

Тесля Л. Є.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**АДАПТИВНЕ ЛІДЕРСТВО: ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ
КОМПЕТЕНЦІЙ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ**

Сучасні управлінські підходи зазнають фундаментальних трансформацій під впливом стану, який дослідники описують акронімами VANI (крихкий, тривожний, нелінійний, незрозумілий) та SHIVA. Традиційні моделі стратегічного планування, засновані на дослідженнях минулого досвіду, втрачають свою ефективність, оскільки в умовах «чорних лебедів» Нассіма Талеба [1], майбутнє перестає бути передбачуваним. Лідерство в умовах невизначеності вимагає переходу від ієрархічного контролю до створення самоорганізованих екосистем, зокрема, команд.

Когнітивна гнучкість стає ключовою компетенцією нової епохи, яка дозволяє менеджеру швидко відмовитися від застарілих ментальних моделей. Прикладом такої трансформації є кейс Microsoft під керівництвом Сатї Наделли, де культура «знаю все» була замінена на «вивчаю все», що дозволило корпорації успішно адаптуватися до хмарних технологій (Azure) та штучного інтелекту [2]. Емоційний інтелект (EQ) та емпатія сьогодні є важливим компонентом, що в умовах високого стресу підлеглих перетворюються з м'яких навичок на критичний інструмент для утримання талантів в команді.

Менеджер повинен опанувати майстерність сенсомейкінгу («sensemaking», К. Вайк) [3] – здатність організовувати хаотичні потоки даних та створювати спільне бачення для команди, коли стратегічні орієнтири постійно змінюються. Для сучасного бізнесу дотримання принципу антикрихкості – це не лише про «вистояти», а й про стресові фактори як каталізатор розвитку. Керівництво Airbnb 2020 року переорієнтувало команди на розробку цифрових продуктів («онлайн-враження»), перетворивши загрозу банкрутства на інструмент для стратегічного оновлення та успішного виходу на фондовий ринок (IPO).

Стратегії лідерства в сучасних умовах є основним рушієм інновацій, що забезпечує розвиток підприємництва шляхом стимулювання креативності персоналу. Ефективність бізнесу безпосередньо залежить від методології визначення лідерського потенціалу на етапі рекрутингу на керівні посади [4].

Керівник повинен розвивати децентралізацію повноважень, оскільки швидкість реакції на периферії організації важливіша за вертикальну координацію, що вимагає високого рівня довіри та відмови від мікроменеджменту. Крім того, існує потреба в цифровій грамотності на рівні розуміння етичних та операційних ризиків використання штучного інтелекту [5]. Лідер стає архітектором психологічної безпеки в команді, де право на помилку є частиною ітеративного навчання, а менеджер перетворюється з «командира» на «проектувальника середовища», здатного підтримувати життєздатність бізнесу в умовах невизначеності.

Список використаних джерел:

1. Таліб Н. Н. Антикрихкість. Як отримати вигоду з хаосу. Київ: Наш Формат, 2018. 408 с.
2. Avetisyan A. Satya Nadella: Leading Microsoft Through Transformations. 2024. URL: <https://www.gncrypto.news/news/satya-nadella-leading-microsoft-through-transformations/>.
3. Яровенко Т. С., Семенча І. Є., Куряча Н. В., Гордеева-Герасимова Л. Ю. Підходи до визначення лідерства та партнерства в прийнятті рішень по відбору на керівні посади задля розвитку бізнесу. *Ефективна економіка*. 2025. № 9. <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.9.16>.
4. Tambun T. Sense-Making: The Foundation of Strategy (and others). LinkedIn. 2023. 26 Nov. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/sense-making-foundation-strategy-toronata-tambun-quzec>.
5. Гринько Т. В., Олійник Т. І., Петьков В. Л. Лідерські стратегії у сфері товарознавства як драйвер інновацій та розвитку підприємництва. *Бізнес Інформ*. 2025. №8. С. 213-221. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-8-213-221>.

Ушакова А. О.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

МАРКЕТИНГОВІ АСПЕКТИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ТОВАРНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВ, ЩО НАДАЮТЬ ЮРИДИЧНІ ПОСЛУГИ

У сучасних умовах трансформації економіки України та підвищення конкуренції на ринку юридичних послуг особливого значення набуває вдосконалення товарної політики підприємств через призму маркетингових підходів. Товарна політика у сфері юридичних послуг має специфічний характер, оскільки «товаром» виступає нематеріальний продукт – правова допомога, консультації,