

DOI: <http://doi.org/10.32750/2025-0312>

УДК 005.96:005.32

JEL Classification: M12, D23

Олешенко Вероніка Юліанівна

кандидат наук з державного управління
доцент кафедри управління
Факультет економіки та управління
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка
Київ, Україна
ORCID ID: 0000-0002-1490-8875
e-mail: v.oleshchenko@kubg.edu.ua

Артамонова Галина Володимирівна

кандидат економічних наук, доцент
доцент кафедри управління
Факультет економіки та управління
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка
Київ, Україна
ORCID ID: 0000-0003-1653-9193
e-mail: h.artamonova@kubg.edu.ua

Руденко Валентина Сергіївна

доктор філософії з економіки
доцент кафедри управління
Факультет економіки та управління
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка
Київ, Україна
ORCID ID: 0000-0001-9867-5951
e-mail: vs.rudenko@kubg.edu.ua

АКТУАЛЬНІ КОНЦЕПЦІЇ ЛІДЕРСТВА: ЕВОЛЮЦІЯ ТЕОРІЙ ТА СУЧАСНА ІНТЕГРАЦІЯ ПІДХОДІВ

Анотація. У статті здійснено узагальнення ключових теоретичних підходів до вивчення лідерства з урахуванням викликів сучасного управлінського середовища. Проаналізовано еволюцію наукових уявлень — від класичних теорій рис, поведінкових і ситуаційних моделей до сучасних концепцій трансформаційного, емоційного та сервантного лідерства. Особливу увагу приділено пошуку інтегративних підходів, які дозволяють долати обмеження фрагментарних теорій і враховувати комплексний характер лідерства як багатовимірного соціального феномену. У фокусі дослідження — необхідність поєднання індивідуальних якостей лідера, організаційного контексту, ціннісних орієнтацій, комунікативних практик і цифрової аналітики в єдину цілісну модель. На основі аналізу сучасних теоретичних і прикладних розробок запропоновано авторську інтегровану модель лідерства «4D-Лідер», яка включає чотири взаємопов'язані компоненти: динаміка (гнучкий розвиток лідерських якостей), діалог (емпатійна комунікація й створення партнерського середовища), дані (використання аналітики у прийнятті управлінських рішень) та довіра (розподіл відповідальності та посилення автономії команди). Модель орієнтована на нові умови гібридної роботи, цифрової трансформації, соціальної нестабільності та потреби в емоційно безпечному середовищі. У статті акцентується на практичній значущості запропонованої моделі для вдосконалення сучасних управлінських підходів у публічному секторі, бізнесі та освіті. Представлено таблицю прикладних рекомендацій щодо поетапного впровадження моделі «4D-Лідер» в організаційну культуру. Обґрунтовано, що запропонований підхід дозволяє підвищити ефективність командної взаємодії, зміцнити довіру в колективах та створити передумови для розвитку сталого, етичного та інноваційного лідерства. Результати дослідження можуть бути використані у програмах підготовки лідерських кадрів, реформуванні управлінських систем, розробці HR-стратегій і систем організаційного розвитку, зокрема в умовах кризової нестабільності. Запропоновано напрями подальших наукових розвідок, серед яких — емпірична верифікація ефективності моделі, розробка діагностичних інструментів та вивчення впливу цифрових і психоемоційних чинників на лідерську взаємодію в різних секторах.

Ключові слова: лідерство; лідерські теорії; поведінковий підхід; етичне лідерство; структурна модель; управлінські компетенції.

ВСТУП

Упродовж останніх десятиліть інтерес до феномену лідерства стрімко зріс як у наукових дослідженнях, так і в управлінській практиці. В умовах постійних змін, нестабільного зовнішнього середовища, цифрової трансформації та соціальної турбулентності лідерство все частіше розглядається не лише як інструмент управління, а як ключова компетентність, що визначає здатність організації адаптуватися, зростати та зберігати стійкість. Усе це зумовлює необхідність переосмислення традиційних уявлень про лідера як про формального керівника і переходу до більш цілісного бачення — лідера як носія цінностей, комунікатора, ментора та носія змін.

Сучасні підходи до вивчення лідерства ґрунтуються на багаторівневому аналізі його природи: від біологічних і психолого-поведінкових характеристик особистості до міжособистісної динаміки у групах, впливу культурного контексту та організаційної структури. Це обумовлює зростаючу потребу в інтегративних моделях, які дозволяють охопити багатовимірність лідерства як соціального феномену.

Постановка проблеми. Попри численні спроби класифікації та систематизації теорій лідерства, наукова спільнота не досягла єдності у визначенні універсальної моделі, здатної адекватно відображати складність лідерської поведінки у різних контекстах. Класичні підходи — рисоцентричні, поведінкові, ситуаційні — демонструють певну обмеженість у поясненні лідерства як процесу, що формується на стику особистісних якостей, соціальних ролей та групових очікувань.

Проблема ускладнюється тим, що на практиці лідерство нерідко ототожнюється з формальним статусом, владою або харизмою, тоді як емпіричні дослідження все частіше вказують на значення етичної послідовності, емоційної чутливості, здатності до адаптації та навчання [1]. За таких умов актуалізується потреба у створенні інтегрованої моделі лідерства, яка б ураховувала як індивідуальні характеристики лідера, так і динаміку його взаємодії з командою, ціннісні орієнтири та організаційне середовище.

Аналіз останніх досліджень у публікацій. Аналіз останніх досліджень лідерства свідчить про еволюцію теоретичних підходів — від класичних моделей до сучасних концепцій. Теорія рис (Р. Стогділл, Р. Менн) акцентує на стабільних рисах особистості лідера, однак не враховує змінні фактори. Поведінкові теорії (К. Левін, Р. Лайкерт) зосереджуються на розвитку конкретних навичок, але не завжди враховують ситуацію. Ситуаційні моделі (Ф. Фідлер, П. Херсі, К. Бланшар) вказують, що ефективність лідера залежить від ситуації та команди. Трансформаційне лідерство (Б. Басс, Дж. Бернс) фокусується на здатності лідера змінювати цінності та поведінку підлеглих, але залежить від особистості лідера. Лідерство як служіння (Р. Грінліф, Л. Ліден) підкреслює емпатію та розвиток команди, але потребує зрілості лідера. Емоційне лідерство (Д. Гоулман, Р. Бояціс, Е. Маккі) акцентує на емоційному інтелекті, але не завжди ефективне в кризових ситуаціях.

Сучасні дослідження зосереджуються на інтегрованих моделях лідерства. В. Михайличенко [9] пропонує ймовірнісну модель, що включає особистісно-рефлексивний, когнітивно-професійний, поведінковий, ціннісно-мотиваційний та емоційний компоненти. В. Галузяк, О. Акімова та І. Громов [10] виділяють нормативно-адаптивну та особистісно-розвивальну моделі, підкреслюючи важливість балансу для формування лідерів нового типу, здатних адаптуватися до змін. Н. Василенко та О. Матохнюк [11] пропонують модель із чотирма блоками для адаптації до публічного сектору. І. Варіс, О. Кравчук та Ю. Ельдріс [12] розробили інноваційну модель трансформаційного лідерства, що інтегрує адаптивність, інклюзивність і етичність, орієнтуючись на подолання викликів у турбулентному середовищі.

Ці дослідження підкреслюють важливість гнучкості, етичних норм та здатності до трансформацій в умовах швидких змін.

Загалом, дослідження у галузі лідерства є важливими для розвитку ефективних управлінських стратегій, що відповідають вимогам сучасного динамічного та глобалізованого середовища. Інтеграція традиційних та новітніх підходів дозволяє не лише покращити розуміння лідерських процесів, а й сприяти формуванню організацій, здатних швидко адаптуватися до змін і стійко реагувати на виклики. Це має особливе значення для вдосконалення підготовки лідерів, розробки нових підходів до управлінської практики та підтримки сталого розвитку організацій у різних секторах.

Метою статті є аналіз еволюції теоретичних підходів до лідерства та сучасних підходів до формування ефективних лідерів, а також розробка та обґрунтування інтегрованої моделі лідерства.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Формування теорій лідерства є відображенням еволюції уявлень про природу влади, впливу та організаційної взаємодії. У різні історичні періоди дослідники по-різному визначали, що саме робить лідера ефективним — особисті риси, стиль поведінки, відповідність контексту чи здатність впливати через цінності. На цій основі виокремлюють кілька ключових теоретичних підходів, що поступово формували сучасне уявлення про лідерство як складне багатофакторне явище.

Перші системні уявлення про лідерство спирались на теорії рис. Вважалося, що лідери мають вроджені або стійкі характеристики, які й забезпечують їхній авторитет: впевненість, інтелект, рішучість, харизма [2]. Однак подальші дослідження (зокрема, Р. Стогділла та Р. Менна) довели, що жодна риса не гарантує лідерського успіху без урахування ситуацій. На переконання Р. Стогділла, для становлення лідерства важливі наступні характеристики: впевненість, пристосованість, ентузіазм. Серед соціальних характеристик ключовими є: популярність, тактовність, адміністративні здібності. На думку Р. Стогділла, для формування лідерства важливими є такі індивідуальні характеристики, як впевненість у собі, гнучкість у спілкуванні та ентузіазм. Серед соціальних якостей він виокремлював популярність, тактовність і здатність до організаційної діяльності. У своїх дослідженнях учений прагнув визначити типові риси, що найчастіше притаманні лідерам. Зокрема, він виділив так звані універсальні лідерські якості: самовпевненість, інтелект, енергійність, компетентність у справі та здатність домінувати. Проте, як зазначав сам Стогділл, наявність цих рис ще не пояснює, чому саме та чи інша особа стає лідером у конкретному колективі чи ситуації. Після оприлюднення концепції лідерських рис Р. Стогділлом стало очевидним, що сама по собі теорія рис має обмежену пояснювальну силу. Наявність окремих лідерських якостей не гарантує, що людина автоматично стане лідером. Це засвідчило необхідність врахування не лише особистісних характеристик, а й ситуаційних чинників, які суттєво впливають на прояв і сприйняття лідерства [3].

Такі висновки стали початком виникнення поведінкових теорій, які змістили акцент із «хто є лідером» на «як лідер діє». Відповідно до поведінкової теорії лідерства, ключову роль відіграє не особистість лідера, а стиль його взаємодії з підлеглими — лідером стає той, хто демонструє ефективну модель поведінки у стосунках з командою. Зокрема, було виявлено два стилі поведінки: орієнтований на завдання та орієнтований на людей. Такі моделі вивчали лідерство як навичку, яку можна розвинути, проте були критиковані за негнучкість, оскільки обраний стиль керівництва зазвичай залишався незмінним навіть за змін умов, що знижувало його ефективність. У результаті було

встановлено, що стиль лідерства доцільно адаптувати до конкретної ситуації, враховуючи рівень готовності підлеглих, характер завдань та зовнішні обставини. [4].

Ситуаційні підходи, що з'явилися у 1960–1970-х роках, запропонували адаптувати стиль керівництва до конкретних умов. Ситуаційна теорія лідерства стверджує, що лідерство виникає як результат конкретних обставин: саме ситуація визначає, які якості та характеристики особистості проявляються, і чи зможе людина виконати лідерську роль у даному контексті [5]. Наприклад, Фідлерова контингентна модель та модель життєвого циклу Герсі-Бланшара показали, що ефективність лідера залежить від готовності підлеглих, структури завдання та організаційних обставин.

У 1980-х роках зростає інтерес до емоційної та візійної складової лідерства. У середині 1990-х років Д. Гоулман, Р. Бояціс та Е. Маккі, розробляючи концепцію емоційного лідерства, дійшли висновку, що ключовим чинником ефективної реалізації лідерських якостей є емоційна виразність керівника. На їхню думку, лідери — це здебільшого енергійні, впевнені та ініціативні особистості, здатні передавати свій емоційний стан команді й надихати її на дію. Як зауважував Д. Гоулман, саме лідер задає емоційний тон, який наслідують інші члени організації. Отже, емоції виступають фундаментом лідерської поведінки, і здатність керувати ними — одна з базових компетентностей лідера. Важливим аспектом є також уміння розпізнавати емоційні стани інших, аби спрямовувати колективну атмосферу в позитивне русло та запобігати конфліктам у команді [6]. Трансформаційне лідерство, за Б. Бассом, передбачає здатність надихати, створювати бачення й формувати колективну ідентичність. Цей підхід часто поєднується з харизматичним лідерством, де ключовим є особистий вплив.

На рубежі тисячоліть популярності набуває гуманістично орієнтоване лідерство, зокрема лідерство служіння (servant leadership), ініційоване Р. Грінліфом. У центрі цієї моделі — служіння іншим, підтримка й розвиток команди, довіра та моральна відповідальність. Сучасні дослідження [7] підтверджують, що такий стиль сприяє інноваційності, залученості та стійкості команд. На переконання Р. Грінліфа, головним завданням бізнес-лідера є створення умов для професійного та особистісного розвитку працівників. Саме в цьому полягає суть лідерства як служіння. Лише через таку призму твердження «люди — наш головний ресурс» набуває реального змісту, а не лишається декларацією. З урахуванням цього підходу формулюються цілі, розподіляються обов'язки та ресурси, визначаються повноваження, здійснюється оцінка ефективності й формується зворотний зв'язок у команді [8].

На основі здійсненого теоретичного аналізу доцільно узагальнити результати у вигляді порівняльної таблиці, що відображає ключові характеристики провідних концепцій лідерства. Таблиця включає основну ідею кожного підходу, його найбільш відомих представників, а також визначає переваги та обмеження кожної теорії з погляду сучасної управлінської практики (табл. 1).

Таблиця 1

Порівняльний аналіз концепцій лідерства

Теоретичний підхід	Концепція	Представники	Переваги	Обмеження
Теорія рис	Лідерство зумовлене вродженими або стабільними рисами	Р. Стогділл, Р. Менн	Фокус на особистості	Ігнорування зовнішніх/змінних факторів, риси не є універсальними
Поведінкові теорії	Поведінку лідера можна спостерігати та навчати	К. Левін, Р. Лайкерт	Орієнтація на розвиток навичок	Недостатня увага до ситуації та середовища

Теоретичний підхід	Концепція	Представники	Переваги	Обмеження
Ситуаційні моделі	Ефективність залежить від ситуації або середовища, зрілості команди тощо	Ф. Фідлер, П.Херсі та К. Бланшар	Чітка структурність та вимірюваність, орієнтація на досягнення успіху	Сталість стилю керівника, який не підлягає коригуванню. Не адаптується під ситуацію, ситуацію треба адаптувати під стиль керівника.
Трансформаційне лідерство	Лідер надихає, трансформує цінності й поведінку	Б. Басс, Дж. Бернс	Сильний мотиваційний ефект на команду	Залежність від особистості лідера
Лідерство як служіння	Лідер — це служитель, який розвиває команду і підтримує цінності	Р. Грінліф, Л. Ліден	Емпатія, довіра, розвиток людей	Потребує глибокої зрілості керівника
Емоційне лідерство	Самоусвідомлення, моральна відповідальність, емоційна зрілість	Д.Гоулман, Р. Бояціс та Е. Маккі	Підвищення довіри та згуртованості у колективі	Вимагає постійної рефлексії, неефективне у кризових ситуаціях

Джерело: розроблено авторами на основі [1] – [8]

Аналіз еволюції теоретичних підходів до лідерства свідчить про поступовий перехід від фокусування на особистих якостях лідера до визнання важливості поведінки, контексту, цінностей та емоційного інтелекту. Кожна з розглянутих концепцій має свої сильні сторони й внесок у розуміння лідерства як багатовимірного феномену. Водночас, жодна з теорій не є універсальною: навіть найпрогресивніші моделі залишаються вразливими до критики через вузькість застосування, залежність від особистості лідера або обмежену адаптивність до мінливого середовища. Це підтверджує необхідність інтегрованого підходу, що поєднує ціннісні засади, гнучке управління поведінкою та емоційно чутливу взаємодію з командою.

РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

З урахуванням різних підходів, сучасних управлінських реалій та потреб публічного сектору, лідерство варто розглядати як багатокомпонентну систему, де поєднуються особистісні характеристики, поведінкові стратегії, ціннісна орієнтація та організаційний контекст.

У цьому контексті доцільним є формування інтегрованої моделі лідерства, яка б поєднувала різні підходи та стилі лідерства, враховуючи потреби, виклики та ситуацію, для досягнення найкращих результатів через максимальну ефективність.

Аналіз вітчизняних та зарубіжних досліджень показав, що на сьогоднішній день різними дослідниками розроблено різноманітні сучасні моделі лідерства, які, на нашу думку, відображають ідею інтегрованої моделі лідерства. Варто зупинити увагу на декількох.

Науковицею В. Михайличенко за результатами дослідження тематики ефективного лідерства, запропоновано (підтверджено) ймовірнісну модель, яка включає особистісно-рефлексивний, когнітивно-професійний, поведінковий, ціннісно-мотиваційний та емоційний компоненти, яка демонструє інтердисциплінарний підхід [9]. На її думку саме ці компоненти, виділені з ранішних теорій, мають бути складовими сучасного ефективного лідера.

Інші науковці (В. Галузьяк, О. Акімова, І. Громов) виділяють нормативно-адаптивну та особистісно-розвивальну моделі, підкреслюючи необхідність балансу між ними [10]. Таке поєднання дозволяє сформулювати цілісний підхід до підготовки лідерів, які не лише відповідають усталеним вимогам системи, але й здатні критично осмислювати власні

переконання, адаптуватися до змін і ініціювати трансформації. Оптимальний баланс між нормативною стабільністю та особистісним розвитком сприяє формуванню лідерів нового типу — гнучких, етичних, орієнтованих на цінності й сталі зміни в суспільстві.

Н. Василенко, О. Матохнюк описують модель із чотирма блоками: мотиваційним, когнітивним, особистісним та діяльнісним: інструмент адаптації до публічного сектору [11].

І. Варіс, О. Кравчук, Ю. Ельдріс створили інноваційну модель трансформаційного лідерства в умовах невизначеності, інтегруючи адаптивність, інклюзивність та етичність [12]. Їх модель орієнтована на подолання лідерських викликів у турбулентному середовищі, де традиційні управлінські підходи втрачають ефективність. Автори наголошують, що трансформаційний лідер має не лише надихати, а й бути прикладом моральної стійкості, формувати згуртовані команди та стимулювати інновації через відкритий діалог і взаємоповагу. Цікавим є те, що запропонована модель інтегрує кілька стилів лідерства (ситуативне, кризове, адаптивне, резильєнтне тощо), створюючи такий собі мультипідхід, який дозволяє формувати комплексні управлінські рішення в умовах турбулентності. В їх інноваційну модель покладено сучасні вимоги, такі як : швидкі зміни, розвиток дистанційної роботи, зміна очікувань персоналу, необхідність підтримки інновацій та дотримання етичних норм [12].

Враховуючи актуальність даної тематики та динамічність середовища його існування, варто продовжувати дослідження та розвиток наявних концепцій.

Проводячи дослідження за даною тематикою, співавторами запропоновано власну інтегровану модель лідерства. Насамперед, доцільно надати термінологічне тлумачення даної моделі. Інтегрована модель лідерства — це сучасний підхід, який поєднує у собі різні аспекти та теорії лідерства, визнаючи, що жоден єдиний стиль чи набір рис не є достатнім для ефективного управління у сучасному, складному та динамічному світі. Вона передбачає, що успішний лідер вміє гармонійно поєднувати та застосовувати різноманітні лідерські якості, поведінкові стратегії та підходи залежно від ситуації, контексту та потреб команди чи організації.

Лідерство, як явище та вимога, вже давно вийшло з-під обмеженої категорії. Сучасна наука підтверджує, що це багатокomпонентне явище, яке має враховувати різні важливі аспекти.

Запропонована інтегрована модель лідерства має поєднувати переваги класичних моделей лідерства, враховуючи їх недоліки та включаючи необхідні інструменти до їх усунення. Лідерство має розглядається як пластичний процес, який, на наш погляд, відбувається у 4 вимірах — через взаємодію власних якостей (рис), поведінки, контексту середовища та цифрових даних. У центрі даної системи знаходиться людина як динамічний агент впливу, що трансформує організацію не через стиль, а через усвідомлену комбінацію ролей залежно від завдань.

На наш погляд, важливими компонентами, які варто включити в інтегровану модель:

По-перше, динаміка лідера (Динаміка). Даний компонент — поєднання класичних ідей теорій рис і поведінкових теорій. Лідер має не просто володіти певними рисами, а й рефлексувати та змінювати себе, відповідно до власної ефективності. Зазначені риси можуть бути як вроджені, так і набуті, вони не мають бути фіксованими, а тому підлягають розвитку, зміні, коригуванню та удосконаленню. Має бути застосований компонент психологічної гнучкості відповідно до викликів, які з'являються.

По-друге, діалог. Даний компонент поєднує ідеї поведінкових та моделей лідерства як служіння. На лідера покладається не лише роль керівника, а й творця згуртованого середовища через зворотній зв'язок та комунікацію (можливо, навіть емпатію). Через

діалог формується культура партнерства, яка об'єднує та мотивує до злагодженої співпраці та розвитку.

По-третє, лідерство кероване даними (Дані). Обов'язково, лідерство має ґрунтуватися не лише на інтуїції, а й на аналітичних індикаторах (наприклад, рівень залученості, емоційний клімат, ефективність команд, KPI тощо). В залежності від специфіки середовища, дані можуть варіюватися, проте статистично-аналітичні дані нададуть змогу компенсувати недоліки емоційного та трансформаційного лідерства, додаючи об'єктивності у взаємодії.

По-четверте, довіра. Замість ієрархії та системи контролю, побудова системи розподіленої відповідальності. У такій системі лідер має не просто делегувати завдання, а повноваження, вибір та цінності, створюючи автономність команди. Тобто, довіра є стрижнем даної системи лідерства.

Таким чином, дана запропонована модель інтеграційної моделі має чотири складові компоненти: динаміка, діалог, дані, довіра. Так би мовити інтегрована модель лідерства «4Д-Лідер». Схематично, вона має таке відображення (рис. 1):

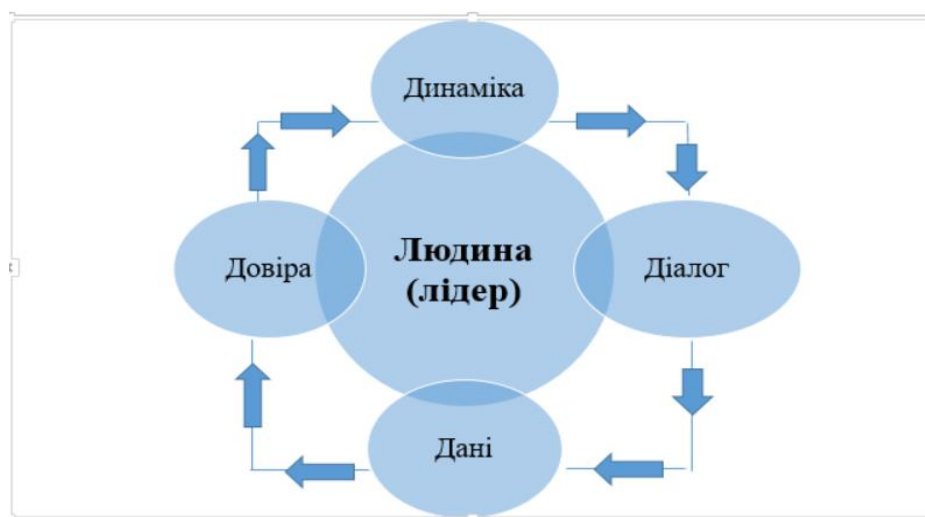


Рис. 1. Інтегрована модель лідерства «4Д-Лідер»

Джерело: розроблено авторами

На наш погляд, перевагами такої моделі є її універсальність. Включення таких взаємопов'язаних компонентів лідерства, надає можливість гнучко підлаштовуватися під різні ситуації та виклики, під різну команду, а також під різні завдання, які постають перед лідером та його командою. Також, такі компоненти були запропоновані з урахування слабких місць класичних моделей. Наприклад, використання аналітики (компонент Дані) доповнює емоційне лідерство, а компонент Діалог нівелює авторитарні основи трансформаційного стилю.

Так само, як і авторами інноваційної моделі, нами було враховані актуальні виклики, які виступають перед сучасним лідером/лідерством. Дана модель орієнтована на гібридні команди (які, починаючи з часів COVID-19 та продовжуючи під час повномасштабної війни, працюють у змішаному форматі — онлайн/офлайн), на змінне середовище (взаємозамінність, взаємопідтримка (наприклад, часи блекаутів), на створення безпечного психо-емоційного середовища. Важливим є те, що лідер це не ізольована фігура, а центр живої взаємодії між людьми, між цілями, напрямками та навіть середовищем і технологіями. Таким чином, процес взаємодії між лідером та командою є не лише процесом досягнення цілей, а також є безперервним процесом навчання та розвитку (рис. 2).

Інтегрована модель лідерства



Рис. 2. Візуалізація інтегрованої моделі лідерства

Джерело: розроблено авторами на основі власних досліджень та пропозиції за допомогою інструменту III з візуалізації тексту Napkin

Щодо впровадження даної моделі лідерства, нами було розроблено ряд рекомендацій (табл. 2).

Таблиця 2

Рекомендації для впровадження інтегральної моделі лідерства «4Д-Лідер»

Напрямок впровадження	Рекомендації
1. Саморефлексія та діагностика	Провести оцінку лідерських практик за 4D-моделлю. Використати 360° зворотний зв'язок, визначити сильні й слабкі зони розвитку.
2. Розвиток динамічного лідера	Запровадити програми розвитку гнучкості, емоційного інтелекту, коучинг і менторинг. Стимулювати зміну ролей для розвитку адаптивності.
3. Культура діалогу	Формалізувати відкритий зворотний зв'язок. Навчати лідерів активного слухання, питань, фасилітації. Підтримувати служильне лідерство.
4. Використання даних	Розробити індикатори командної ефективності, застосовувати HR-аналітику. Навчати лідерів коректно використовувати дані для розвитку.
5. Інституалізація довіри	Делегувати повноваження, мінімізувати контроль. Закріпити цінності довіри, прозорості та взаємоповаги в культурі.
6. Гнучкість і оновлення моделі	Регулярно аналізувати ефективність моделі. Проводити адаптацію до змін середовища, залучати різні команди до тестування моделі.

Джерело: розроблено авторами

Запропоновані рекомендації спрямовані на поступове й цілісне впровадження інтегральної моделі «4D-Лідер», що поєднує гнучкість, аналітичність, емоційну чуйність та довіру. Вони дозволяють лідерам адаптуватися до складних і динамічних умов, водночас формуючи інноваційну, етичну та залучену організаційну культуру. Ефективна реалізація моделі вимагає системного підходу, відкритості до змін і готовності до постійного розвитку як з боку керівника, так і всієї команди.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

У результаті дослідження встановлено, що класичні теорії лідерства, незважаючи на їх значний внесок у формування наукового розуміння феномену, мають суттєві обмеження у сучасному контексті. Жодна з них окремо не забезпечує повного урахування складності, динаміки та багатовимірності лідерської взаємодії. У відповідь на це, авторською групою запропоновано інтегровану модель лідерства «4D-Лідер», що включає чотири ключові компоненти: Динаміку особистісного розвитку; Діалог як основу командної взаємодії; Дані як джерело об'єктивного аналізу; Довіру як стрижневий принцип культури відповідальності. Ця модель дозволяє не лише адаптувати лідерську поведінку до сучасних викликів, а й трансформувати саму систему взаємодії в організації. Її універсальність, гнучкість та поєднання особистісних, аналітичних і соціальних вимірів створюють основу для формування ефективного, відповідального та інноваційного лідерства в умовах невизначеності.

Запропонована інтегрована модель лідерства «4D-Лідер» відкриває широкі можливості для подальших наукових розвідок. Насамперед перспективним є емпіричне тестування ефективності моделі в різних секторах — публічному управлінні, бізнесі, освіті, громадянському суспільстві, з метою оцінки універсальності та адаптивності її компонентів. Доцільно також розробити діагностичні інструменти для вимірювання рівня розвитку кожного з чотирьох вимірів (динаміка, діалог, дані, довіра) в реальних управлінських практиках. Окрему увагу варто приділити вивченню впливу цифрових технологій і дистанційних форматів роботи на трансформацію ролі лідера та характер командної взаємодії. Перспективним напрямом є дослідження взаємозв'язку між рівнем психологічної безпеки в колективах та лідерськими підходами, що ґрунтуються на довірі й партнерстві. Також важливим є моделювання сценаріїв застосування інтегрованої моделі в умовах кризових ситуацій — соціальної нестабільності, воєнних викликів чи інформаційного перевантаження. Комплексне вивчення цих аспектів сприятиме удосконаленню сучасних лідерських практик та формуванню нової управлінської культури, орієнтованої на сталість, інновації та людяність.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure. *Journal of Management*, 34(1), 89–126. <https://doi.org/10.1177/0149206307308913>
2. Сорокопуд, М.Є. (2015). Зародження та розвиток «теорії рис» політичного лідерства. *Science and Education a New Dimension. Humanities and Social Sciences*, III(10), Is.: 64, pp. 37-39. URL: <https://seanewdim.com/wp-content/uploads/2021/03/Origin-and-development-of-rice-theory-of-political-leadership-M.Y.-Sorokopud.pdf>
3. Бестужева, С.В., Фрідман, О.А. & Чернуха, Т.С. (2023). Аналіз концептуальних підходів щодо сутності лідерства в управлінні міжнародним бізнесом. *Економіка та суспільство*. Випуск 49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-29>
4. Собчишин, О. (2020). Феномен лідерства у філософії соціальної роботи: ретроспективний аналіз. Vol. 7, No. 4. *Ternopil-Aberdeen*. pp. 466-482. DOI: 10.25128/2520-6230.20.4.5.
5. Белянська, О. О. & Передало, Х. С. (2024). Ситуаційне лідерство: сутність та особливості вибору стилів впливу в умовах здійснення зовнішньоекономічної діяльності. *Економіка та суспільство*. Випуск 69. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-108>
6. Рекур, Г.П. & Меденець В.В. (2017). Емоційне лідерство в системі управління персоналом. *Економіка та суспільство*. Випуск 13. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/117.pdf
7. Мороз, О. (2024). Історико-генетичне узагальнення ідей формування якостей лідерства служіння. *HUMANITARIAN STUDIOS: PEDAGOGICS, PSYCHOLOGY, PHILOSOPHY*. Vol 15(2). С. 86-96. DOI: 10.31548/hspedagog15(2).2024.8-14
8. Забути Homo Sovieticus. Як перейти до концепції «лідерство як служіння». Журнал Forbes Ukraine. 16 вересня 2020. URL: <https://forbes.ua/leadership/liderstvo-yak-sluzhinnya-16092020-124>

9. Михайличенко, В. (2018). Модель ефективного лідерства. *Теорія і практика управління соціальними системами*. Вип. 3. С. 48-56. doi: 10.20998/2078-7782.2018.3.05
10. Haluziak, V., Akimova, O., & Gromov, I. (2019). Сучасні зарубіжні підходи до розуміння лідерства і виховання лідерів. *Лідер. Еліта. Суспільство*, (1), 32–53. <https://doi.org/10.20998/2616-3241.2019.1.03>
11. Василенко, Н. & Матохнюк, О. (2023). Структурно-компонентна модель розвитку лідерства в контексті професіоналізації публічної служби. *Науковий вісник Вінницької академії безперервної освіти. Серія «Екологія. Публічне управління та адміністрування»*. Вип. 4. С. 58-64. DOI <https://doi.org/10.32782/2786-5681-2023-4.09>
12. Варіс І., Кравчук О., Ельдріс. (2024). Лідерство в умовах нестабільності: інноваційна модель для підвищення стійкості організацій. *Social and Labour Relations: Theory and Practice*, Volume 14, Issue 2. DOI [http://dx.doi.org/10.21511/slntp.14\(2\).2024.01](http://dx.doi.org/10.21511/slntp.14(2).2024.01)

Veronika Oleshchenko

Candidate of Sciences in Public Administration
Associate Professor of the Department of Management
Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University
Kyiv, Ukraine
ORCID ID: 0000-0002-1490-8875
e-mail: v.oleshchenko@kubg.edu.ua

Halyna Artamonova

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
Associate Professor of the Department of Management
Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University
Kyiv, Ukraine
ORCID ID: 0000-0003-1653-9193
e-mail: h.artamonova@kubg.edu.ua

Valentyna Rudenko

Doctor of Philosophy in Economics
Associate Professor of the Department of Management
Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University
Kyiv, Ukraine
ORCID ID: 0000-0001-9867-5951
e-mail: vs.rudenko@kubg.edu.ua

CURRENT CONCEPTS OF LEADERSHIP: EVOLUTION OF THEORIES AND MODERN INTEGRATION OF APPROACHES

Abstract. The article summarizes key theoretical approaches to the study of leadership in the context of the challenges of the modern managerial environment. It analyzes the evolution of scientific perspectives—from classical trait theories, behavioral and situational models to contemporary concepts of transformational, emotional, and servant leadership. Special attention is given to the search for integrative approaches that overcome the limitations of fragmented theories and reflect the complex nature of leadership as a multidimensional social phenomenon. The study focuses on the need to combine individual leader traits, organizational context, value orientations, communication practices, and digital analytics into a single coherent model. Based on the analysis of contemporary theoretical and practical developments, the authors propose an original integrated leadership model called the “4D-Leader”, which includes four interconnected components: dynamics (flexible development of leadership qualities), dialogue (empathetic communication and the creation of a partnership environment), data (use of analytics in managerial decision-making), and trust (delegation of responsibility and strengthening team autonomy). The model is designed for new conditions of hybrid work, digital transformation, social instability, and the need for emotionally safe environments. The article emphasizes the practical significance of the proposed model for improving modern managerial practices in the public sector, business, and education. A table of applied recommendations for the step-by-step implementation of the “4D-Leader” model into organizational culture is presented. It is substantiated that the proposed approach helps enhance team interaction, strengthen trust within collectives, and lay the foundation for sustainable, ethical, and innovative leadership. The research findings can be applied in leadership training programs, management system reforms, HR strategy development, and organizational development systems—especially in times of crisis and instability. The article also outlines future research directions, including empirical verification of the model’s effectiveness, the development of diagnostic tools, and the exploration of digital and psycho-emotional factors influencing leadership interaction across sectors.

Keywords: leadership; leadership theories; behavioral approach; ethical leadership; structural model; managerial competencies.

REFERENCES (TRANSLATED AND TRANSLITERATED)

1. Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure. *Journal of Management*, 34(1), 89–126. <https://doi.org/10.1177/0149206307308913>
2. Sorokopud, M. Ie.(2015). The birth and development of the "trait theory" of political leadership. *Science and Education a New Dimension. Humanities and Social Sciences*, III(10), Is.: 64, pp. 37-39. Available at:

<https://seanewdim.com/wp-content/uploads/2021/03/Origin-and-development-of-rice-theory-of-political-leadership-M.Y.-Sorokopud.pdf>

3. Bestuzheva, S.V., Fridman, O.A. & Chernukha, T.S. (2023). Analysis of conceptual approaches to the essence of leadership in international business management. *Economy and society*. Issue 49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-29>

4. Sobchysyn, O. (2020). The phenomenon of leadership in the philosophy of social work: a retrospective analysis. Vol. 7, No. 4. *Ternopil-Aberdeen*. pp. 466-482. DOI: 10.25128/2520-6230.20.4.5.

5. Belianska, O. O. & Peredalo, Kh. S. (2024). Situational leadership: the essence and features of choosing styles of influence in the conditions of foreign economic activity. *Economy and society*. Issue 69. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-108>

6. Rekun, H.P. & Medenets V.V. (2017). Emotional leadership in the personnel management system. *Economy and society*. Issue 13. Available at: https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/117.pdf

7. Moroz, O. (2024). Historical and genetic generalization of ideas for the formation of qualities of service leadership. *Humanitarian studios: pedagogics, psychology, philosophy*. Vol 15(2). Pp. 86-96. DOI: 10.31548/hspedagog15(2).2024.8-14

8. Forget Homo Sovieticus. How to move on to the concept of "leadership as service". Forbes Ukraine magazine. September 16, 2020. Available at: <https://forbes.ua/leadership/liderstvo-yak-sluzhinnya-16092020-124>

9. Mykhailychenko, V. (2018). Model of effective leadership. *Theory and practice of management of social systems*. Vol. 3. Pp. 48-56. doi: 10.20998/2078-7782.2018.3.05

10. Haluziak, V., Akimova, O., & Gromov, I. (2019). Modern foreign approaches to understanding leadership and educating leaders. *Leader. Elite. Society*, (1), 32–53. <https://doi.org/10.20998/2616-3241.2019.1.03>

11. Vasylenko, N. & Matokhniuk, O. (2023). Structural and component model of leadership development in the context of professionalization of public service. *Scientific Bulletin of the Vinnytsia Academy of Continuing Education. Series "Ecology. Public management and administration"*. Vol. 4. Pp. 58-64. DOI <https://doi.org/10.32782/2786-5681-2023-4.09>

12. Varis I., Kravchuk O., Eldris. (2024). Leadership in conditions of instability: an innovative model for increasing the resilience of organizations. *Social and Labour Relations: Theory and Practice*, Volume 14, Issue 2. DOI [http://dx.doi.org/10.21511/slrrp.14\(2\).2024.01](http://dx.doi.org/10.21511/slrrp.14(2).2024.01)

Стаття надійшла до редакції 26.06.25

Рецензовано 10.07.25

Опубліковано 24.07.2025 р.



This work is licensed under Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International License.