).

© СГ НТМ «Новий курс», 2026
© Автори, 2026

Опубліковано на основі ліцензії Creative Commons Attribution License



НОВИЙ КУРС • WWW.NEWROUTE.ORG.UA
НАНМ УКРАЇНИ • WWW.NEWROUTE.ORG.UA/NANMU
ISCU «PROTON GLOBAL» • WWW.NEWROUTE.ORG.UA/PROTON



II Міжнародна науково-практична конференція (2026)
«Трансформація світу: минуле, сьогодення, майбутнє»

Україна, м. Харків – Румунія, м. Бухарест

26-28 лютого 2026 року

ТЕМАТИКА КОНФЕРЕНЦІЇ

Освіта, культура, мистецтво
Спорт, фізична культура
Гуманітарні та соціальні науки, журналістика
Бізнес, послуги, адміністрування, право
Безпека та оборона
Інформаційні технології, інженерія
Виробництво, будівництво
Природничі науки, математика
Охорона здоров'я та соціальне забезпечення

ОРГАНІЗАТОРИ

Національна академія наук і мистецтв України
International Scientific-creative Unit «Proton Global»
Соціально-гуманітарна науково-творча майстерня «Новий курс»

www.newroute.org.ua

Зміст

| | Стор. |
|---|--------|
| Передмова | ... 7 |
| Розділ перший | |
| Освітні, культурно-мистецькі, спортивно-оздоровчі та соціальні аспекти | ... 8 |
| 1.1. <i>Kukharska Liliia</i> Innovative management in the digital age: conceptual bases and practical models for managing transformation processes | ... 8 |
| 1.2. <i>Скрипник Сергій Васильович</i> Імерсивні технології у формуванні цілісного природничого світогляду при вивченні біологічних дисциплін (біології, екології, цитології, гістології, ембріології, генетики, біології індивідуального розвитку) | ... 13 |
| 1.3. <i>Кирик Юлія Анатоліївна</i> Формування іншомовної компетенції курсантів у вищих військових навчальних закладах: педагогічний імператив | ... 22 |
| 1.4. <i>Koryahin Viktor Maksymovych</i> Core elements of high-impact training for basketball players | ... 32 |
| Розділ другий | |
| Історико-філософська, гуманітарна, культурологічна, філологічна та літературознавча специфіка | ... 35 |
| 2.1. <i>Циватий Вячеслав Григорович</i> Модель дипломатії та дипломатична система доби Середньовіччя і раннього Нового часу (XVI-XVIII століття): трансформація публічного простору Європи та України (теоретико-методологічний, кроскультуральний, інституціональний і міжнародно-політичний аспекти) | ... 35 |
| 2.2. <i>Русінчук Андрій Сергійович</i> Еволюція національної свідомості: від племінної приналежності до всенародної консолідації: порівняльний аналіз в історичній ретроспективі | ... 50 |
| 2.3. <i>Нагірна Юлія Романівна</i> Зв'язок між емоційною регуляцією та рівнем стресу у студентів | ... 54 |
| 2.4. <i>Бобело Вадим Сергійович</i> Меморіалізація російсько-української війни: виклики формування нової культури пам'яті в реальному часі (2022-2026 рр.) | ... 58 |
| Розділ третій | |
| Особливості бізнесу, адміністрування, юриспруденції, міжнародні відносини та безпекові виміри | ... 71 |
| 3.1. <i>Roksoliana Zatserkovna</i> Advertising Functions of Food Packaging: Industry-Specific Features | ... 71 |
| 3.2. <i>Іващенко Сергій Миколайович, Колдашов Артур Олегович, Чалий Михайло Григорович</i> Військова поліція в системі військової юстиції: перспективи утворення та розвитку | ... 78 |
| 3.3. <i>Герасимюк Костянтин Харитонович</i> Менеджмент і лідерство в системі стратегічного управління організацією | ... 85 |
| 3.4. <i>Каца Марія Олексіївна, Височина Аліна Володимирівна, Чугаєва Олена Володимирівна</i> Мультифакторний аналіз драйверів та інгібіторів ефективності систем громадського здоров'я | ... 99 |

DOI: 10.61718/mon202602.06
УДК 005.5:005.21

Герасимюк Костянтин Харитонович
ORCID: 0000-0002-5189-8418
Кандидат наук з державного управління
Доцент кафедри менеджменту та маркетингу
Вінницький національний медичний університет ім. М. І. Пирогова

3.3. Менеджмент і лідерство в системі стратегічного управління організацією

Сучасний етап розвитку організацій характеризується зростанням динамічності зовнішнього середовища, ускладненням соціально-економічних процесів та підвищенням вимог до якості управлінських рішень. У цих умовах особливої актуальності набуває стратегічне управління, орієнтоване на довгостроковий розвиток організації, забезпечення її стійкості, адаптивності та конкурентоспроможності. Водночас ефективність стратегічного управління дедалі більше визначається не лише формальними управлінськими механізмами, а й якістю людського чинника, здатністю керівників формувати бачення, надихати персонал і забезпечувати узгодженість дій у процесі реалізації стратегічних цілей [1, с. 2; 9, с. 139].

Відповідно менеджмент і лідерство постають як взаємопов'язані та взаємодоповнювальні складові системи стратегічного управління організацією. Традиційно менеджмент асоціюється з раціональним плануванням, організацією, координацією та контролем діяльності, тоді як лідерство – з формуванням бачення, впливом на поведінку персоналу, мотивацією та управлінням змінами [8, с. 789]. Проте сучасні умови функціонування організацій засвідчують обмеженість ізольованого розгляду цих категорій і зумовлюють необхідність їх інтеграції в єдину управлінську систему стратегічного рівня.

У свою чергу, еволюція управлінської думки свідчить про поступовий перехід від адміністративно-орієнтованих моделей управління до людиноцентричних та стратегічно спрямованих підходів, у межах яких лідерство розглядається не як додаткова характеристика керівника, а як ключовий чинник забезпечення організаційного розвитку. Саме лідерство забезпечує трансляцію місії та стратегічного бачення в практичну діяльність, формує ціннісні орієнтири організації та створює умови для реалізації стратегічних змін [3]. Водночас менеджмент виконує системоутворювальну функцію, забезпечуючи структурованість управлінських процесів, раціональне використання ресурсів і контроль за досягненням поставлених цілей.

Особливого значення набуває поєднання менеджменту і лідерства в умовах стратегічних змін та трансформацій, коли організації стикаються з невизначеністю, підвищеними ризиками та необхідністю швидкого реагування на зовнішні виклики. У таких умовах формальне управління без лідерського впливу виявляється недостатньо ефективним, так само як і лідерство без належної управлінської підтримки не здатне забезпечити стійкість і системність стратегічних рішень.

У сучасному науковому дискурсі менеджмент і лідерство розглядаються як взаємодоповнювальні складові стратегічного управління, що функціонують у межах єдиної управлінської архітектури. Менеджмент забезпечує формалізовані процеси планування, організації та контролю, створюючи стабільність і передбачуваність розвитку, тоді як лідерство виступає динамічним механізмом впливу, орієнтованим на цінності, мобілізацію персоналу та прийняття змін. У системному вимірі таке поєднання дозволяє поєднати структурованість управлінських процедур із інноваційністю, стратегічним баченням і здатністю діяти в умовах невизначеності, де вирішального значення набувають довіра та неформальний вплив [10]. У свою чергу В. В. Ігнатюк та ін. підкреслюють, що менеджмент і лідерство функціонують у різних площинах, але мають спільну мету – забезпечення організаційної результативності: менеджмент реалізує стратегічні рішення, тоді як лідерство сприяє їх формуванню та прийнятності для персоналу, що актуалізує необхідність гармонійного поєднання формальних і неформальних складових управління [23]. У спільній роботі Л. М. Чередник та Ці Кунь менеджмент і лідерство аналізуються з позицій міжкультурного та глобального середовища. Автори підкреслюють, що в умовах глобалізації традиційні управлінські моделі потребують адаптації до нових соціокультурних реалій, у яких лідерство відіграє ключову роль у формуванні гнучких і відкритих організацій. Менеджмент у такому підході розглядається як інституційна основа, що забезпечує стабільність, тоді як лідерство – як джерело інновацій і стратегічної динаміки [33, с. 417].

Відповідно у цьому розумінні простежується тенденція до переосмислення співвідношення формальної влади та особистісного впливу в організаціях. Якщо раніше домінувала ієрархічна модель управління з чітким розподілом функцій і повноважень, то сучасні підходи акцентують увагу на партнерстві, командній взаємодії та спільному виробленні стратегічних рішень. Лідерство дедалі більше розглядається як інтегративний феномен,

що поєднує управлінські компетентності з емоційним інтелектом, комунікативною майстерністю та здатністю до стратегічного бачення. Водночас ефективний менеджмент потребує не лише адміністративних навичок, а й лідерських якостей, що забезпечують довіру, мотивацію та залученість персоналу. Така синергія створює підґрунтя для формування стратегічно орієнтованих організацій, здатних адаптуватися до динамічних умов зовнішнього середовища.

Зазначимо, що у процесі розвитку управлінської науки відбувалася поступова трансформація уявлень про сутність менеджменту та лідерства, що була зумовлена ускладненням організаційних систем, зростанням ролі людського чинника та необхідністю довгострокового стратегічного бачення. Кожен етап еволюції управлінських підходів характеризується специфічним трактуванням ролі керівника, співвідношенням управлінських функцій і лідерських якостей. Відповідно з метою систематизації зазначених змін доцільно узагальнити еволюцію менеджменту і лідерства в розрізі ключових управлінських підходів, у свою чергу це дозволяє простежити поступовий перехід від адміністративно-контрольної моделі до стратегічно орієнтованого лідерства (табл. 1).

Таблиця 1

Еволюція менеджменту і лідерства в напрямку розвитку управлінських підходів

| Управлінський підхід | Характеристика менеджменту | Роль менеджера | Роль лідера | Стратегічний фокус |
|----------------------|--|--------------------------|--------------------------------|------------------------------|
| Класичний | Формалізоване управління, жорстка ієрархія, регламентація процесів | Адміністратор, контролер | Мінімальна або відсутня | Короткострокова ефективність |
| Поведінковий | Орієнтація на мотивацію, комунікацію, міжособистісні відносини | Організатор, мотиватор | Натхненник, неформальний вплив | Стабільність і згуртованість |
| Системний | Управління як цілісна взаємопов'язана система | Координатор системи | Інтегратор елементів | Узгодженість і адаптивність |
| Стратегічний | Управління розвитком, орієнтація на майбутнє | Стратег, архітектор змін | Візіонер, агент трансформацій | Довгостроковий розвиток |

Джерело: сформовано автором на основі [4, с. 37-49; 10; 24]

Подана таблиця 1 демонструє, що еволюція управлінських підходів супроводжується не лише зміною інструментарію менеджменту, а й поступовим зростанням ролі лідерства в системі стратегічного управління. Якщо в межах класичного підходу менеджмент зосереджувався переважно на контролі та регламентації, то вже на поведінковому етапі формується розуміння важливості людського чинника. Подальший розвиток системного підходу зумовив інтеграцію менеджменту і лідерства як взаємодоповнювальних складових управління, тоді як стратегічний підхід остаточно закріплює лідерство як ключовий елемент формування бачення, управління змінами та забезпечення сталого розвитку організації.

Розвиток теорії менеджменту закономірно зумовив зростання уваги до лідерства як ключового чинника управлінської ефективності. Якщо в класичних підходах керівник розглядався передусім як носій формальної влади, то сучасні дослідження дедалі більше фокусуються на поведінкових, ціннісних та мотиваційних елементах лідерства. Лідерство у цьому розумінні постає як процес соціального впливу, що формує здатність організації до досягнення стратегічних цілей не лише через регламенти й процедури, а через залучення, довіру та спільне бачення [28, с. 106].

У науковій роботі М. А. Adeoye та ін. лідерство розглядається як багатовимірний феномен, що включає характеристики керівника, його поведінку та організаційне середовище. Ефективність управління залежить від здатності адаптувати стиль до потреб колективу. Трансформаційне та сервісне лідерство підвищують залученість персоналу та якість рішень [2, с. 14]. У свою чергу S. Friman акцентує на поведінковому вимірі лідерства, де послідовність дій керівника визначає довіру та ефективність управління. Лідерство постає як динамічний процес взаємодії, де важливі комунікація, емоційний інтелект і рефлексія [4, с. 37]. А. МсКау та ін. пов'язують лідерство з організаційною ефективністю, підкреслюючи роль автентичного лідерства, що формує психологічно безпечне середовище та стимулює ініціативу. Це сприяє навчанні, інноваціям і сталому розвитку [6]. Відтак, лідерство розглядається як вагомий чинник ефективності управління персоналом та стратегічного розвитку організації. Демократичні й партнерські стилі сприяють зростанню мотивації, лояльності та відповідальності працівників, підвищують якість реалізації управлінських рішень і зменшують опір змінам [13, с. 39]. Водночас лідерство постає елементом управлінської культури, що формує поведінкові

стандарти, стиль прийняття рішень і характер комунікацій, впливаючи на інституціоналізацію ефективних управлінських практик та довгострокову стійкість організації [31].

Сучасні теорії управління пропонують різноманітні підходи до осмислення взаємодії менеджменту і лідерства, кожен із яких акцентує увагу на окремих складових управлінської діяльності. У стратегічному розумінні особливої ваги набуває не протиставлення цих категорій, а їх узгодження та синергія, що забезпечує ефективне досягнення стратегічних цілей організації.

Для поглибленого аналізу доцільно систематизувати основні теоретичні підходи, які визначають механізми поєднання менеджменту і лідерства в системі стратегічного управління (табл. 2).

Таблиця 2

Теоретичні підходи до інтеграції менеджменту і лідерства

| Підхід | Фокус менеджменту | Фокус лідерства | Характер поєднання | Стратегічне значення |
|------------------|----------------------------------|-------------------------------|--------------------------|-------------------------|
| Функціональний | Виконання управлінських функцій | Забезпечення впливу | Часткове поєднання | Стабільність процесів |
| Процесний | Управління потоками діяльності | Спрямування змін | Взаємодоповнення | Узгодженість дій |
| Компетентнісний | Розвиток управлінських навичок | Формування лідерських якостей | Синергія компетентностей | Підвищення ефективності |
| Людиноцентричний | Управління потенціалом персоналу | Натхнення та залучення | Інтеграція цінностей | Сталий розвиток |

Джерело: сформовано автором на основі [23; 32; 43, с.151-158]

Систематизація теоретичних підходів свідчить, що поєднання менеджменту і лідерства набуває різного змісту залежно від домінуючої управлінської парадигми. Функціональний підхід обмежує лідерство рамками окремих управлінських впливів, тоді як процесний підхід розглядає його як інструмент забезпечення безперервності стратегічних змін.

Найбільш повно інтеграція менеджменту і лідерства реалізується в межах компетентнісного та людиноцентричного підходів, де управлінська ефективність визначається не лише формальними функціями, а й рівнем розвитку лідерських якостей, ціннісних орієнтацій та здатністю керівника формувати стратегічне бачення. Саме ці підходи створюють підґрунтя для формування сучасної моделі стратегічного управління, орієнтованої на довгостроковий розвиток організації.

Вітчизняні дослідники розглядають людський капітал крізь призму системного підходу до управління, підкреслюючи синергію самоменеджменту та комунікативного менеджменту. Зокрема, розвиток управлінських команд неможливий без формування у працівників навичок самоорганізації, відповідальності та ефективної взаємодії. У стратегічному вимірі це забезпечує підвищення якості управлінських рішень і зменшення ризиків, пов'язаних із людським фактором [5, с. 94].

Водночас сучасні умови функціонування організацій висувають підвищені вимоги до адаптивності персоналу та його готовності до постійних змін. Самоменеджмент розглядається не лише як індивідуальна управлінська навичка, а як складова корпоративної культури, що формує відповідальне ставлення до стратегічних цілей організації. Ефективна комунікація в управлінських командах сприяє узгодженню індивідуальних і колективних інтересів, знижує рівень внутрішніх конфліктів та посилює довіру. У такому розумінні людський капітал постає ключовим ресурсом забезпечення стратегічної стійкості організації.

У праці Ю. О. Головчук, Я. В. Паламаренко та Т. П. Рисинець значна увага приділяється психологічній стійкості персоналу та її ролі в умовах стратегічних змін. Вчені зазначають, що управлінські команди, здатні зберігати емоційну рівновагу та конструктивну взаємодію в кризових ситуаціях, демонструють вищу ефективність у реалізації стратегічних рішень [21]. Отже, психологічні компетентності стають важливою складовою людського капіталу й безпосередньо впливають на результативність менеджменту. Інші дослідження Ю. О. Головчук та ін. розкривають роль комунікаційного менеджменту у формуванні управлінських команд як інструменту стратегічного управління. Визначено, що ефективна комунікація забезпечує узгодженість дій, знижує рівень конфліктності та сприяє формуванню спільного бачення стратегічних цілей. Управлінська команда в такому підході розглядається як комунікативний простір, у якому відбувається трансляція стратегічних намірів у практичні управлінські дії [16, с. 348; 20, с. 31].

Стратегічне управління організацією являє собою багаторівневу систему, в межах якої формуються довгострокові цілі розвитку, визначаються пріоритети діяльності та забезпечується узгодженість управлінських

рішень. У цій системі лідерство не може розглядатися виключно як особистісна характеристика керівника або інструмент впливу на персонал. При цьому воно набуває статусу системоутворювального елементу, що забезпечує зв'язок між стратегічним баченням і практичною реалізацією управлінських рішень. Зокрема, з метою чіткого визначення місця лідерства в ієрархії стратегічного управління доцільно представити його у вигляді інтегрованої складової стратегічного рівня поряд із місією, баченням і стратегічними цілями організації (рис. 1).



Рис. 1. Місце лідерства в ієрархії стратегічного управління організацією
Джерело: сформовано автором на основі [14, с. 192-194; 28, с. 106-115; 29]

Запропонований рис. 1 демонструє, що лідерство займає центральне місце у системі стратегічного управління організацією, забезпечуючи трансляцію місії та бачення у конкретні стратегічні цілі. Саме через лідерство відбувається інтерпретація стратегічних орієнтирів, формування спільного розуміння напрямів розвитку та мобілізація організаційних ресурсів.

На відміну від операційного управління, яке зосереджується на виконанні конкретних завдань, стратегічне лідерство спрямоване на формування сенсів, управління змінами та підтримку довгострокової стійкості організації. Таким чином, лідерство виступає не допоміжним, а ключовим елементом ієрархії стратегічного управління, без якого неможливе ефективне досягнення стратегічних цілей.

У сучасних умовах трансформаційних змін стратегічне управління набуває характеру динамічного процесу, що поєднує довгострокове бачення розвитку організації з адаптацією до нестабільного зовнішнього середовища. При цьому організаційний розвиток розглядається як результат узгодженої взаємодії менеджменту і лідерства, спрямованої на формування здатності організації до стійкого функціонування та стратегічної еволюції. Відтак стратегія перестає бути статичним планом і трансформується в інструмент управлінського мислення, який інтегрує ресурси, людський капітал та організаційну культуру.

Стратегічне управління сучасною організацією формується на перетині лідерства, менеджменту та соціально-економічної адаптації, передбачаючи врахування змін зовнішнього середовища й внутрішніх

трансформацій [3]. У цьому контексті лідерство виступає каталізатором змін і формування стратегічного бачення, тоді як менеджмент забезпечує структурованість, керованість і стабільність процесів розвитку, створюючи основу довгострокової конкурентоспроможності.

Стратегічне управління розглядається також як системний процес планування, реалізації та контролю рішень, що потребує узгодженості між цілями організації та її ресурсним потенціалом і інтеграції стратегічного мислення у повсякденну управлінську практику [9, с. 139]. Активна участь керівників різних рівнів у стратегічному плануванні підсилює роль лідерства у формуванні спільного бачення та забезпечує безперервність організаційного розвитку.

У дослідженнях Головчук Ю. О. та Герцун І. А. стратегічне управління розглядається крізь призму аналізу середовища функціонування організації. Визначено, що адекватна оцінка зовнішніх і внутрішніх факторів є передумовою формування обґрунтованої стратегії розвитку [14, с. 192]. У цьому розумінні менеджмент виконує аналітичну функцію, забезпечуючи систематизацію інформації та оцінку ризиків, тоді як лідерство сприяє прийняттю стратегічних рішень в умовах невизначеності. Така взаємодія створює підґрунтя для гнучкого та адаптивного організаційного розвитку.

Л. В. Кушнір у своїх працях акцентує увагу на впливі соціально-економічного розвитку на формування стратегії управління організацією. Авторка зазначає, що стратегічне управління має враховувати макроекономічні тенденції, зміни у структурі ринків та трансформацію суспільних потреб. Відповідно у цьому сенсі організаційний розвиток виступає як відповідь на зовнішні виклики, а роль менеджменту і лідерства полягає у здатності своєчасно ідентифікувати ці виклики та трансформувати їх у можливості для зростання [25, с. 12].

Вчений-економіст Я.В. Паламаренко розглядає стратегічний розвиток організації як результат цілеспрямованого управлінського впливу, що базується на комплексному оцінюванні рівня стратегічної зрілості підприємства. Доведено, що фактичне стратегічне управління потребує не лише формування чітких цілей, а й створення умов для їх реалізації через розвиток управлінських компетентностей і організаційних процесів [29]. Лідерство виступає чинником мотивації та залученості персоналу до реалізації стратегії, забезпечуючи єдність стратегічних намірів і операційної діяльності.

Досліджено, що у стратегічному управлінні ефективність діяльності керівника визначається не лише здатністю виконувати класичні функції менеджменту, а й рівнем розвитку лідерських компетентностей, що забезпечують вплив, мотивацію та стратегічне бачення. В умовах динамічного середовища функції менеджменту та лідерські компетентності набувають взаємопов'язаного характеру, формуючи єдиний управлінський механізм.

Для виявлення цього взаємозв'язку доцільно застосувати матричний підхід, який дозволяє зіставити управлінські функції з відповідними лідерськими компетентностями в стратегічному вимірі (табл. 3).

Таблиця 3

Матриця взаємозв'язку функцій менеджменту та лідерських компетентностей

| Функції менеджменту | Ключові лідерські компетентності | Стратегічний ефект |
|---------------------|--|-----------------------------------|
| Планування | Стратегічне мислення, бачення, прогнозування | Чіткість стратегічних орієнтирів |
| Організація | Системне мислення, комунікація, делегування | Узгодженість структури і процесів |
| Мотивація | Натхнення, емоційний інтелект, вплив | Залученість персоналу |
| Контроль | Відповідальність, саморегуляція, аналітичність | Стійкість стратегічної реалізації |

Джерело: сформовано автором на основі [5; 13, с. 39-46; 31]

Таблиця 3 наочно демонструє, що кожна функція менеджменту у стратегічному напрямку реалізується через відповідні лідерські компетентності. Так, стратегічне планування неможливе без наявності бачення та здатності прогнозувати розвиток організації, тоді як ефективна організація процесів потребує розвинених комунікативних навичок і системного мислення. Особливу роль відіграє функція мотивації, яка у стратегічному управлінні трансформується з інструменту стимулювання у механізм формування внутрішньої залученості персоналу. Контроль, у свою чергу, набуває характеру стратегічного моніторингу та саморегуляції, що забезпечує стійкість реалізації обраної стратегії. У сукупності це підтверджує, що менеджмент і лідерство в стратегічному управлінні перебувають у відносинах глибокої взаємодії та взаємодоповнення.

У сучасних умовах стратегічного управління все більшого значення набувають комунікації, організаційна культура та етичні засади управлінської діяльності як внутрішні чинники, що визначають ефективність реалізації стратегічних рішень. Саме ці складові формують середовище, у якому менеджмент і

лідерство набувають реального змісту, переходячи від формальних управлінських механізмів до глибокої взаємодії між людьми. У стратегічному вимірі комунікації та культура виступають не лише інструментами впливу, а й фундаментом довіри, узгодженості дій та стійкості організації до змін.

У праці Ю. О. Головчук, Я. В. Паламаренко та І. М. Лепетан комунікаційний менеджмент розглядається як невід’ємна складова системи стратегічного управління організацією. Автори підкреслюють, що ефективні управлінські комунікації забезпечують трансляцію стратегічних цілей на всі рівні організації, сприяють формуванню єдиного бачення розвитку та зменшують ризики управлінських помилок [20, с. 31]. У цьому напрямку лідерство проявляється через здатність керівника не лише доносити управлінські рішення, а й формувати простір для зворотного зв’язку, що підвищує залученість персоналу до реалізації стратегії.

Лепетан І. М. у своїх дослідженнях акцентує увагу на ролі бренд-менеджменту та комунікаційних стратегій як інструментів формування внутрішньої й зовнішньої ідентичності організації. Авторка доводить, що узгодженість управлінських комунікацій із цінностями організації сприяє зміцненню корпоративної культури та підвищенню довіри з боку персоналу й стейкхолдерів [26]. У стратегічному напрямку це дозволяє організації не лише позиціонувати себе у зовнішньому середовищі, а й формувати внутрішню згуртованість, що є передумовою ефективного лідерства.

Загалом, комунікації, організаційна культура та етика управління формують внутрішнє середовище реалізації стратегічного лідерства. Їхній вплив проявляється у здатності організації забезпечувати узгодженість дій, підтримувати мотивацію персоналу та зберігати ціннісну єдність у періоди стратегічних змін. Саме через ці «м’які» чинники менеджмент і лідерство набувають системного характеру, перетворюючись на ключові інструменти досягнення стратегічних результатів [15, с. 13; 26].

Прийняття стратегічних управлінських рішень є складним багатоступеневим процесом, що поєднує раціонально-аналітичні та поведінкові компоненти управління. Відповідно у цьому процесі менеджмент і лідерство виконують різні, але взаємодоповнювальні ролі: менеджмент забезпечує структурованість, обґрунтованість і контроль, тоді як лідерство формує бачення, підтримує готовність до змін і мобілізує персонал. З метою виявлення механізмів взаємодії менеджменту і лідерства доцільно представити процес прийняття стратегічних рішень у вигляді послідовної схеми з чітким визначенням ролі кожної з управлінських складових (рис. 2).



Рис. 2. Процес прийняття стратегічних управлінських рішень у взаємодії менеджменту і лідерства
Джерело: сформовано автором на основі [2, с. 14-30; 25; 22, с. 28-36]

Запропонований рис. 2 демонструє, що стратегічні управлінські рішення формуються і реалізуються в умовах постійної взаємодії менеджменту і лідерства. Менеджмент забезпечує логіку, послідовність і контроль управлінського процесу, тоді як лідерство наповнює його стратегічним змістом і сенсом. Особливо важливою є роль лідерства на етапах інтерпретації інформації, вибору стратегічного напрямку та реалізації змін, коли раціональних розрахунків недостатньо і зростає значення довіри, цінностей та управління очікуваннями персоналу. Таким чином, ефективність стратегічних рішень безпосередньо залежить від узгодженості менеджерських і лідерських впливів.

Сучасне управління функціонує в умовах постійної нестабільності, що зумовлено поєднанням глобальних економічних коливань, соціальних трансформацій, технологічних зрушень та зростанням частоти кризових явищ різної природи. У такому розумінні традиційні управлінські моделі, орієнтовані на відносну передбачуваність середовища та ієрархічну стабільність, дедалі частіше виявляються недостатньо ефективними. Саме тому проблематика трансформацій, змін та кризових умов набуває ключового значення у формуванні нових підходів до менеджменту і лідерства.

Дослідження вітчизняних науковців, зокрема Ю. О. Головчук та ін., засвідчують, що управлінські трансформації слід розглядати не лише як реакцію на кризу, а як системний процес адаптації організації до динамічного середовища [19]. У цьому сенсі трансформація постає не як разова зміна структур чи процедур, а як глибоке переосмислення управлінських ролей, стилів прийняття рішень та взаємодії між суб'єктами управління. Особливої ваги набуває здатність управлінських команд працювати в умовах невизначеності, швидко перерозподіляти ресурси та забезпечувати безперервність функціонування організації.

Вірто зазначити, що кризові умови, суттєво змінюють логіку управління, висуваючи на перший план такі характеристики, як адаптивність, гнучкість та стійкість. Управлінські рішення в кризі потребують не лише аналітичної обґрунтованості, а й високого рівня відповідальності, емоційної зрілості та довіри всередині організації. У цьому напрямку лідерство трансформується з інструмента впливу на інструмент підтримки, мобілізації та консолідації персоналу навколо спільної мети.

Важливою складовою формування організаційної стійкості, яку Г. В. Чумакова та В. В. Пасічник розглядають як здатність організації не лише протистояти кризовим викликам, а й використовувати їх як імпульс для розвитку. Такий підхід передбачає інтеграцію механізмів раннього виявлення загроз, сценарного планування та розвитку управлінських компетентностей, орієнтованих на роботу в умовах змін [34, с 212]. Стійкість у цьому сенсі має не лише економічний, а й соціально-психологічний вимір, оскільки безпосередньо пов'язана з рівнем залученості персоналу та якістю внутрішніх комунікацій. Особливу роль у трансформаційних процесах відіграє адаптивне лідерство, яке поєднує стратегічне бачення з умінням діяти в умовах обмеженої інформації та високого ризику. Як зазначає Ю. Головчук та ін., ефективний керівник у кризових умовах має бути не лише носієм формальної влади, а й агентом змін, здатним формувати нові смисли, підтримувати довіру та знижувати рівень опору трансформаціям [18]. Саме через лідерство забезпечується узгодження індивідуальних інтересів працівників із стратегічними цілями організації в період змін.

Отже, трансформації, зміни та кризові умови виступають не тимчасовим відхиленням від «нормального» стану управління, а його новою реальністю. Відповідно це обґрунтовує необхідність переходу до нових моделей менеджменту, що базуються на адаптивності, стійкості та людяності управлінських рішень. У логіці дослідження цей блок завершує концептуальну рамку, підкреслюючи, що ефективне управління в сучасних умовах неможливе без поєднання стратегічного мислення, розвиненого лідерства та здатності організації до постійного оновлення.

Стратегічне лідерство реалізується не у вакуумі, а в межах певного організаційного середовища, ключовим елементом якого є організаційна культура. Саме вона визначає прийнятні моделі поведінки, систему цінностей та рівень готовності персоналу до стратегічних змін. Відповідно у цьому розумінні організаційна культура виступає не лише фоном управлінської діяльності, а активним чинником реалізації стратегічного лідерства. Для комплексної оцінки цього впливу доцільно використати модель взаємодії між лідерством, цінностями, організаційною культурою та стратегічними результатами (рис. 3).



Рис. 3. Модель взаємодії стратегічного лідерства та організаційної культури
Джерело: сформовано автором на основі [24; 25, с. 12-16; 31; 34, с. 212-225]

Представлений рис. 3. відображає органічний взаємозв'язок між стратегічним лідерством і організаційною культурою як середовищем його реалізації. Лідерство виступає джерелом формування цінностей, які через управлінські практики, комунікації та приклади поведінки закріплюються в організаційній культурі.

У свою чергу, організаційна культура визначає межі та можливості реалізації стратегічних ініціатив, впливаючи на рівень залученості персоналу та сприйняття змін. Таким чином, стратегічні результати організації є похідною не лише формально обраної стратегії, а й якості організаційної культури, сформованої під впливом лідерства.

Цифровізація та інноваційний розвиток у сучасних умовах перетворилися на ключові зовнішні чинники, що визначають не лише конкурентні позиції організації, а й саму логіку стратегічного управління. Стрімкий розвиток цифрових технологій, платформених рішень, аналітики даних і автоматизації управлінських процесів суттєво змінює роль керівника, висуваючи на перший план потребу в нових управлінських компетентностях і формах лідерства. Відповідно цифрове та інноваційне лідерство постає як відповідь на виклики середовища, що постійно ускладнюється та прискорюється.

Науковці підкреслюється, що цифрова трансформація не обмежується впровадженням окремих технологічних інструментів, а охоплює зміну управлінських підходів, організаційної культури та моделей взаємодії з персоналом і зовнішніми стейкхолдерами [11, с. 262]. Саме лідер відіграє ключову роль у формуванні цифрового бачення розвитку організації, здатного інтегрувати технологічні інновації зі стратегічними цілями. Без такого бачення цифровізація ризикує залишитися фрагментарною та не забезпечити очікуваного управлінського ефекту.

Дослідження U. Shakilla та E. P. Saputro акцентують увагу на тому, що цифрове лідерство ґрунтується на поєднанні технологічної обізнаності з управлінською гнучкістю та відкритістю до експериментів. У цифровому середовищі зростає значення швидкості ухвалення рішень, міжфункціональної взаємодії та здатності керівника працювати з невизначеними результатами інноваційних проєктів [7, с. 53]. При цьому це змінює традиційні уявлення про контроль і планування, поступово зміщуючи акценти в бік адаптивного управління та безперервного навчання.

Важливий внесок у розуміння інноваційного лідерства зроблено у працях Ф. В. Тігре та ін., де інновації розглядаються як стратегічний ресурс розвитку, що формується на перетині технологій, людського капіталу та інституційного середовища [8, с. 789]. У такій логіці лідерство виконує роль каталізатора інноваційних процесів, створюючи умови для генерації ідей, підтримки ініціатив та трансформації знань у практичні управлінські рішення. Особливої значущості набуває здатність керівників формувати інноваційні екосистеми, відкриті до співпраці з партнерами, науковими установами та цифровими платформами.

Науковці, зокрема М. Лепський, звертають увагу на те, що цифрове лідерство в умовах трансформаційної економіки має враховувати специфіку інституційного середовища, рівень цифрової зрілості організацій та готовність персоналу до змін. У цьому розумінні лідер постає не лише як ініціатор технологічних нововведень, а як провідник змін, здатний знизити опір цифровим трансформаціям і сформувати довіру до нових управлінських рішень [27, с. 57]. Цифрова культура організації, що формується за активної участі керівника, стає важливим чинником успішної реалізації інноваційних стратегій.

Досліджено, що цифрове та інноваційне лідерство тісно пов'язане з розвитком стратегічного мислення, орієнтованого на довгострокові ефекти цифрових рішень. Використання цифрових інструментів управління дозволяє підвищити прозорість процесів, якість аналітики та обґрунтованість управлінських рішень, проте одночасно посилює вимоги до етичних складових управління, захисту даних і відповідальності керівників. Відповідно у цьому сенсі цифрове лідерство поєднує технологічний, стратегічний та ціннісний виміри.

Узагальнюючи, цифрове та інноваційне лідерство виступає визначальним чинником ефективності стратегічного управління в сучасних умовах. Воно забезпечує інтеграцію зовнішніх викликів цифрової економіки з внутрішніми можливостями організації, сприяючи формуванню стійких конкурентних переваг. У структурі дослідження цей блок логічно підсумовує аналіз еволюції управлінських підходів, демонструючи, що майбутнє менеджменту нерозривно пов'язане зі здатністю лідерів мислити інноваційно, діяти гнучко та відповідально впроваджувати цифрові трансформації. Стратегічні зміни та трансформації супроводжуються зростанням рівня невизначеності, ускладненням управлінських процесів і підвищенням вимог до управлінських рішень. Для системного аналізу доцільно здійснити групування ключових чинників ефективності менеджменту і лідерства, що дозволяє визначити пріоритетні напрями управлінського впливу в умовах стратегічних трансформацій (табл. 4).

Таблиця 4

Чинники ефективності менеджменту і лідерства в умовах стратегічних змін

| Група чинників | Зміст чинників | Вплив на стратегічне управління |
|--------------------------|---|--|
| Людський капітал | Компетентності, лідерський потенціал, мотивація персоналу | Забезпечення готовності до змін |
| Організаційне середовище | Структура, культура, внутрішні регламенти | Узгодженість управлінських дій |
| Комунікації | Прозорість, зворотний зв'язок, довіра | Зменшення опору змінам |
| Адаптивність | Гнучкість рішень, інноваційність, швидкість реагування | Стійкість у довгостроковій перспективі |
| Зовнішнє середовище | Економічні, соціальні, інституційні умови | Коригування стратегічних пріоритетів |

Джерело: сформовано автором на основі [21; 33, с. 417-428]

Запропоноване групування чинників, що наведене у табл. 4 свідчить, що ефективність менеджменту і лідерства в умовах стратегічних змін має багатовимірний характер. Визначальну роль відіграє людський капітал, зокрема рівень розвитку лідерських компетентностей та готовність персоналу до прийняття нових управлінських підходів.

Водночас не менш важливими є якість організаційного середовища та ефективність комунікацій, які забезпечують узгодженість дій і знижують рівень опору трансформаціям. Адаптивність управлінських рішень дозволяє організації реагувати на динамічні зміни зовнішнього середовища, зберігаючи стратегічну стійкість. У сукупності зазначені чинники формують основу результативного стратегічного управління в умовах трансформацій.

У сучасних умовах глобалізації та інтеграційних процесів публічне управління постає як критично важлива складова стратегічного розвитку суспільств і організацій. Дослідження вчених підкреслюють, що ефективне публічне управління ґрунтується на синергії традиційних управлінських механізмів і сучасних цифрових, комунікаційних та інноваційних підходів. Публічні лідери виступають не лише носіями адміністративної влади, а й координаторами складних процесів взаємодії держави, громадських інститутів та бізнесу, забезпечуючи баланс між ефективністю рішень і суспільною відповідальністю [12, с. 36-40]. У свою

чергу Ю.І. Лях акцентує увагу на ролі лідерства у публічному секторі, підкреслюючи, що глобальні виклики вимагають від керівників високого рівня адаптивності, стратегічного мислення та здатності інтегрувати міжнародні стандарти у локальні практики управління. Здатність керівника прогнозувати зовнішні тенденції, координувати міжвідомчу взаємодію та формувати прозорі, етичні процеси управління є критичною для стійкості організацій та довіри громадян [28, с. 107].

Дослідження К. Ці демонструють, що глобальні практики формування лідерських компетентностей у публічному управлінні включають системний розвиток критичного мислення, комунікаційних навичок, емоційного інтелекту та здатності до командної взаємодії. В умовах глобальної взаємопов'язаності та динамічних змін лідери публічної сфери повинні поєднувати аналітичні підходи з етичними та культурними цінностями, щоб забезпечити ефективну реалізацію політик та стратегічних рішень [32, с. 1232].

Узагальнюючи, блок концептуалізує публічне управління як простір, де лідерство стає ключовим чинником інтеграції локальних практик із глобальними стандартами. Лідери, орієнтовані на інновації та стратегічний розвиток, формують середовище, в якому управлінські рішення забезпечують ефективність, прозорість і стійкість організацій, а також підтримують довіру та соціальну відповідальність. Цей блок логічно завершує наукову конструкцію дослідження, демонструючи, що глобальні лідерські практики та публічне управління є фундаментом для формування ефективної, адаптивної та інноваційної системи управління в сучасних умовах.

У середовищі глобалізаційних та інтеграційних викликів, описані принципи публічного управління та лідерства набувають особливої актуальності для функціонування економічних і соціальних інститутів на регіональному рівні. Практичне втілення цих підходів можна простежити через структурні показники керівництва підприємствами, що відображають, як гендерні аспекти лідерства впливають на ефективність, адаптивність та стійкість регіональної економіки. На основі офіційних статистичних даних здійснено порівняльний аналіз гендерної структури керівництва активних підприємств у восьми регіонах України за 2021-2024 роки (табл. 5).

Таблиця 5

Регіональний розподіл підприємств, очолюваних чоловіками та жінками, у 2021-2024 рр., од.

| Область | 2021 | | 2022 | | 2023 | | 2024 | |
|---------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| | Чол. | Жін. | Чол. | Жін. | Чол. | Жін. | Чол. | Жін. |
| Вінницька | 22505 | 8019 | 21753 | 7729 | 21670 | 7788 | 22250 | 8138 |
| Дніпровська | 52336 | 18975 | 50939 | 18555 | 50223 | 18545 | 50978 | 19443 |
| Житомирська | 17314 | 6601 | 16728 | 6438 | 16598 | 6460 | 16800 | 6638 |
| Київська | 37381 | 11624 | 35294 | 11005 | 35884 | 11239 | 37176 | 12009 |
| Львівська | 44707 | 14275 | 43473 | 13727 | 44270 | 14121 | 45817 | 15142 |
| Одеська | 41904 | 14962 | 39401 | 14278 | 38973 | 14151 | 39191 | 14628 |
| Тернопільська | 14909 | 4873 | 14596 | 4738 | 14627 | 4743 | 14890 | 4888 |
| Чернівецька | 10952 | 3524 | 10659 | 3468 | 10808 | 3577 | 10998 | 3740 |

Джерело: сформовано автором на основі [35]

Отримані результати свідчать про хвилеподібну, але загалом зростаючу динаміку жіночого представництва у керівництві підприємствами при одночасному збереженні домінування чоловіків на більшості підприємств. Після тимчасового скорочення показників у 2022 р., що корелює з економічним спадом на тлі повномасштабної війни, у 2023 р. спостерігається стабілізація, а у 2024 р. – відновлювальне зростання.

Особливо стійке положення жіночого керівництва відзначається у Дніпропетровській (18 975-19 443 одиниць), Львівській (14 275-15 142 одиниць) та Одеській областях (14 962 -14 628 одиниць). У Київській області у 2024 р. зафіксовано найбільш значний приріст підприємств під жіночим управлінням (+1 004 одиниці порівняно з 2022 р.), при цьому кількість підприємств, очолюваних чоловіками, також зросла з 35 294 до 37 176 одиниць, що свідчить про активну регіональну динаміку обох гендерів у керівництві.

Вінницька область демонструє певні коливання – після 8 019 одиниць у 2021 р. відбулося зниження до 7 729 у 2022 р., незначне зростання до 7 788 у 2023 р., а у 2024 р. показник перевищив довоєнний рівень і склав 8 138 одиниць. Така тенденція відображає стійку присутність жінок на керівних посадах та поступове відновлення їхньої частки після тимчасового спаду, який міг бути обумовлений зовнішніми економічними та соціальними факторами (рис. 4).

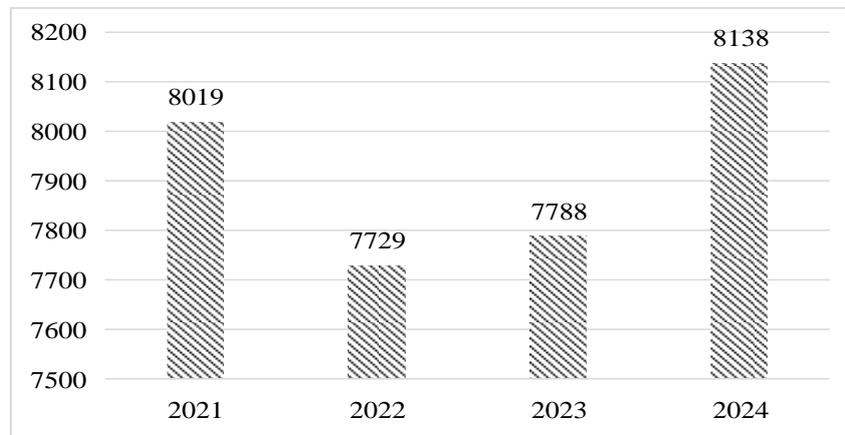


Рис. 4. Динаміка кількості підприємств, очолюваних жінками, у м. Вінниці, 2021-2024 рр., од.
 Джерело: сформовано автором на основі [35]

Комплексний аналіз за період 2021-2024 рр. засвідчує, що процес фемінізації управлінського сектору регіональної економіки має стійкий характер і не є ситуативним явищем. Тимчасове скорочення кількості підприємств, очолюваних жінками у 2022 р., відображає загальноекономічні кризові процеси, пов'язані з воєнними викликами. У 2023-2024 рр. фіксується компенсаторне зростання, що свідчить про адаптивність жіночого управлінського сегмента до умов нестабільності.

Особливо показово, що у 2024 р. сумарний показник (рис.5) перевищив довоєнний рівень 2021 р., що дозволяє констатувати:

- відновлення підприємницької активності жінок;
- посилення їх ролі у регіональній економічній стабілізації;
- формування стійкого про шарку жіночого управлінського капіталу.

Таким чином, гендерна структура керівництва підприємств у досліджуваних регіонах демонструє поступову трансформацію в напрямі більшої збалансованості, а жіноче лідерство виступає одним із чинників економічної стійкості регіонів у період структурних та воєнних викликів.

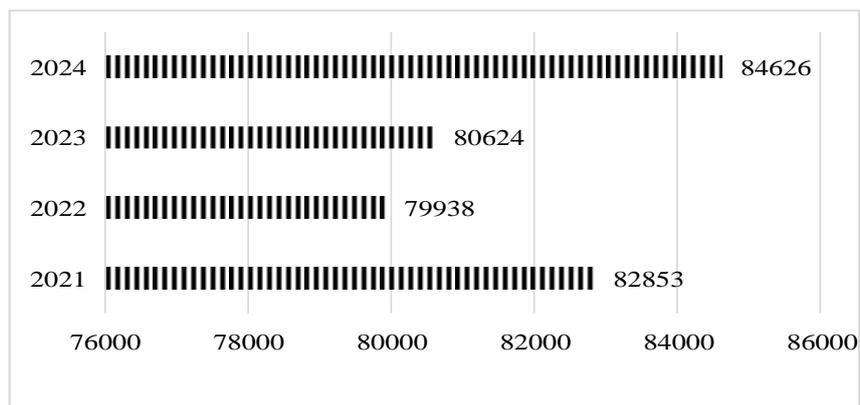


Рис 5. Динаміка кількості підприємств, очолюваних жінками, у досліджуваних регіонах України у 2021-2024 рр., од.
 Джерело: сформовано автором на основі [35]

За офіційними даними Державної служби статистики України станом на початок 2025 року в Україні спостерігається суттєве зростання кількості жінок на керівних посадах. Наразі вони очолюють близько 236 тисяч підприємств, що становить 36,2% від загальної кількості, тоді як у попередньому році цей показник був на рівні 35,2% [36]. Традиційно жіноче лідерство найбільш виражене в освітній сфері: 99% дитячих садків та 93% бібліотек

очолюються жінками. Крім того, значну представленість жінок-керівниць відзначено у галузях культури, охорони здоров'я та соціальних послуг, що свідчить про їхній вагомий вплив на ключові соціальні інституції.

За межами освітнього сектору, жінки також активно займають керівні позиції у споживчій кооперації (58,6 %), державному управлінні (56,2 %), місцевому самоврядуванні (52 %), профспілках (62 %) та кредитних спілках (54 %). Особливу увагу привертає той факт, що 79 % комунальних підприємств перебувають під жіночим управлінням.

Географічний аналіз свідчить, що найбільша концентрація підприємств під керівництвом жінок спостерігається у м. Києві (41 тисяча), за яким слідують Дніпропетровська область (19 тисяч) та Одеська область (14 тисяч), що відображає активний розвиток жіночого лідерства у цих регіонах [37]. Водночас, незважаючи на позитивну динаміку, жінки-керівниці продовжують стикатися з низкою викликів, серед яких гендерні стереотипи, обмежений доступ до фінансування та необхідність поєднувати професійну діяльність з сімейними обов'язками.

У терерішній час близько кожна третя компанія в Україні очолюється жінкою. Загалом жінки очолюють приблизно 449 000 підприємств, що становить майже 33 % від усіх компаній у країні. Після початку повномасштабної війни частка жінок на керівних посадах стійко зростає, особливо серед нових підприємств [38].

Найбільш помітне зростання жіночого лідерства спостерігається у динамічних секторах економіки: ІТ, традиційно чоловіча сфера, де кількість нових компаній під жіночим керівництвом зросла на 69 % за останній рік; агропромисловість – приріст 25 %; будівництво – 17 %. Водночас жінки домінують у керівництві підприємств у соціально орієнтованих та креативних сферах: освіта – 70 % компаній очолюють жінки; державне управління, оборона та соціальний захист – 58 %; креативні індустрії, мистецтво та розваги – 58 %; туризм – 57 %.

Найвищу частку підприємств, очолюваних жінками, зафіксовано у фронтних регіонах: Донецька область – 37 %, Херсонська – 35 %, Луганська – 34 %. Значне зростання також спостерігається у інших регіонах: Полтавська область – +24 %, Хмельницька – +18 %, Київська область – +11 %. Таким чином, дані свідчать про стійке посилення жіночого лідерства, як у традиційних соціальних сферах, так і у нових бізнес-напрямах, а також про його активне регіональне розширення.

Аналіз динаміки кількості нових компаній під керівництвом жінок у 2021-2024 рр. дозволяє оцінити тенденції розвитку жіночого підприємницького лідерства в Україні в умовах сучасних економічних та соціальних викликів. Розглядаючи період, що охоплює як довоєнні, так і воєнні роки, можна простежити вплив зовнішніх факторів на активність жінок у створенні та управлінні новими підприємствами.

У 2021 р. кількість нових компаній під жіночим керівництвом становила 19 995 одиниць, проте у 2022 р. спостерігається різке скорочення до 9 913 одиниць, що, ймовірно, пов'язано із загальним економічним спадом та кризовими умовами, зумовленими початком повномасштабної війни. У 2023 р. спостерігається відновлення активності жінок, коли кількість нових підприємств зросла до 12 113 одиниць, а у 2024 р. показник ще трохи збільшився – 12 283 одиниць, демонструючи стабілізацію та поступове зростання жіночого лідерства у створенні нових бізнесів (рис.6).

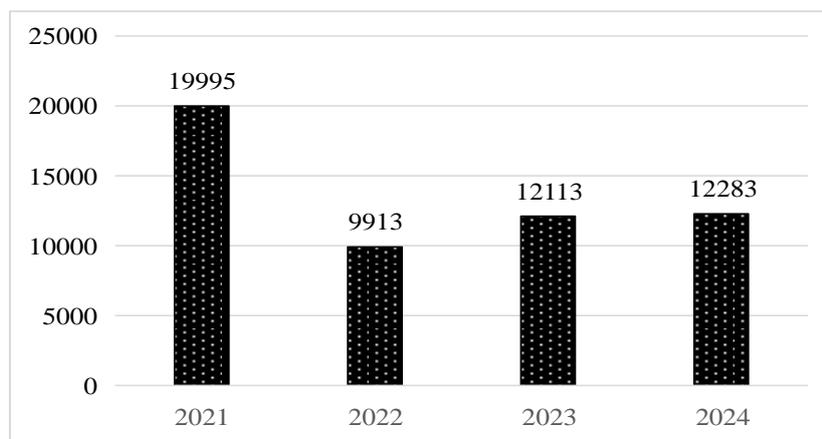


Рис. 6. Динаміка кількості нових компаній під керівництвом жінок, 2021-2024 рр.
Джерело: сформовано автором на основі [38]

Динаміка свідчить про стійку адаптивність жіночого підприємницького сегмента до нестабільних умов та його здатність відновлювати активність після кризових спадів. Незважаючи на тимчасове зниження у 2022 р., тенденція 2023-2024 рр. вказує на поступове зміцнення ролі жінок у бізнес-лідерстві, що підкреслює їхній важливий внесок у відновлення економічної активності та формування стійкого прошарку жіночого управлінського капіталу в Україні.

Серед найбільших українських компаній, очолюваних жінками, лідирують підприємства паливної, металургійної та роздрібною торгівлі, наприклад: ОККО-Express (74,8 млрд грн), AV Metal Group (21,9 млрд грн), Europlus (14,2 млрд грн).

Отже, статистичні дані підтверджують, що жіноче підприємницьке лідерство в Україні не лише зберігає позиції, але й демонструє значний потенціал росту, особливо у високодинамічних секторах та нових бізнесах. Відповідно ці тенденції узгоджуються з попереднім аналізом регіональної динаміки підприємств та підкреслюють важливість інтеграції гендерного аспекту у стратегічне управління організаціями.

Узагальнення результатів теоретичного аналізу та порівняльного статистичного дослідження гендерної структури керівництва підприємствами у восьми регіонах України створюють підґрунтя для формування авторської концептуальної моделі менеджменту та лідерства у системі стратегічного управління організацією. Запропонована модель дозволяє інтегрувати основні управлінські рівні, ключові процеси, функції та фактори ефективності в єдину логічну конструкцію. Вона виконує роль узагальнюючого аналітичного інструменту, що відображає взаємозв'язок між стратегічним баченням, лідерством, управлінськими механізмами та результатами діяльності організації (рис. 7), одночасно демонструючи, як організаційна ефективність пов'язана з адаптивністю керівників, їх здатністю поєднувати професійну діяльність із сімейними та соціальними обов'язками, а також із фактичними структурними показниками управлінських практик, отриманими в ході статистичного аналізу.

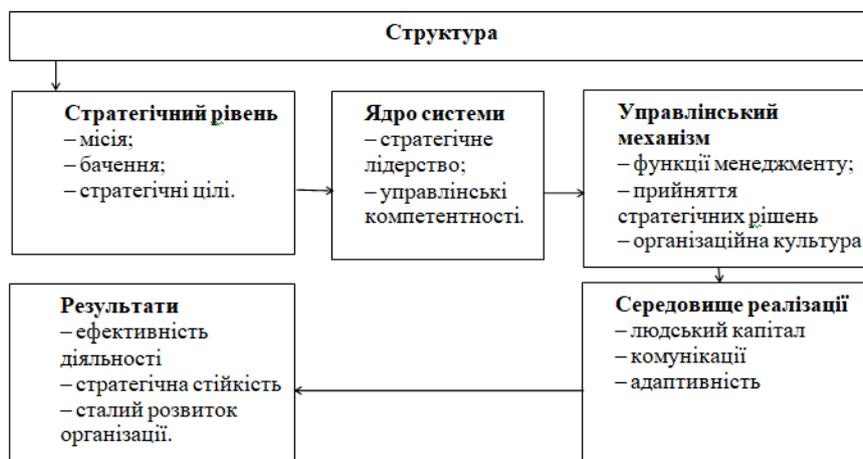


Рис. 7. Концептуальна модель менеджменту і лідерства в системі стратегічного управління організацією
Джерело: сформовано автором на основі [3; 9, с. 139-146; 31]

Відтак, концептуальна модель відображає менеджмент і лідерство як взаємопов'язані елементи єдиної системи стратегічного управління. Центральне місце в моделі посідає стратегічне лідерство, яке забезпечує зв'язок між ціннісно-цільовими орієнтирами та управлінськими механізмами реалізації стратегії. Пропонована модель демонструє, що ефективність стратегічного управління формується під впливом комплексу чинників – від якості управлінських рішень і організаційної культури до рівня розвитку людського капіталу та здатності організації адаптуватися до змін. Таким чином, запропонована концептуальна модель має не лише теоретичну, а й прикладну цінність, оскільки може бути використана як методологічна основа для удосконалення системи стратегічного управління в сучасних організаціях.

Проведене дослідження дозволило сформулювати цілісне уявлення про менеджмент і лідерство як взаємопов'язані елементи системи стратегічного управління організацією, що функціонують у тісній єдності та взаємодії. У сучасних умовах динамічних змін, зростання невизначеності та підвищення вимог до якості управлінських рішень саме інтеграція раціональних управлінських механізмів і лідерського впливу визначає здатність організації забезпечувати довгостроковий розвиток, адаптивність і стратегічну стійкість. Обґрунтовано, що менеджмент і лідерство не можуть розглядатися як альтернативні або взаємовиключні категорії. При цьому, навпаки, їх поєднання формує основу сучасного стратегічного управління, у межах якого

управлінські рішення набувають не лише функціональної доцільності, а й ціннісного змісту. Менеджмент забезпечує структурованість, системність і контроль управлінських процесів, тоді як лідерство надає цим процесам стратегічного спрямування, формує бачення майбутнього та створює умови для прийняття і реалізації змін. Крім того, саме інтеграція управлінських процедур із лідерським впливом дозволяє забезпечити баланс між стабільністю та інноваційністю організації. Зазначимо, що у такій моделі стратегічного управління формуються довгострокові конкурентні переваги, засновані не лише на ресурсному потенціалі, а й на здатності команди до спільного стратегічного мислення. Важливо, що лідерство посилює мотиваційний компонент управління, трансформуючи формальні цілі у внутрішньо прийнятні цінності персоналу.

Досліджено, що лідерство займає центральне місце в ієрархії стратегічного управління, виконуючи інтеграційну функцію між місією, баченням і стратегічними цілями організації. Саме через лідерський вплив забезпечується узгодженість управлінських рішень, формування спільного розуміння стратегічних пріоритетів та мобілізація організаційних ресурсів для їх досягнення. Водночас ефективність лідерства значною мірою залежить від якості управлінських компетентностей і здатності керівників поєднувати стратегічне мислення з практичними управлінськими діями.

Отже, ефективне стратегічне управління неможливе без гармонійного поєднання менеджменту і лідерства. Саме їх синергія створює умови для формування стратегічного бачення, прийняття обґрунтованих управлінських рішень та забезпечення стійкого розвитку організації в довгостроковій перспективі.

1. Abdul-Rahim H. Z., Sharbini S. H., Ali M., Hashim S. H., Abdul-Mumin K. H. Leadership and management skills for student nurses: a scoping review. *BMC nursing*. 2025. Vol. 24. № 1. (111). P. 1-14. DOI: <https://doi.org/10.1186/s12912-024-02603-7>
2. Adeoye M. A., Baharun H., Munawwaroh I. Transformational leadership in education: harmonising accountability, innovation and global citizenship. *Kharisma: Jurnal Administrasi dan Manajemen Pendidikan*. 2025. Vol. 4. № 1. P. 14-30. DOI: <https://doi.org/10.59373/kharisma.v4i1.68>
3. Buryk Z., Piatnychuk I., Biloshkurskyi M. Leadership, management, and socio-economic adaptation: Contemporary challenges and strategic perspectives. *International Journal of Organizational Leadership*. 2025. Vol. 14. № 1. 2025. DOI: <https://doi.org/10.33844/ijol.2025.60450>
4. Friman S. The characteristics of leadership and their effectiveness in quality management in healthcare-A systematic literature review and a content analysis. *Health services management research*. 2025. Vol. 38. № 1. P. 37-49. DOI: <https://doi.org/10.1177/09514848241254921>
5. Herasyimiuk K., Zabolotenko D., Vaimuratov M., Kofman B., Bobrovnik D. Public governance at the local level in the context of digital transformation. *AD ALTA: Journal of Interdisciplinary Research*. 2024. Vol. 14. № 1. P. 94-99. DOI: <https://doi.org/10.33543/1401399499>
6. McKay A., MacDonald K., Longmuir F. The emotional intensity of educational leadership: A scoping review. *International Journal of Leadership in Education*. 2024. DOI: <https://doi.org/10.1080/13603124.2022.2042856>
7. Shakilla U., Saputro E. P. Revolutionizing Management: The Role of AI and Technology in Modern Leadership Practices. *Solo International Collaboration and Publication of Social Sciences and Humanities*. 2025. Vol. 3. № 1. P. 53-68. DOI: <https://doi.org/10.61455/sicopus.v3i01.235>
8. Tigre F. V., Henriques P. L., Curado C. The digital leadership emerging construct: A multi-method approach. *Management Review Quarterly*. 2025. Vol. 75. № 1. P. 789-836. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11301-023-00395-9>
9. Альєма В., Діденко В. Планування стратегічного управління організаціями, закладами охорони здоров'я в сучасних умовах. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2024. № 1(73). С. 139-146. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-73-139-146>
10. Буняк Н. Лідерство в системі менеджменту організації. *Економіка та суспільство*. 2024. № 64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-92>
11. Герасимюк К., Черешнюк Г., Зabolotenko D. Системний підхід в підготовці менеджерів сфери охорони здоров'я: синергія самоменеджменту та комунікативного менеджменту. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 8(36). С. 262-372. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-8\(36\)-362-372](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-8(36)-362-372)
12. Герасимюк К. Х. Механізми державного управління кібер- та інформаційною безпекою: проблеми та шляхи вирішення. *Економіка, управління та адміністрування*. 2021. № 3(97). С. 36-40. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2021-3\(97\)-36-40](https://doi.org/10.26642/ema-2021-3(97)-36-40)
13. Гбур З. В., Білошкурська Н. В. Роль трансформаційного лідерства у сприянні організаційним інноваціям. *Публічне управління і політика*. 2025. № 1. С. 39-46. DOI: <https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.1.05>
14. Головчук Ю. О., Герцун І. А. Аналіз середовища та стратегічне планування як основа управління підприємством. Міжнародна транспортна інфраструктура, індустриальні центри та корпоративна логістика: матеріали двадцятій наук.-практ. міжнар. конф. (6-7 червня 2024 р. м. Харків). Харків: УкрДУЗТ, 2024. С. 192-194. URL: <http://lib.kart.edu.ua/handle/123456789/24395>
15. Головчук Ю. Трансформація лідерства в закладах охорони здоров'я в умовах Європейських тенденцій та глобальних викликів. Управління та інновації в освіті : досвід, проблеми та перспективи : збірник матеріалів міжнар. наук.-практ. конф. (Одеса, 21-22 листопаду; 2024 р.). Одеса: ПНПУ імені К. Д. Ушинського, 2024. С. 13-16. URL: <http://dspace.pdpu.edu.ua/jspui/handle/123456789/21066>
16. Головчук Ю. О. Менеджмент конфліктів у закладах охорони здоров'я. Медіація та Університети 1.0: Матеріали Міжнар. конф. (15 листопада 2024 р., Чернівці)/редкол.: Амелічева Л., Гаврилюк Р., Горещка Х., Романадзе Л. та ін. Чернівці: 2024. 520 с. С. 348-351. URL: <https://dspace.vnu.edu.ua/123456789/9916>
17. Головчук Ю. О., Галаченко О. О., Ночвіна О. А., Дибчук Л. В., Мазур Г. М. Кадровий менеджмент та стратегічне планування у сфері охорони здоров'я в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. С. 49-57. № 1. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.1.44>
18. Головчук Ю. О., Галаченко О. О., Палагнюк Г. О., Трет'яков М. С. Стратегії менеджменту для впровадження цифрових технологій у сфері охорони здоров'я. *Ефективна економіка*. 2025. № 1. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.1.7>
19. Головчук Ю. О., Карачина Н. П., Дибчук Л. В., Рисинець Т. П., Середницька Л. П. Роль менеджменту у забезпеченні транспарентності як основного принципу маркетингу у медичній сфері. *Ефективна економіка*. 2025. № 2. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.2.22>
20. Головчук Ю. О., Паламаренко Я. В., Лепетан І. М. Комунікаційний менеджмент як складова стратегічного управління організацією. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 13. С. 31-38. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.13.31>
21. Головчук Ю. О., Паламаренко Я. В., Рисинець Т. П. Формування психологічної стійкості кадрів в умовах стратегічних змін. *Ефективна економіка*. 2025. № 7. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.7.14%20>
22. Головчук Ю. О., Паламаренко Я. В., Рисинець Т. П., Герасимюк К. Х. Тренінги і консультування як інструменти управління проектами в системі сучасного маркетингу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 18. С. 28-36. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.18.28>
23. Ігнатюк В. В., Навроцька Т. А., Гончар Т. М., Цюман Є. С. Менеджмент організації: теоретичні основи та інноваційні підходи до управління. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 7. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14759520>
24. Крисько Ж. Проблема лідерства в сучасному менеджменті. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-203>
25. Кушнір Л. В. Вплив соціально-економічного розвитку на формування стратегії управління організацією. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2021. №2-1(103). С. 12-16. DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2021-2-2>
26. Лепетан І. М. Бренд-менеджмент та комунікаційні стратегії в охороні здоров'я: ключові аспекти та значення. *Ефективна економіка*. 2025. № 1. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.1.34>
27. Лепський М. Осмислення поняття «лідер» у диджиталізованому світі. *Humanities Studies*. 2025. № 22 (99). С. 57-67. DOI: <https://doi.org/10.32782/hst-2025-22-99-07>
28. Лях Ю. І. Лідерство в публічному управлінні: перспективи розвитку в Україні. *Університетські наукові записки*. 2022. № 3 (87). С. 106-115. DOI: <https://doi.org/10.37491/UNZ.87.8>