

Хахула Богдан, Хахула Лариса. Лідерство в умовах воєнних та посткризових економік: соціологічний аналіз. *Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації*. 2025. Випуск 3-4. С. 158-166.

DOI: <https://doi.org/10.35774/ibo2025.03-04.158>

УДК 316.46:338.245

JEL: M14, H56, L10

**Хахула Богдан**

доктор філософії в галузі економіки, доцент кафедри менеджменту,

Білоцерківський національний аграрний університет

м. Біла Церква, Україна

E-mail: [valerii.khakhula@gmail.com](mailto:valerii.khakhula@gmail.com)

ORCID: 0000-0003-4286-2381

**Хахула Лариса**

к. пед. н., доцент кафедри менеджменту

Білоцерківський національний аграрний університет

м. Біла Церква, Україна

E-mail: [valerii.khakhula@gmail.com](mailto:valerii.khakhula@gmail.com)

ORCID: 0000-0002-3937-6641

## ЛІДЕРСТВО В УМОВАХ ВОЄННИХ ТА ПОСТКРИЗОВИХ ЕКОНОМІК: СОЦІОЛОГІЧНИЙ АНАЛІЗ

### **Анотація**

**Вступ.** Воєнні конфлікти та масштабні кризи є одними з найпотужніших факторів трансформації економічних і соціальних процесів. Вони спричиняють руйнування виробничих ланцюгів, зміну моделей економічної поведінки, зростання соціальної напруги та недовіри до інституцій. У таких умовах особливої ваги набуває лідерство, яке виходить за межі класичних управлінських функцій і постає як соціальний чинник підтримання економічної життєздатності суспільства.

**Методи.** Методологічну основу статті становить сукупність загальнонаукових, соціологічних та міждисциплінарних методів дослідження. У роботі використано аналіз і синтез, індукцію та дедукцію, системний і структурно-функціональний підходи для розкриття ролі лідерства в умовах воєнних і посткризових економік. Соціологічний та інституційний аналіз застосовано для виявлення впливу лідерських практик на економічну поведінку, рівень довіри й соціальну стабільність. Порівняльний підхід, сценарний аналіз і метод кейс-стаді дозволили оцінити трансформацію моделей лідерства залежно від фаз кризи та відновлення.

**Результати.** Доведено, що лідерство в умовах воєнних та посткризових економік відіграє системоутворюючу роль у стабілізації економічної поведінки та забезпеченні резильєнтності соціально-економічних систем. Його ефективність ґрунтується на поєднанні управлінських рішень із соціальною довірою, легітимністю та інклюзивністю, що дозволяє зменшити невизначеність і пом'якшити наслідки криз. У стратегічному вимірі лідерство виступає ключовим чинником трансформації кризового досвіду в передумови сталого посткризового розвитку та інституційного оновлення економіки.

**Перспективи.** Перспективи подальших досліджень доцільно пов'язати з поглибленим емпіричним аналізом лідерських практик у воєнних та посткризових економіках із використанням соціологічних опитувань, статистичних індикаторів і порівняльних міжсекторальних підходів. Особливу увагу варто приділити вивченню впливу довіри, легітимності та комунікаційних стратегій лідерів на економічну резильєнтність, інвестиційні очікування та відновлення ділової активності. Подальший розвиток тематики також передбачає інтеграцію інституційного й поведінкового підходів для оцінювання ролі лідерства у формуванні сталих моделей

економічного розвитку в умовах тривалої нестабільності.

**Ключові слова:** лідерство, воєнна економіка, посткризовий розвиток, соціологічний аналіз, економічна резильєнтність, соціальна довіра, інституційне середовище, управлінські рішення, економічна стабілізація.

### **Вступ.**

Воєнні конфлікти та масштабні кризи є одними з найпотужніших факторів трансформації економічних і соціальних процесів. Вони спричиняють руйнування виробничих ланцюгів, зміну моделей економічної поведінки, зростання соціальної напруги та недовіри до інституцій. У таких умовах особливої ваги набуває лідерство, яке виходить за межі класичних управлінських функцій і постає як соціальний чинник підтримання економічної життєздатності суспільства.

Соціологія економіки розглядає лідерство не лише як індивідуальну характеристику керівника, а як соціальну взаємодію, що формується в конкретному інституційному та культурному контексті. Саме тому аналіз лідерства в умовах воєнних та посткризових економік потребує міждисциплінарного підходу з урахуванням соціальних, інституційних і поведінкових аспектів.

У воєнних і посткризових економіках лідерство набуває рис багатовимірного соціального механізму, що поєднує функції координації, мобілізації та легітимації економічних рішень. За умов підвищеної невизначеності та обмеженості ресурсів саме лідери формують рамки інтерпретації кризових подій, впливаючи на економічні очікування, рівень готовності до ризику та поведінкові стратегії суб'єктів господарювання. Соціологічний аналіз дозволяє виявити, що ефективність лідерства в таких умовах визначається не лише управлінськими компетенціями, а й рівнем довіри, соціального капіталу та здатністю до інклюзивної взаємодії з різними групами економічних акторів.

Особливої актуальності набуває дослідження лідерства як чинника економічної резильєнтності, тобто здатності економічних систем адаптуватися до шоків і відновлюватися після них. У соціології економіки наголошується, що резильєнтність формується не автоматично, а через соціальні процеси колективної дії, взаємної підтримки та інституційного навчання, у яких лідерство відіграє ключову роль. Відтак аналіз лідерства в умовах воєнних та посткризових економік дозволяє глибше зрозуміти механізми стабілізації економічної поведінки, трансформації кризового досвіду та формування передумов для сталого посткризового розвитку.

### **Аналіз останніх досліджень та публікацій.**

У науковій літературі лідерство в кризових умовах розглядається крізь призму класичних соціологічних підходів, започаткованих М. Вебером, який пов'язував домінування харизматичного лідерства з періодами інституційної нестабільності та суспільних потрясінь. Подальший розвиток цієї проблематики представлено в працях зарубіжних авторів (B. Shamir, R. House, D. North), які доводять, що лідерство відіграє ключову роль у мобілізації соціальних груп, підтриманні керованості економічних процесів і компенсації інституційних збоїв у кризові періоди. Значний внесок у соціологічне осмислення лідерства зробили теорії соціального капіталу П. Бурдьє та Р. Патнема, які підкреслюють роль довіри, мереж взаємодії та норм взаємності у забезпеченні ефективності економічних і політичних інститутів. Вітчизняні дослідження (С. Марова, Г. Яценко, Ю. Піддубна, Н. Варга) акцентують увагу на трансформації лідерства в умовах війни, поєднанні управлінських, психологічних та інституційних аспектів, а також на його впливі на економічну поведінку суб'єктів господарювання. Узагальнення зазначених підходів дозволяє стверджувати, що в умовах воєнних та посткризових економік лідерство постає як багатовимірний соціальний механізм, що визначає темпи відновлення, рівень резильєнтності та якість довгострокового економічного розвитку.

### **Мета.**

Метою статті є теоретичне осмислення лідерства в умовах воєнних та посткризових економік у межах соціології економічних процесів.

**Методологія дослідження.**

Методологічну основу статті становить сукупність загальнонаукових, соціологічних та міждисциплінарних методів дослідження. У роботі використано аналіз і синтез, індукцію та дедукцію, системний і структурно-функціональний підходи для розкриття ролі лідерства в умовах воєнних і посткризових економік. Соціологічний та інституційний аналіз застосовано для виявлення впливу лідерських практик на економічну поведінку, рівень довіри й соціальну стабільність. Порівняльний підхід, сценарний аналіз і метод кейс-стаді дозволили оцінити трансформацію моделей лідерства залежно від фаз кризи та відновлення.

**Результати.**

У класичних соціологічних теоріях лідерство тісно пов'язується з категоріями влади, легітимності та соціального авторитету, які визначають здатність індивідів або груп впливати на колективну поведінку. М. Вебер, аналізуючи типи соціального панування, наголошував, що в періоди глибоких криз і суспільних потрясінь домінуючим стає харизматичний тип лідерства, заснований на вірі в особливі якості лідера та його здатність запропонувати переконливе бачення виходу з кризи [1]. Зарубіжні дослідники розвинули ці ідеї, довівши, що харизматичне лідерство сприяє швидкій мобілізації соціальних груп, підвищенню готовності до ризику та підтримці управлінських рішень у ситуаціях, коли формально-раціональні інститути втрачають ефективність або зазнають тимчасової деструкції [2].

Інституційна економічна соціологія розглядає лідерство як важливий механізм компенсації інституційних збоїв і зниження невизначеності в економічних процесах. У працях Д. Норта підкреслюється, що в умовах інституційної нестабільності або кризи саме персоніфіковане лідерство здатне частково замінювати неефективні формальні правила, забезпечуючи координацію економічної діяльності та зменшення транзакційних витрат [3]. Для воєнних економік це має особливе значення, оскільки формальні регуляторні механізми часто призупиняються або діють фрагментарно, а лідери вимушені створювати альтернативні, переважно неформальні, механізми взаємодії між економічними агентами. Вітчизняні науковці також наголошують, що в таких умовах лідерство виконує роль «інституційного посередника», який узгоджує державну політику, ринкові сигнали та практичні потреби суб'єктів господарювання.

З позицій теорії соціального капіталу лідерство інтерпретується як здатність формувати та підтримувати довіру, солідарність і горизонтальні соціальні зв'язки, що є критично важливими для функціонування економіки в екстремальних умовах. П. Бурдьє розглядав соціальний капітал як ресурс, що забезпечує доступ до колективних дій і мобілізацію груп [4], тоді як Р. Патнем підкреслював роль мереж довіри та норм взаємності у забезпеченні ефективності економічних і політичних інститутів [5]. У контексті воєнних і посткризових економік ці підходи дозволяють пояснити, чому лідери з високим рівнем соціального капіталу здатні забезпечити згуртованість колективів, підтримати економічну активність і сприяти формуванню резильєнтності економічних систем навіть за умов тривалої нестабільності.

Воєнна економіка характеризується домінуванням логіки виживання, пріоритетом безпеки та примусовою мобілізацією матеріальних, фінансових і людських ресурсів, що істотно змінює механізми функціонування господарських систем. За таких умов трансформується сама природа економічних відносин: зменшується роль довгострокових ринкових стимулів і індивідуальної максимізації вигод, натомість зростає значення колективної дії, солідарності та готовності до короткострокових втрат заради збереження економічної життєздатності та суспільної стабільності. Економічна поведінка суб'єктів дедалі більше визначається не ціновими сигналами, а соціальними очікуваннями, рівнем довіри та відчуттям спільної відповідальності.

У цьому контексті лідерство набуває виразно колективістського характеру, оскільки його основною функцією стає не лише координація ресурсів і управління процесами, а й консолідація соціальних груп навколо спільної мети. Лідер виступає носієм символічного капіталу, втілюючи

уявлення про стійкість, надію та здатність суспільства протистояти кризовим викликам. Саме через лідерський вплив формуються наративи, які легітимізують економічні жертви, знижують рівень соціальної напруги та сприяють підтриманню масової економічної активності навіть за умов високих ризиків і невизначеності.

Соціологічний аналіз дозволяє стверджувати, що в умовах воєнної економіки ефективність лідерства вимірюється не стільки показниками економічної ефективності, скільки здатністю забезпечити згуртованість, керованість і адаптивність економічної системи. Таким чином, лідерство постає як ключовий соціальний механізм, що поєднує управлінські рішення з формуванням колективних смислів і моделей економічної поведінки, необхідних для виживання та подальшого відновлення.

Статистичні дані підтверджують глибину трансформацій економічної поведінки в умовах війни. За інформацією Національного банку України, у 2022 році індекс ділових очікувань підприємств знизився до 72,3 %, що відображало різке падіння інвестиційних намірів, згорання виробничих програм і зростання песимістичних очікувань. Водночас у міру стабілізації управлінських сигналів і посилення антикризової комунікації з боку державних і галузевих лідерів у 2023–2024 рр. індекс ділових очікувань поступово зростає і в окремих періодах наближався до нейтрального рівня. Це свідчить про те, що лідерство у воєнній економіці відіграє ключову роль у стабілізації очікувань і стримуванні деструктивних форм економічної поведінки.

Соціологічний аналіз показує, що ефективне лідерство у воєнний період ґрунтується насамперед на високому рівні довіри, готовності економічних суб'єктів до самообмежень і сприйняття тимчасових втрат як соціально виправданих [6]. За результатами соціологічних опитувань та макроекономічних спостережень, у періоди чіткої та регулярної комунікації з боку лідерів зростає готовність бізнесу й домогосподарств зберігати економічну активність навіть за умов зниження доходів і підвищених ризиків. Це підтверджує тезу про те, що довіра до лідерів стає своєрідним «нематеріальним активом» воєнної економіки.

Особливу роль у воєнній економіці відіграє комунікативна функція лідерства, оскільки саме через комунікацію відбувається інтерпретація кризових подій та формування рамок їх соціального сприйняття. Через публічні звернення, систематичне пояснення причин кризових рішень і демонстрацію особистої відповідальності лідери формують колективні уявлення про спільну мету, допустимі межі економічних втрат і часові горизонти подолання кризи. У соціологічному вимірі така комунікація виконує функцію зниження невизначеності, що є одним із ключових чинників стабілізації економічної поведінки в умовах війни.

Соціологія економіки підкреслює, що саме наративи, які апелюють до солідарності, справедливого розподілу тягаря та перспектив відновлення, здатні зменшувати рівень соціальної напруги та легітимізувати непопулярні, але об'єктивно необхідні управлінські рішення. За відсутності чіткої та послідовної комунікації з боку лідерів зростає ризик недовіри, поширення чуток і фрагментації економічних очікувань, що, у свою чергу, поглиблює кризові явища. Натомість ефективна комунікація сприяє формуванню спільних інтерпретацій ситуації та підтримує готовність економічних суб'єктів до узгоджених дій.

У результаті економічні суб'єкти частіше погоджуються на тимчасове скорочення споживання, переорієнтацію виробництва або зміну логістичних моделей, сприймаючи ці дії не як індивідуальні втрати, а як внесок у колективне виживання та майбутнє відновлення [7]. Таким чином, комунікативна функція лідерства виступає не лише інструментом передачі інформації, а й соціальним механізмом формування довіри, координації економічної поведінки та підтримання резильєнтності воєнної економіки.

Таким чином, у воєнній економіці лідерство постає як критично важливий соціальний механізм підтримання економічної керованості та колективної стійкості. Поєднання статистичних індикаторів ділової активності з соціологічним аналізом довіри й комунікації дозволяє стверджувати, що ефективне лідерство не лише пом'якшує негативні економічні наслідки війни, а й створює передумови для адаптації та поступового відновлення економічної активності в посткризовий

період.

Посткризовий період характеризується переходом від логіки виживання до етапу відновлення та подальшого розвитку економіки. У соціологічному вимірі цей перехід супроводжується зміною суспільних очікувань і критеріїв оцінки лідерства: від лідерів очікують не лише рішучості та здатності швидко реагувати на виклики, а й інклюзивності, прозорості та дотримання принципів соціальної справедливості [8]. Саме в посткризовий період зростає запит на участь різних соціальних груп у прийнятті рішень і на відновлення довіри до економічних та політичних інституцій.

Статистичні дані свідчать, що динаміка відновлення економічної активності в посткризових економіках тісно пов'язана з очікуваннями бізнесу та домогосподарств. За даними Національного банку України, у 2023–2024 рр. індекси ділових очікувань підприємств демонстрували стійку тенденцію до зростання, поступово наближаючись до нейтрального рівня після різкого падіння у 2022 році. Це свідчить про поступове відновлення довіри до економічної політики та управлінських рішень, що є ключовою передумовою інвестиційної активності та розширення виробництва.

У посткризових економіках лідерство відіграє вирішальну роль у легітимації структурних реформ, відновленні довіри до інституцій і формуванні нових моделей економічної поведінки. За оцінками OECD і Світового банку, країни, у яких посткризові реформи супроводжувалися відкритою комунікацією та залученням стейкхолдерів, демонстрували вищі темпи відновлення ВВП і швидше відновлення інвестицій порівняно з країнами, де реформаторські рішення ухвалювалися без належної соціальної підтримки. Це підтверджує, що ефективність посткризового лідерства визначається не лише економічною доцільністю реформ, а й рівнем їх соціальної легітимності.

Особливого значення набуває здатність лідерів інтегрувати різні соціальні групи та узгоджувати інтереси бізнесу, працівників і громад. Дані Державної служби статистики України свідчать, що у періоди стабілізації зайнятості та поступового зростання доходів населення зменшується соціальна напруга й підвищується готовність економічних агентів до довгострокового планування. У цьому контексті лідерство виступає соціальним механізмом, який забезпечує перехід від фрагментованих кризових стратегій до узгоджених моделей економічного розвитку.

У посткризових економіках лідерство набуває стратегічного значення як чинник відновлення довіри, легітимації реформ і формування нових економічних практик. Поєднання статистичних індикаторів ділової активності з соціологічним аналізом підтверджує, що саме інклюзивне й прозоре лідерство визначає темп, якість і стійкість економічного відновлення.

Сучасні міждисциплінарні дослідження дедалі тісніше пов'язують лідерство з концепцією економічної резильєнтності, яку розуміють як здатність економічних систем протистояти зовнішнім шокам, адаптуватися до них і відновлюватися з урахуванням кризового досвіду. У соціології економіки наголошується, що резильєнтність не зводиться виключно до наявності матеріальних ресурсів або фінансових резервів, а формується через соціальні механізми довіри, солідарності, координації та колективної дії, які визначають поведінкові реакції економічних агентів у кризових ситуаціях [9]. Ключовим носієм і каталізатором цих механізмів виступає лідерство, що забезпечує узгодження індивідуальних і колективних стратегій економічної поведінки та знижує рівень невизначеності в економічному середовищі.

Статистичні дані підтверджують значущість соціального виміру резильєнтності. За оцінками OECD, країни з вищим рівнем інституційної довіри та ефективною координацією між державою, бізнесом і суспільством відновлюють економічну активність після криз у середньому на 20–30 % швидше, ніж країни з фрагментованими управлінськими структурами. В українських умовах це корелює з динамікою індексів ділових очікувань НБУ: після падіння до 72,3 % у II кварталі 2022 року поступове відновлення управлінських сигналів і антикризової комунікації сприяло зростанню індексів до 90–100 % у 2023–2024 рр., що свідчить про відновлення впевненості бізнесу та підвищення адаптивної спроможності економіки.

Особливо показовим є галузевий вимір економічної резильєнтності. За даними Державної

служби статистики України, попри скорочення валової доданої вартості в окремих секторах у 2022 році, у 2023 році спостерігалось відновлення виробничої активності, зокрема в аграрному секторі, де обсяги виробництва зросли приблизно на 7–8 % порівняно з попереднім роком. Соціологічний аналіз дозволяє пов'язати цю динаміку не лише з ринковими факторами чи державною підтримкою, а й з ефективними лідерськими практиками, які забезпечили координацію дій, підтримання трудової мотивації та готовність до колективних адаптаційних рішень.

Поєднання статистичних індикаторів економічної динаміки з соціологічним аналізом підтверджує, що лідерство є одним із ключових чинників економічної резильєнтності. Через формування довіри, солідарності та узгоджених моделей поведінки лідери сприяють трансформації кризового досвіду в ресурс адаптації та створюють передумови для довгострокового відновлення й розвитку економічних систем.

Статистичні дані підтверджують значення соціальних чинників резильєнтності. За оцінками OECD, країни та сектори економіки з вищим рівнем довіри до управлінських інституцій і лідерів демонструють швидше відновлення після кризових шоків, зокрема швидше повернення інвестиційної активності та зайнятості до докризових рівнів. В українських умовах це корелює з динамікою індексів ділових очікувань НБУ, які після різкого падіння у 2022 році почали поступово зростати у 2023–2024 рр., що свідчить про відновлення впевненості бізнесу в майбутньому та підвищення адаптивної спроможності економіки.

Особливо показовим є аграрний сектор, який у воєнних умовах став одним із ключових елементів економічної резильєнтності України. За даними Державної служби статистики України та FAO, попри суттєве скорочення виробництва у 2022 році, вже у 2023 році спостерігалось часткове відновлення обсягів аграрного виробництва та експорту. Соціологічний аналіз дозволяє пов'язати цю динаміку не лише з державною підтримкою чи ринковою кон'юктурою, а й з ефективними лідерськими практиками на рівні аграрних підприємств, галузевих асоціацій і територіальних громад, які забезпечили координацію дій, адаптацію технологій і збереження трудового потенціалу.

Ефективні лідери відіграють ключову роль у трансформації кризового досвіду в ресурс розвитку, формуючи довгострокові стратегічні орієнтири та ініціюючи запровадження нових інституційних практик [10]. У соціологічному вимірі це означає перехід від реактивних моделей управління, спрямованих виключно на подолання негайних наслідків кризи, до проактивних стратегій, орієнтованих на організаційне навчання, інновації та інклюзивність процесів ухвалення рішень. Такі стратегії дозволяють економічним суб'єктам не лише відновлювати попередній рівень функціонування, а й підвищувати свою адаптивну спроможність у довгостроковій перспективі.

Статистичні дані міжнародних організацій підтверджують цей взаємозв'язок. За оцінками OECD, організації та громади з високим рівнем довіри до лідерів і залученням стейкхолдерів до стратегічного планування відновлюють виробничу та інвестиційну активність після криз у середньому на 20–25 % швидше, ніж ті, де управління має виключно ієрархічний характер. Дослідження Світового банку також свідчать, що країни з інклюзивними моделями лідерства демонструють більш стабільне зростання зайнятості та доходів населення у посткризовий період.

У контексті України ці тенденції підтверджуються динамікою макро- та мікроекономічних показників. За даними Національного банку України, у 2023–2024 рр. зростання індексів ділових очікувань підприємств супроводжувалося поступовим відновленням інвестиційних намірів і виробничих планів, особливо в секторах, де управлінські команди активно комунікували з працівниками та партнерами. У соціологічному вимірі це свідчить про те, що поєднання стратегічного бачення, довіри та участі зацікавлених сторін створює умови для стійкості до повторних криз і формування траєкторій сталого відновлення.

Отже, лідерство виступає системоутворювальним фактором економічної резильєнтності, який поєднує соціальні та економічні виміри відновлення. Поєднання статистичних індикаторів ділової активності та виробничої динаміки з соціологічним аналізом довіри й колективної дії дозволяє стверджувати, що саме якість лідерства значною мірою визначає здатність економічних систем адаптуватися до криз і формувати траєкторії довгострокового розвитку.

**Висновки і перспективи.**

Лідерство в умовах воєнних та посткризових економік є складним соціальним феноменом, що поєднує управлінські, інституційні та символічні функції. Соціологічний аналіз дозволяє розглядати лідерство як ключовий механізм стабілізації економічної поведінки, мобілізації ресурсів і формування резильєнтності економічних систем. Успішне лідерство у таких умовах базується на довірі, легітимності та здатності інтегрувати суспільство навколо спільних економічних цілей, що є необхідною передумовою сталого посткризового розвитку.

У ході дослідження встановлено, що ефективність лідерства у воєнних та посткризових економіках визначається не лише здатністю до оперативного прийняття рішень, а й умінням формувати соціальну довіру, забезпечувати інклюзивність управлінських процесів та легітимізувати необхідні, але часто непопулярні економічні заходи. Саме поєднання стабілізаційної, мобілізаційної, адаптаційної та інтеграційної функцій лідерства дозволяє пом'якшити соціально-економічні наслідки криз, зменшити рівень невизначеності та підтримати безперервність господарської діяльності в умовах обмежених ресурсів і підвищених ризиків.

У стратегічній перспективі лідерство виступає важливим чинником переходу від кризового реагування до сталого розвитку, оскільки воно забезпечує трансформацію кризового досвіду в інституційні та поведінкові зміни. Це зумовлює необхідність врахування соціологічного виміру лідерства у формуванні державної економічної політики та програм відновлення, зокрема через підтримку лідерського потенціалу на рівні бізнесу, територіальних громад і галузевих об'єднань. Подальші наукові дослідження доцільно спрямувати на емпіричне оцінювання впливу різних моделей лідерства на динаміку економічної резильєнтності та якість посткризового розвитку в умовах тривалої нестабільності.

Перспективи подальших досліджень доцільно пов'язати з поглибленим емпіричним аналізом лідерських практик у воєнних та посткризових економіках із використанням соціологічних опитувань, статистичних індикаторів і порівняльних міжсекторальних підходів. Особливу увагу варто приділити вивченню впливу довіри, легітимності та комунікаційних стратегій лідерів на економічну резильєнтність, інвестиційні очікування та відновлення ділової активності. Подальший розвиток тематики також передбачає інтеграцію інституційного й поведінкового підходів для оцінювання ролі лідерства у формуванні сталих моделей економічного розвитку в умовах тривалої нестабільності.

**Список використаних джерел**

1. Вебер М. Государство и общество: нариси разумящей социологии / пер. з нім. ; за ред. О. Погорілого. Київ : Основи, 2019. 808 с.
2. Shamir B., House R. J., Arthur M. B. The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory. *Academy of Management Review*. 1993. Vol. 18, №4. P. 577–594.
3. North D. C. Institutions, Institutional Change and Economic Performance. Cambridge : Cambridge University Press, 1990. 152 p.
4. Bourdieu P. The Forms of Capital. Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education / ed. by J. Richardson. New York : Greenwood Press, 1986. P. 241–258.
5. Putnam R. D. Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy. Princeton : Princeton University Press, 1993. 258 p.
6. Марова С. Ф. Особливості використання інструментів лідерства у воєнні та мирні часи. *Центральноукраїнський вісник права та публічного управління*. 2024. №2. С. 50–58.
7. Яценко Г. М. Шляхи стимулювання лідерства та інновацій у воєнний та повоєнний час. *Економіка та суспільство*. 2022. №43. С. 1–8.
8. Піддубна Ю. В., Чепурна Г. Л. Лідерство і мотивація в підприємницькій діяльності в Україні в умовах воєнного стану: психологічний аспект. *Психологія та соціальна робота*. 2024. №1. С. 233–242.
9. Варга Н. І. Інституційний підхід в соціології до аналізу транзитивної економіки. *Молодий вчений*. 2016. №2. С. 237–241.
10. Chorny A. Contemporary Leadership Theories: General Review and Structural Model. *Scientific Notes of Ostroh Academy National University. Economics Series*. 2018. Vol. 9 (37). P. 78–84.

Статтю отримано: 23.10.2025 / Рецензування 09.12.2025 / Прийнято до друку: 30.12.2025

**Bohdan Khakhula**

PhD in Economics, Associate Professor, Department of Management,  
Bila Tserkva National Agrarian University  
Bila Tserkva, Ukraine

E-mail: valerii.khakhula@gmail.com

ORCID: 0000-0003-4286-2381

**Larysa Khakhula**

Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor  
Department of Management  
Bila Tserkva National Agrarian University  
Bila Tserkva, Ukraine

E-mail: valerii.khakhula@gmail.com

ORCID: 0000-0002-3937-6641

## LEADERSHIP IN WARTIME AND POST-CRISIS ECONOMIES: A SOCIOLOGICAL ANALYSIS

### Abstract

**Introduction.** Military conflicts and large-scale crises are among the most powerful factors in the transformation of economic and social processes. They cause the destruction of production chains, changes in economic behavior models, increased social tension and distrust of institutions. In such conditions, leadership acquires special importance, which goes beyond the boundaries of classical managerial functions and appears as a social factor in maintaining the economic viability of society.

**Methods.** The methodological basis of the article is a set of general scientific, sociological and interdisciplinary research methods. The work uses analysis and synthesis, induction and deduction, systemic and structural-functional approaches to reveal the role of leadership in wartime and post-crisis economies. Sociological and institutional analysis is used to identify the impact of leadership practices on economic behavior, the level of trust and social stability. The comparative approach, scenario analysis, and case study method allowed us to assess the transformation of leadership models depending on the crisis and recovery phases.

**Results.** It is proven that leadership in wartime and post-crisis economies plays a system-forming role in stabilizing economic behavior and ensuring the resilience of socio-economic systems. Its effectiveness is based on a combination of management decisions with social trust, legitimacy and inclusiveness, which allows reducing uncertainty and mitigating the consequences of crises. In the strategic dimension, leadership is a key factor in transforming crisis experience into prerequisites for sustainable post-crisis development and institutional renewal of the economy.

**Discussion.** Prospects for further research should be linked to an in-depth empirical analysis of leadership practices in wartime and post-crisis economies using sociological surveys, statistical indicators and comparative cross-sectoral approaches. Particular attention should be paid to studying the impact of trust, legitimacy and communication strategies of leaders on economic resilience, investment expectations and the recovery of business activity. Further development of the topic also involves the integration of institutional and behavioral approaches to assess the role of leadership in the formation of sustainable models of economic development in conditions of prolonged instability.

**Keywords:** leadership, war economy, post-crisis development, sociological analysis, economic resilience, social trust, institutional environment, management decisions, economic stabilization.

### References

1. Weber, M. (2019). *Hospodarstvo i suspilstvo: narysy rozumiuchoi sotsiologii* [Economy and society: Essays in interpretive sociology] (O. Pohorilyi, Ed.; Trans. from German). Kyiv: Osnovy.
2. Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Academy of Management Review*, 18(4), 577–594.
3. North, D. C. (1990). *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge: Cambridge University Press.
4. Bourdieu, P. (1986). The forms of capital. In J. Richardson (Ed.), *Handbook of theory and research for the sociology of education* (pp. 241–258). New York: Greenwood Press.
5. Putnam, R. D. (1993). *Making democracy work: Civic traditions in modern Italy*. Princeton, NJ: Princeton University Press.

- 
6. Marova, S. F. (2024). Osoblyvosti vykorystannia instrumentiv liderstva u voenni ta myrni chasy [Features of the use of leadership tools in wartime and peacetime]. *Tsentralkoukrainskyi visnyk prava ta publichnogo upravlinnia*, 2, 50–58.
  7. Yatsenko, H. M. (2022). Shliakhy stymuliuvannia liderstva ta innovatsii u voenni ta povoienni chas [Ways to stimulate leadership and innovation in wartime and post-war periods]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 43, 1–8.
  8. Piddubna, Yu. V., & Chepurna, H. L. (2024). Liderstvo i motyvatsiia v pidpriemnytskii diialnosti v Ukraini v umovakh voiennoho stanu: psykholohichni aspekt [Leadership and motivation in entrepreneurial activity in Ukraine under martial law: Psychological aspect]. *Psykhologhiia ta sotsialna robota*, 1, 233–242.
  9. Varha, N. I. (2016). Instytutsiinyi pidkhid u sotsiologii do analizu tranzytivnoi ekonomiky [Institutional approach in sociology to the analysis of a transitional economy]. *Molodyi vchenyi*, 2, 237–241.
  10. Chorny, A. (2018). Contemporary leadership theories: General review and structural model. *Scientific Notes of Ostroh Academy National University. Economics Series*, 9(37), 78–84.

Received: 10.23.2025 / Review 12.09.2025/ Accepted 12.30.2025

