

DOI: 10.58423/2786-6742/2025-9-50-61

УДК 331.1+316.4

Андрій ІЩУК

аспірант кафедри менеджменту та поведінкової психології
Донецького національного університету імені Василя Стуса,
м. Вінниця, Україна

ORCID ID: [0000-0002-2557-3265](https://orcid.org/0000-0002-2557-3265)

e-mail: a.ishchuk@donnu.edu.ua

ТЕОРЕТИЧНІ ТРАНСФОРМАЦІЇ ФОРМ ЛІДЕРСТВА ТА ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ МЕНЕДЖЕРА

Анотація. Проблематика дослідження теоретичних трансформацій форм лідерства полягає у зміні підходів до визначення сутності лідерства та ролі менеджера в сучасних організаціях. Ключовим аспектом є перехід від традиційних авторитарних моделей управління до більш гнучких, адаптивних та демократичних форм лідерства. Метою дослідження є розробка та аналіз логіко-структурної схеми трансформації форм лідерства у його загальній теорії. Автор аналізує теоретичні основи сучасних концепцій лідерства, їхній вплив на ефективність управління в організаціях. Зазначено, що історично лідерство розглядалося як сукупність особистісних рис («теорія великої людини»), а згодом відбувся перехід до поведінкових та ситуаційних теорій, які враховують зовнішні фактори та взаємодію між лідером і підлеглими. У дослідженні наголошується на зміні управлінських парадигм під впливом глобалізаційних та технологічних змін. Проаналізовано відмінності між поняттями «лідер» та «менеджер», підкреслено їх взаємозв'язок в організаціях з погляду різних науковців. Сучасні наукові підходи пропонують розглядати лідерство не лише як процес впливу, а як колективне соціальне явище, що базується на довірі, натхненні та розвитку команди. Особливу увагу приділено концепціям трансформаційного та транзакційного лідерства, які є ключовими у нових моделях управління. Трансформаційний лідер спрямований на довгострокові стратегічні зміни, натомість транзакційний – на контроль і підтримку стабільності в організації. Дослідження також акцентує на новітніх теоретичних підходах, зокрема лідерстві в теорії поведінкової економіки, емоційному й цифровому лідерстві. У результаті проведеного аналізу визначено, що ефективність керівника у сучасних умовах значною мірою залежить від його здатності поєднувати управлінські компетенції з лідерськими якостями, адаптуватися до змінного середовища та впроваджувати інноваційні підходи до управління. Висновки роботи можуть бути корисними для дослідників у сфері менеджменту та керівників-практиків, що прагнуть удосконалити свої лідерські навички.

Ключові слова: форми лідерства, теорія лідерства, трансформаційне лідерство, транзакційне лідерство, цифрове лідерство

JEL Classification: B20, L20, M12

Absztrakt. A vezetés formáinak elméleti átalakulásának kutatása a vezetés lényegének, valamint a menedzser szerepének meghatározásához alkalmazott megközelítések változását vizsgálja a modern szervezetekben. Kulcsfontosságú aspektus a hagyományos autoriter irányítási modellekről a rugalmasabb, adaptívabb és demokratikusabb vezetési formákra való átmenet. A kutatás célja a



This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons CC BY-NC 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)



vezetés formáinak átalakulásának logikai, valamint struktúrált sémájának kidolgozása és elemzése a vezetés átfogó elméletében. A szerző a modern vezetési elméletek elméleti alapjait, azok hatását a szervezetekben való vezetési hatékonyságra vizsgálja. Megállapításra kerül, hogy a történelem során a vezetést személyiségjegyek összességeként kezelték („nagy ember elmélet”), majd átváltottak a viselkedésbeli és helyzeti elméletekre, amelyek figyelembe veszik a külső tényezőket és a vezető, valamint beosztottak közötti interakciókat. A kutatás hangsúlyozza a vezetési paradigmák változását a globalizációs és technológiai változások hatására. Elemzésre kerül a „vezető” és „menedzser” fogalmak közötti különbség, és kiemelt szerepet kap azok kapcsolata különböző tudósok nézőpontjából. A modern tudományos megközelítések a vezetést nem csupán hatásgyakorlási folyamatként, hanem közösségi társadalmi jelenségként értelmezik, amely a bizalomra, inspirációra és a csapat fejlődésére épül. Külön figyelmet kapnak a transzformációs és tranzakcionális vezetés koncepciói, amelyek kulcsfontosságúak az új vezetési modellekben. A transzformációs vezető hosszú távú stratégiai változásokra összpontosít, míg a tranzakcionális vezető a stabilitás fenntartására és ellenőrzésére. A kutatás kiemeli az új elméleti megközelítéseket, például a vezetést a viselkedésgazdaságtan elméletében, az érzelmi és digitális vezetést. Az elemzés eredményeként megállapítják, hogy a vezető hatékonysága a modern környezetben nagy mértékben függ a menedzsmentkompetenciák és a vezetői tulajdonságok egyesítésének képességétől, a változó környezethez, valamint az innovatív vezetési megközelítések alkalmazásától. A kutatás következtetései hasznosak lehetnek a menedzsment kutatásában és a gyakorló vezetők számára, akik törekednek vezetői képességeik fejlesztésére.

Kulcsszavak: vezetési formák, vezetéselmélet, transzformációs vezetés, tranzakcionális vezetés, digitális vezetés

Abstract. The problem of studying theoretical transformations of leadership forms is to change approaches to defining the essence of leadership and the role of a manager in modern organizations. An important aspect is the transition from traditional authoritarian management models to more flexible, adaptive and democratic forms of leadership. The purpose of the study is to develop and analyze a logical-structural scheme for the transformation of leadership forms in its general theory. The author analyzes the theoretical foundations of modern leadership concepts and their impact on the effectiveness of management in organizations. It is noted that historically leadership was considered as a set of personal traits ("theory of the great man"), but later there was a transition to behavioral and situational theories that take into account external factors and the interaction between the leader and subordinates. The study emphasizes the change in management paradigms under the influence of globalization and technological changes. The differences between the concepts of "leader" and "manager" are analyzed, and their relationship in organizations is emphasized from the point of view of various scientists. Modern scientific approaches suggest considering leadership not only as a process of influence, but as a collective social phenomenon based on trust, inspiration and team development. Particular attention is paid to the concepts of transformational and transactional leadership, which are key in new management models. A transformational leader is aimed at long-term strategic changes, while a transactional leader is aimed at controlling and maintaining stability in the organization. The study also focuses on the latest theoretical approaches, in particular, leadership in the theory of behavioral economics, emotional and digital leadership. As a result of the analysis, it was determined that the effectiveness of a leader in modern conditions largely depends on his ability to combine managerial competencies with leadership qualities, adapt to a changing environment and implement innovative approaches to management. The conclusions of the work may be useful for researchers in the field of management and practicing leaders who seek to improve their leadership skills.

Keywords: forms of leadership, leadership theory, transformational leadership, transactional leadership, digital leadership.

Постановка проблеми. Підвищення ефективності управління в компаніях наразі пов'язують із необхідністю існування лідерських якостей у менеджерів. Існує тенденція розглядати лідерство як процес, відмінний від управління. Лідери покликані генерувати зміни на основі цінностей, ідеалів та емоційного обміну, а менеджери керуються виконанням встановлених зобов'язань й окресленими цілями за раціональними критеріями [5]. Проблематика дослідження теоретичних трансформацій форм лідерства полягає у зміні підходів до визначення сутності лідерства та ролі менеджера в сучасних організаціях. Важливим аспектом є перехід від традиційних авторитарних моделей управління до більш гнучких, адаптивних та демократичних форм лідерства. Сучасні зміни в бізнес-середовищі, зокрема цифровізація, глобалізація та нестабільність ринків, вимагають перегляду ключових лідерських компетенцій. Різноманіття теоретичних підходів створює потребу у комплексному дослідженні взаємозв'язку між стилями лідерства та успішністю менеджера. Одним із викликів є узгодження теоретичних концепцій лідерства з практичними потребами сучасних організацій та очікуваннями співробітників.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В науковій літературі часто порівнюють категорії «лідер» і «менеджер», доходячи висновків, що менеджер – це адміністратор з чітко визначеним колом оперативних цілей і функцій, який ставить завдання перед підлеглими і забезпечує їх виконання різними методами (командно-адміністративними, економічними, психологічними). Тоді як лідер є новатором, ентузіастом, який завдяки своїм якостям, власним прикладом мотивує підлеглих на виконання завдань і досягнення стратегічних цілей [13, с. 49]. Деякі автори чітко розмежують і протиставляють ці категорії, розрізняючи лідерство і менеджмент і вказуючи на їхні протилежні властивості. Так, В. Бенніс [Error! Reference source not found.] зазначає, що менеджер сконцентрований на виконанні наказів, регулюванні процесів, контролі підлеглих, а лідер фокусується на людях, діє на основі довіри і власних цінностей, змінює чинний порядок і є фундатором традицій. Дж. Максвел [16] відзначає владні повноваження менеджера, авторитаризм, самовпевненість, одноосібність у прийнятті рішень на відміну від лідера, який вчить, надихає людей, є прихильником командної роботи і колективного ухвалення рішень.

Згідно з іншим науковим підходом, який взято за основу даного дослідження, ознаки менеджера і лідера не протиставляються, а взаємодоповнюються. Петер Друкер стверджував, що лідерство зазвичай виникає із зобов'язання служити іншим, а не собі. У своїй книзі «Ефективний керівник» він зазначає, що ефективність управління впливає з питання: «Як я можу найкраще служити іншим?» У цій книзі він відображає погляди на владу від грецької школи до Макіавеллі, і робить це в освіті, яку повинен отримати сучасний менеджер організацій. Це також важливо для розуміння ролі влади та авторитету у сучасних організаціях. Базуючись на своїй моделі менеджменту та знаннях про соціальне функціонування організацій, він закладає основи



сучасних теорій лідерства в організаціях [8]. Наразі лідерство називають однією із функцій керівника, який виконує роль організатора, наставника, представника інтересів команди, генератора інноваційних ідей і поширювача знань [18, с. 9-10]. У такий спосіб формується концепція «нового керівника», який виконує функції менеджера на різних рівнях управління, і водночас є лідером в колективі, володіючи комплексом засобів впливу на людей завдяки наявності та розвитку власних лідерських якостей [17]. В інших джерелах такого керівника називають «управлінським лідером» і наділяють його менеджерськими та лідерськими якостями. Л.Ф. Кожушко та А.С. Щербаков відзначають, що управлінські лідери є більш ефективними управлінцями, ніж просто менеджери або неформальні групові лідери без статусної влади, що проявляється у здатності планувати та реалізовувати організаційні зміни, генерувати ідеї і трансформувати їх у стратегічні цілі [14].

Процеси еволюції теорій лідерства продовжують привертати увагу сучасних науковців. Окремою сферою досліджень є трансформація лідерських якостей та їх практичного прояву в управлінській діяльності. Результати останніх доробок свідчать про необхідність для керівників виходити за межі традиційних моделей поведінки, аби опанувати нові управлінські підходи, здатні ефективно відповідати на виклики трансформаційного середовища [7]. Одні автори відмічають, що формування нового організаційного мислення є визначальним чинником, що суттєво впливає на ефективність лідерських і управлінських практик [4]. При цьому зазначається, що з метою подолання організаційної невизначеності та мінімізації спротиву з боку працівників, доцільним є чітке формулювання бачення змін, що сприятиме становленню нової культури лідерства [10]. Інші автори наполягають на тому, що високий рівень трансформації більшою мірою корелює з управлінськими характеристиками лідерів, а не з організаційними [6]. Водночас підкреслюється, що особливо вагомою є роль CEO у реалізації цих процесів, тоді як інші управлінські ланки постають перед серйозними викликами в умовах трансформації [3].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Однією з проблематичних умов успішного управління змінами є переосмислення стилів лідерства, що визнається критично необхідним як науковцями, так і самими управлінцями. Тому дослідження трансформації теоретичних підходів у лідерстві від традиційних до нових і новітніх теорій відповідає викликам сучасного світу і потребує актуалізації та узагальнення.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою дослідження є розробка та характеристика логіко-структурної схеми трансформації форм лідерства та лідерських якостей менеджера в межах загальної теорії лідерства. Для досягнення основної мети передбачено узагальнення традиційних та нових теорій лідерства, які в своїй еволюції призвели до формування новітніх теоретичних підходів у лідерстві; базуючись на методі концептуального аналізу, поєднати чинні еволюційні теорії та підходи в лідерстві в єдиній наочній схемі, у якій представити також трансформацію лідерських якостей.

Виклад основного матеріалу дослідження. Більшість традиційних теорій, які з посиланням на їх засновників розглядають вітчизняні та закордонні науковці, можна класифікувати відповідно до того, чи наголошують вони на характерних рисах лідера (теорії рис); його поведінці, владі та впливі (теорії поведінки); ситуаційних факторах (теорії непередбачуваних ситуацій). В табл. 1 наведені особливості традиційних теорій лідерства, узагальнені автором на основі вивчення першоджерел та сучасних наукових публікацій.

Узагальнюючи традиційні, нові та новітні теоретичні течії, з метою більш зрозумілого візуального сприйняття доцільно створити логіко-структурну схему загальної теорії лідерства (рис. 1).

Таблиця 1.

Класифікація традиційних теорій лідерства*

Традиційні теорії лідерства	Теоретичні течії (їх засновники та роки розробки)	Основні постулати теорії
1. Теорії рис. Полягають у виявленні соціальних, фізичних, інтелектуальних чи особистісних характеристик, якими володіють лідери і які відрізняють їх від решти населення.	1.1. Теорія Великої Людини (Ф.А. Вудс, Т. Карлайл, Г. Спенсер, Ф. Галтон, середина XX століття)	Лідерами народжуються, а не стають чи навчаються. Лише деякі, дуже рідкісні, люди володіють унікальними характеристиками, щоб бути ефективними лідерами та досягти величчя за божественним задумом. Чудові лідери можуть з'явитися, коли потреба в них є великою.
	1.2. Теорія рис (Р.М. Стогділл, Д.М. Кузес, Б.З. Познер, Б. Дж. Хоффман, М. Вебер, 1940-1960-і).	Відмінності між лідерами та їхніми послідовниками зумовлені особистісними рисами. Люди на керівних посадах виявляють більше лідерських рис, ніж підлеглі. Намагання виявлення рис, спільних для ефективних лідерів. Лідерські якості найбільш проявляються під час ситуаційних змін (зокрема досліджувалися риси військових лідерів під час Другої Світової війни).
2. Поведінкові теорії. Лідерство зумовлене поведінкою лідера, а не рисами, якими він володіє. Лідерами стають, а не народжуються. Певній поведінці можна навчитися, щоб забезпечити ефективне лідерство. Лідерство спирається на стиль керівництва	Теорія Х (автократичності) та Теорія Y (демократичності) (Дуглас МакГрегор, 1960)	Теорія Х: працівники вимагають примусу до роботи, контролю, автократичного керівництва. Лідер-автократ централізує повноваження, обмежує свободу та відповідальність підлеглих; ефективність праці зумовлена збільшеннями влади керівника. Теорія Y: працівники здатні до відповідальності і самоконтролю, участі у прийнятті рішень. Лідер-демократ делегує свої повноваження, налагоджує зворотну комунікацію в організації; ефективність праці залежить від участі підлеглих в процесі управління.
	2.2. Теорії шкалування стилів управління (Р. Лайкерт, Р.	Різні моделі поведінки були згруповані разом і позначені за відповідними шкалами стилів управління.



Традиційні теорії лідерства	Теоретичні течії (їх засновники та роки розробки)	Основні постулати теорії
	Тенненбаум і В. Шмідт, Р.Блейк і Дж.Моутон, 1960-1970-і)	
3. Ситуаційні теорії. Враховують обставини, в умовах яких здійснюється вплив лідера на послідовника. Ефективність лідерства залежить від здатності лідера діагностувати ситуацію.	3.1. Теорія контингентності (Ф.Фідлер, 1967)	Існують три ситуаційні змінні, які впливають на здатність досягти ефективного лідерства: відносини між лідером і послідовниками, структура завдання, влада, якою користується лідер.
	3.2. Теорія цілей (Р. Хаус, 1971)	Лідери здатні мотивувати своїх послідовників, переконуючи їх, що, докладаючи значних зусиль, можна досягти цінних результатів. Тому лідери направляють своїх підлеглих на досягнення цих цілей. Виділяються стилі лідерства: директивне, підтримуюче, партнерське й орієнтоване на досягнення.
	3.3. Теорія життєвого циклу лідерства (П. Херсі і К.Бланшар, 1969)	Лідер здатний вибирати тип поведінки з урахуванням рівня професійної та психологічної зрілості підлеглих.
	3.4. Теорія заміників лідерства (С. Керр і Дж.Джермієр, 1978)	Існують групи факторів, які роблять лідерство непотрібним у деяких ситуаціях, зокрема: досвід і потенціал підлеглих, чіткість завдань, структура організації. Окремі фактори діють як нейтралізатори лідерства або роблять його непотрібним (замінники).
	3.5. Теорія нормативного рішення (В.Врум і Ф.Йеттон, 1973)	Пропонуються різні процедури для прийняття рішень, які можуть призвести до ефективних наслідків залежно від контексту, в якому вони розроблені. Деякі з цих процедур: автократичні рішення лідера, автократичні рішення після збору додаткової інформації, індивідуальні консультації, консультації з групою, групові рішення.
	3.6. -Теорія когнітивних ресурсів. (Ф. Фідлер і Дж. Гарсія, 1987)	В умовах певних ситуаційних змінних, таких як міжособистісний стрес, підтримка групи, складність завдань тощо деякі когнітивні ресурси (інтелект, досвід, технічний досвід) впливають на ефективність лідерства.
	3.7.Теорія взаємодії: лідер-середовище- підлеглий (Дж.Воффорд, 1982)	Вплив поведінки лідера на продуктивність підлеглих опосередковується чотирма змінними: здатністю виконувати завдання, мотивацією до виконання завдань, чіткими та відповідними ролями та наявністю або відсутністю обмежень середовища.

*Сформовано автором за [2, 3, 9, 12, 19, 20]

Традиційні теорії лідерства беруть свій початок з теорії великої людини, у якій стверджується, що лідери народжені, щоб керувати, і володіють для цього певними характеристиками. Теорія рис розвинулась на основі теорії великої людини та зазначає, що лідерами можна народитися або стати, і що для ефективного лідера необхідна комбінація певних характеристик.

Потім прийшла поведінкова теорія, яка стверджувала, що лідери спираються в основному на свою поведінку, а не тільки на особистісні якості. Надалі було визнано, що на поведінку лідера впливають чинники навколишнього середовища, і серед теоретичних течій з'явилися ситуаційні теорії лідерства. Тож традиційна епоха включає перехід від зосередження на персональних рисах лідерів до вивчення складних взаємозв'язків між лідером, підлеглими та середовищем.

Ускладнення економічних та організаційних відносин всередині компаній та глобалізаційні зміни призвели до появи *нового* лідерства. Традиційні погляди на лідерство, в основу яких полягав односторонній ієрархічний вплив лідерів на підлеглих, стають все менш актуальними з огляду на складність сучасного світу. Згодом було з'ясовано, що в умовах швидких змін під впливом технологічних та інших інновацій виникають більш складні відносини в системі лідерства з перенесенням уваги на зворотну поведінку підлеглих.

За словами S. Benmira та M. Agboola, в процесі еволюції теорій лідерства відбувається зміщення уваги з характеристик і поведінки лідерів до більш системної перспективи, зосереджуючись на лідерстві як колективному соціальному процесі, що є результатом взаємодії багатьох факторів.

Автори підкреслюють, що нові теорії лідерства, які виникають, намагаються впоратися з новою реальністю організацій і бізнесу, що призводить до нових і більш відповідних визначень ролей лідера, послідовника та ситуації [2].

На думку авторів D. A. Cernas Ortiz та P. Mercado Salgado, нові теорії лідерства відрізняються не лише обґрунтуваннями відносин між керівниками і співробітниками, але й фундаментальними припущеннями щодо центральних аспектів онтології, епістемології, методології, природи людини та суспільства [3].

Нова ера в розвитку теорій лідерства започаткована обґрунтуванням трансформаційного і трансакційного лідерства. Ці теорії є наразі чи не найбільш розробленими та дослідженими. Їх засновником є Бернард Морріс Басс, який зокрема базувався на ідеях Роберта Хауса та Джеймса МакГрегора Бернса. Трансформаційне лідерство спрямоване на досягнення довгострокових цілей і стратегічних змін в організації.

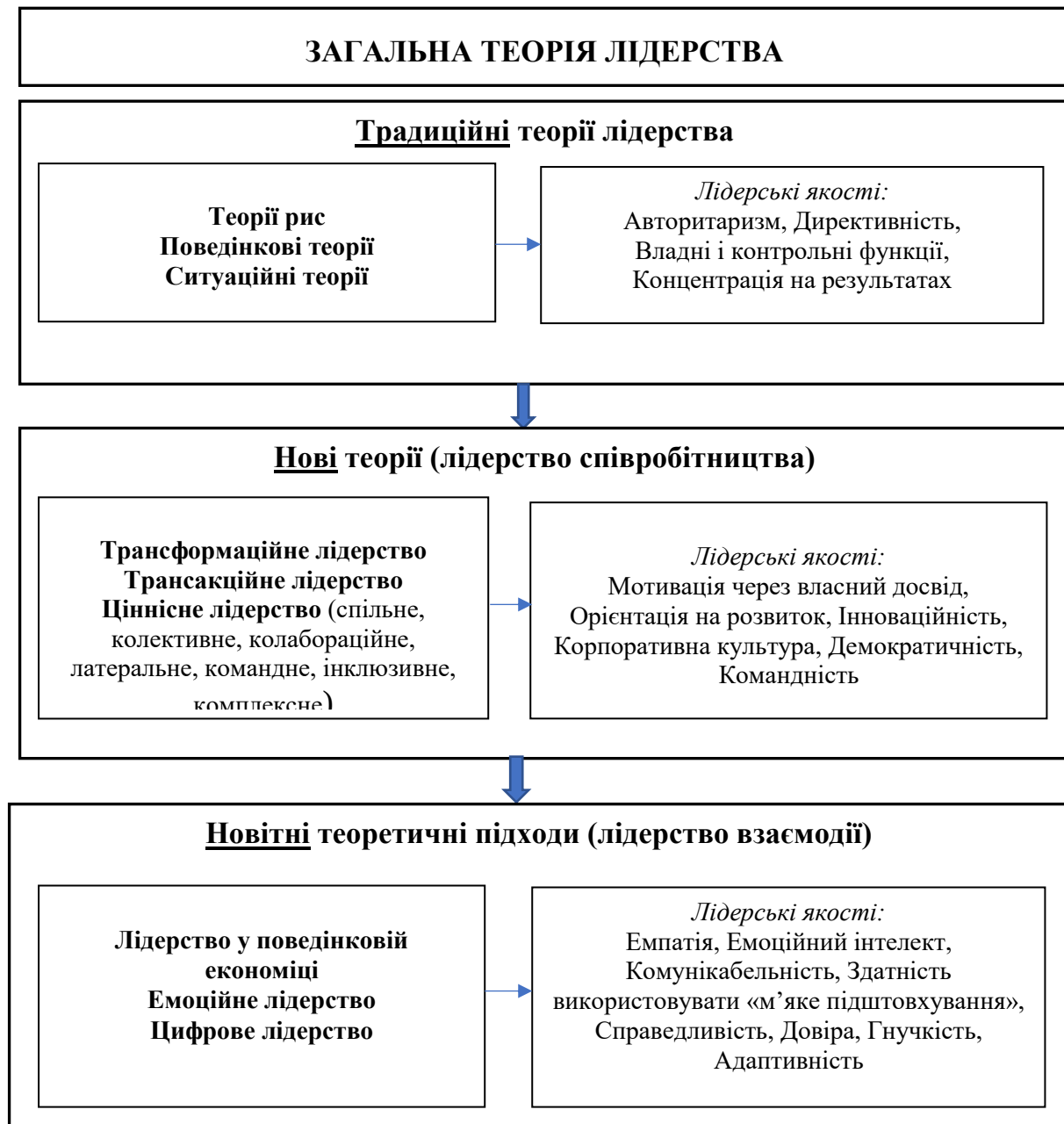


Рис. 1. Традиційні, нові та новітні теоретичні підходи у загальній теорії лідерства*

**Складено автором*

Модель трансформаційного лідерства є придатною для компаній, які динамічно розвиваються, зокрема, у сфері ІТ бізнесу. Серед компонентів трансформацій Б.М. Басс виділяє наступні [1]:

ідеалізований вплив – трансформаційний лідер поводить себе як взірці для підлеглих, демонструючи високі стандарти ділової і моральної поведінки, а підлеглі, своєю чергою, ідеалізують лідера, наділяючи його бажаними здібностями, наполегливістю і цілеспрямованістю;

наснажлива мотивація – трансформаційний лідер мотивує та надихає підлеглих шляхом створення у них чіткого уявлення про майбутні досягнення («переконливого бачення майбутнього», проявляючи власні та викликаючи у співробітників ентузіазм і оптимізм);

інтелектуальна стимуляція – трансформаційний лідер спонукає підлеглих на креативне та інноваційне мислення, самовдосконалення, зосереджується на командній роботі, заохочує появу нових підходів і ідей, якщо воно навіть не збігаються з його власними;

індивідуальний підхід – трансформаційний лідер визнає індивідуальні відмінності підлеглих, проявляє персоналізований підхід до навчання, мотивації, заохочення.

Трансакційне лідерство не зосереджується на стратегічних змінах в організації, а спрямоване на досягнення короткострокових цілей, виконанні повсякденних задач та збереженні поточного стану. При цьому широко застосовується винагороди за виконання завдань або покарання за їх невиконання, які називаються «транзакціями». Дана модель придатна для компаній (середніх і великих, наприклад, мережа закладів швидкого харчування McDonald's) які досягли бажаного рівня розвитку і не передбачають революційних організаційних чи технологічних змін.

У сучасному мінливому та непередбачуваному середовищі суспільства дедалі більше поляризуються та стають вимогливішими у делегуванні соціальних повноважень. Сучасні компанії та публічні установи рухаються до більш горизонтальних і прозорих організаційних структур, стають набагато гнучкішими та адаптуються до таких трансформацій, як існування груп інтересів, зміна поколінь тощо, які приносять нові форми споживання інформації. З огляду на ці виклики від керівництва вимагають лідерства, що відповідає новим економічним, діловим та соціальним тенденціям. В епоху нового лідерства також виникли і продовжують розвиватися теорії лідерства, орієнтованого на послідовників [2, 19]: спільне, колективне, колабораційне, латеральне, командне, інклюзивне, комплексне лідерство. Функціонування цих моделей залежить від взаємовідносин між лідерами і послідовниками в умовах організаційної культури, що склалася, та групових цінностей, а не від норм і правил, встановлених вищим керівництвом. Ці моделі є елементами теорії ціннісного лідерства, яке наразі є найбільш перспективним [15].

Теорія лідерства продовжує змінюватися з часом. *Новітні теоретичні підходи* у лідерстві ще знаходяться в процесі формування, складаються з окремих неузгоджених та обмежених положень, і, базуючись на практичному досвіді, характеризуються відсутністю комплексних узагальнень, які надалі об'єднують поодинокі знахідки. До таких новітніх течій у загальній теорії лідерства можна віднести лідерство у поведінковій економіці, емоційне лідерство, цифрове лідерство.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Вивчення історичного розвитку теорій лідерства показує, що кожна з них має свої переваги та недоліки і є частинами загальної теорії лідерства. У традиційних теоріях



лідерства менеджер є контролером і авторитетом, що визначає правила і керує командою за допомогою директивних методів. У нових і новітніх теоріях лідерство орієнтоване на розвиток, взаємодію, емоційний інтелект, інновації та зростання команди. Це вимагає від менеджера більшої гнучкості, здатності мотивувати й надихати працівників, а також бути адаптивним до змін і відкритим до нових підходів.

В результаті дослідження було охарактеризовано чинні еволюційні теорії та підходи в лідерстві, а також здійснено їх узагальнення у логіко-структурній схемі, де наочно наведено відповідність лідерських якостей менеджерів традиційним, новим і новітнім теоріям.

У сучасному складному, динамічному та глобалізованому середовищі жодна окрема теорія не здатна розв'язати всі проблеми лідерства в управлінні організацією. Тому варто застосовувати на практиці ті теоретичні здобутки, які відповідають рівню і динаміці розвитку компанії, її організаційній культурі та технологічному стану. Час вимагає від лідерів здатності швидко адаптуватися до технологічних змін і прогресу, знань тенденцій, переваг та способів використання технологій.

В подальших дослідженнях передбачається зосередити увагу на емпіричному застосуванні останніх теоретичних здобутків та вивченні напрямів трансформації лідерських якостей менеджерів, зокрема під впливом цифрових інновацій. У розвитку е-навичок менеджерів шляхом отримання освіти у сфері цифрових технологій зацікавлені компанії, для яких залучення та навчання компетентних керівників є фактором ринкової конкурентоспроможності.

Список використаних джерел

1. Bass B.M. Transformational leadership / Bernard M. Bass, Ronald E. Riggio. 2nd ed. Lawrence Erlbaum Associates, 2006. 297 p.
2. Benmira S., Agboola M. Evolution of leadership theory. *BMJ Leader*. 2021. №5. Pp. 3–5.
3. Cernas Ortiz D. A., Mercado Salgado P. Teorías de liderazgo en organizaciones: clasificación paradigmática y oportunidades de investigación. *CIENCIA ergo-sum*. 2023. 30(3).
4. Evans N., Qureshi A., Miklosik A. Digital enterprise transformation: Lessons learnt from expert experience. *Proceedings of the European Conference on Knowledge Management: Conference Paper*. 2022. C. 268–275.
5. Lupano Perugini M.L., Castro Solano A. Estudios sobre el liderazgo. *Teorías y evaluación. Psicodebate. Psicología, Cultura y Sociedad*. 2006. № 6. Pp. 107–122.
6. Porfírio J. A., Carrilho T., Felício J. A., Jardim J. Leadership characteristics and digital transformation. *Journal of Business Research*. 2021. №124. C. 610–619.
7. Raković L., Maric S., Djordjevic Milutinovic L., Vukovic V., Bjekic R.. The role of leadership in managing digital transformation: Asystematic literature review. *E&M Economics and Management*. 2024. №27(2). C. 87–107.
8. Rivera J. Management y Liderazgo en Peter Drucker. *Capital Humano*. 2006. № 195. Pp. 38–44.
9. Sánchez Santa-Bárbara E. Teoría del liderazgo situacional en la Administración local: validez del modelo. *Psicothema*. 2000. Vol. 12. № 3. Pp. 435–439.
10. Sokolović B., Katić I., Grubić-Nešić L., Ivanišević A., Pavlović A. The specific role of transformational leadership in the organizational culture of service organizations. *Anali Ekonomskog Fakulteta u Subotici*. 2022. №47. C. 131–145.
11. Bennis, W. On Becoming a Leader. New York: Basic Books, 1989.

12. Везомська С.Ж. Теорії лідерства: формування та сучасний стан дослідження. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука"*. 2021. №11.
13. Клочко А.О. Лідерство як модель ефективного управління освітньою організацією. Освітнє лідерство: від теорії до практики : монографія / авт. кол. ; за наук. ред. В. Р. Міляєвої ; Київський університет імені Бориса Грінченка [Електронне видання]. Київ; Кривий Ріг : Вид. Р. А. Козлов. 2021. 296 с. URL: <https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/36659>. С. 47-59 (дата звернення: 02.03.2025).
14. Кожушко Д.Ф., Щербакова А.С. Лідерство як передумова ефективної системи менеджменту організації. *Вісник НУБГП. Серія: Економічні науки*. 2020. Вип.4 (92). С. 85-95.
15. Кочубей Т., Семенов А. Сучасні теорії лідерства: теоретичний аспект. *Психолого-педагогічні проблеми сільської школи*. 2012. № 40. С. 176-184.
16. Maxwell J. *Developing the Leader Within You*. Thomas Nelson, 1993. 224p .
17. Маркіна І.А., Вороніна В.Л., Дмитренко І.А. Лідерство як феномен сучасного менеджменту. *Економічний простір*. 2020. № 159. С. 88-91.
18. Сергєєва Л. М., Кондратьєва В. П., Хромей М. Я. Лідерство: навч. посібн. /за наук. ред. Л. М. Сергєєвої. Івано-Франківськ. «Лілея- НВ». 2015. 296 с.
19. Чорний А. В. Сучасні теорії лідерства: загальний огляд та структурна модель. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»*. 2018. № 9(37). С. 78–84.
20. Якушко Н.О. Теорії лідерства: генеза та сучасні інтерпретації. *Право та державне управління*. 2016. №4 (25). С. 130-135.

References

1. Bass B.M. (2006). Transformational leadership / Bernard M. Bass, Ronald E. Riggio. 2nd ed. Lawrence Erlbaum Associates, 297 p.
2. Benmira S., Agboola M. (2021). Evolution of leadership theory. *BMJ Leader*. №5. Pp. 3–5. doi:10.1136/leader-2020-000296
3. Cernas Ortiz D. A., Mercado Salgado P. (2023). Teorías de liderazgo en organizaciones: clasificación para-digmática y oportunidades de investigación. *CIENCIA ergo-sum*. 30(3). <http://doi.org/10.30878/ces.v30n3a10>.
4. Evans N., Qureshi A., Miklosik A. (2021). Digital enterprise transformation: Lessons learnt from expert experience. *Proceedings of the European Conference on Knowledge Management: Conference Paper*. Pp. 268–275.
5. Lupano Perugini M.L., Castro Solano A. (2006). Estudios sobre el liderazgo. *Teorías y evaluación. Psicodebate. Psicología, Cultura y Sociedad*. № 6. Pp. 107-122.
6. Porfirio J. A., Carrilho T., Felício J. A., Jardim J. (2021). Leadership characteristics and digital transformation. *Journal of Business Research*. №124. Pp. 610–619.
7. Rakovic L., Maric S., Djordjevic Milutinovic L., Vukovic V., Bjekic R. (2024). The role of leadership in managing digital transformation: Asystematic literature review. *E&M Economics and Management*. №27(2). Pp. 87-107.
8. Rivera J. Management y Liderazgo en Peter Drucker (2006). *Capital Humano*. № 195. Pp. 38-44.
9. Sánchez Santa-Bárbara E. (2000). Teoría del liderazgo situacional en la Administración local: validez del modelo. *Psicothema*. Vol. 12. № 3. Pp. 435-439.
10. Sokolović B., Katić I., Grubić-Nešić L., Ivanišević A., Pavlović A. (2022). The specific role of transformational leadership in the organizational culture of service organizations. *Anali Ekonomskog Fakulteta u Subotici*. №47. Pp. 131–145.
11. Bennis, W. *On Becoming a Leader*. New York: Basic Books, 1989.
12. Verezomska S.Zh. (2021). Teorii liderstva: formuvannia ta suchasnyi stan doslidzhennia. [Leadership Theories: Formation and Current State of Research]. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal "Internauka"*. - International Scientific Journal "Internauka". №11[in Ukrainian].



13. Klochko A.O. (2021). Liderstvo yak model efektyvnoho upravlinnia osvithoiu orhanizatsiieiu. [Leadership as a model of effective management of an educational organization]. Osvitnie liderstvo: vid teorii do praktyky : monohrafiia. [Educational leadership: from theory to practice: monograph]. Kyiv; Kryvyi Rih : Vyd. R. A. Kozlov. 296 p. URL: <https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/36659>. C. 47-59 [in Ukrainian] (accessed: 02.03.2025).
14. Kozhushko D.F., Shcherbakova A.S. (2020). Liderstvo yak peredumova efektyvnoi systemy menedzhmentu orhanizatsii. [Leadership as a prerequisite for an effective organization management system]. Visnyk NUVHP. Seriya: Ekonomichni nauky. - Bulletin of the Ukrainian University of Economics. Series: Economic Sciences. Vol.4 (92). Pp. 85-95 [in Ukrainian].
15. Kochubei T., Semenov A. (2012). Suchasni teorii liderstva: teoretychnyi aspekt. [Modern theories of leadership: theoretical aspect]. Psykholoho-pedahohichni problemy silskoi shkoly. - Psychological and pedagogical problems of rural schools. № 40. P. 176-184 [in Ukrainian].
16. Maxwell J. Developing the Leader Within You. Thomas Nelson, 1993. 224p .
17. Markina I.A., Voronina V.L., Dmytrenko I.A. (2020). Liderstvo yak fenomen suchasnoho menedzhmentu. [Leadership as a phenomenon of modern management]. Ekonomichniy prostir. - Economic space. № 159. Pp. 88-91. [in Ukrainian].
18. Serheieva L.M., Kondratieva V.P., Khromei M. Ya. (2015). Liderstvo: navch. posibn. [Leadership: A Study Guide]. Ivano-Frankivsk. «Lileia- NV». 296 p. [in Ukrainian].
19. Chornyi A.V. (2018). Suchasni teorii liderstva: zahalnyi ohliad ta strukturna model. [Modern Leadership Theories: General Overview and Structural Model.]. Naukovi zapysky Natsionalnoho universytetu «Ostrozka akademiia». Seriya «Ekonomika». - Scientific Notes of the National University "Ostroh Academy". Series "Economy". № 9(37). Pp. 78-84. [in Ukrainian].
20. Yakushko N.O. (2016). Teorii liderstva: geneza ta suchasni interpretatsii. [Leadership theories: genesis and contemporary interpretations]. Pravo ta derzhavne upravlinnia. - Law and public administration. №4 (25). Pp. 130-135 [in Ukrainian].

Отримано:	13.03.2025	Beérkezett:	2025.03.13	Received:	13.03.2025
Прийнято до друку:	18.04.2025	Elfogadva:	2025.04.18	Accepted:	18.04.2025
Опубліковано:	25.06.2025	Megjelent:	2025.06.25	Published:	25.06.2025