
МЕНЕДЖМЕНТ

ОТРИМАНО:

21 Грудня 2025

ПРИЙНЯТО:

20 Лютого 2026

ВИПУСК:

20 Березня 2026

 CC BY 4.0

УДК 005.32:005.7

DOI 10.26661/2522-1566/2026-1/35-11

ЕВОЛЮЦІЯ ПАРАДИГМ ЛІДЕРСТВА В КОНТЕКСТІ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ХХІ СТОЛІТТЯ**Онищенко О.А.****к.н.держ.упр., доцент**Запорізький національний університет**м. Запоріжжя, Україна**ORCID 0000-0002-3009-3856*** Email автора для листування: oksana.onishchenko.znu@gmail.com*

Анотація. У статті досліджено еволюцію парадигм лідерства в контексті організаційного розвитку ХХІ століття. Проаналізовано трансформацію наукових підходів від класичних теорій рис і поведінкових моделей до сучасних концепцій трансформаційного, автентичного, сервісного та емоційно інтелектуального лідерства. Особливу увагу приділено впливу глобалізації, цифровізації, динаміки VUCA-середовища та зростання ролі людського капіталу на зміну управлінських практик. Доведено, що сучасне лідерство розглядається не лише як індивідуальна характеристика керівника, а як системна компетентність організації, яка забезпечує стратегічну гнучкість, інноваційність і стійкість до зовнішніх викликів. Акцентовано увагу на зміщенні фокусу з формальної влади та адміністративного контролю на соціально-психологічні механізми впливу, формування довіри, розвиток організаційної культури та стимулювання залученості персоналу. Проаналізовано методологічні виклики сучасних досліджень лідерства, зокрема проблеми вимірювання стилів, роль фоловерства та феномен «темної сторони» лідерства. Встановлено взаємозв'язок між розвитком лідерських компетентностей і забезпеченням довгострокової конкурентоспроможності організації. Обґрунтовано доцільність інтеграції сучасних парадигм лідерства у практику стратегічного управління, управління персоналом та організаційних змін. Практична цінність дослідження полягає у формуванні рекомендацій щодо впровадження сучасних моделей лідерства в умовах цифрової трансформації та глобальної турбулентності. Отримані результати можуть бути використані при розробці програм розвитку керівників, формуванні систем оцінювання лідерських компетентностей та удосконаленні моделей організаційного розвитку в організаціях різних типів.

Ключові слова: лідерство, парадигми лідерства, організаційний розвиток, трансформаційне лідерство, емоційний інтелект, автентичне лідерство, сервісне лідерство, управління змінами, організаційна культура, цифрове середовище.

JEL класифікатор: M10, M12, M14, O15.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується високим рівнем турбулентності, цифровою трансформацією бізнес-процесів, глобалізацією ринків,

зростанням конкуренції та посиленням ролі людського капіталу як ключового стратегічного ресурсу організації. У цих умовах традиційні управлінські підходи, засновані переважно на адміністративному контролі та ієрархічній координації, виявляються недостатніми для забезпечення довгострокової ефективності та стійкого розвитку організацій. Це зумовлює необхідність переосмислення ролі лідерства як системоутворюючого чинника організаційного розвитку.

Протягом ХХ-ХХІ століть відбувалася поступова трансформація наукових уявлень про лідерство: від теорій рис і поведінкових моделей до концепцій ситуаційного, трансформаційного, автентичного та сервісного лідерства. Якщо ранні підходи концентрувалися на особистісних характеристиках керівника або стилях управління, то сучасні парадигми акцентують увагу на здатності лідера формувати стратегічне бачення, ініціювати зміни, розвивати організаційну культуру довіри та стимулювати інноваційну активність персоналу. Особливої актуальності набуває інтеграція емоційного інтелекту як чинника ефективної міжособистісної взаємодії та управління змінами.

Разом із тим, в умовах VUCA-середовища (нестабільності, невизначеності, складності та неоднозначності) організації стикаються з необхідністю швидкої адаптації до зовнішніх викликів. Це потребує формування нової управлінської парадигми, у якій лідерство розглядається не лише як індивідуальна характеристика керівника, а як системна компетентність організації, що впливає на її стратегічну гнучкість, інноваційність і конкурентоспроможність [2; 6; 7].

Попри значний обсяг наукових досліджень у сфері теорії лідерства, залишається недостатньо систематизованим питання еволюції парадигм лідерства саме в контексті організаційного розвитку ХХІ століття, з урахуванням цифровізації, трансформації управлінських структур та зміни ціннісних орієнтирів суспільства. Виникає потреба у комплексному аналізі сучасних моделей лідерства та визначенні їхнього впливу на механізми організаційного розвитку.

Таким чином, проблема дослідження полягає у необхідності теоретичного узагальнення та систематизації сучасних парадигм лідерства, визначення їхніх ключових характеристик і з'ясування ролі у забезпеченні ефективного розвитку організацій в умовах глобальних трансформацій ХХІ століття.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика лідерства є однією з найбільш досліджуваних у теорії управління, організаційній поведінці та соціальній психології. Формування наукових підходів до розуміння лідерства відбувалося поступово – від класичних теорій рис до сучасних інтегративних концепцій, що враховують складність і динамічність організаційного середовища.

Початкові дослідження були зосереджені на теоріях рис лідера, які виходили з припущення про наявність універсального набору особистісних характеристик, що визначають ефективність керівника. Подальший розвиток наукової думки привів до формування поведінкових теорій, у межах яких увага зосереджувалася на стилях управління та моделях взаємодії керівника з підлеглими. Важливий внесок у розвиток сучасного розуміння лідерства зробили праці James MacGregor Burns, який запропонував концепцію трансформаційного та транзакційного лідерства [11], а також Bernard Bass [9], який розвинув і емпірично обґрунтував модель трансформаційного лідерства як чинника мотивації та організаційних змін.

У контексті зростання ролі людського капіталу та нематеріальних ресурсів особливої ваги набули дослідження емоційного інтелекту як складової лідерської ефективності. Значний вплив на розвиток цього напряму мали роботи Daniel Goleman [14; 18], який обґрунтував значення емоційної компетентності керівника для формування довіри, командної взаємодії та

організаційної культури, а також концептуальні положення Peter Salovey та John D. Mayer щодо структури емоційного інтелекту [19].

Подальша еволюція наукових підходів відобразилася у формуванні концепцій автентичного, сервісного та адаптивного лідерства. Зокрема, ідеї сервісного (службового) лідерства, започатковані Robert K. Greenleaf, акцентують увагу на пріоритетності потреб співробітників і розвитку організаційної спільноти [15; 20]. Концепція автентичного лідерства зосереджується на ціннісній узгодженості, самосвідомості та етичності управлінських рішень. У сучасних дослідженнях дедалі більшої актуальності набувають питання цифрового лідерства, лідерства в умовах VUCA-середовища, а також колективних та розподілених моделей управління.

Серед актуальних наукових розвідок у сфері лідерства, що пропонують системний аналіз еволюції теоретичних підходів – від класичних домінуючих концепцій до новітніх тенденцій та окреслення подальших перспектив розвитку досліджень, – доцільно виокремити працю Robert C. Liden, Xing Wang та Yue Wang. У зазначеному дослідженні здійснено ґрунтовний аналіз традиційних і контингентних моделей лідерства, теорії обміну «лідер-послідовник» (LMX), а також морально-ціннісних підходів, зокрема автентичного, етичного та сервісного лідерства. Водночас автори приділяють значну увагу критичному переосмисленню методологічних засад дослідження лідерства, зокрема проблематиці операціоналізації та вимірювання стилів лідерської поведінки. Значну увагу приділено новітнім напрямкам досліджень, зокрема вивченню «темного боку» позитивних стилів лідерства, ролі фоловерства та багаторівневого аналізу впливу лідерства. Стаття також окреслює перспективні напрями подальших досліджень, зокрема інтеграцію категорій влади та формальної авторитетності в теорії лідерства та вдосконалення методологічних підходів до його вивчення [16].

Подібний еволюційний підхід до осмислення феномену лідерства простежується і в роботі S. Venmira та M. Agboola, опублікованій у *BMJ Leader*. Автори розглядають лідерство як надзвичайно складне, багатовимірне соціальне явище, що набуло особливої актуальності в умовах динамічного та глобалізованого середовища. Водночас підкреслюється парадоксальність ситуації, коли за значного обсягу наукових досліджень феномен лідерства й надалі залишається дискусійним і концептуально неоднозначним, що кореспондує з відомою тезою Warren Bennis про те, що лідерство є одним із найбільш досліджуваних і водночас найменш зрозумілих явищ у соціальних науках. У статті систематизовано різні дефініції лідерства – від розуміння його як процесу впливу, спрямованого на досягнення цілей, до трактування лідерства як мистецтва мобілізації людей навколо спільних прагнень та як форми соціального впливу. Узагальнюючи наукові підходи, автори наголошують на відсутності універсального визначення чи єдиної ефективної моделі лідерства, що зумовлює подальші пошуки теоретичного узгодження та критеріїв ефективності лідерської діяльності [10].

Вагомий внесок у розвиток сучасної парадигми трансформаційного лідерства здійснено у праці C. Deng, D. Gulseren, C. Isola, K. Grocutt та N. Turner, опублікованій у *Human Resource Development International*. У статті представлено доказово-орієнтований огляд ефективності трансформаційного лідерства, заснований на узагальненні результатів емпіричних досліджень і метааналізів. Автори систематизують наукові дані щодо впливу трансформаційного лідерства на індивідуальні та організаційні результати, зокрема продуктивність праці, залученість персоналу, інноваційну активність, організаційну відданість і психологічне благополуччя працівників. Особливу увагу приділено механізмам впливу трансформаційного лідерства – формуванню натхненної візії, індивідуалізованій підтримці, інтелектуальній стимуляції та розвитку довіри в колективі. Водночас дослідники акцентують на необхідності критичного осмислення універсальності цього підходу, врахування контекстуальних чинників та уникнення надмірної ідеалізації трансформаційної моделі. Таким чином, стаття формує науково обґрунтовану основу для подальшого розвитку теорії лідерства та її практичного застосування у системах управління людськими ресурсами й організаційного розвитку [13].

Вітчизняні дослідження лідерства характеризуються міждисциплінарністю, поєднанням управлінського та соціально-психологічного підходів, а також адаптацією провідних західних теорій до українського соціокультурного контексту. Українські науковці активно розробляють проблематику стилів керівництва, емоційного інтелекту, трансформаційного та освітнього лідерства, лідерства в умовах суспільних змін і кризових трансформацій. Значна увага приділяється формуванню лідерських компетентностей керівників, розвитку організаційної культури, психологічним чинникам ефективного управління та ролі лідерства у забезпеченні стійкості організацій.

Так, аналіз вітчизняних досліджень проблематики лідерства, здійснений М. Карпілянською систематизує науковий доробок українських учених у сфері лідерства, окреслює основні теоретико-методологічні підходи, що застосовуються у вітчизняних дослідженнях, а також визначає провідні напрями аналізу – зокрема соціально-психологічні характеристики лідера, стилі керівництва, особливості лідерства в освітніх, управлінських та організаційних контекстах. У статті простежується тенденція до інтеграції класичних західних концепцій із національними соціокультурними особливостями, що формує специфіку українського наукового дискурсу. Водночас акцентується увага на необхідності подальшого розвитку емпіричних досліджень, удосконалення інструментарію вимірювання лідерських якостей та розширення міждисциплінарних підходів до вивчення лідерства в умовах сучасних суспільних трансформацій [3].

В своїй роботі Н. Буняк розглядає лідерство як системоутворюючий елемент менеджменту організації, що забезпечує узгодження стратегічних цілей, ефективність управлінських процесів та розвиток людського потенціалу. Авторка акцентує увагу на співвідношенні понять «керівництво» та «лідерство», підкреслюючи, що в сучасних умовах саме лідерська складова управління стає визначальною для формування конкурентних переваг організації. У дослідженні проаналізовано основні підходи до трактування лідерства, охарактеризовано його функції в системі менеджменту, а також визначено вплив лідерських якостей керівника на організаційну культуру, мотивацію персоналу та результативність діяльності. Окрему увагу приділено необхідності розвитку лідерських компетентностей як стратегічного ресурсу організації в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Загалом робота має теоретико-прикладний характер і спрямована на обґрунтування інтеграції сучасних моделей лідерства у практику управління вітчизняними організаціями [1].

В дослідженні В. Олещенко, Г. Артамонова та В. Руденко здійснено комплексний аналіз актуальних концепцій лідерства крізь призму їх історичної еволюції та сучасної інтеграції. Автори послідовно простежують трансформацію теоретичних підходів – від класичних теорій рис і поведінкових моделей до контингентних, трансформаційних, автентичних та сервісних концепцій, підкреслюючи поступовий перехід від одновимірного трактування лідерства до багаторівневого та системного розуміння цього феномену. Особливу увагу в дослідженні приділено інтеграції різних теоретичних підходів у межах сучасної управлінської парадигми, що враховує вплив цифровізації, глобалізаційних процесів і зростання ролі людського капіталу. Автори наголошують на необхідності поєднання поведінкових, ціннісних і ситуаційних компонентів лідерства для забезпечення ефективного функціонування організацій в умовах динамічного середовища. Стаття має теоретико-узагальнюючий характер і спрямована на формування цілісного бачення сучасних тенденцій розвитку теорії лідерства та її практичної релевантності для систем менеджменту [4].

У статті І. Г. Шавкун та Я. С. Дибчинської розглянуто концепцію вертикального розвитку лідерства (*vertical leadership development*) як сучасний напрям удосконалення управлінських компетентностей. Автори акцентують увагу на відмінності між горизонтальним розвитком (накопичення знань і навичок) та вертикальним розвитком, що передбачає трансформацію способів мислення, підвищення рівня когнітивної складності та здатності до стратегічного бачення. У дослідженні окреслено теоретичні засади концептуалізації вертикального лідерського розвитку, проаналізовано проблеми його

впровадження в організаційній практиці, зокрема недостатню методологічну визначеність, складність оцінювання результатів і потребу у створенні сприятливого середовища для глибинних змін управлінського мислення. Автори підкреслюють, що вертикальний розвиток лідерства є необхідною умовою ефективного функціонування організацій у складному та динамічному середовищі, оскільки забезпечує здатність керівників працювати з невизначеністю, приймати стратегічні рішення та ініціювати трансформаційні зміни. Стаття має концептуально-методологічний характер і сприяє розвитку сучасного наукового дискурсу щодо інноваційних підходів до підготовки управлінських кадрів [8].

Разом із тим, аналіз наукових джерел засвідчує фрагментарність досліджень щодо системної інтерпретації еволюції парадигм лідерства саме у взаємозв'язку з процесами організаційного розвитку XXI століття. Більшість праць зосереджені або на окремих концепціях, або на емпіричних аспектах їх застосування, тоді як інтегративний підхід, що поєднує історичну ретроспективу та сучасні трансформаційні виклики, потребує подальшого теоретичного осмислення.

Отже, наявний науковий доробок створює ґрунтовну теоретичну базу для дослідження лідерства, однак актуалізує необхідність комплексного аналізу еволюції його парадигм у контексті стратегічного організаційного розвитку та глобальних змін сучасного управлінського середовища.

МЕТОДОЛОГІЯ

Методологічною основою дослідження є комплекс загальнонаукових і спеціальних методів пізнання, що забезпечують системний аналіз еволюції парадигм лідерства в контексті організаційного розвитку XXI століття. Дослідження ґрунтується на міждисциплінарному підході, який поєднує положення теорії менеджменту, організаційної поведінки, соціальної та економічної психології, а також стратегічного управління.

У процесі дослідження застосовано такі методи:

- історико-логічний метод – для простеження генезису та етапів розвитку теорій лідерства від класичних підходів (теорії рис, поведінкові та ситуаційні моделі) до сучасних концепцій трансформаційного, автентичного, сервісного та цифрового лідерства;
- системний підхід – для розгляду лідерства як багаторівневого феномену, що функціонує у взаємозв'язку з організаційною структурою, культурою, людським капіталом та зовнішнім середовищем;
- порівняльний аналіз – для зіставлення різних парадигм лідерства, визначення їхніх концептуальних відмінностей і спільних характеристик;
- метод наукового узагальнення та синтезу – для формування інтегративного бачення сучасних тенденцій розвитку лідерства;
- контент-аналіз наукових публікацій – для систематизації результатів сучасних зарубіжних і вітчизняних досліджень з проблематики лідерства.

Емпіричною базою дослідження слугували наукові статті, опубліковані у фахових міжнародних та національних виданнях, монографії та аналітичні матеріали, присвячені розвитку теорії лідерства та її прикладним аспектам. Добір джерел здійснювався з урахуванням їхньої наукової релевантності, цитованості та відповідності тематиці дослідження.

Методологічна логіка дослідження передбачала послідовний перехід від аналізу історичних концепцій лідерства до виявлення сучасних інтегративних тенденцій та визначення їхнього впливу на організаційний розвиток. Такий підхід дозволив сформулювати цілісне теоретичне бачення еволюції парадигм лідерства та обґрунтувати їх значення для забезпечення стійкості й конкурентоспроможності організацій у XXI столітті.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ ТА ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Мета дослідження полягає у комплексному аналізі еволюції парадигм лідерства та визначенні їхнього впливу на організаційний розвиток у XXI столітті з урахуванням сучасних викликів, таких як глобалізація, цифровізація, VUCA-середовище та зростання ролі людського капіталу. Дослідження спрямоване на інтеграцію класичних і новітніх теорій лідерства, а також на системне осмислення їх практичної значущості для управлінських процесів у сучасних організаціях.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

1. Провести систематичний огляд історичних і сучасних теорій лідерства, простеживши їхню еволюцію від класичних моделей до сучасних інтегративних підходів.
2. Проаналізувати ключові концепції трансформаційного, автентичного, сервісного та емоційно інтелектуального лідерства, виділивши їхні характерні ознаки та вплив на організаційний розвиток.
3. Оцінити сучасні тенденції і виклики досліджень лідерства, зокрема питання методології вимірювання стилів, ролі фоловерства та «темної сторони» лідерства.
4. Узагальнити результати національних і міжнародних досліджень, визначивши специфіку вітчизняного підходу до проблематики лідерства.
5. Сформулювати рекомендації щодо застосування сучасних парадигм лідерства для підвищення ефективності управління, розвитку організаційної культури та формування стійких конкурентних переваг організацій у XXI столітті.

Таке формулювання мети та завдань забезпечує чітку логіку дослідження: від історико-теоретичного аналізу до синтезу сучасних тенденцій і практичних рекомендацій щодо управління організаційним розвитком.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Еволюція наукових підходів до лідерства відображає поступову зміну фокусу досліджень: від індивідуальних характеристик керівника до комплексних, інтегративних моделей, що враховують соціально-психологічні, організаційні та контекстуальні чинники. Систематичний огляд дозволяє простежити цю трансформацію і виділити ключові етапи розвитку теорій лідерства.

1. Теорії рис (*Trait Theories, початок XX ст.*)

Ранні дослідження лідерства зосереджувалися на пошуку універсальних особистісних рис, що визначають ефективного лідера. Автори цих теорій намагалися виділити характерні психологічні та фізіологічні характеристики керівників, які корелюють із успіхом організації. Критика цих моделей полягала в надмірному спрощенні лідерства та ігноруванні контекстуальних чинників.

2. Поведінкові теорії (*Behavioral Theories, 1930-1950-ті рр.*)

З появою досліджень у межах Гарвардської школи та університету Огайо акцент перемістився з особистісних рис на конкретні стилі поведінки лідера. Виділялися стилі керівництва: орієнтований на завдання, орієнтований на людей, авторитарний, демократичний, ліберальний. Ці моделі підкреслювали можливість розвитку лідерських навичок через навчання і тренінги.

3. Теорії контингентності (*Contingency Theories, 1960-1970-ті рр.*)

У 1960-1970-х роках з'явилися концепції, які враховували вплив ситуаційних факторів на ефективність лідера. Основні представники – Ф. Фідлер (модель «лідерський стиль – ситуація») та Герсі й Бланшар (модель ситуаційного керівництва). Було визнано, що не існує універсального стилю лідерства, а ефективність керівника залежить від контексту, характеристик підлеглих і завдань організації.

4. Трансформаційне та транзакційне лідерство (1970-1990-ті рр.)

James MacGregor Burns запропонував концепцію трансформаційного лідерства, підкресливши здатність лідера надихати, мотивувати і змінювати організаційні системи. Bernard Bass розвинув цю ідею, виділивши чотири компоненти трансформаційного лідерства: ідеалізований вплив, натхненна мотивація, інтелектуальна стимуляція та індивідуалізована увага. Паралельно розвивалося транзакційне лідерство, яке фокусувалося на обміні ресурсів та управлінні за допомогою винагород і санкцій.

5. Сучасні інтегративні підходи (2000-сьогодні)

Сучасні дослідження об'єднують поведінкові, контингентні та трансформаційні концепції у цілісні інтегративні моделі. До них належать:

Автентичне лідерство – акцент на ціннісній узгодженості, самосвідомості та етичності рішень.

Сервісне (службове) лідерство – пріоритет потреб співробітників, розвиток організаційної спільноти (Robert K. Greenleaf).

Лідерство з високим емоційним інтелектом – здатність усвідомлювати власні та чужі емоції, керувати міжособистісними відносинами (Daniel Goleman).

Вертикальний розвиток лідерства – фокус на трансформації мислення, стратегічному баченні і когнітивній складності керівника.

Цифрове та адаптивне лідерство – відповідає викликам глобалізації, технологічної динаміки та VUCA-середовища (рис.1).

Таким чином, еволюція теорій лідерства демонструє поступовий перехід від лідерства як набору рис і стилів до комплексного, системного феномену, який інтегрує психологічні, соціальні та організаційні аспекти. Сучасні підходи підкреслюють роль контексту, цінностей, емоційного інтелекту, інновацій та стратегічного мислення, що робить лідерство ключовим чинником стійкого розвитку організацій у XXI столітті.

Сучасні підходи до лідерства формують інтегративну картину управлінської діяльності, поєднуючи психологічні, соціальні та стратегічні аспекти. До провідних концепцій належать трансформаційне, автентичне, сервісне та лідерство з емоційним інтелектом (табл.1).

Сучасна наука про лідерство демонструє низку ключових тенденцій, що відображають поглиблення предметного аналізу та розширення теоретичних і емпіричних рамок. Одним із важливих напрямів є методологічні проблеми вимірювання стилів лідерства. Сучасні дослідники розробляють багатовимірні інструменти оцінювання, які враховують поведінкові, ціннісні та контекстуальні компоненти, використовуючи як кількісні, так і якісні підходи: опитувальні методики, 360°-оцінювання, структуровані інтерв'ю та кейс-дослідження. З'являються адаптовані інструменти для різних культурних контекстів і галузей. Водночас залишається низка викликів: відсутність універсальних критеріїв визначення ефективності стилів лідерства, різна операціоналізація термінів і показників у різних дослідженнях, а також вплив соціально-культурних особливостей на валідність і надійність інструментів, особливо у міжнародних та міжкультурних дослідженнях. Це вказує на потребу стандартизації методології та її адаптації до сучасних умов цифровізації і глобалізації.

Ще однією важливою тенденцією є зростання ролі фоловерства у дослідженнях лідерства. Усвідомлюється, що лідерство – це не лише діяльність керівника, а взаємодія між лідером і тими, хто за ним іде. Зростає кількість робіт, які акцентують на ролі підлеглих у формуванні ефективних управлінських практик, розробляються концепції типів фоловерів, їхньої мотивації та впливу на результати організації. Водночас існують методологічні та теоретичні проблеми: недостатньо розглянуто взаємозв'язок між фоловерством та системними змінними, такими як культура організації чи структура управління, а емпіричне вимірювання поведінки та впливу фоловерів у динамічних процесах залишається складним завданням.

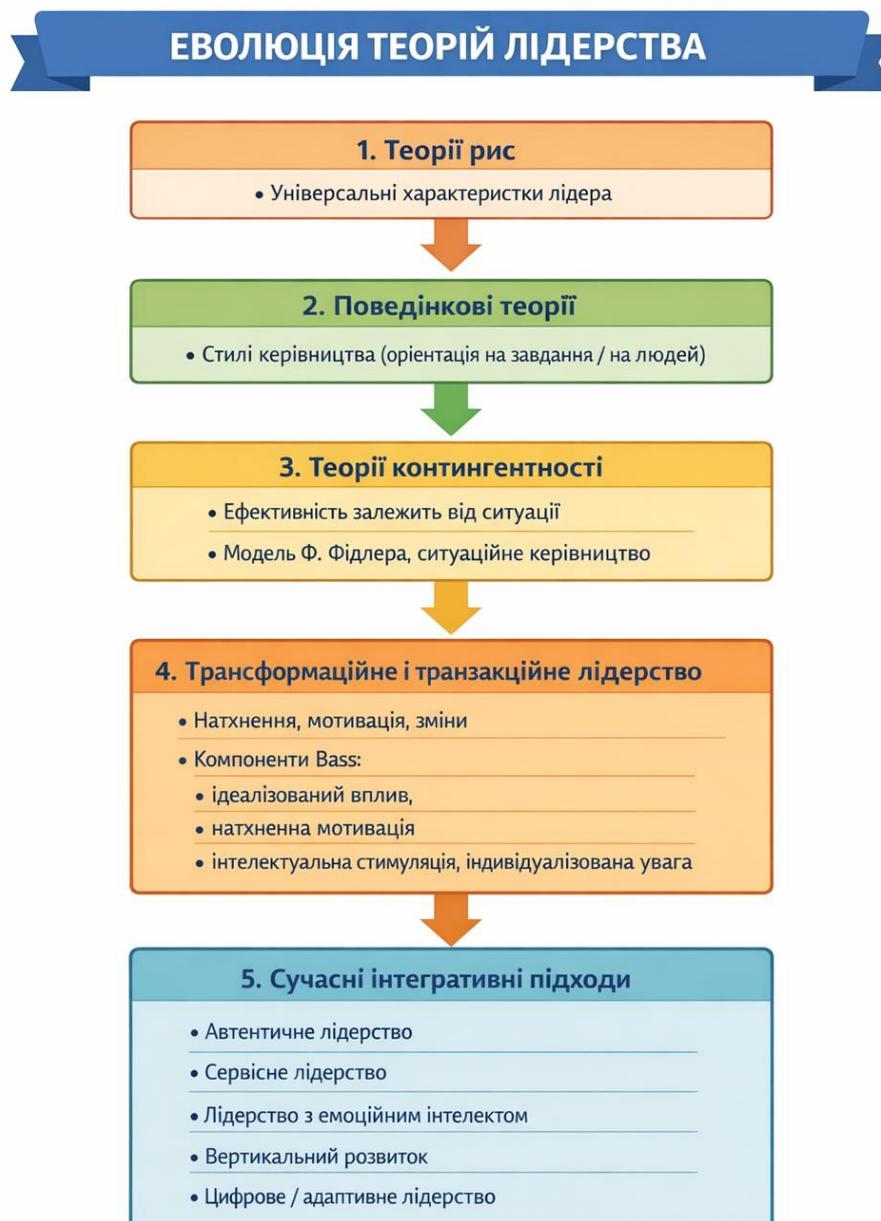


Рис. 1 Еволюція теорій лідерства

Джерело: розроблено автором

Однією з нових перспектив у науковому дискурсі є аналіз «темної сторони» лідерства, що включає токсичне лідерство, нарцисизм керівників та використання влади за межами етичних норм. Дослідження показують, що лідерські якості можуть мати як позитивні, так і негативні наслідки для організації, впливати на психологічне благополуччя працівників, організаційний клімат і продуктивність. Водночас виникають виклики, пов'язані з морально-етичними дилемами та суб'єктивністю оцінювання «небажаних» рис, обмеженою кількістю порівняльних досліджень у різних контекстах і ризиком надмірного фокусування на патології замість розвитку потенціалу лідерських компетентностей [12].

Таблиця 1

Аналіз ключових концепцій сучасного лідерства та їх вплив на організаційний розвиток

Концепція лідерства	Ключові ознаки	Вплив на організаційний розвиток
Трансформаційне	<ul style="list-style-type: none"> - Натхнення та мотивація через спільне бачення - Стимулювання інновацій - Чотири компоненти Bass: ідеалізований вплив, натхнення мотивація, інтелектуальна стимуляція, індивідуалізована увага 	<ul style="list-style-type: none"> - Підвищує залученість і лояльність персоналу - Сприяє формуванню інноваційної культури - Покращує продуктивність та конкурентоспроможність
Автентичне	<ul style="list-style-type: none"> - Прозорість та чесність - Узгодженість дій із цінностями - Етичність у взаємодії 	<ul style="list-style-type: none"> - Формує довіру та психологічну безпеку - Розвиває стабільну організаційну культуру - Зменшує конфлікти, підвищує ефективність командної роботи
Сервісне (службове)	<ul style="list-style-type: none"> - Орієнтація на потреби працівників - Підтримка розвитку компетентностей - Створення атмосфери взаємоповаги 	<ul style="list-style-type: none"> - Підвищує залученість і мотивацію персоналу - Формує корпоративну культуру співпраці - Сприяє стійкості організації в умовах змін
Лідерство з емоційним інтелектом	<ul style="list-style-type: none"> - Усвідомлення власних і чужих емоцій - Ефективне управління стосунками та конфліктами - Регулювання емоційних реакцій 	<ul style="list-style-type: none"> - Покращує комунікацію та взаємодію в колективі - Підвищує адаптивність та стресостійкість організації - Розвиває лідерські компетентності менеджерів

Джерело: авторська розробка

Загалом сучасні тенденції досліджень лідерства свідчать про поступовий перехід від монолітних моделей до багатовимірних, контекстуалізованих і динамічних підходів, що враховують взаємодію лідера та фоловерів, позитивні та негативні аспекти поведінки, а також культурні й технологічні зміни. Водночас ці тенденції висвітлюють потребу у стандартизації методології, узгодженні теоретичних дефініцій і розвитку інтегративних моделей, здатних забезпечити практичну релевантність у сучасних організаційних умовах ХХІ століття [5].

Для підвищення ефективності управління, розвитку організаційної культури та формування стійких конкурентних переваг у ХХІ столітті доцільно інтегрувати сучасні парадигми лідерства у практику організаційних процесів. По-перше, трансформаційне лідерство слід використовувати для формування єдиного стратегічного бачення, натхнення команди на досягнення високих результатів та стимулювання інновацій. Керівники повинні активно мотивувати підлеглих, надавати індивідуалізовану увагу та заохочувати розвиток креативного мислення, що сприяє підвищенню продуктивності і формуванню інноваційної культури.

По-друге, автентичне лідерство необхідно застосовувати для створення довіри, прозорості та етичної поведінки всередині організації. Керівники повинні демонструвати узгодженість дій зі своїми цінностями та чесність у прийнятті рішень, що забезпечує

психологічну безпеку працівників, зменшує конфлікти та сприяє формуванню стабільної корпоративної культури.

По-третє, сервісне (службове) лідерство варто інтегрувати з метою розвитку людського потенціалу та підтримки командної взаємодії. Орієнтація на потреби працівників, створення умов для розвитку компетентностей та формування атмосфери взаємоповаги дозволяють підвищувати залученість персоналу, зміцнювати корпоративну культуру співпраці та підвищувати стійкість організації в умовах змін.

По-четверте, лідерство з емоційним інтелектом слід використовувати для підвищення адаптивності організації та ефективності комунікацій. Керівники повинні розвивати здатність усвідомлювати власні емоції та емоції підлеглих, ефективно управляти міжособистісними стосунками та конфліктами, що сприяє зміцненню командної взаємодії, підвищенню стресостійкості організації та розвитку управлінських компетентностей.

Інтеграція цих парадигм у практику управління забезпечує цілісне поєднання стратегічного бачення, інноваційності, етичності, соціальної згуртованості та адаптивності. Впровадження сучасних концепцій лідерства має супроводжуватися системним навчанням керівників, оцінкою ефективності впроваджених підходів та адаптацією стратегій відповідно до специфіки організації, зовнішнього середовища та потреб персоналу. Такий комплексний підхід дозволяє організаціям XXI століття формувати стійкі конкурентні переваги, забезпечувати розвиток корпоративної культури та підвищувати результативність управлінських процесів у довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження еволюції парадигм лідерства в контексті організаційного розвитку XXI століття можна зробити кілька ключових висновків. По-перше, історичний аналіз свідчить про поступовий перехід від ранніх теорій рис і поведінкових моделей до контингентних, трансформаційних та інтегративних підходів, які враховують складність організаційного середовища, соціально-психологічні фактори та взаємодію лідера і фоловерів.

По-друге, сучасні парадигми лідерства – трансформаційне, автентичне, сервісне та з високим рівнем емоційного інтелекту – дозволяють організаціям одночасно формувати стратегічне бачення, стимулювати інновації, забезпечувати етичність управління та підвищувати залученість і мотивацію персоналу. Інтеграція цих підходів сприяє розвитку корпоративної культури, зміцненню командної взаємодії та підвищенню адаптивності організацій у мінливих умовах ринку.

По-третє, сучасні дослідження лідерства виявляють значні виклики, пов'язані з методологією вимірювання стилів, необхідністю врахування ролі фоловерів та аналізу «темної сторони» лідерства. Подолання цих проблем потребує стандартизації підходів, розвитку інтегративних моделей і адаптації теоретичних концепцій до реалій цифрового та глобалізованого середовища.

По-четверте, практичне впровадження сучасних парадигм лідерства повинно супроводжуватися системним навчанням керівників, оцінкою ефективності застосованих методик та їх адаптацією під специфіку організації і потреби персоналу. Це дозволяє організаціям формувати стійкі конкурентні переваги, підвищувати результативність управлінських процесів та забезпечувати довгостроковий розвиток у XXI столітті.

Таким чином, еволюція парадигм лідерства демонструє, що ефективне управління сучасними організаціями можливе лише через поєднання стратегічного, етичного та адаптивного підходів, що інтегрують знання про поведінку лідерів, взаємодію з фоловерами та вплив на організаційну культуру і розвиток людського капіталу.

Перспективи подальших досліджень

Подальші дослідження в галузі лідерства можуть бути спрямовані на кілька ключових напрямів. По-перше, важливим є розвиток інтегративних моделей, які поєднують різні парадигми лідерства, враховують контекстуальні, культурні та технологічні чинники та дозволяють оцінювати ефективність лідерських практик у реальних організаційних умовах. Це включає вдосконалення методів вимірювання стилів лідерства, стандартизацію інструментів оцінки та адаптацію їх до міжнародного та міжкультурного контексту.

По-друге, перспективним є поглиблений аналіз ролі фоловерства, його типології та взаємодії з лідерами у різних організаційних системах. Дослідження цього аспекту дозволить більш комплексно розглядати лідерство як двосторонній процес і виявляти чинники, що сприяють підвищенню ефективності командної роботи та організаційного розвитку.

По-третє, актуальним залишається вивчення «темної сторони» лідерства, включно з токсичними, деструктивними та маніпулятивними формами поведінки керівників. Подальші роботи мають сприяти розробці механізмів запобігання негативним наслідкам такого лідерства та визначенню стратегій трансформації його потенційно шкідливих проявів у конструктивні форми управлінської діяльності.

По-четверте, важливим напрямом є дослідження впливу цифровізації, глобалізації та VUCA-середовища на ефективність різних стилів лідерства. Це передбачає розробку нових концепцій адаптивного, дистанційного та цифрового лідерства, а також оцінку їхнього впливу на організаційний розвиток, інноваційність і конкурентоспроможність.

Загалом перспективи подальших досліджень полягають у створенні комплексного, багатовимірного підходу до лідерства, який інтегрує класичні та сучасні парадигми, враховує взаємодію лідера та фоловерів, етичні та психологічні аспекти, а також здатний адаптуватися до швидкоплинних викликів XXI століття, сприяючи стійкому розвитку організацій і підвищенню ефективності управлінських практик.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Буняк Н. Лідерство в системі менеджменту організації. *Економіка та суспільство*. 2024. № 64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-92>.
2. Жарова Л. Від традицій до гнучкості: інструменти менеджменту у VUCA-реальності. *Empirio* 2. 2025. Special Issue. С. 116-27. DOI: <https://doi.org/10.18523/3041-1718.2025.2.s.116-127>.
3. Карпіляньська М. Дослідження лідерства в роботах українських науковців. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. 2023. № 30(4). С. 84-95. DOI: <https://doi.org/10.31108/2.2023.4.30.8>.
4. Олещенко В., Артамонова Г., Руденко В. Актуальні концепції лідерства: еволюція теорій та сучасна інтеграція підходів. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*. 2025. Том 3 (№17). С. 140-151. DOI: <https://doi.org/10.32750/2025-0312>.
5. Онищенко О. А. Практична інтеграція теорії організацій у формування лідерських компетентностей менеджера. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*. 2025. Том 4 (№ 18). С. 131-142. DOI: <https://doi.org/10.32750/2025-0411>.
6. Тодощук А. В., Остащук Р. М., Стеблій О. І., Колобов І. Ю. Менеджмент в умовах VUCA-світу та шляхи подолання невизначеності. *Агросвіт*. 2024. № 19. С. 83-88. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.19.83>.
7. Халіна В., Абеленцев С. Теорія адаптації бізнесу до умов невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-6>.
8. Шавкун І. Г., Дибчинська Я. С. Vertical leadership development: problems of conceptualization and implementation. *Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку*. 2020. Випуск 1(11). С. 67-80. DOI: <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2020-1/11-05>.
9. Bass B. M. *The Bass Handbook of Leadership*. New York : Free Press, 2008. 1516 p. URL: <https://archive.org/search.php?query=external-identifier%3A%22urn%3Aoclc%3Arecord%3A1203977306%22> (дата звернення: 15.12.2025).

Onyshchenko, O. (2026). Evolution of leadership paradigms in the context of organizational development of the 21st century. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, 1(35), 162-175. <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2026-1/35-11>

10. Benmira S., Agboola M. Evolution of leadership theory. *BMJ Leader*. 2021. № 5. P. 3-5. DOI: <https://doi.org/10.1136/leader-2020-000296>.
11. Burns J. McG. Leadership. New York : Harper & Row, 1978. 530 p. URL: <https://archive.org/search.php?query=external-identif%3A%22urn%3A%3Acp%3Aleadership1978burn%3A%3Acpdf%3A3e7e2698-ef6a-469a-9b5f-b84dd5e52daf%22> (дата звернення: 15.12.2025).
12. Cote R. Dark Side Leaders: Are their Intentions Benign or Toxic? *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*. 2018. № 15(2). DOI: <https://doi.org/10.33423/jlae.v15i2.643>.
13. Deng C., Gulseren D., Isola, C., Grocutt K., Turner N. Transformational leadership effectiveness: an evidence-based primer. *Human Resource Development International*. 2023. № 26(5). Pp. 627-641. DOI: <https://doi.org/10.1080/13678868.2022.2135938>.
14. Goleman D. P. Emotional intelligence Why it can matter more than IQ for character, health and lifelong achievement. New York: Bantam Books, 1995.
15. Greenleaf R. K. Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness. New York : Paulist Press, 1977.
16. Liden R. C., Wang X., Wang Y. The evolution of leadership: Past insights, present trends, and future directions. *Journal of Business Research*. 2025. Volume 186. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.115036>.
17. Mackey J. D., Parker E. B., McAllister C. P., Alexander K. C. The dark side of leadership: A systematic literature review and meta-analysis of destructive leadership research. *Journal of Business Research*. 2021. № 132 (2021). Pp. 705-718. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.10.037>.
18. Perloff R. (1997). Daniel Goleman's *Emotional intelligence*: Why it can matter more than IQ [Review of the book *Emotional intelligence*, by D. Goleman]. *The Psychologist-Manager Journal*. 1997. № 1(1). Pp. 21-22. DOI: <https://doi.org/10.1037/h0095822>.
19. Salovey P., Mayer J. D. (1990). Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*. 1990. №9 (3). Pp. 185-211. DOI: <https://doi.org/10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG>.
20. Spears L. C. Servant Leadership and Robert K. Greenleaf's Legacy, Springer Books, in: Dirk van Dierendonck & Kathleen Patterson (ed.). 2025. Pp. 15-35. URL: https://ideas.repec.org/h/spr/sprchp/978-3-031-69922-1_2.html (дата звернення: 18.12.2025). DOI: 10.1007/978-3-031-69922-1_2.

REFERECES

- Buniak, N. (2024). Leadership in the organization management system. *Economy and Society*, (64). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-92> (in Ukrainian).
- Zharova, L. (2025). From Tradition to Agility: Management Tools in the VUCA Reality. *Empirio 2*, Special Issue, 116-27. <https://doi.org/10.18523/3041-1718.2025.2.s.116-127> (in Ukrainian).
- Karpilianska, M. (2023). The study of leadership by Ukrainian scientists. *Organizational psychology. Economic psychology*, 30(4), 84-95. <https://doi.org/10.31108/2.2023.4.30.8> (in Ukrainian).
- Oleshchenko, V., Artamonova, H., & Rudenko, V. (2025). Current concepts of leadership: evolution of theories and modern integration of approaches. *European Scientific Journal of Economic and Financial Innovation*, 3(17), 140-151. <https://doi.org/10.32750/2025-0312> (in Ukrainian).
- Onyshchenko, O. (2025). Applying organizational theory to the development of managerial leadership competencies. *European Scientific Journal of Economic and Financial Innovation*, 4(18), 131-142. <https://doi.org/10.32750/2025-0411> (in Ukrainian).
- Todoschchuk A., Ostashchuk R., Steblii O. & Kolobov I. (2024). Management in a VUCA world and ways to overcome uncertainty. *Agrosvit*, 19, 83-33. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.19.83> (in Ukrainian).
- Khalina, V., & Abelentsev, E. (2023). Theory of business adaptation to conditions of uncertainty. *Economy and Society*, (55). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-6> (in Ukrainian).
- Shavkun, I., & Dybchinska, Y. (2020). Vertical leadership development: problems of conceptualization and implementation. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, 1(11), 67-80. <https://doi.org/https://doi.org/10.26661/2522-1566/2020-1/11-05>
- Bass, B. M. (2008). *The Bass Handbook of Leadership*. New York : Free Press.

- Benmira, S., & Agboola, M. (2021). Evolution of leadership theory. *BMJ Leader*, № 5, 3-5. <https://doi.org/10.1136/leader-2020-000296>
- Burns, J. McG. (1978). *Leadership*. New York : Harper & Row.
- Cote, R. (2018). Dark Side Leaders: Are their Intentions Benign or Toxic? *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 15(2). <https://doi.org/10.33423/jlae.v15i2.643>
- Deng, C., Gulseren, D., Isola, C., Grocutt, K., & Turner, N. (2023). Transformational leadership effectiveness: an evidence-based primer. *Human Resource Development International*, 26(5), 627-641. <https://doi.org/10.1080/13678868.2022.2135938>.
- Goleman, D. P. (1995). *Emotional intelligence Why it can matter more than IQ for character, health and lifelong achievement*. New York: Bantam Books.
- Greenleaf, Robert K. *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. New York: Paulist Press, 1977.
- Liden Robert C., Wang Xing, & Wang Yue (2025). The evolution of leadership: Past insights, present trends, and future directions, *Journal of Business Research*, Volume 186. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.115036>.
- Mackey, J. D., Parker Ellen, B., McAllister, C. P., & Alexander K. C. (2021). The dark side of leadership: A systematic literature review and meta-analysis of destructive leadership research. *Journal of Business Research*, 132, 705-718. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.10.037>.
- Perloff R. (1997). Daniel Goleman's *Emotional intelligence*: Why it can matter more than IQ [Review of the book *Emotional intelligence*, by D. Goleman]. *The Psychologist-Manager Journal*, 1(1), 21-22. <https://doi.org/10.1037/h0095822>
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185-211. <https://doi.org/10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG>.
- Spears, Larry C. (2025). *Servant Leadership and Robert K. Greenleaf's Legacy*, Springer Books, in: Dirk van Dierendonck & Kathleen Patterson (ed.), pp. 15-35. DOI: 10.1007/978-3-031-69922-1_2.

EVOLUTION OF LEADERSHIP PARADIGMS IN THE CONTEXT OF ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT OF THE 21ST CENTURY

Oksana Onyshchenko

*Zaporizhzhia National University
Zaporizhzhia, Ukraine*

The article examines the evolution of leadership paradigms in the context of organizational development in the 21st century. It analyzes the transformation of scholarly approaches from classical trait theories and behavioral models to contemporary concepts of transformational, authentic, servant, and emotionally intelligent leadership. Particular attention is paid to the impact of globalization, digitalization, the dynamics of the VUCA environment, and the growing role of human capital on the transformation of managerial practices.

It is substantiated that modern leadership is viewed not merely as an individual characteristic of a manager but as a systemic organizational competence that ensures strategic flexibility, innovativeness, and resilience to external challenges. The study emphasizes the shift in focus from formal authority and administrative control to socio-psychological mechanisms of influence, trust-building, the development of organizational culture, and the enhancement of employee engagement.

Methodological challenges in contemporary leadership research are also analyzed, including issues related to the measurement of leadership styles, the role of followership, and the phenomenon of the “dark side” of leadership. The interrelationship between the development of leadership competencies and the achievement of long-term organizational competitiveness is established.

Onyshchenko, O. (2026). Evolution of leadership paradigms in the context of organizational development of the 21st century. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, 1(35), 162-175. <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2026-1/35-11>

The expediency of integrating modern leadership paradigms into the practices of strategic management, human resource management, and organizational change is justified. The practical value of the study lies in the development of recommendations for implementing modern leadership models under conditions of digital transformation and global turbulence. The findings can be used in designing executive development programs, establishing systems for assessing leadership competencies, and improving organizational development models across various types of organizations.

Keywords: leadership, leadership paradigms, organizational development, transformational leadership, emotional intelligence, authentic leadership, service leadership, change management, organizational culture, digital environment.