

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-46>

УДК 005.32:005.963:331.108.2

РОЗВИТОК ЛІДЕРСТВА В БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ: ПРОЄКТУВАННЯ ЕФЕКТИВНИХ ПРОГРАМ ТА ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ

LEADERSHIP DEVELOPMENT IN A BUSINESS ORGANIZATION: DESIGNING EFFECTIVE PROGRAMS AND EVALUATING PERFORMANCE

Лопушняк Галина Степанівнадоктор економічних наук, професор,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-8576-6440>**Кравчук Оксана Іванівна**кандидат економічних наук, доцент,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6337-7759>**Милян Руксан Васильович**доктор філософії з економіки,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6785-2492>**Lopushnyak Halina, Kravchuk Oksana, Mylianyk Ruslan**
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

У статті досліджено розвиток лідерства в бізнес-організаціях в умовах цифрових трансформацій, після-пандемічної нестабільності та воєнних викликів. Методологічну основу становлять аналіз сучасних теорій лідерства, порівняльний аналіз форматів розвитку управлінських компетентностей і узагальнення міжнародних емпіричних даних. Запропоновано концептуальну модель системного проєктування лідерських програм та багаторівневу систему метрик оцінювання. Обґрунтовано доцільність використання гібридних форматів розвитку лідерства й окреслено напрями адаптації міжнародних практик до українських умов. Систематизовано організаційні виклики впровадження лідерських програм та визначено напрями їх подолання. Практична значущість результатів полягає у можливості застосування запропонованої моделі в діяльності сучасних організацій.

Ключові слова: лідерство, лідерські програми, управління персоналом, цифрова трансформація, резилієнтність, організаційний розвиток.

The findings of the study indicate that the effectiveness of leadership development programmes is determined not by individual tools or educational formats, but by the coherence of all elements of their design and implementation within a unified managerial logic. In contemporary organisations, leadership should be viewed not as a set of individual traits, but as an organisational capability shaped through systematic efforts at the strategic, organisational, and individual levels of management. An analysis of existing leadership development formats confirms the absence of universal solutions: programme effectiveness depends on alignment with the company's strategic objectives, its stage of development, participant characteristics, organisational needs, and the actual conditions of operation. A key challenge lies in balancing the scalability of programmes with the preservation of individualised development trajectories. The most significant difficulties arise when strategic grounding, personalisation, and the connection between learning and real managerial situations are lacking. Middle-level managers play a decisive role in transferring learning outcomes into practice, as they shape the organisation's everyday managerial behaviour. The proposed conceptual model emphasises the importance of cyclical, continuous feedback, and programme adaptability, which enable timely adjustments in response to changes in the external and internal environment. The organisational nature of the identified challenges suggests that technological and methodological solutions alone are insufficient without transforming organisational culture and managerial practices. The complexity of measuring



programme effects should not be a reason to abandon evaluation; rather, it underscores the need for more precise, multi-level, and context-sensitive assessment methods. A comparison of international approaches with the Ukrainian context confirms the relevance of adaptation rather than mechanical adoption of managerial models. Under martial-law conditions, priority is given to strengthening organisational resilience, integrating digital and human-centred competencies, addressing the consequences of traumatic experiences, and enhancing leaders' ability to act in crisis situations and high uncertainty. The recommendations presented in the article form a coherent strategic framework that enables a shift from fragmented initiatives to a systemic approach to leadership development in modern business organisations.

Keywords: leadership, leadership programs, human resources management, digital transformation, resilience, organizational development.

Постановка проблеми. У динамічному та конкурентному бізнес-середовищі, що зазнає цифрової трансформації й нестабільності, зростає потреба в ефективному лідерстві. За даними DDI [6], лише незначна частина організацій має достатній резерв лідерів для реалізації стратегічних ініціатив, а переважна більшість компаній визнають значний розрив компетентностей. Водночас мінімум програм розвитку призводить до вимірюваних результатів, попри значні глобальні інвестиції [3]. Gallup [10] підтверджують, що менеджери відповідальні за більшість варіації у залученості персоналу, а організації з розвиненим лідерством демонструють помітно вищу продуктивність. У цьому контексті актуалізується проблема обґрунтованого проектування лідерських програм, які забезпечують систематичний розвиток компетентностей та вимірюваний вплив на організаційну результативність.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні підходи до розуміння лідерства подані в роботах С. Бенміри та М. Агбули [2], Д. Вілсона [20] і П. Нортхауза [15]. Значення емоційного інтелекту для ефективності лідерів обґрунтував Д. Гоулман [11], роль організаційної культури – Е. Шейн [17], а психологічної безпеки – Е. Едмондсон [7]. Методологічні засади проектування та оцінювання програм розвитку лідерства розроблені К. Аннет [1] та Д. Кіркпатріком [12]. Персоналізовані моделі розвитку проаналізовано К. Форд та ін. [8], а контекстуальні чинники – А. Нормор та ін. [14], С. Ганьйон і Д. Коллінсон [9], І. Стенскер і П. Гудергем [18]. Методи розвитку лідерських компетентностей висвітлені в роботах А. Грокатта та ін. [4], Д. Клаттербака [5], С. Саньяла та ін. [16]. Емпіричні дані щодо тенденцій і результативності програм подано DDI [6], Gallup [10] та І. Бушрікі [3]. Галузеві та національні особливості розвитку лідерства у контексті цифрової трансформації розглянуто Г. Кейн та ін. [19], а також Г. Лопушняк та ін. [13], С. Бондаренко та ін. [21], І. Варіс

та ін. [22], які формують український науковий дискурс.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри значний обсяг досліджень, наявні підходи до проектування, організації та оцінювання програм залишаються фрагментарними, що ускладнює формування цілісних моделей розвитку лідерів. Недостатньо опрацьованими залишаються питання системного проектування програм розвитку лідерства з урахуванням специфіки організацій, інтеграції різних форматів навчання та комплексних підходів до оцінювання їх результативності. В умовах динамічних змін бізнес-середовища зберігається дефіцит інструментів моніторингу й порівняння форматів навчання управлінців, а також методів багаторівневого оцінювання результативності. Невирішеним залишається питання визначення оптимального поєднання корпоративних, міжорганізаційних та індивідуальних стратегій розвитку лідерства.

Формулювання цілей статті. Метою статті є обґрунтування інтегрованої концептуальної моделі проектування програм розвитку лідерства в бізнес-організаціях і формування багаторівневої системи оцінювання їх результативності. Для її досягнення передбачено узагальнення теоретичних підходів до природи лідерства, систематизацію типів лідерських програм, аналіз інструментів оцінювання лідерського потенціалу та їх впливу на бізнес-результати, а також розроблення концептуальної моделі й системи показників ефективності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Лідерство визначає ефективність управління та здатність організацій адаптуватися до змін. П. Нортхауз [15] розглядає його як процес впливу на групу для досягнення спільної мети, тоді як сучасні автори [11; 20] підкреслюють його багатовимірність, що охоплює емоційні, когнітивні та контекстуальні аспекти. Еволюція концепцій демонструє перехід від теорій рис до розуміння лідерства

як динамічного, ситуаційно зумовленого та розвиткового процесу. Поведінкові та ситуаційні підходи зосередили увагу на стилях керівництва та ролі контексту, тоді як трансформаційне лідерство акцентувало бачення, натхнення та інтелектуальну стимуляцію, хоча й зазнало критики за недостатній урахування зовнішніх чинників. У 2010–2020 рр. формується нео-гуманістичний підхід, що поєднує автентичність, емоційний інтелект, етичність, психологічну безпеку та веллбінг. Поширюються концепції розподіленого й адаптивного лідерства, які відповідають потребам організацій у гнучкості та колективній відповідальності. У 2020–2025 рр. цифрова трансформація та глобальні кризи зумовлюють появу нових вимірів лідерства: цифрово-орієнтованого, здатного працювати з даними та гібридними командами, а також резилієнтного й травмаінформованого, що забезпечує підтримку та стабільність в умовах невизначеності. Узагальнення еволюції підходів (табл. 1) засвідчує перехід від статичних моделей до контекстуально зумовлених і розвиткових, що визначає потребу в інтегрованих підходах до проєктування програм розвитку лідерства, які враховують стратегічні цілі організації, індивідуальні траєкторії розвитку та вплив зовнішнього середовища, що слугує основою для подальшої типологізації

програм і вибору інструментів оцінювання їх результативності.

Лідерські програми відрізняються за цільовою аудиторією та форматом: корпоративні спрямовані на внутрішній резерв, міжорганізаційні забезпечують обмін досвідом, індивідуальні реалізуються через executive-освіту, коучинг і менторство [8]. Їхня ефективність залежить від відповідності контексту: корпоративні програми результативні за умови інтеграції зі стратегією компанії, тоді як глобальні ініціативи критикуються за низьку чутливість до специфіки середовища [9]. Найперспективнішими вважаються персоналізовані підходи, що враховують індивідуальні потреби лідерів і особливості організації [8]. На цій основі авторами сформульовано типологію лідерських програм (табл. 2).

Запропонована типологія узагальнює характеристики лідерських програм, їхні сильні сторони та обмеження, що дозволяє обґрунтовано обирати відповідну модель розвитку. Корпоративні програми орієнтовані на внутрішній кадровий резерв, формування лідерської культури та передачу корпоративних цінностей; їхнім обмеженням є ризик «організаційної сліпоти» та обмежений доступ до зовнішніх інновацій [9]. Міжорганізаційні програми, які реалізують бізнес-школи та освітні провайдери, сприяють розвитку

Таблиця 1

**Еволюція теоретичних підходів до лідерства та імплікації
для проєктування програм розвитку**

Теоретичний підхід	Основні положення	Імплікації для програм
Теорії рис (1930-1940-ті)	Лідерство обумовлене вродженими якостями	Селекція кандидатів, обмежений акцент на розвитку
Поведінкові теорії (1950-1960-ті)	Акцент на стилях керівництва	Тренінги лідерських навичок, оцінювання стилів
Ситуаційні теорії (1970-1980-ті)	Ефективність залежить від контексту	Врахування організаційного контексту
Трансформаційне лідерство (1990-2000-ті)	Натхнення баченням, стимулювання розвитку	Інтеграція з культурою, фокус на цінностях
Нео-гуманістичні підходи (2010-2020)	Автентичність, EI, етичність, психологічна безпека, веллбінг	Персоналізовані програми, EI, етичність, інклюзія
Цифрово-орієнтоване лідерство (2020- і далі)	Управління даними, ШІ, гібридні команди, цифрова довіра	Програми цифрової грамотності, робота з даними, цифровий веллбінг
Резилієнтне та травмаінформоване лідерство (2022- і далі) – специфічне для України	Резилієнтність, кризовість, травмаінформованість	Кризовий менеджмент, PFA, стабілізаційна комунікація

Джерело: сформовано авторами на основі [2; 15; 20]

Таблиця 2

Типологія лідерських програм за форматом реалізації

Тип програми	Характеристики	Переваги	Обмеження
Корпоративні	Внутрішні програми для працівників компанії	Відповідність культурі, формування резерву, передача знань	Обмежений зовнішній досвід, ризик одномудства
Міжорганізаційні	Програми бізнес-шкіл для учасників з різних організацій	Міжгалузевий обмін досвідом, нетворкінг, зовнішня експертиза	Потребує адаптації до специфіки компанії
Індивідуальні	Executive-коучинг, менторство, персональні траєкторії	Персоналізація, фокус на унікальних потребах, гнучкість	Висока вартість, складність масштабування

Джерело: сформовано авторами

міжгалузевих компетентностей, стратегічного мислення та професійного нетворкінгу [14; 18]. Вони формують соціальний капітал [18], однак можуть бути недостатньо чутливими до специфіки окремих організацій [9], що потребує адаптації отриманих знань. Індивідуальні програми забезпечують найвищий рівень персоналізації, враховуючи потреби та управлінський стиль конкретного лідера [8]. Вони реалізуються через executive-коучинг, менторство та спеціалізовані executive-програми [4; 5], зосереджуючись на розвитку м'яких навичок, емоційного інтелекту [11], стратегічного мислення та саморефлексії. Основні обмеження – висока ресурсомісткість і складність масштабування. Проектування лідерських програм потребує комплексної діагностики компетентностей із використанням методів «360 градусів», центрів оцінювання, психометричних тестів та структурованих інтерв'ю. Кожен інструмент має свої переваги й обмеження, тому К. Аннет [1] підкреслює важливість триангуляції даних. На цій основі авторами сформовано порівняльну матрицю інструментів оцінювання (табл. 3), що дає змогу обирати оптимальну комбінацію відповідно до цілей програми.

Порівняльний аналіз інструментів оцінювання лідерського потенціалу (табл. 3) показує, що жоден метод не забезпечує повної картини результативності при ізольованому застосуванні, що обґрунтовує потребу у комбінованих діагностичних моделях, які поєднують поведінкові, психометричні та контекстуальні дані. Така триангуляція підвищує валідність оцінювання, зменшує суб'єктивність і забезпечує зв'язок між індивідуальним розвитком лідерів та організаційними результатами.

Лідерські програми використовують різні формати розвитку: коучинг як структурований

процес рефлексії та цілепокладання [5], менторство для передачі досвіду [4], навчання через дію для вирішення реальних бізнес-завдань [16], симуляції, розвивальні завдання та колективне навчання у спільнотах практики [18]. Водночас механізми інтеграції цих форматів у цілісну систему залишаються недостатньо дослідженими.

Узагальнення емпіричних результатів міжнародних досліджень [3; 10] демонструє значущий зв'язок між розвитком лідерства та продуктивністю, прибутковістю, плинністю кадрів і залученістю персоналу. Зниження плинності персоналу зменшує витрати на рекрутинг і адаптацію, а якість лідерства менеджерів середньої ланки істотно впливає на залученість працівників [10; 17]. Ефективність інвестицій у розвиток лідерства залежить від інтеграції програм із бізнес-стратегією, персоналізації траєкторій та поєднання навчання з практикою [6]. Такі результати слід трактувати як кореляційні залежності, що відображають загальні тенденції та підкреслюють необхідність багаторівневого оцінювання результативності програм. (табл. 4).

Цифровізація формує нові вимоги до лідерів: розуміння технологій, управління віддаленими командами та підтримка культури експериментування [19; 22]. Дослідження Г. Кейна та ін. [19] демонструють, що цифрова трансформація є стратегічним викликом, а лідерство визначає її успішність. Компанії з розвиненим цифровим лідерством характеризуються швидшим прийняттям рішень і вищою інноваційністю. Українські дослідження також підкреслюють інтеграцію цифрової трансформації зі сталим розвитком [21]. Попри автоматизацію, зростає значення людських компетентностей – емоційного інтелекту, емпатії та здатності формувати сенс

Таблиця 3

**Порівняльна характеристика інструментів оцінювання
лідерського потенціалу**

Метод	Фокус оцінювання	Переваги	Обмеження
Оцінювання 360°	Поведінка, компетентності, стиль лідерства в організаційному контексті	Багатостороння перспектива, виявлення сліпих зон самосприйняття, зворотний зв'язок для розвитку	Суб'єктивність оцінок, ризик політизації, залежність від організаційної культури
Центр оцінювання	Поведінка в модельованих управлінських ситуаціях, рішення кейсів	Висока прогностична валідність, об'єктивність, імітація реальних викликів	Ресурсомісткість, складність організації, стресовий характер для учасників
Психометричні тести	Особистісні риси, когнітивні здібності, мотиваційні драйвери	Стандартизованість, швидкість, масштабованість, порівнянність результатів	Не враховує контекст, можливість підготовки, культурні упередження
Структуровані інтерв'ю	Поведінкові індикатори компетентностей, досвід вирішення проблем	Гнучкість, глибина розуміння мотивації, можливість уточнень	Залежність від кваліфікації інтерв'юера, трудомісткість, суб'єктивність

Джерело: сформовано авторами

Таблиця 4

Вплив лідерських програм на бізнес-показники організації

Показник	Вплив
Продуктивність праці	Зростання на 21% у підрозділах з ефективним лідерством
Прибутковість	Підвищення на 22% порівняно з середньогалузевими показниками
Плинність кадрів	Зниження на 65% у командах з високою лідерською ефективністю
Залученість персоналу	Менеджери відповідальні за 70% варіації показника
Ефективність реалізації стратегії	У 4,2 рази вища ймовірність успіху при системному розвитку лідерства

Джерело: сформовано авторами на основі [3; 6; 10; 17]

у віртуальному середовищі [11]. Технології беруть на себе рутинні завдання, залишаючи лідерам простір для стратегічного мислення, креативності та підтримки команд. Мають бути переглянуті компетентностей лідера в умовах цифрової трансформації (табл. 5).

Зміна вимог до лідерських компетентностей у контексті цифрової трансформації полягає не стільки в зростанні ролі технологічних знань, скільки у трансформації їхнього змісту. Базова цифрова грамотність стає необхідною умовою ефективного лідерства, тоді як основними диференціюючими чинниками виступають адаптивність, стратегічне мислення,

емоційний інтелект і здатність формувати довіру в цифровому середовищі. Це зумовлює перегляд змісту лідерських програм у напрямі поєднання технологічних та людиновимірних компетентностей.

Пандемія COVID-19 актуалізувала управління віртуальними командами, підтримку велбінгу та культуру довіри [6]. Спостерігається високий рівень вигорання та труднощі у формуванні довіри [3; 6], що підсилює значення психологічної безпеки [7]. Для українських організацій ці виклики ускладнюються умовами повномасштабної війни. І. Варіс та ін. [22] пропонують модель резиліентності, що

Таблиця 5

Компетентності лідера в епоху цифрової трансформації

Категорія компетентностей	Оснoвні навички	Застосування в практиці управління
Цифрова грамотність	Розуміння цифрових технологій, керовані даними рішення, основи кібербезпеки	Прийняття стратегічних рішень на основі аналітики даних, оцінювання цифрових можливостей
Адаптивність	Гнучке мислення, управління змінами, швидке навчання, толерантність до невизначеності	Навігація в умовах волатильності, швидке реагування на зміни ринку та технологій
Емоційний інтелект	Самосвідомість, емпатія, управління емоціями, соціальні навички	Побудова довірчих відносин у віртуальному середовищі, підтримка благополуччя команди
Стратегічне мислення	Системне бачення, антиципація трендів, довгострокове планування, інноваційність	Формування бачення цифрової трансформації, розробка стратегії інновацій
Інклюзивність	Управління різноманітністю, створення психологічної безпеки, розподілене лідерство	Формування інклюзивної культури в гібридних та географічно розподілених командах

Джерело: сформовано авторами на основі [11; 19; 21; 22]

підкреслює важливість адаптивного лідерства, кризового менеджменту, емоційної стійкості та антикризової комунікації. Традиційні програми потребують адаптації: модулі емоційного інтелекту [11] мають включати травма-інформоване лідерство, стратегічні програми – сценарне планування, а модулі з культури [17] – підтримку цінностей у фрагментованих командах. Дослідження [22] підтверджують, що організації з розвиненим адаптивним лідерством демонструють вищу стійкість; ключові чинники – сильна культура, розподілене лідерство, психологічна безпека [7] і цифрова зрілість [19].

Поєднання цифровізації, післяпандемічних змін і викликів війни формує унікальний контекст розвитку лідерства в Україні. Універсальні моделі потребують коригування через інтеграцію кризового управління, резилієнтності та травма-інформованого підходу, що підвищує не лише результативність програм, а й їхню соціальну значущість у збереженні людського капіталу та відновленні економіки. Сучасні підходи [7; 13; 22] свідчать, що базові лідерські компетентності (емоційний інтелект, стратегічне мислення, комунікація) залишаються актуальними, але потребують адаптації до українських умов. Практичні орієнтири для розроблення програм мають охоплювати: контекстуалізацію глобальних практик через інтеграцію кризового управління, травма-інформованого лідерства та управління в умовах екстремальної невизначеності; фокус

на стійкості та адаптивності, що стають пріоритетними компетентностями в умовах війни; підтримку психічного здоров'я, включно з профілактикою вигорання та розвитком навичок самопомогі; цифрові компетентності, необхідні для управління гібридними командами та підтримки культури в розосереджених умовах. Українські керівники мають поєднувати бізнес-цілі з суспільною відповідальністю, надаючи роботі сенс через внесок у перемогу та відбудову країни. Такий підхід узгоджується з парадигмою контекстуального лідерства [9; 14] і створює підґрунтя для подальших емпіричних досліджень ефективності різних моделей у кризових умовах.

На основі порівняння міжнародного [8] та українського [13; 22] контексту розроблено концептуальну модель системного проектування лідерських програм, що охоплює п'ять взаємопов'язаних етапів. *Етап 1 – Стратегічне планування* передбачає узгодження цілей розвитку лідерства зі стратегією організації, визначення пріоритетних компетентностей і прогнозування майбутніх потреб з урахуванням галузевих трендів та планів розвитку. *Етап 2 – Діагностика лідерського потенціалу* ґрунтується на комплексному оцінюванні компетентностей через центри оцінювання, «360 градусів», психометричні тести та структуровані інтерв'ю; його мета – визначити поточний рівень, потенціал розвитку та мотиваційні драйвери. *Етап 3 – Проектування персоналізованих програм* спрямоване на формування

індивідуальних або групових траєкторій розвитку з урахуванням компетентностей, стилів навчання, кар'єрних амбіцій та організаційних умов (ресурсних, цифрових, інституційних, кризових). *Етап 4 – Реалізація з постійним супроводом* поєднує формальне навчання, коучинг, менторство, навчання через дію, розвивальні завдання та колективне навчання, забезпечуючи регулярний зворотний зв'язок і можливість негайного застосування нових навичок. *Етап 5 – Оцінювання ефективності та коригування* включає моніторинг прогресу учасників і впливу програм на індивідуальні, командні та організаційні результати з подальшою інтеграцією висновків у систему управління ефективністю. На відміну від класичних циклічних моделей, запропонована модель інтегрує стратегічні цілі бізнесу, персоналізовані траєкторії та багаторівневе оцінювання результативності, враховуючи цифрові й кризові умови функціонування організацій. Результативність залежить не лише від методичного дизайну, а й від організаційних умов: підтримки топ-менеджменту, узгодженості з корпоративною культурою та HR-процесами, можливостей практичного застосування компетентностей і забезпечення психологічної безпеки. Ці чинники формують три групи викликів – стратегічні, ресурсно-організаційні та методологічні. Їх подолання потребує поєднання управлінських рішень, розвитку культури та посилення аналітичної спроможності

HR-функції, що створює основу для переходу від фрагментарних ініціатив до системного управління розвитком лідерства (табл. 6).

Проблеми впровадження лідерських програм здебільшого мають організаційну природу – від недостатньої підтримки топ-менеджменту та стандартизації рішень до дефіциту часу, складності вимірювання результатів і природного опору змінам – тоді як оцінювання ефективності інвестицій у лідерство, ускладнене багатofакторністю впливів і часовими лагами [1; 12], спирається на адаптовану до специфіки лідерських програм чотирирівневу модель Д. і Дж. Кіркпатріків [12], що конкретизує показники та методи збору даних для кожного рівня (табл. 7).

Запропонована система метрик демонструє перехід від оперативних індикаторів сприйняття до стратегічних показників організаційного впливу, де реакція та навчання слугують ранніми сигналами якості дизайну, зміна управлінської поведінки забезпечує трансфер результатів у практику, а оцінювання організаційних ефектів потребує поєднання кількісних HR- і фінансових метрик із якісним аналізом для подолання проблеми атрибуції.

На основі узагальнення міжнародних підходів [8] та з урахуванням особливостей українського контексту [13; 22] сформовано стратегічну рамку розвитку лідерських програм бізнес-організації (рис. 1), яка відображає взаємозв'язок між управлінськими рішеннями,

Таблиця 6

Виклики впровадження лідерських програм та стратегії їх подолання

Виклик	Причини виникнення	Стратегії подолання
Відсутність підтримки топ-менеджменту	Сприйняття програм як HR-ініціативи, а не стратегічного пріоритету	Демонстрація ROI на основі метрик, залучення топ-менеджерів як менторів та рольових моделей, узгодження цілей програм з бізнес-стратегією
Недостатня персоналізація програм	Прагнення до стандартизації заради економії ресурсів	Індивідуальна діагностика потреб розвитку, гнучкі модульні програми, персоналізовані траєкторії навчання
Брак часу у учасників	Конфлікт між операційними обов'язками та навчанням	Інтеграція навчання у робочі процеси, мікронавчання, змішане навчання, захист часу для розвитку
Складність вимірювання результатів	Багатofакторність впливу, тривалий лаг між навчанням та результатами	Багаторівнева система метрик за моделлю Кіркпатріка: реакція, навчання, поведінка, результати; використання контрольних груп
Опір змінам з боку учасників	Страх невдачі, комфорт у звичних моделях поведінки	Формування психологічної безпеки, підтримка експериментування, визнання зусиль (не лише результатів), підтримка колег

Джерело: сформовано авторами на основі [7; 12]

Таблиця 7

Багаторівнева система метрик оцінювання ефективності лідерських програм

Рівень оцінювання	Фокус вимірювання	Показники	Методи збору даних
Реакція	Сприйняття учасників	Задоволеність програмою, релевантність контенту, якість викладання/фасилітації	Опитування відразу після навчання, Net Promoter Score (NPS), фокус-групи
Навчання	Засвоєння компетентностей	Приріст знань, розвиток навичок, зміна установок та самосвідомості	Тести знань, симуляції, кейс-стаді, рольові ігри, самооцінювання, pre-post вимірювання
Поведінка	Трансфер на робоче місце	Застосування навичок у робочому контексті, зміна управлінської поведінки, формування нових практик	Оцінювання 360°, спостереження, інтерв'ю з підлеглими та колегами, аналіз конкретних ситуацій
Результати	Організаційний вплив	Продуктивність команди, залученість персоналу, плинність кадрів, фінансові показники, реалізація стратегії	HR-метрики, фінансова звітність, порівняння з контрольними групами

Джерело: сформовано авторами на основі [12]



Рис. 1. Стратегічна рамка розвитку лідерських програм бізнес-організацій

Джерело: сформовано авторами

організаційним контекстом і довгостроковими бізнес-результатами.

Узагальнення запропонованих положень формує цілісну методологію проектування

та оцінювання лідерських програм, яка може використовуватися як практичний інструмент для HR-фахівців, керівників і консультантів з організаційного розвитку за умови наявності

підтримки з боку топ-менеджменту, доступу до аналітичних даних і готовності організації до впровадження системного підходу до розвитку людського капіталу.

Висновки. Результати дослідження засвідчують, що ефективність лідерських програм визначається не окремими інструментами чи форматами, а узгодженістю всіх елементів їх проектування та реалізації в єдиній управлінській логіці. Лідерство доцільно розглядати як організаційну здатність, що формується через системну роботу на стратегічному, організаційному та індивідуальному рівнях. Аналіз існуючих форматів підтверджує відсутність універсальних рішень: результативність програм залежить від відповідності стратегічним цілям, етапу розвитку компанії, характеристикам учасників і реальним умовам функціонування. Ключовим завданням є баланс між масштабованістю програм і збереженням персоналізованих траєкторій розвитку.

Основні виклики виникають за відсутності стратегічного підґрунтя, персоналізації та зв'язку навчання з реальними управлінськими ситуаціями. Вирішальну роль у трансфері результатів відіграють менеджери середньої

ланки, які формують щоденну управлінську практику. Запропонована модель підкреслює значущість циклічності, постійного зворотного зв'язку та адаптивності програм, що забезпечує їх коригування відповідно до змін зовнішнього й внутрішнього середовища. Організаційна природа виявлених бар'єрів свідчить, що технологічних і методичних рішень недостатньо без трансформації культури та управлінських практик. Складність вимірювання ефектів, навпаки, підсилює потребу у точних, багаторівневих і контекстно чутливих методах оцінювання.

Порівняння міжнародних підходів з українськими реаліями підтверджує доцільність адаптації, а не механічного запозичення моделей. В умовах воєнного стану пріоритетними стають розвиток організаційної стійкості, інтеграція цифрових і людських компетентностей, робота з наслідками травматичного досвіду та здатність діяти в умовах кризи й високої невизначеності. Запропоновані рекомендації формують цілісну стратегічну рамку, що дозволяє перейти від фрагментарних ініціатив до системного управління розвитком лідерства в сучасних українських бізнес-організаціях.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Annet K. A. Assessing the impact of leadership training programs. *Research invention journal of current issues in arts and management*. 2025. Vol. 4, no. 2. P. 24–27. URL: <https://doi.org/10.59298/rjciam/2025/422427>.
2. Benmira S., Agboola M. Evolution of leadership theory. *BMJ leader*. 2021. No. 3. P. 3–5. URL: <https://doi.org/10.1136/leader-2020-000296>.
3. Bouchrika I. 2026 Leadership Training Statistics: Data, Insights & Predictions. *Research.com*. URL: <https://research.com/careers/leadership-training-statistics>.
4. Can mentoring programmes develop leadership? / A. Grocutt et al. *Human resource development international*. 2020. Vol. 25. Issue 4. P. 404-414. URL: <https://doi.org/10.1080/13678868.2020.1850090>.
5. Clutterbuck D. Coaching and mentoring: a journey through the models, theories, frameworks and narratives of david clutterbuck. London : Routledge, 2022. 268 p. URL: <https://doi.org/10.4324/9781003323990>.
6. DDI. Global leadership forecast 2025. *Leadership Development and Assessment Company*. URL: <https://www.ddiworld.com/research/global-leadership-forecast-2025>.
7. Edmondson A. C. The fearless organization: creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth. New Jersey : John Wiley & Sons, Inc., 2018. 256 p.
8. Forde C., McMahon M., Gronn P. Designing individualised leadership development programmes. *School leadership & management*. 2013. Vol. 33, no. 5. P. 440–456. URL: <https://doi.org/10.1080/13632434.2013.813455>.
9. Gagnon S., Collinson D. Rethinking global leadership development programmes: the interrelated significance of power, context and identity. *Organization studies*. 2014. Vol. 35, no. 5. P. 645–670. URL: <https://doi.org/10.1177/0170840613509917>.
10. Gallup. Indicator: leadership & management. *Gallup.com*. URL: <https://www.gallup.com/404252/indicator-leadership-management.aspx>.
11. Goleman D. Emotionally intelligent leader. Harvard Business Review Press, 2019. 224 p.
12. Kirkpatrick D. L., Kirkpatrick J. D. Implementing the four levels: a practical guide for effective evaluation of training programs. San Francisco : Berrett-Koehler Publishers, Incorporated, 2007. 168 p.
13. Managerial competencies in the training of specialists in public and corporate management in Ukraine / H. Lopushniak et al. *Problems and perspectives in management*. 2022. Vol. 20, no. 4. P. 88–110. URL: [https://doi.org/10.21511/ppm.20\(4\).2022.08](https://doi.org/10.21511/ppm.20(4).2022.08).

14. Normore A. H., Hamdan K., Esposito M. C. A cross-cultural perspective on leadership development programmes. *Journal of educational administration and history*. 2019. Vol. 51, no. 1. P. 1–4. URL: <https://doi.org/10.1080/00220620.2018.1508129>.
15. Northouse P. G. *Leadership - international student edition: theory and practice*. SAGE Publications, Incorporated, 2021. 600 p.
16. Sanyal C., Hartog M., Haddock-Millar J. Action learning in higher education: Reflections on facilitating AL in leadership development programmes. *Action Learning: Research and Practice*. 2024. Vol. 21, no. 3. P. 265–271. URL: <https://doi.org/10.1080/14767333.2024.2409574>.
17. Schein E. H., Schein P. A. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco : Wiley & Sons, Incorporated, John, 2016. 415 p.
18. Stensaker I. G., Gooderham P. N. Designing global leadership development programmes that promote social capital and knowledge sharing. *European Journal of International Management*. 2015. Vol. 9, no. 4. P. 442. URL: <https://doi.org/10.1504/ejim.2015.070229>.
19. Strategy, not technology, drives digital transformation / G. C. Kane et al. *MIT Sloan Management Review*. URL: <https://sloanreview.mit.edu/projects/strategy-drives-digital-transformation/>.
20. Wilson D. C. Defining leadership. *Philosophy of management*. 2022. No. 22. P. 99–128. URL: <https://doi.org/10.1007/s40926-022-00210-7>.
21. Бондаренко С., Бондаренко Б., Годз В. Зелене і цифрове лідерство та їх вплив на ефективність реалізації стратегії підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 70. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-84>.
22. Варіс І. О., Кравчук О. І., Ельдріс Ю. Ф. Лідерство в умовах нестабільності: інноваційна модель для підвищення стійкості організацій. *Social and labour relations: theory and practice*. 2024. Т. 14, № 2. С. 1–16. URL: [https://doi.org/10.21511/slrrp.14\(2\).2024.01..](https://doi.org/10.21511/slrrp.14(2).2024.01..)

REFERENCES:

1. Annet, K. A. (2025). Assessing the impact of leadership training programs. *Research Invention Journal of Current Issues in Arts and Management*, 4(2), 24–27. <https://doi.org/10.59298/rijciam/2025/422427>
2. Benmira, S., & Agboola, M. (2021). Evolution of leadership theory. *BMJ Leader*, (3), 3–5. <https://doi.org/10.1136/leader-2020-000296>
3. Bouchrika, I. (2026). *2026 Leadership training statistics: Data, insights & predictions*. Research.com. <https://research.com/careers/leadership-training-statistics>
4. Grocutt, A., Gulseren, D., Weatherhead, J. G., & Turner, N. (2020). Can mentoring programmes develop leadership? *Human Resource Development International*, 1–11. <https://doi.org/10.1080/13678868.2020.1850090>
5. Clutterbuck, D. (2022). *Coaching and mentoring: A journey through the models, theories, frameworks and narratives of david clutterbuck*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003323990>
6. DDI. (2025). *Global leadership forecast 2025*. Leadership Development and Assessment Company | DDI. <https://www.ddiworld.com/research/global-leadership-forecast-2025>
7. Edmondson, A. C. (2018). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. John Wiley & Sons, Inc.
8. Forde, C., McMahon, M., & Gronn, P. (2013). Designing individualised leadership development programmes. *School Leadership & Management*, 33(5), 440–456. <https://doi.org/10.1080/13632434.2013.813455>
9. Gagnon, S., & Collinson, D. (2014). Rethinking global leadership development programmes: The interrelated significance of power, context and identity. *Organization Studies*, 35(5), 645–670. <https://doi.org/10.1177/0170840613509917>
10. Gallup. (2025). *Indicator: Leadership & management*. Gallup.com. <https://www.gallup.com/404252/indicator-leadership-management.aspx>
11. Goleman, D. (2019). *Emotionally intelligent leader*. Harvard Business Review Press.
12. Kirkpatrick, D. L., & Kirkpatrick, J. D. (2007). *Implementing the four levels: A practical guide for effective evaluation of training programs*. Berrett-Koehler Publishers, Incorporated.
13. Lopushniak, H., Mylianyk, R., Lopushniak, V., Shandar, A., & Leontenko, O. (2022). Managerial competencies in the training of specialists in public and corporate management in Ukraine. *Problems and Perspectives in Management*, 20(4), 88–110. [https://doi.org/10.21511/ppm.20\(4\).2022.08](https://doi.org/10.21511/ppm.20(4).2022.08)
14. Normore, A. H., Hamdan, K., & Esposito, M. C. (2019). A cross-cultural perspective on leadership development programmes. *Journal of Educational Administration and History*, 51(1), 1–4. <https://doi.org/10.1080/00220620.2018.1508129>

15. Northouse, P. G. (2021). *Leadership - international student edition: Theory and practice*. SAGE Publications, Incorporated.
16. Sanyal, C., Hartog, M., & Haddock-Millar, J. (2024). Action learning in higher education: Reflections on facilitating AL in leadership development programmes. *Action Learning: Research and Practice*, 21(3), 265–271. <https://doi.org/10.1080/14767333.2024.2409574>.
17. Schein, E. H., & Schein, P. A. (2016). *Organizational culture and leadership*. Wiley & Sons, Incorporated, John.
18. Stensaker, I. G., & Gooderham, P. N. (2015). Designing global leadership development programmes that promote social capital and knowledge sharing. *European Journal of International Management*, 9(4), 442. <https://www.inderscience.com/info/inarticle.php?artid=70229> DOI: 10.1504/EJIM.2015.070229.
19. Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2015). *Strategy, not technology, drives digital transformation*. MIT Sloan Management Review. <https://sloanreview.mit.edu/projects/strategy-drives-digital-transformation/>
20. Wilson, D. C. (2022). Defining leadership. *Philosophy of management*, (22), 99–128. <https://doi.org/10.1007/s40926-022-00210-7>.
21. Bondarenko, S., Bondarenko, B., & Hodz, V. (2024). Zelene i tsyfrove liderstvo ta yikh vplyv na efektyvnist realizatsii stratehii pidpriemstva. [Green and Digital Leadership and Their Impact on the Effectiveness of Enterprise Strategy Implementation]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, (70). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-84> [In Ukrainian].
22. Varis, I., Kravchuk, O., & Eldris, Y. (2025). Liderstvo v umovakh nestabilnosti: innovatsiina model dlia pidvyshchennia stiikosti orhanizatsii [Leadership in conditions of instability: An innovative model for enhancing organizational resilience]. *Social and labour relations: theory and practice*. 2024. Т. 14, № 2. Р. 1-16. URL: [https://doi.org/10.21511/slrrp.14\(2\).2024.01](https://doi.org/10.21511/slrrp.14(2).2024.01) [In Ukrainian].

Дата надходження статті: 04.02.2026
Дата прийняття статті: 23.02.2026
Дата публікації статті: 04.03.2026