

Лідерство в епоху змін: ключові навички

Юрій С. Копчак ¹ • Соломія Я. Воскобійник ² •

Тамара О. Семенченко ^{3*}

¹ Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника (Україна). Доцент кафедри менеджменту і маркетингу, канд. екон. наук, доцент.

² Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З Жицького (Україна). Доцент кафедри менеджменту і бізнес-адміністрування, канд. екон. наук, доцент.

³ Навчально-науковий інститут «Каразінський банківський інститут» Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна (Україна). Доцент кафедри менеджменту, кафедра менеджменту, бізнесу та професійних комунікацій, канд. пед. наук, доцент.

* Автор-кореспондент, e-mail: novamova.semenchenko@gmail.com

СТАТТЯ

АНОТАЦІЯ

Дослідницька

DOI:

[10.70651/3041-248X/2025.5.06](https://doi.org/10.70651/3041-248X/2025.5.06)

Авторське право
© 2025 авторів



Цей твір ліцензовано на умовах Ліцензії Creative Commons «Із Зазначенням Авторства – Некомерційна 4.0 Міжнародна» (CC BY-NC 4.0).



Успішний стійкий розвиток суспільних взаємин потребує ефективного регулюючого впливу в контексті публічного управління та лідерства. Сучасні концепції лідерства містять в основі принципи відповідальності та компетентності, що стимулюють до досягнення цілей, реалізації реформ, вдосконалення адміністративної культури, оптимізації використання людського капіталу. Метою статті є аналіз сучасних особливостей розвитку лідерства в контексті ключових навичок та компетентностей. У дослідженні проаналізовано мотиваційну основу формування компетенцій та навичок лідера. З'ясовано, що сучасна динаміка суспільних процесів слугує причиною формування інноваційної концепції лідерства, що синергізує гарантії дотримання законодавчих вимог та підвищення ефективності управлінських процесів. Обґрунтовано, що стратегія керівництва та лідерства на сьогодні повинна визначатися синергією умінь, компетенцій та навичок, що володіють векторністю стратегічності, укріплення особистого впливу, розвитку критичного мислення та постійного самовдосконалення. Визначено, що позитивної динаміки розвитку системи публічного управління можна досягнути за посередництвом інноваційних підходів до феноменів керівництва та лідерства. У дослідженні було доведено, що лідерство в управлінських системах повинно задовольняти вимоги основних принципів публічного управління, відповідати механізмам вертикальної соціальної мобільності та норм інституційного забезпечення. Було встановлено, що інституційне забезпечення стратегії лідерства потребує актуалізації в аспектах нормативно-правового забезпечення, удосконалення структури кваліфікаційних вимог до сучасного менеджера, розробки економічних інструментів та системи мотивації управлінців до безперервного навчання та постійного вдосконалення навичок і кваліфікації.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

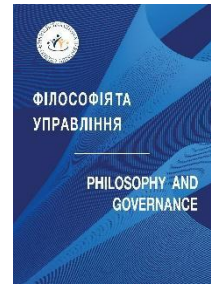
лідерство, людський капітал, публічне управління, компетенції, навички, цифровізація.





e-ISSN 3041-248X

Philosophy and Governance

<https://www.eu-scientists.com/index.php/fag>



Leadership in an Era of Change: Key Skills

Yuri Kopchak ¹ • Solomiia Voskobiinyk ² • Tamara Semenchko ^{3*}

¹ *Vasyl Stefanyk Precarpathian National University (Ukraine). Associate Professor at the Department of Management and Marketing, PhD in Economics, Associate Professor.*

² *Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies of Lviv (Ukraine). Associate Professor at the Department of Management and Business Administration, PhD in Economics, Associate Professor.*

³ *Educational and Scientific Institute "Karazin Banking Institute" of V. N. Karazin Kharkiv National University (Ukraine). Associate Professor at the Department of Management, Business and Professional Communications, PhD in Pedagogy, Associate Professor.*

* **Corresponding Author**, e-mail: tsykhuliak@gmail.com

ARTICLE INFO

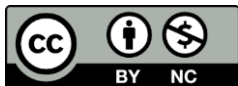
ABSTRACT

Research Article

DOI:

[10.70651/3041-248X/2025.5.06](https://doi.org/10.70651/3041-248X/2025.5.06)

Copyright © 2025
by authors



This is an open access journal and all published articles are licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0)



Successful sustainable development of social relations requires effective regulatory influence in the context of public administration and leadership. Modern concepts of leadership are based on the principles of responsibility and competence, which stimulate the achievement of goals, implementation of reforms, improvement of administrative culture, and optimization of human capital. The purpose of the article is to analyze the current features of leadership development in the context of key skills and competencies. The study analyzes the motivational basis for the formation of leadership competencies and skills. It is found that the current dynamics of social processes are the reason for the formation of an innovative concept of leadership that synergizes guarantees of compliance with legal requirements and increases the efficiency of management processes. It is substantiated that the strategy of management and leadership today should be determined by the synergy of skills, competencies and abilities that have the vector of strategic city, strengthening of personal influence, development of critical thinking and continuous self-improvement. It is determined that the positive dynamics of development of the public administration system can be achieved through innovative approaches to the phenomena of management and leadership. The study proved that leadership in management systems must meet the requirements of the basic principles of public administration, comply with the mechanisms of vertical social mobility and the norms of institutional support. It has been established that institutional support for the leadership strategy needs to be updated in terms of regulatory and legal support, improvement of the structure of qualification requirements for a modern manager, development of economic instruments and a system of motivation of managers for continuous learning and continuous improvement of skills and qualifications.

KEYWORDS

leadership, human capital, public administration, competencies, skills, digitalization.

1. Вступ

Досягнення основних управлінських цілей забезпечується не лише компетентним людським капіталом, але й успішними лідерами-управлінцями. Як свідчить практика, конкурентоспроможність проєктів забезпечується, з-поміж іншого, рівнем сформованості лідерських якостей керівників. У соціально-психологічному контексті феномен лідерства розглядається в аспектах уміння мотивувати, об'єднувати, керувати для досягнення спільних цілей.

Сьогоднішній лідер повинен володіти розвиненим критичним мисленням, соціальною та комунікативною компетентністю, креативністю та низкою інших актуальних компетенцій. На сьогодні характерною є невідповідність існуючої стратегії підготовки лідерів до запитів щодо розширення компетентнісного потенціалу керівництва та лідерства та тлі євроінтеграційної концепції розвитку України. Зважаючи на зазначене, окремі аспекти проблематики вимагають поглибленого дослідження з метою подальшого апгрейду формування ефективного лідерства.

2. Огляд літературних джерел

Концептуалізація феномену лідерства в динамічних умовах суспільного розвитку формує підвищений науковий інтерес зі сторони дослідників. Окремі аспекти детермінуються в публікаціях Н. Колісніченко [1], Л. Колесник [2], Р. Сторожев [3], А. Ліпенцев та О. Романюк [4]. Авторами досліджуються механізми забезпечення розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності, розглядаються різні наукові підходи щодо методологічних, соціально-психологічних, інституційних, ціннісно-історичних контекстів лідерства.

Дослідники R. Bolden та ін. [5] вивчають зміни в напрямку концепції «системного лідерства», спрямованого на міжсекторальне партнерство. M. Gürlek та M. Cemberci [6], J. Van der Voet та B. Steijn [7], E. Knies та ін. [8] актуалізують взаємозв'язки між компетенціями лідера та результативністю менеджменту, управління знаннями, організаційною ефективністю та інноваційною діяльністю.

Розширені дослідження даного питання здійснені ученими J. Torfing та ін. [9], D. Mardiana [10], B. Head [11]. Автори розглядають специфіку стратегічного та цифрового лідерства, стимулювання інновацій. D. Melnyk та ін. [12] розглядають лідерство з позиції попередження корупції та компліментарності вимогам сталого розвитку європейської спільноти.

Р. Сторожев [13] основою розвитку публічного лідерства позиціонує подолання кризових суспільних явищ та динаміку компетентісної основи. Т. Підлісна [14] переконує, що розвиток та становлення лідера мають відбуватись на основі механізмів вертикальної соціальної мобільності та сформованості інституційного середовища.

Проблематика розвитку цифрових компетенцій є також предметом активних дискусій серед учених, котрі зосереджують увагу на дослідженні взаємовпливу цифровізації та інноваційного розвитку лідерства у період нестабільної суспільно-політичної обстановки та у посткризовий період. Серед публікацій, що репрезентують глобальні тенденції застосування інформаційних систем для підвищення якості лідерства, необхідно відзначити напрацювання, де аналізуються сучасні тренди віртуальної та змішаної реальності, аналізу даних, соціальних освітніх платформ, інтерактивних форм подання навчального матеріалу. Сюди належать роботи І. Кубарева та В. Тарлев [15], Г. Мазур та ін. [16]. Водночас, проблема підвищення компетентності лідерів актуальна й потребує подальшого вивчення.

3. Постановка завдання

Не зважаючи на значущість наукових розробок досліджуваної проблематики, існує низка прогалин у окресленій тематиці, що потребує розширеного аналізу стратегій лідерства у контексті компетентнісного розвитку. Метою статті є аналіз сучасних особливостей розвитку лідерства в контексті ключових навичок та компетентностей.

4. Методи та матеріали

У дослідженні першочергово було реалізовано системний та комплексний аналіз наукових публікацій та наукових робіт. Були використані актуальні першоджерела із видань, що індексуються у провідних базах даних (Scopus, Web of Science). Роботи, що брались до уваги, здебільшого, були опубліковані у часовому інтервалі 2020–2025 рр. Критеріями включення та виключення публікацій слугував просторово-часовий індикатор та рівень достовірності інформації. Для пошуку були використані ключові слова «лідерство, людський капітал, публічне управління, компетенції, навички, цифровізація».

Методологія дослідження сформована низкою загальних наукових методів, зокрема, аналізом та синтезом, порівнянням, систематизацією, узагальненням та абстракцією. Методологія базується на описовій статистиці розвитку етичного лідерства. Методи різних видів аналізу були задіяні з метою ідентифікації факторів розвитку досліджуваного об'єкту, його визначальних функціональних елементів та трансформаційних можливостей щодо сучасних управлінських стратегій. Метод узагальнення використано на етапі формування пріоритетних напрямів оптимізації парадигми розвитку лідерства з залученням можливостей ймовірного моделювання в умовах невизначеності та кризових явищ.

Обмеження дослідження передбачені складністю експериментальної перевірки теоретичних висновків.

5. Результати та обговорення

Ефективне лідерство забезпечує оптимальне планування та організацію роботи, ефективну комунікацію. Цінним умінням лідерів є уміння формувати ефективні організаційні системи, що сприяють досягненню поставленої мети. Сучасне соціальне середовище потребує керівників з аналітичним мисленням та відповідними здібностями до його розвитку, вирішуючи, таким чином, складні ситуації та відшуковуючи потенціал новітніх можливостей для розвитку. Окреслені навички необхідні для досягнення спільних завдань та цілей.

Принципи формування компетентності керівників та лідерів наразі полягають, першочергово, у безперервності, системності та саморозвитку, на основі компетентнісно-діяльнісного, особистісно-орієнтованого та проблемного підходів. Власне, серед самих принципів формування структури компетентності лідерів варто виділити: системність (цілісний характер формування та розвитку усіх компонентів компетентності лідера, з одночасним рівномірним приділенням уваги усім компонентам в міждисциплінарному контексті); безперервність в контексті вдосконалення; практична зорієнтованість; саморозвиток (забезпечення умов для постійного підтримання прагнення до осмислення значущості опанування цифрової компетентності, до максимальної реалізації власного потенціалу та професійного саморозвитку).

Лідерство позиціонується психологічним феноменом, що володіє векторністю врегулювання неформальних відносин. Можна стверджувати, що в основу лідерства покладено міжособистісні контакти. Лідерство пов'язане з синергією потенціалу навичок і компетенцій, які стимулюють підтримку особистого впливу керівника, деталізацію напрямів та мети, сприяють розвитку стратегічного мислення, отриманню максимальної віддачі від колективу.

Як свідчать результати аналітичного дослідження [17], наразі все активніше проявляється етичне лідерство – лідерська поведінка, за якої максимально проявляються позитивні моральні якості та етичні характеристики (рис. 1).

Як свідчить рис. 1, третина опитаних респондентів (30,1 %) висловила думку, що етичне лідерство проявляється у діяльності їхнього безпосереднього керівника, а 28,1 % опитаних – у керівника органу влади (установи), де вони працюють.

Концепція етичного лідерства містить в основі авторитет, а не владу, при цьому лідер ухвалює рішення на основі справедливості та етичних принципів. Для реалізації практики етичного лідерства керівник і колектив повинні бути готовими до командної роботи, володіти відповідними ціннісними установками та настроями.

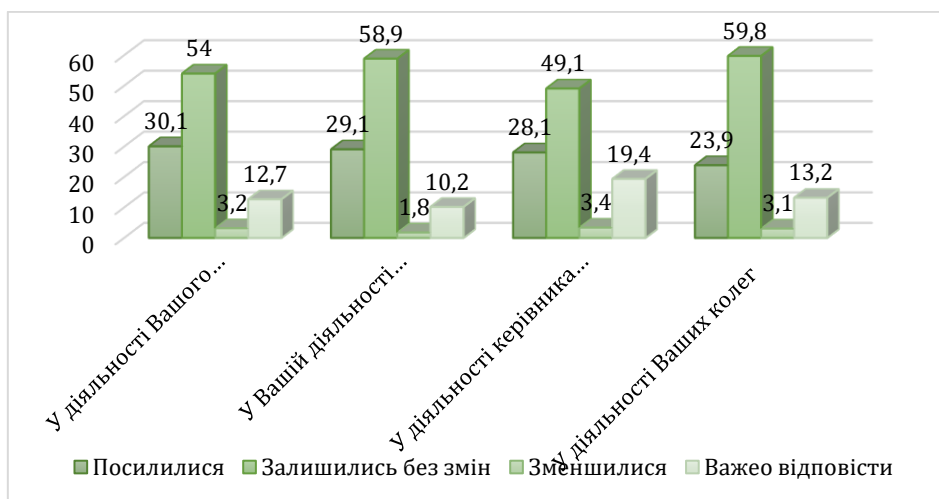


Рис. 1. Оцінка проявів етичного лідерства в українському суспільстві, %

Джерело: [17].

Лідерство у сучасному світі повинне відповідати сучасним викликам державних реформ. Прогресивні лідери у сфері публічної влади часто ігнорують традиційні межі, трансформуючи концепцію авторитарного організаційного керівництва у концепцію «мережевого» лідерства. Активна комунікаційна взаємодія та цифровий розвиток вимагають від лідерів розвинених навичок впливу на людей, які перебувають поза межами їх ієрархії. Особливої значущості мережевий підхід набуває в разі асиміляції відповідальності між публічним і приватним секторами. Ця тенденція отримала назву спільного лідерства у системі публічного управління з розподіленою відповідальністю сторін.

Аналізуючи досвід впровадження різних підходів та стратегій щодо керівництва й лідерства в сфері публічного управління, варто виокремити загальні тенденції:

1) визначення профілю компетенцій майбутніх лідерів: компетенції, необхідні для майбутніх лідерів, визначаються їх функціями і ролю;

2) виявлення та відбір потенційних лідерів: відбір потенційних майбутніх лідерів включає в себе вибір майбутніх лідерів ззовні або розвиток їх у середині сектору;

3) заохочення наставництва та навчання: можливим є створення спеціалізованих інститутів розвитку лідерства, або інтеграцію основних підходів до лідерства у чинних навчальних програмах, організацію навчальних курсів для керівників;

4) безперервний розвиток: важливо підтримувати сталий розвиток лідерства на основі розроблення комплексної програми на основі зв'язку між стимулюванням і виконавчою дисципліною.

У цілому, лідерство являє собою процес організації ефективного управління з метою сприяння досягненню загальних цілей процесу на основі рушійної сили авторитету керівника-лідера. Сучасному керівнику-лідеру в сфері публічного управління потрібна синергія якостей лідера та керівника. До перших відносяться інтелектуальний рівень, можливість прийняття ризикових рішень, відповідальність за їх результат, а також неформальний авторитет, комунікативна компетентність, наполегливість та уміння прогнозування. Водночас, серед якостей керівника – формальний авторитет, навички аналітики, професійна компетентність, прагнення до безперервного навчання та саморозвитку. Таким чином, владні позиції керівника повинні підкріплюватись отриманням визнання серед підлеглих лідером, виходячи з особистих якостей.

Різноманітні аспекти лідерства, як зауважують М. Ashok та ін. [18], можливо ефективно розвивати лише за умов наявності сформованого забезпечуючого інституційного середовища, що забезпечує захист основних прав та інтересів, регулює систему матеріального стимулювання та мотивації, впроваджує засади корпоративної соціальної відповідальності.

Учені К. Buhagiar, А. Anand [19] акцентують, що специфіка лідерства полягає у функції вимоги від підлеглих працівників високої результативності в роботі, та детермінується особистісною мотивацією та лідерськими якостями управлінця. Дослідниками Е. Franken та ін. [20] було виділено основні ролі лідерства: чітка підзвітність та строге дотримання правил,

управління мережею, адаптивність. А. Ingrams та ін. [21] зосереджують увагу на дуалістичному характері феномену лідерства та наголошують, що лідерів часто переслідує ймовірність виникнення моральних ризиків.

Спільним концептом недавніх досліджень керівництва та лідерства в публічному управлінні позиціонується ускладненість ефективного функціонування лідерів за кризових суспільних умов [22–24]. Стратегія лідерства на сьогодні повинна базуватись на основних демократичних цінностях, володіти розподіленим характером державних керівних посад, бути зосередженою на захисті прав, розвитку й утриманні професійних кадрів.

6. Висновки

Основний функціонал лідерів наразі зосереджується на забезпеченні найвищих стандартів якості у роботі та формуванні атмосфери довіри в колективі. Управлінська команда спроможна демонструвати підвищену ефективність, якщо стратегія керівництва базуватиметься на принципах адаптивності, критичного мислення, тимблдингу, делегування повноважень, толерантності та забезпечення дисципліни. Лідерські компетенції передбачають розвинене стратегічне мислення, здатність прогнозування, зростання авторитету та впливовості, безперервне самоудосконалення та навчання, мотивацію підлеглих, формування цифрових навичок, уміння попередження конфліктних прецедентів та налагодження позитивного психологічного мікроклімату.

Оптимізація системи лідерства потребує впровадження навчально-практичних курсів на тему етичного лідерства та відповідальності як у освітньому середовищі, так і в межах інформального навчання, підвищення кваліфікації, коучингу. У його рамках мають розглядатися кейси, що демонструють зіткнення інтересів приватних осіб, етики та закону, що сприятиме формуванню власного досвіду діючого чи майбутнього лідера, ефективному обміну досвідом і залученню передових лідерських практик.

References

1. Kolisnichenko, N. (2024). Styli liderstva v upravlinni personalom systemy publichnoi sluzhby: perspektyvni napriamky zarubizhnykh doslidzhen [Leadership styles in personnel management of the public service system: promising directions of foreign research]. *Natsionalni interesy Ukrainy – National Interests of Ukraine*, 2(2). [https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-2\(2\)-394-404](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-2(2)-394-404) (in Ukrainian)
2. Kolesnyk, L. L. (2019). Suchasni pidkhody do rozvytku liderstva na derzhavnii sluzhbi [Modern approaches to the development of leadership in civil service]. *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia – Economics, Management and Administration*, 3(89), 174–177. (in Ukrainian)
3. Storozhev, R. I. (2022). Mekhanizmy zabezpechennia rozvytku liderstva v publichno-upravlinskiy diialnosti [Mechanisms for ensuring leadership development in public administration] (Doctoral dissertation in Public Administration: 25.00.02). Kharkiv: National University of Civil Protection of Ukraine. <https://nuczu.edu.ua/images/topmenu/science/spetsializovani-vcheni-rady/disStorozhev.pdf> (in Ukrainian)
4. Lipentsev, A., & Romaniuk, O. (2021). Teoretychni ta kontseptualni pidkhody do doslidzhen aspektiv liderstva v orhanakh publichnoi vlady [Theoretical and conceptual approaches to the study of leadership aspects in public authorities]. *Efektivnist derzhavnoho upravlinnia – Efficiency of Public Administration*, (67), 9–29. <https://doi.org/10.33990/2070-4011.67.2021.240235> (in Ukrainian)
5. Bolden, R., Gulati, A., & Edwards, G. (2019). Mobilizing Change in Public Services: Insights from a Systems Leadership Development Intervention. *International Journal of Public Administration*, 43(1), 26–36. <https://doi.org/10.1080/01900692.2019.1604748>
6. Gürlek, M., & Cemberci, M. (2020). Understanding the relationships among knowledge-oriented leadership, knowledge management capacity, innovation performance and organizational performance: A serial mediation analysis *Kybernetes*, 49(11), 2819–2846. <https://doi.org/10.1108/K-09-2019-0632>
7. Van der Voet, J., & Steijn, B. (2021). Team innovation through collaboration: How visionary leadership spurs innovation via team cohesion. *Public Management Review*, 23(9), 1275–1294. <https://doi.org/10.1080/14719037.2020.1743344>

8. Knies, E., Boselie, P., Gould-Williams, J., & Vandenabeele, W. (2018). Strategic human resource management and public sector performance: context matters. *The International Journal of Human Resource Management*, 35(14), 2432–2444. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1407088>
9. Torfing, J., Ferlie, E., Jukić, T., & Ongaro, E. (2021). A theoretical framework for studying the co-creation of innovative solutions and public value. *Policy & Politics*, 49(2), 189–209. <https://doi.org/10.1332/030557321X16108172803520>
10. Mardiana, D. (2020). The application of digital leadership of subdistrict head on public service performance with the delegation of regent/mayor authorities as the moderating variable. *Airlangga Development Journal*, 4(2), 154–164. <https://doi.org/10.20473/adj.v4i2.23107>
11. Head, B. W. (2022). *Wicked problems in public policy: Understanding and responding to complex challenges*. Springer Nature. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-94580-0>
12. Melnyk, D. S., Parfyo, O. A., Butenko, O. V., Tykhonova, O. V., & Zarosylo, V. O. (2022). Practice of the member states of the European Union in the field of anti-corruption regulation. *Journal of Financial Crime*, 29(3), 853–863. <https://doi.org/10.1108/JFC-03-2021-0050>
13. Storozhev, R. I. (2020). Tendentsii rozvytku liderstva v zakhidnoievropeyskykh krainakh: dosvid dlia Ukrainy [Trends in leadership development in Western European countries: experience for Ukraine]. *Derzhavne budivnytstvo – State Building*, (2). <https://doi.org/10.34213/db.20.02.08> (in Ukrainian)
14. Pidlisna, T. (2021). Suchasni pidkhody do rozvytku liderstva v orhanakh publichnoi vlady [Modern approaches to leadership development in public authorities]. *Pravo ta derzhavne upravlinnia – Law and Public Administration*, (2), 158–164. <https://doi.org/10.32840/pdu.2021.2.24> (in Ukrainian)
15. Kubareva, I. V., & Tarlev, V. V. (2022). Tsyfrovo liderstvo yak instrument posylennia rynkovykh pozytsii pidpriemstva: korporatyvnyi ta osobystisnyi kontekst [Digital leadership as a tool for strengthening the market position of the enterprise: corporate and personal context]. *Stratehiia ekonomichnoho rozvytku Ukrainy – Strategy of Economic Development of Ukraine*, (51), 120–138. <https://doi.org/10.33111/sedu.2022.51.120.138> (in Ukrainian)
16. Mazur, H. F., Hudz, O. Ye., & Zalizniak, O. Yu. (2024). Rozvytok tsyfrovoho profilu dlia zabezpechennia tsyfrovoho liderstva pidpriemstva [Development of a digital profile to ensure digital leadership of the enterprise]. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes – Economics. Management. Business*, (1), 51–57. <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2024.010007> (in Ukrainian)
17. National Agency of Ukraine on Civil Service. (2023). Analitichnyi zvit shchodo doslidzhennia orhanizatsiinoi kultury “Publichna sluzhba v Ukraini: Vasha tochka zoru” [Analytical report on the study of organizational culture “Public service in Ukraine: Your point of view”]. *National Agency of Ukraine on Civil Service*. <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/UPRAVLINIA%20PERSONALOM/Analitika%20ta%20doslidgenja/analitichniizvitorganizatsiinakultura2023.pdf> (in Ukrainian)
18. Ashok, M., Al Badi Al Dhaheri, M. S. M., Madan, R., & Dzandu, M. D. (2021). How to counter organisational inertia to enable knowledge management practices adoption in public sector organisations. *Journal of Knowledge Management*, 25(9), 2245–2273. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/jkm-09-2020-0700/full/html>
19. Buhagiar, K., & Anand, A. (2021). Synergistic triad of crisis management: leadership, knowledge management and organizational learning. *International journal of organizational analysis*, 31(2), 412–429. <https://doi.org/10.1108/IJOA-03-2021-2672>
20. Franken, E., Plimmer, G., & Malinen, S. (2020). Paradoxical leadership in public sector organisations: Its role in fostering employee resilience. *Australian Journal of Public Administration*, 79(1), 93–110. <https://doi.org/10.1111/1467-8500.12396>
21. Ingrams, A., Piotrowski, S., & Berliner, D. (2020). Learning from our mistakes: Public management reform and the hope of open government. *Perspectives on Public Management and Governance*, 3(4), 257–272. <https://doi.org/10.1093/ppmgov/gvaa001>
22. Hbur, Z., & Biloshkurska, N. (2025). Rol transformatsiinoho liderstva u sprianni orhanizatsiinym innovatsiham [The role of transformational leadership in fostering organizational innovation]. *Public Management and Policy*, 1(5), 39–46. <https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.1.05> (in Ukrainian)
23. Mykytyuk, R., & Yankiv, M. (2025). Brend lidera yak okremyi kanal marketynhu pidpriemstva [Leader’s brand as a separate marketing channel of the enterprise]. *Social Development: Economic and Legal Issues*, (4). <https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.4.30> (in Ukrainian)
24. Buryk, Z., Piatnychuk, I., & Biloshkurskyi, M. (2025). Leadership, management, and socio-economic adaptation: Contemporary challenges and strategic perspectives. *International Journal of Organizational Leadership*, 14(First Special Issue-Editorial), 1–8. <https://doi.org/10.33844/ijol.2025.60450>