

Хахула Богдан, Хахула Лариса. Антикризове лідерство в соціології економічних процесів. *Економічний дискурс*. 2025. Випуск 4. С. 142-150.  
DOI: <https://doi.org/10.36742/2410-0919-2025-3-14>

УДК 005.334 : 316.46 : 330.1  
JEL Classification A14, M14, D50

**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

## АНТИКРИЗОВЕ ЛІДЕРСТВО В СОЦІОЛОГІЇ ЕКОНОМІЧНИХ ПРОЦЕСІВ

### **Анотація**

**Вступ.** Сучасні економічні процеси характеризуються зростанням нестабільності, частотою кризових явищ та поглибленням соціально-економічних ризиків. Фінансові, інституційні, воєнні та глобалізаційні кризи істотно змінюють поведінку економічних суб'єктів, руйнують усталені механізми координації та знижують рівень суспільної довіри. За таких умов особливої ваги набуває феномен антикризового лідерства, який у соціології економіки розглядається не лише як управлінська функція, а як соціальний чинник стабілізації економічних відносин.

**Методи.** Методологічну основу дослідження становить поєднання загальнонаукових, соціологічних та міждисциплінарних методів пізнання. У роботі використано аналіз і синтез, індукцію та дедукцію, системний і структурно-функціональний підходи для розкриття сутності антикризового лідерства в економічних процесах. Інституційний і порівняльно-соціологічний аналіз дозволив виявити вплив формальних і неформальних інститутів на лідерські практики в умовах криз. Застосування поведінкового підходу, сценарного аналізу та методу кейс-стаді забезпечило комплексне осмислення ролі лідерства у стабілізації та адаптації соціально-економічних систем.

**Результати.** Антикризове лідерство обґрунтовано як ключовий соціальний механізм стабілізації економічної поведінки в умовах інституційної нестабільності, що реалізується через формування довіри, зниження невизначеності та координацію колективних дій економічних акторів. Встановлено, що в умовах воєнних і системних криз ефективні лідерські практики безпосередньо корелюють із відновленням ділових очікувань, мобілізацією ресурсів та адаптацією господарських стратегій, зокрема в аграрному секторі України. Доведено, що антикризове лідерство виступає важливим чинником економічної резильєнтності, забезпечуючи трансформацію кризового досвіду в основу для посткризового відновлення та довгострокового соціально-економічного розвитку.

**Перспективи.** Перспективи подальших досліджень у сфері антикризового лідерства доцільно пов'язати з поглибленим емпіричним аналізом лідерських практик у різних секторах економіки з використанням соціологічних опитувань, статистичних індикаторів і порівняльних міжрегіональних підходів. Особливу увагу варто приділити оцінюванню впливу довіри, комунікаційної прозорості та інклюзивності управлінських рішень на економічну

---

резильєнтність суб'єктів господарювання в умовах воєнних і посткризових трансформацій. Подальший розвиток тематики також передбачає інтеграцію підходів інституційної економіки та поведінкової соціології для формування методів вимірювання ефективності антикризового лідерства та його ролі у довгостроковому соціально-економічному розвитку.

**Ключові слова:** антикризове лідерство, соціологія економічних процесів, економічні кризи, соціальна довіра, інституційне середовище, економічна резильєнтність, управлінські рішення, соціально-економічні ризики, посткризовий розвиток.

### **Вступ.**

Сучасні економічні процеси характеризуються зростанням нестабільності, частотою кризових явищ та поглибленням соціально-економічних ризиків. Фінансові, інституційні, воєнні та глобалізаційні кризи істотно змінюють поведінку економічних суб'єктів, руйнують усталені механізми координації та знижують рівень суспільної довіри. За таких умов особливої ваги набуває феномен антикризового лідерства, який у соціології економіки розглядається не лише як управлінська функція, а як соціальний чинник стабілізації економічних відносин.

В умовах криз зростає роль неформальних механізмів координації економічної поведінки, зокрема довіри, солідарності та лідерського впливу. Соціологія економіки акцентує, що саме через лідерство відбувається переосмислення колективних очікувань і норм економічної взаємодії, що дозволяє частково компенсувати дисфункції формальних інститутів. Лідери в таких ситуаціях виступають носіями символічного капіталу, здатними впливати на економічні рішення суб'єктів господарювання через формування відчуття передбачуваності, спільної мети та допустимого рівня ризику.

Антикризове лідерство в цьому контексті постає як соціальний механізм зниження невизначеності та стабілізації економічної поведінки, особливо в періоди різких структурних зламів. Його ефективність визначається не лише управлінськими компетенціями, а й рівнем легітимності, соціальної підтримки та здатністю інтегрувати різні групи економічних акторів. Таким чином, аналіз антикризового лідерства потребує виходу за межі суто економічного підходу та включення соціологічних категорій влади, довіри, норм і соціального капіталу.

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

У наукових дослідженнях антикризового лідерства вагоме місце займають класичні соціологічні концепції, започатковані М. Вебером, який розглядав лідерство крізь призму типів соціального панування і наголошував на особливій ролі харизматичного лідерства в умовах криз та інституційної нестабільності. Подальший розвиток цих ідей представлено в працях зарубіжних авторів, зокрема J. Conger і R. Kanungo, які обґрунтували вплив харизматичного лідерства на мобілізацію колективів і підтримання керованості організацій у ситуаціях невизначеності, а також Д. Норт, який пов'язував ефективність лідерства з інституційною спроможністю економічних систем.

Соціологічний вимір лідерства суттєво розширюється через концепцію соціального капіталу, розроблену Р. Bourdieu та розвинену в сучасних українських дослідженнях, де довіра, мережі взаємодії та колективні дії розглядаються як ключові ресурси антикризового управління. Вітчизняні науковці (М. Лепський, С. Боліла, Н. Кузьменко) акцентують увагу на трансформації лідерства в умовах диджиталізації, воєнних викликів і відновлення деокупованих територій, підкреслюючи зростання ролі колективних та репутаційних аспектів лідерського впливу. Праці, присвячені антикризовому менеджменту та економічній резильєнтності (О. Джур та ін.; А. Rose), доповнюють цей підхід, доводячи, що ефективне антикризове лідерство є важливим соціальним чинником стабілізації економічної поведінки та відновлення економічної активності в умовах криз.

### **Мета.**

Метою статті є теоретичне осмислення антикризового лідерства в контексті соціології економічних процесів та визначення його ролі у подоланні кризових дисфункцій економічних

---

систем.

### **Методологія дослідження.**

Методологічну основу дослідження становить поєднання загальнонаукових, соціологічних та міждисциплінарних методів пізнання. У роботі використано аналіз і синтез, індукцію та дедукцію, системний і структурно-функціональний підходи для розкриття сутності антикризового лідерства в економічних процесах. Інституційний і порівняльно-соціологічний аналіз дозволив виявити вплив формальних і неформальних інститутів на лідерські практики в умовах криз. Застосування поведінкового підходу, сценарного аналізу та методу кейс-стаді забезпечило комплексне осмислення ролі лідерства у стабілізації та адаптації соціально-економічних систем.

### **Результати.**

У межах соціології економіки лідерство розглядається як соціальний феномен, тісно пов'язаний із відносинами влади, авторитету, легітимності та довіри, які визначають характер економічної взаємодії між суб'єктами господарювання. Класичні соціологічні концепції, започатковані М. Вебером, інтерпретують лідерство кризь призму типології соціального панування, в якій харизматичний тип набуває особливої актуальності в умовах криз і системної нестабільності [1]. Зарубіжні дослідники підкреслюють, що саме харизматичне лідерство забезпечує здатність до швидкої мобілізації соціальних груп та підтримання керованості економічних процесів у ситуаціях, коли раціонально-легальні інститути втрачають ефективність або зазнають тимчасової деструкції [2].

Інституційний підхід до аналізу антикризового лідерства акцентує увагу на його ролі як адаптаційного механізму в умовах інституційних збоїв. У працях зарубіжних економістів-інституціоналістів лідерство розглядається як фактор зниження транзакційних витрат та координації економічної поведінки за умов підвищеної невизначеності [3]. Вітчизняні науковці також наголошують, що в кризових ситуаціях лідер виконує функцію посередника між формальними нормами регулювання та реальною господарською практикою, забезпечуючи гнучке пристосування економічних суб'єктів до нових обмежень і ризиків [4].

З позицій теорії соціального капіталу антикризове лідерство пов'язується зі спроможністю формувати, підтримувати та відновлювати мережі довіри, солідарності й кооперації, які є базовою умовою економічної життєздатності в періоди криз [5]. Зарубіжні соціологи підкреслюють, що соціальний капітал лідера істотно впливає на готовність економічних агентів до колективних дій і прийняття ризикових рішень [6]. Вітчизняні дослідження доповнюють цей підхід, доводячи, що в умовах воєнних і трансформаційних криз саме довіра до лідерів стає ключовим ресурсом стабілізації економічної поведінки та відновлення господарської активності [7].

Антикризове лідерство в соціологічному вимірі доцільно розглядати як форму соціальної дії, спрямовану на зменшення невизначеності, стабілізацію економічних очікувань і нормалізацію поведінки суб'єктів господарювання. В умовах повномасштабної війни в Україні економічні рішення підприємств, зокрема в аграрному секторі, значною мірою визначаються не лише раціональними розрахунками, а й емоційними чинниками – страхом втрати активів, невпевненістю щодо безпеки, логістики та доступу до ресурсів. За таких обставин лідерство набуває ролі соціального стабілізатора, що формує колективні уявлення про можливість збереження та відновлення господарської діяльності.

Статистичні дані підтверджують домінування очікувань і психологічних чинників у воєнний період. Так, за даними НБУ, індекс ділових очікувань підприємств у 2022 році знизився до рівнів, що більш ніж удвічі поступалися довоєнним показникам, що відображало різке падіння інвестиційних намірів і виробничої активності. За інформацією Державної служби статистики України, капітальні інвестиції в економіці у 2022 році скоротилися більш ніж на 30% порівняно з попереднім роком, а в аграрному секторі спад був ще глибшим у регіонах, що зазнали активних бойових дій або

тимчасової окупації.

Особливо показовими є дані щодо індексів очікувань у сільському господарстві. За результатами вибіркового обстежень ділової активності, у 2022–2023 рр. значна частка аграрних підприємств оцінювала своє фінансове становище як «незадовільне», а ключовими стримувальними чинниками називала воєнні ризики, дефіцит обігових коштів і логістичні обмеження. Це свідчить про те, що економічна поведінка аграрних виробників формувалася в умовах високої невизначеності, де вирішальну роль відігравали управлінські сигнали та лідерські практики на рівні підприємств і громад [8].

Важливою характеристикою антикризового лідерства є його комунікативний характер. Через публічні заяви керівників аграрних підприємств, галузевих асоціацій, органів місцевого самоврядування та державних інституцій формуються наративи, які безпосередньо впливають на економічні очікування виробників. За даними НБУ, у періоди стабілізації комунікації та запровадження програм підтримки (кредитні програми, компенсації, державні гарантії) індекси очікувань бізнесу демонстрували поступове відновлення, що корелювало зі зростанням виробничої активності навіть за збереження воєнних ризиків.

Додатково міжнародні оцінки OECD вказують, що в країнах, які зазнають збройних конфліктів, рівень довіри до лідерів та інституцій є одним із ключових чинників збереження економічної активності в аграрному секторі. В Україні це проявляється у зростанні ролі керівників підприємств і громад як посередників між державними програмами підтримки та конкретними господарюючими суб'єктами. Саме через лідерство відбувається трансляція сигналів про можливість продовження виробництва, адаптацію технологій та участь у відновлювальних ініціативах.

У соціології економічних процесів антикризове лідерство розглядається як багатофункціональний соціальний механізм, що забезпечує відносну стабільність економічних систем у періоди глибоких потрясінь [9]. Його вплив реалізується не лише через управлінські рішення, а й через формування колективних очікувань, моделей поведінки та соціальної згуртованості економічних акторів. У воєнних і кризових умовах ці функції набувають особливої ваги, що підтверджується як соціологічними дослідженнями, так і статистичними індикаторами.

Умови воєнної нестабільності та системних криз не лише загострюють потребу в антикризовому лідерстві, а й дозволяють емпірично простежити його функціональний вплив на економічну поведінку суб'єктів господарювання. Саме тому доцільно деталізувати ключові функції антикризового лідерства, починаючи зі стабілізаційної, яка відіграє базову роль у збереженні керованості економічних процесів. Стабілізаційна функція антикризового лідерства полягає у зниженні рівня соціальної напруги та підтриманні базового рівня довіри до економічних інститутів і управлінських рішень.

У періоди різкого спаду економічної активності, що супроводжуються зростанням невизначеності та ризиків, саме довіра до лідерів відіграє стримувальну роль щодо деструктивних форм економічної поведінки, зокрема панічного згорання виробництва чи інвестицій.

За даними Національного банку України, у 2022 році індекси ділових очікувань підприємств досягали критично низьких значень, що відображало глибоку кризу довіри. Водночас у міру стабілізації управлінських сигналів, посилення комунікації з боку державних і галузевих лідерів та впровадження антикризових заходів у 2023–2024 рр. спостерігалось поступове відновлення очікувань бізнесу. Це свідчить про те, що стабілізаційна функція лідерства безпосередньо впливає на зменшення панічних настроїв і підтримання мінімально необхідного рівня економічної активності.

Водночас подолання кризових явищ неможливе без переходу від пасивної стабілізації до активної концентрації та спрямування ресурсів, що зумовлює актуалізацію мобілізаційної функції антикризового лідерства. Мобілізаційна функція антикризового лідерства пов'язана з консолідацією матеріальних, фінансових і людських ресурсів та забезпеченням координації дій економічних суб'єктів у кризових умовах. В українській воєнній економіці ця функція набула особливого

значення, передусім в аграрному секторі, де керівники підприємств, органи місцевого самоврядування та галузеві об'єднання забезпечували мобілізацію ресурсів для проведення посівних кампаній, збереження врожаю та організації альтернативних логістичних маршрутів.

За даними Державної служби статистики України, попри скорочення капітальних інвестицій у 2022 році більш ніж на 30%, аграрне виробництво змогло продемонструвати часткове відновлення вже у 2023 році. Соціологічний аналіз дозволяє пов'язати цю динаміку не лише з ринковими чинниками, а й з ефективною мобілізацією ресурсів на локальному рівні, ініційованою антикризовими лідерами.

Водночас мобілізація ресурсів сама по собі не гарантує стійкості економічних процесів, оскільки в умовах тривалих криз вирішального значення набуває здатність економічних суб'єктів до гнучкого пристосування до змінного середовища. Адаптаційна функція антикризового лідерства полягає у сприянні пристосуванню економічної поведінки суб'єктів господарювання до нових умов функціонування. У соціологічному вимірі адаптація означає зміну не лише виробничих стратегій, а й норм, очікувань і форм кооперації. В умовах війни в Україні це проявляється через перегляд структури витрат, перехід до менш ресурсомістких технологій, диверсифікацію виробничої спеціалізації та пошук нових ринків збуту.

Статистичні спостереження свідчать, що підприємства, очолювані лідерами з високою адаптивною спроможністю, швидше відновлюють виробництво, демонструють вищу гнучкість та стійкість до повторних зовнішніх шоків. Разом із тим реалізація адаптаційних стратегій потребує суспільного визнання та підтримки управлінських рішень, що зумовлює актуалізацію легітимізаційної функції антикризового лідерства.

Легітимізаційна функція антикризового лідерства спрямована на соціальне обґрунтування і прийняття надзвичайних управлінських рішень та інституційних змін, які в мирний період могли б сприйматися як неприйнятні або надмірні. Йдеться про тимчасову зміну регуляторних режимів, запровадження обмежень чи перерозподіл ресурсів на користь пріоритетних секторів економіки.

За оцінками OECD, у країнах, що перебувають у стані збройного конфлікту, рівень підтримки таких рішень значною мірою залежить від довіри до лідерів і зрозумілості комунікації щодо їх необхідності та часових меж. В українському аграрному секторі це набуває особливої ваги, оскільки виробники функціонують у середовищі підвищених ризиків і потребують чітких, легітимних сигналів державної політики підтримки.

Водночас ефективність таких сигналів значною мірою залежить від здатності лідерів забезпечити узгодження інтересів різних груп економічних акторів та зберегти соціальну згуртованість у межах організацій і територіальних спільнот. Інтеграційна функція антикризового лідерства полягає у збереженні соціальної цілісності економічних організацій і спільнот, запобіганні фрагментації інтересів і загостренню внутрішніх конфліктів. У воєнний період ця функція реалізується через підтримання внутрішньоорганізаційної солідарності, розвиток взаємодії бізнесу з територіальними громадами та інтеграцію внутрішньо переміщених осіб у локальні економічні процеси.

Соціологічні дослідження та практичні спостереження показують, що підприємства й громади з високим рівнем інтеграційного лідерства демонструють більшу економічну резильєнтність і здатність до відновлення навіть за умов тривалих кризових потрясінь.

У сучасних дослідженнях антикризове лідерство тісно пов'язується з концепцією економічної резильєнтності, яка трактується як здатність економічних систем протистояти зовнішнім шокам, адаптуватися до них і відновлюватися з урахуванням кризового досвіду [10]. Зарубіжні науковці наголошують, що резильєнтність має не лише економічний, а й виразний соціальний вимір, у межах якого ключову роль відіграють довіра, інституційна спроможність і лідерство [11]. Саме через антикризове лідерство забезпечується координація колективних дій та трансформація кризових викликів у потенціал розвитку.

Емпіричні дані підтверджують тісний зв'язок між лідерством, довірою та економічною

динамікою. За інформацією Національного банку України, індекс ділових очікувань підприємств (ІДО) у довоєнний період перевищував нейтральний рівень і становив 108,2% у IV кварталі 2021 року, що свідчило про переважання оптимістичних очікувань бізнесу. Водночас, унаслідок повномасштабного вторгнення у II кварталі 2022 року індекс знизився до 72,3%, що стало мінімальним значенням за весь період спостережень і відображало різке падіння довіри, інвестиційних намірів та виробничих планів. Уже у 2023 році, на тлі стабілізації управлінських рішень і посилення антикризової комунікації, ІДО зріс до 90 – 95%, а у 2024 році в окремих кварталах наблизився до нейтрального рівня (понад 100%), що свідчить про поступове відновлення економічних очікувань.

Особливо показовим є аграрний сектор України як ключовий елемент економічної резильєнтності в умовах війни. За даними Державної служби статистики України, у 2022 році обсяг валової продукції сільського господарства скоротився приблизно на 29%, у порівнянні з 2021 роком, зокрема виробництво продукції рослинництва зменшилося більш ніж на 35%, що було зумовлено окупацією територій, мінуванням земель і логістичними обмеженнями. Водночас уже у 2023 році аграрне виробництво продемонструвало ознаки адаптації: за оцінками ДССУ та FAO, загальний обсяг виробництва зріс приблизно на 7 – 8%, порівняно з попереднім роком.

Соціологічний аналіз дозволяє пов'язати зазначену динаміку не лише з дією ринкових або державних інструментів підтримки, а й з ефективними лідерськими практиками, що формувалися на рівні аграрних підприємств, галузевих асоціацій і територіальних громад. У воєнних умовах саме антикризове лідерство стало ключовим механізмом координації дій економічних суб'єктів, забезпечуючи оперативну мобілізацію матеріальних і трудових ресурсів, перегляд виробничих стратегій та підтримання трудової мотивації персоналу в ситуації підвищених безпекових і економічних ризиків.

Поступове зростання індексів ділових очікувань аграрних підприємств у 2023 – 2024 рр. корелює зі стабілізацією обсягів виробництва та відновленням логістичних ланцюгів, що свідчить про відновлення довіри до управлінських рішень і перспектив господарської діяльності. У соціологічному вимірі це означає, що лідерство виступає не лише інструментом управління, а й носієм символічного та соціального капіталу, який формує колективні уявлення про можливість подолання кризи. Саме через довіру, інклюзивність управлінських рішень і ефективну комунікацію антикризове лідерство сприяє трансформації кризового досвіду в основу економічної резильєнтності аграрного сектору, створюючи передумови для його стійкого функціонування та подальшого відновлення.

Таким чином, поєднання статистичних індикаторів – індексів ділових очікувань, показників виробничої динаміки та інвестиційної активності – з соціологічним аналізом економічної поведінки дозволяє обґрунтовано стверджувати, що антикризове лідерство виступає ключовим механізмом відновлення економічної активності в умовах воєнних і системних криз. Його вплив реалізується не лише через формальні управлінські рішення, а й через соціальні механізми формування довіри, зниження невизначеності та стабілізації очікувань економічних суб'єктів.

Через інклюзивність процесу ухвалення рішень, прозору комунікацію та здатність інтегрувати інтереси різних груп антикризові лідери сприяють трансформації кризового досвіду в основу для адаптації та структурних змін, формуючи передумови економічної резильєнтності. Особливо показовим у цьому контексті є аграрний сектор України, де лідерство відіграє системоутворювальну роль у збереженні виробничого потенціалу, відновленні господарських зв'язків і формуванні траєкторій сталого посткризового розвитку.

У зв'язку з цим державна аграрна політика має бути зорієнтована не лише на застосування фінансово-економічних інструментів підтримки, а й на інституційне посилення лідерського потенціалу аграрних підприємств, галузевих об'єднань і територіальних громад, зокрема через розвиток механізмів прозорої комунікації, участі стейкхолдерів у прийнятті рішень та підтримку програм, спрямованих на підвищення довіри, координації дій і резильєнтності аграрного сектору

України.

### Висновки і перспективи.

Антикризове лідерство в соціології економічних процесів є складним багатовимірним феноменом, що поєднує управлінські, соціальні та інституційні аспекти. У кризових умовах лідер виступає не лише як суб'єкт прийняття рішень, а як носій соціальної стабільності, довіри та колективних очікувань. Ефективне антикризове лідерство сприяє зменшенню соціально-економічних ризиків, підтриманню економічної активності та формуванню основ для стійкого відновлення економічних систем.

Ефективне антикризове лідерство сприяє зменшенню соціально-економічних ризиків, підтриманню безперервності господарської діяльності та стабілізації економічної поведінки суб'єктів господарювання навіть за умов високої невизначеності. Через виконання стабілізаційної, мобілізаційної, адаптаційної та легітимаційної функцій лідерство забезпечує координацію дій економічних акторів, зниження панічних настроїв і формування передумов для збереження виробничого потенціалу. Соціологічний аналіз і статистичні індикатори підтверджують, що саме довіра до лідерів і зрозумілі управлінські сигнали є ключовими факторами відновлення ділових очікувань та інвестиційної активності в кризові періоди.

Водночас у довгостроковій перспективі антикризове лідерство набуває стратегічного значення як чинник економічної резильєнтності та посткризового розвитку. Його ефективність визначається не лише здатністю реагувати на шоки, а й умінням інтегрувати різні соціальні групи, забезпечувати інклюзивність рішень і трансформувати кризовий досвід у ресурс інституційного оновлення. Подальші наукові дослідження доцільно зосередити на емпіричному вимірюванні лідерських практик у різних секторах економіки та оцінюванні їх впливу на стійкість і конкурентоспроможність економічних систем у воєнних і посткризових умовах.

Перспективи подальших досліджень у сфері антикризового лідерства доцільно пов'язати з поглибленим емпіричним аналізом лідерських практик у різних секторах економіки з використанням соціологічних опитувань, статистичних індикаторів і порівняльних міжрегіональних підходів. Особливу увагу варто приділити оцінюванню впливу довіри, комунікаційної прозорості та інклюзивності управлінських рішень на економічну резильєнтність суб'єктів господарювання в умовах воєнних і посткризових трансформацій. Подальший розвиток тематики також передбачає інтеграцію підходів інституційної економіки та поведінкової соціології для формування методів вимірювання ефективності антикризового лідерства та його ролі у довгостроковому соціально-економічному розвитку.

### Список використаних джерел

1. Вебер М. Государство и общество: нариси разумючої социологии ; пер. з нем. / за ред. О. Погорілого. Київ : Основи, 2019. 808 с.
2. Conger J. A., Kanungo R. N. Charismatic Leadership in Organizations. Thousand Oaks : Sage Publications, 1998. 320 p.
3. North D. C. Institutions, Institutional Change and Economic Performance. Cambridge : Cambridge University Press, 1990. 152 p.
4. Лепський М. А. Осмислення поняття «лідер» у диджиталізованому світі. *Humanities Studies*. 2025. №22 (99). С. 57–67.
5. Шеленко Д. І., Баланюк І. Ф., Баланюк В. С. Соціальний капітал у розвитку соціального підприємництва. *Економіка АПК*. 2021. №11. С. 86–95.
6. 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.
7. Боліла С. Ю. Трансформація лідерства в репутаційному менеджменті для відновлення деокупованих територій. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2025. №25. С. 68–77.
8. Литовченко Л. В., Брюхович Д. С. Особливості управління економічною поведінкою підприємств-виробників олійних культур. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2022. Т. 7, № 2. С. 140–147.

9. Кузьменко Н. А. Теоретико-методологічні основи трансформації лідерства: від індивідуального до колективного. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Серія: Актуальні проблеми розвитку українського суспільства*. 2024. №2. С. 45–47.

10. Джур О. М., Джига Л. М., Саламаніна С. В. Антикризовий менеджмент і лідерство на високотехнологічних підприємствах. *Економіка та суспільство*. 2023. №56. С. 1–8. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3084/3007>.

11. Rose A. Defining and Measuring Economic Resilience to Disasters. *Disaster Prevention and Management*. 2004. Vol. 13, № 4. P. 307–314.

Статтю отримано: 11.10.2025 / Рецензування 27.11.2025 / Прийнято до друку: 30.12.2025

#### **Bohdan Khakhula**

Ph.D. (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**

Cand. Sc. (Pedagog.), Associate Professor  
Department of Management  
Bila Tserkva National Agrarian University  
Bila Tserkva, Ukraine

**E-mail:** valerii.khakhula@gmail.com

**ORCID:** 0000-0002-3937-6641

## **ANTI-CRISIS LEADERSHIP IN THE SOCIOLOGY OF ECONOMIC PROCESSES**

### **Abstract**

**Introduction.** Modern economic processes are characterized by increasing instability, the frequency of crisis phenomena and the deepening of social and economic risks. Financial, institutional, military and globalization crises significantly change the behaviour of economic entities, destroy established coordination mechanisms and reduce the level of public trust. Under such conditions, the phenomenon of anti-crisis leadership acquires special importance, which in the sociology of economics is considered not only as a managerial function, but as a social factor in stabilizing economic relations.

**Methods.** The methodological basis of the study is a combination of general scientific, sociological and interdisciplinary methods of cognition. The work uses analysis and synthesis, induction and deduction, systemic, structural and functional approaches to reveal the essence of anti-crisis leadership in economic processes. Institutional and comparative sociological analysis allowed us to identify the influence of formal and informal institutions on leadership practices in crisis conditions. The use of a behavioural approach, scenario analysis and the case study method provided a comprehensive understanding of the role of leadership in the stabilization and adaptation of social and economic systems.

**Results.** Anti-crisis leadership is substantiated as a key social mechanism for stabilizing economic behaviour in conditions of institutional instability, which is implemented through the formation of trust, reduction of uncertainty and coordination of collective actions of economic actors. It is established that in conditions of military and systemic crises, effective leadership practices directly correlate with the restoration of business expectations, mobilization of resources and adaptation of economic strategies, in particular in the agricultural sector of Ukraine. It is proven that anti-crisis leadership is an important factor of economic resilience, ensuring the transformation of crisis experience into the basis for post-crisis recovery and long-term social and economic development.

**Discussion.** Prospects for further research in the field of anti-crisis leadership should be linked to an in-depth empirical analysis of leadership practices in various sectors of the economy using sociological surveys, statistical indicators, and comparative interregional approaches. Particular attention should be paid to assessing the impact of trust, communication transparency, and inclusiveness of management decisions on the economic resilience of business entities in the context of military and post-crisis transformations. Further development of the topic also involves the integration of approaches from

---

---

*institutional economics and behavioural sociology to form methods for measuring the effectiveness of anti-crisis leadership and its role in long-term social and economic development.*

**Keywords:** *anti-crisis leadership, sociology of economic processes, economic crises, social trust, institutional environment, economic resilience, management decisions, social and economic risks, post-crisis development.*

#### References

1. Veber, M. (Ed.). (2019). *Hospodarstvo i suspilstvo: narysy rozumiuchoi sotsiologii* [Economy and society: essays on understanding sociology]. (O. Pohorilyi, Trans). Kyiv : Osnovy.
2. Conger, J.A., & Kanungo, R.N. (1998). *Charismatic Leadership in Organizations*. Thousand Oaks : Sage Publications.
3. North, D.C. (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge : Cambridge University Press.
4. Lepskyi, M.A. (2025). Osmyslennia poniattia «lider» u dydzhytalizovanomu sviti [Understanding the concept of "leader" in the digitalized world]. *Humanities Studies*, 22 (99), 57–67. [in Ukr.].
5. Shelenko, D.I., Balaniuk, I.F., & Balaniuk, V.S. (2021). Sotsialnyi kapital u rozvytku sotsialnoho pidpriemnytstva [Social capital in the development of social entrepreneurship]. *Ekonomika APK* [Economics of the Agricultural Complex], 11, 86–95. [in Ukr.].
6. Bourdieu, P. (1986). *The Forms of Capital*. Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education. J. Richardson (Ed.). New York : Greenwood Press.
7. Bolila, S.Yu. (2025). Transformatsiia liderstva v reputatsiinomu menedzhmenti dlia vidnovlennia deokupovanykh terytorii [Transformation of leadership in reputation management for the restoration of deoccupied territories]. *Tavriyskyi naukovyi visnyk. Seriya: Ekonomika* [Taurida Scientific Herald. Series: Economics], 25, 68–77. [in Ukr.].
8. Lytovchenko, L.V., & Briukhovych, D.S. (2022). Osoblyvosti upravlinnia ekonomichnoiu povedinkoiu pidpriemstv-vyrobnykiv oliynykh kultur [Peculiarities of management of economic behavior of oilseed producing enterprises]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky* [Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology], 7, 2, 140–147. [in Ukr.].
9. Kuzmenko, N.A. (2024). Teoretyko-metodolohichni osnovy transformatsii liderstva: vid individualnoho do kolektyvnoho [Theoretical and methodological foundations of leadership transformation: from individual to collective]. *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu «KhPI»*. Seriya: Aktualni problemy rozvytku ukrainskoho suspilstva [Bulletin of the National Technical University «KhPI». Series: Actual problems of Ukrainian society development], 2, 45–47. [in Ukr.].
10. Dzhur, O.M., Dzhyha, L.M., & Salamanina, S.V. (2023). Antykryzovyi menedzhment i liderstvo na vysokotekhnolohichnykh pidpriemstvakh [Anti-crisis management and leadership at high-tech enterprises]. *Ekonomika ta suspilstvo* [Economy and Society], 56, 1–8. [in Ukr.]. Retrieved from <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3084/3007>.
11. Rose, A. (2004). Defining and Measuring Economic Resilience to Disasters. *Disaster Prevention and Management*, 13, 4, 307–314.

*Received: 10.11.2025 / Review 11.27.2025 / Accepted 12.30.2025*

