DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2026-58-90
УДК 005.322:316.422.44

Мельник Леонід Григорович
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри економіки, підприємництва та бізнес-адміністрування,
Сумський державний університет
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-7824-0678

Карінцева Олександра Іванівна
доктор економічних наук,
завідувач кафедри економіки, підприємництва та бізнес-адміністрування,
Сумський державний університет
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-9570-3646

Кубатко Олександра Вікторівна
кандидат економічних наук, доцент,
Сумський державний університет
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-6869-7727

Мозговий Максим Сергійович
студент,
Сумський державний університет
ORCID: https://orcid.org/0009-0004-0334-616X

Leonid Melnyk, Oleksandra Karintseva,
Oleksandra Kubatko, Mozgovyy Maksym
Sumy State University

СУЧАСНІ ТРЕНДИ ЛІДЕРСТВА В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ[1]

CURRENT LEADERSHIP TRENDS IN THE CONTEXT OF GLOBAL TRANSFORMATIONS

Анотація. У статті здійснено теоретичне узагальнення сучасних трендів лідерства в умовах глобальних соціально-економічних, технологічних і ціннісних трансформацій. Обґрунтовано, що лідерство дедалі більше розглядається як динамічний соціальний процес, який формується у взаємодії між людьми та залежить від умов невизначеності, цифровізації та суспільних очікувань. Проаналізовано особливості наукових підходів до сучасного розуміння лідерства, що підкреслюють роль довіри, цінностей і спільної відповідальності. Визначено важливі глобальні чинники трансформації лідерства, зокрема зростання нестабільності й кризових явищ, цифрову трансформацію та розвиток штучного інтелекту, а також посилення уваги до сталого розвитку, інклюзії та добробуту працівників. Показано, що ці чинники зумовлюють перехід до людиноцентричного, лідерства. Систематизовано сучасні лідерські тренди, серед яких адаптивність, емоційна компетентність, цифрова грамотність, підтримка культури безперервного навчання, розвиток психологічної безпеки та поєднання технологічних рішень із гуманістичними цінностями. Обґрунтовано, що сучасне лідерство виконує не лише функцію досягнення результатів, а й забезпечує формування спільних сенсів, підтримку інновацій і стійкість організацій у мінливому середовищі. Лідер постає як носій цінностей, фасилітатор взаємодії та провідник змін, здатний поєднувати стратегічне мислення з увагою до людського потенціалу. Зроблено висновок, що сучасне лідерство ґрунтується на інтеграції адаптивності, цифрової компетентності та соціальної відповідальності, що визначає напрями подальших досліджень у сфері організаційного розвитку. Отримані результати можуть бути використані як теоретична основа для подальших наукових досліджень і практичних розробок у сфері управління організаціями. Матеріали статті становлять інтерес для дослідників, викладачів і практиків, які вивчають проблематику сучасного лідерства.

Ключові слова: лідерство, сучасні тренди, глобальні трансформації, людиноцентричне лідерство, інновації.

[1] Публікація містить результати дослідження «Драйвери та бар'єри трансформації людського капіталу для циркулярної та зеленої економіки» (№0126U001080), що фінансується з держбюджету України.

© Мельник Л.Г., Карінцева О.І., Кубатко О.В., Мозговий М.С., 2026

Summary. The article provides a theoretical generalization of modern leadership trends in the context of global socio-economic, technological and value transformations. It is substantiated that leadership is increasingly viewed as a dynamic social process that is formed in the interaction between people and depends on the conditions of uncertainty, digitalization and social expectations. The features of scientific approaches to the modern understanding of leadership, which emphasize the role of trust, values and shared responsibility, are analyzed. Important global factors of leadership transformation are identified, including the growth of instability and crisis phenomena, digital transformation and the development of artificial intelligence, as well as increased attention to sustainable development, inclusion and employee well-being. It is shown that these factors determine the transition to human-centric leadership. Modern leadership trends are systematized, including adaptability, emotional competence, digital literacy, supporting a culture of continuous learning, developing psychological safety and combining technological solutions with humanistic values. It is substantiated that modern leadership performs not only the function of achieving results, but also ensures the formation of shared meanings, support for innovations and the sustainability of organizations in a changing environment. The leader appears as a carrier of values, a facilitator of interaction and a leader of change, capable of combining strategic thinking with attention to human potential. It is concluded that modern leadership is based on the integration of adaptability, digital competence and social responsibility, which determines the directions of further research in the field of organizational development. The results obtained can be used as a theoretical basis for further scientific research and practical developments in the field of organizational management. The materials of the article are of interest to researchers, teachers and practitioners who study the issues of modern leadership.

Keywords: leadership, modern trends, global transformations, human-centered leadership, innovations.

Постановка проблеми. Глобальні трансформації соціально-економічного, технологічного та інституційного середовища суттєво змінюють умови функціонування організацій і висувають нові вимоги до лідерства. Невизначеність, прискорення цифрових процесів, а також зростання уваги до ціннісних і соціальних питань праці формують складний контекст, де лідерство розглядається як здатність впливати і забезпечувати стійкість організацій.

Сучасний науковий дискурс фокусується на переосмисленні ролі лідера у відповідь на глобальні виклики, пов'язані зі змінами характеру роботи, очікувань працівників і організаційних культур. Зниження рівня залученості, зростання психологічного навантаження та трансформація мотиваційних моделей актуалізують потребу в лідерстві, орієнтованому не лише на результат, а й на розвиток людського потенціалу та підтримку добробуту. Водночас активне впровадження цифрових технологій і аналітичних інструментів потребує від лідерів нових компетентностей і відповідального підходу до управління змінами.

Незважаючи на зростаючу кількість досліджень у сфері лідерства, питання систематизації сучасних трендів і визначення ключових чинників їх формування залишаються дискусійними. Відсутність цілісного бачення ускладнює розуміння того, як саме глобальні зміни впливають на зміст і функції лідерства в сучасних організаціях.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасних наукових дослідженнях лідерство розглядається як динамічний соціальний процес, що формується під впливом цифровізації, змін у структурі організацій та зростання складності управлінського середовища. Увага науковців зміщується з формальних ролей лідерів до контексту, взаємодії та умов, у яких здійснюється лідерський вплив, що особливо характерно для сучасного часу [1]. Дослідники підкреслюють, що сучасне лідерство не може бути відокремлене від технологічного середовища, у якому приймаються рішення та формуються управлінські практики. Теоретичні підходи до лідерства також еволюціонують у напрямі від типологізації стилів до інтегративного розуміння лідерської поведінки та її наслідків. У системних оглядах наголошено на необхідності переосмислення лідерства як складного явища, що поєднує індивідуальні характеристики, міжособистісні процеси та організаційний контекст [2]. Водночас дослідження підтверджують тісний зв'язок між лідерством і трансформацією організаційної культури, зокрема у періоди змін та стратегічної перебудови [3; 4].

Окремий напрям літератури зосереджений на впливі лідерства на психологічні та соціальні аспекти роботи команд. Дослідження демонструють, що лідерська поведінка суттєво впливає на психологічний клімат, рівень довіри та продуктивність працівників, особливо в умовах зростаючої невизначеності [5]. Ці результати узгоджуються з метааналітичними даними, які підтверджують значення лідерства для формування психологічного розширення прав і можливостей працівників [6]. У сучасному науковому дискурсі також зростає інтерес до ролі послідовників у лідерстві. Дослідники наголошують, що лідерство формується у взаємодії між лідером і послідовниками, а ефективність впливу значною мірою залежить від сприйняття, очікувань і активної участі членів команди [7]. Такий підхід підсилює розуміння лідерства як колективного та взаємозалежного процесу. Систематичні огляди підтверджують, що емоційна компетентність лідера є чинником ефективної командної взаємодії, підтримки психологічної безпеки та результативності спільної роботи [8]. Це особливо актуально в умовах віддаленої та гібридної роботи, де міжособистісна

взаємодія набуває нових форм.Значний масив досліджень присвячений взаємозв'язку лідерства, цифрової трансформації та сталого розвитку. Цифрове лідерство відіграє важливу роль у досягненні довгострокової організаційної ефективності, поєднує технологічні інновації з розвитком людського капіталу [9]. Крім того, дослідники підкреслюють, що інноваційність та управління знаннями безпосередньо залежать від лідерських підходів до розвитку компетентностей працівників [10].

Таким чином, літературний огляд свідчить про формування цілісного бачення сучасного лідерства як комплексного явища, що поєднує технологічні, психологічні, соціальні та організаційні виміри. Лідерство розглядається не лише як інструмент досягнення результатів, а як механізм формування культури, підтримки інновацій та забезпечення стійкості організацій у мінливому середовищі.

Метою статті є узагальнення та теоретичний аналіз сучасних трендів лідерства в контексті глобальних соціально-економічних, технологічних і ціннісних трансформацій. Для досягнення поставленої мети у статті здійснено огляд наукових і аналітичних джерел, систематизовано чинники трансформації лідерства та окреслено основні напрями його розвитку в сучасних умовах.

Методологічну основу статті становить міждисциплінарний підхід до вивчення сучасних трендів лідерства, що поєднує елементи теоретичного аналізу, систематизації та узагальнення наукових і аналітичних джерел. Дослідження ґрунтується на концептуальному аналізі лідерства як соціально-організаційного феномена, що формується під впливом глобальних змін у технологічному, економічному та ціннісному середовищі. Методологічну основу статті становить комплексний міждисциплінарний підхід до вивчення сучасних трендів лідерства, що поєднує елементи теоретичного аналізу, систематизації та порівняльного узагальнення наукових і аналітичних джерел. Дослідження ґрунтується на концептуальному аналізі лідерства як соціально-організаційного феномена, що формується під впливом глобальних змін у технологічному, економічному та ціннісному середовищі. Дослідження має оглядово-аналітичний характер і не передбачає проведення первинних емпіричних вимірювань. Отримані результати базуються на вторинному аналізі авторитетних джерел і можуть бути використані як теоретичне підґрунтя для подальших емпіричних досліджень у сфері лідерства, організаційного розвитку та управління людським капіталом.

Виклад основних результатів дослідження.

1. Теоретичні підходи до розуміння сучасного лідерства. У сучасному науковому дискурсі лідерство розглядається не як індивідуальна характеристика окремої особи чи формальна управлінська функція, а як динамічний соціальний процес, що виникає у взаємодії між людьми в певному інституційному та ціннісному контексті. Такий підхід відображає відхід від персоніфікованого трактування лідерства на користь його розуміння як форми колективної дії, спрямованої на формування спільних сенсів, орієнтацію на майбутнє та мобілізацію спільноти до змін.

Сучасне бачення лідерства зосереджено на впливі, а не на формальній владі. Лідерство проявляється через здатність ініціювати та підтримувати процеси узгодження цілей, цінностей і рішень, створювати довіру та забезпечувати легітимність дій у межах організацій або суспільства загалом [11]. Тобто лідерство може проявлятися незалежно від посади чи ієрархічного статусу, а його ефективність визначається не адміністративними повноваженнями, а сприйняттям і визнанням з боку інших учасників взаємодії.

Важливою рисою сучасного бачення є контекстуальність лідерства. Лідерські прояви залежать від середовища, в якому вони виникають, зокрема від рівня невизначеності, складності завдань, соціальних очікувань та інституційних обмежень [12]. Умови постійних трансформацій, криз та швидких змін підсилюють роль лідерства як механізму орієнтації в невизначеності, формування здатності до колективного навчання та адаптації.

Сучасні теоретичні підходи також підкреслюють ціннісну та етичну природу лідерства. Лідерство розглядається як процес, тісно пов'язаний із відповідальністю, моральним вибором та суспільною довірою. Тобто воно виходить за межі інструментального впливу та набуває нормативного виміру, який визначає межі допустимих рішень і дій в організаціях.Крім того, сучасне розуміння лідерства передбачає його колективний характер. Лідерство формується у взаємодії, може змінювати своїх носіїв залежно від ситуації та часто розподіляється між різними акторами. Така перспектива дозволяє розглядати лідерство як ресурс спільноти, а не виняткову властивість окремих індивідів. Отже, у сучасній теорії лідерство постає як відкритий і контекстно залежний процес, що поєднує вплив, цінності, відповідальність і колективну дію. Саме таке розуміння створює теоретичне підґрунтя для подальшого аналізу сучасних тенденцій лідерства в умовах глобальних трансформацій.

2. Глобальні чинники трансформації лідерства. Сучасне лідерство формується під впливом глибоких глобальних змін, які радикально трансформують соціальні, економічні та інституційні умови діяльності організацій і суспільств. Ці зміни зумовлюють перегляд традиційних уявлень про роль лідера, джерела впливу та механізми прийняття рішень.

Однією з визначальних характеристик сучасного глобального середовища є стан *постійної невизначеності*, який проявляється через економічні потрясіння, геополітичні конфлікти, пандемії, кліматичні ризики та соціальну нестабільність. Такі умови формують реальність змін, у якій довгострокове прогнозування ускладнюється, а традиційні управлінські інструменти втрачають ефективність. Лідерство перестає бути орієнтованим виключно на досягнення стабільності й дедалі більше пов'язується зі здатністю діяти в умовах нестачі інформації, суперечливих сигналів і високого рівня ризику. Невизначеність та кризи актуалізують потребу в лідерстві як механізмі колективної орієнтації, формування сенсів і підтримки довіри. Лідер у таких умовах виконує функцію інтерпретації реальності та створення спільного розуміння напрямів дії. Таким чином, кризовий і турбулентний характер сучасного світу виступає потужним каталізатором переосмислення лідерства як процесу соціальної взаємодії та спільного навчання.

За даними звіту State of the Global Workplace за 2025 рік, глобальний рівень залученості працівників перебуває на рекордно низькому рівні, а саме близько 21 % співробітників відчувають себе залученими у роботі, що свідчить про складність сучасного робочого середовища та актуалізує потребу в лідерстві, здатному ефективно діяти в умовах невизначеності. Приблизно 40 % працівників повідомляють про високий рівень щоденного стресу, що вказує на значне психологічне навантаження та посилення ризиків вигорання. Лише 33 % респондентів зазначають, що вони «процвітають» у житті, тоді як більшість стикається з труднощами, що додатково підкреслює вплив зовнішніх кризових чинників на внутрішні організаційні процеси та соціально-психологічний стан працівників [13].

Цифрова трансформація є ще одним чинником, що істотно змінює природу лідерства. Широке впровадження цифрових технологій, автоматизація процесів, використання великих масивів даних і розвиток штучного інтелекту трансформують способи комунікації, прийняття рішень та організації праці [14]. У результаті лідерство дедалі менше пов'язується з контролем фізичних процесів і дедалі більше з управлінням інформаційними потоками, знаннями та взаємодією між людьми й технологіями. Розвиток штучного інтелекту ставить перед лідерством нові виклики, пов'язані з етичними дилемами, відповідальністю за алгоритмічні рішення та збереженням людського виміру в цифровому середовищі. Відповідно лідерство набуває ролі посередника між технологічними можливостями та суспільними цінностями. Цифрова трансформація, таким чином, не лише змінює інструментарій лідерства, а й поглиблює його нормативний та соціальний вимір.

Згідно з опитуванням глобальних лідерів [15], 69% вважають штучний інтелект головною технологією для сталого зростання бізнесу, що підтверджує стратегічну важливість AI для лідерства в умовах цифрової трансформації. У міжнародних дослідженнях [16] зазначено, що 87% керівників використовують AI у щоденній роботі, у той час як далеко не всі співробітники застосовують ці технології на такому рівні, що створює виклик для лідерства щодо рівномірної технологічної інтеграції. Дослідження [17] показують, що близько 50% IT-лідерів відчувають «втомленість змінами» у цифрових трансформаціях, а 45% повідомляють про вигорання, пов'язане з цими процесами, що потребує уваги з боку сучасного лідерства до технологій і до людського фактора.

Трансформація лідерства також зумовлюється глибокими соціальними та ціннісними зсувами. Зростання уваги до сталого розвитку, соціальної відповідальності, різноманітності, рівності та інклюзії, а також до психологічного та соціального добробуту людей змінює очікування щодо ролі лідера [18]. Лідерство дедалі частіше оцінюється не лише за результатами діяльності, а й за відповідністю ширшим суспільним цінностям та етичним стандартам. Лідерство набуває виразного гуманістичного спрямування, орієнтованого на довгострокові наслідки рішень, якість соціальних відносин і здатність враховувати інтереси різних груп. Соціальні та ціннісні зсуви посилюють вимогу до лідерів діяти як носії суспільних сенсів і відповідальності, а не лише як ефективні організатори. Таким чином, сучасне лідерство формується на перетині ефективності, етики та соціальної чутливості, що відображає загальну трансформацію суспільних очікувань.

У корпоративному середовищі 71% компаній вважають інвестиції в ESG важливою конкурентною перевагою, а 82% вірять, що роль ESG у результативності бізнесу зростатиме [19]. Це відображає зсув очікувань щодо лідерства, яке враховує соціальні та екологічні виміри. На глобальному рівні 65% організацій, що збирають дані про DEI, мають краще розуміння демографії своїх команд, а 60% вважають, що це сприяє створенню інклюзивного середовища. Дані з трендів DEI показують, що ціннісні зсуви вимірюються і трансформуються у політику та практики бізнесу [20].

Для систематизації глобальних чинників, що зумовлюють трансформацію сучасного лідерства, доцільно узагальнити їх за основними напрямами впливу. Такий підхід дозволяє комплексно відобразити зовнішні умови, у яких формується лідерство, а також окреслити вектори змін у його змісті та функціях. В таблиці 1 наведено основні глобальні чинники, що зумовлюють трансформацію сучасного лідерства, їх характеристику та вплив на сучасне розуміння лідерства.

Таблиця 1 – Глобальні чинники трансформації сучасного лідерства

Група чинників	Характеристика чинників	Вплив на розуміння лідерства
Невизначеність, кризи	Зростання глобальної нестабільності, кризових явищ, складності прогнозування та динамічності середовища	Переосмислення лідерства як процесу орієнтації в невизначеності, формування довіри та спільних смислів
Цифрова трансформація та розвиток штучного інтелекту	Поширення цифрових технологій, автоматизації, алгоритмічного прийняття рішень та AI	Зміщення акценту з контролю на управління знаннями, інформацією та взаємодією між людьми й технологіями
Соціальні та ціннісні зсуви	Посилення уваги до сталого розвитку, інклюзії, рівності, соціальної відповідальності та добробуту	Формування ціннісно-орієнтованого, етичного та людино-центричного розуміння лідерства

Джерело: складено авторами

Наведені чинники відображають комплексний характер трансформації сучасного лідерства, що відбувається під впливом взаємопов'язаних кризових, технологічних та соціально-ціннісних змін. У сукупності вони зумовлюють відхід від інструментального трактування лідерства та посилюють його роль як соціального процесу, спрямованого на формування довіри, колективної відповідальності та здатності до адаптації. Таким чином, глобальні чинники трансформації лідерства створюють теоретичне підґрунтя для аналізу сучасних лідерських тенденцій, які проявляються у змінах ролі лідера, очікувань суспільства та механізмів впливу в умовах постійних трансформацій.

3. Сучасні тренди в лідерстві. Аналіз провідних джерел [21; 22; 23; 24] показує, що сучасне лідерство трансформується під впливом глобальних соціально-економічних, технологічних та культурно-ціннісних змін. Основна парадигма полягає у поєднанні трьох вимірів: адаптивності до змін, цифрової компетентності та ціннісно-етичної орієнтації. Сучасні лідери повинні забезпечувати гнучкість і інноваційність, інтегрувати цифрові технології та аналітику, управляти трансформаціями робочого середовища та підтримувати культуру безперервного навчання. Водночас лідерство дедалі більше орієнтоване на цінності, етичність і соціальну відповідальність, що включає сталий розвиток людського капіталу, добробут співробітників, інклюзію та підтримку творчості. У комплексі ці зміни визначають лідерство як процес, що забезпечує колективну взаємодію, стратегічну адаптацію до змін та формування умов для розвитку людей, а не лише управління результатами. В таблиці 2 наведено сучасні тренди лідерства за провідними міжнародними джерелами, які відображають напрями трансформації лідерства в умовах глобальних змін.

Отже, сучасне лідерство формує здатність організацій ефективно реагувати на зміни та стимулювати інновації. Лідери інтегрують цифрові інструменти та штучний інтелект для оптимізації процесів і прийняття рішень та створюють умови розвитку команд. Вони визначають стратегічні пріоритети та сприяють формуванню загальної візії організації, забезпечують узгодженість дій на всіх рівнях. Сучасне лідерство підтримує відкритий обмін ідеями та досвідом, стимулює ініціативність працівників і формує культуру співпраці. Лідери також формують середовище, де важливі не лише результати, а й процеси, мотивація та розвиток людей, що підсилює довгострокову ефективність і стабільність організації.

Враховуючи описані характеристики сучасного лідерства, важливо розглянути зовнішні умови, що його формують. Глобальні зміни створюють нові виклики та можливості трансформації лідерства. Для систематизації цих впливів доцільно узагальнити їх за основними напрямами, що дозволяє комплексно оцінити зовнішнє середовище, у якому лідери формують стратегії, приймають рішення та стимулюють інновації. В таблиці 3 представлені глобальні чинники трансформації сучасного лідерства та відповідні їм тренди, що визначають сучасні вимоги до ролі лідера в організаціях і суспільстві.

Таблиця 3 демонструє, що лідерські практики формуються під впливом зовнішніх змін і адаптуються до умов нестабільності, технологічного прогресу та переосмислення соціальних цінностей. Узагальнення цих чинників дозволяє простежити, як зовнішнє середовище визначає нові вимоги до ролі лідера, його компетентностей і моделей поведінки. Наведені дані також підкреслюють системний характер змін, у межах яких лідерство виходить за межі управлінських функцій і набуває стратегічного, людиноцентричного та етично орієнтованого виміру.

Висновки. Сучасні тренди лідерства відображають зміщення фокусу від контролю та ієрархії до гнучкості, співпраці та здатності працювати з невизначеністю. Лідерство дедалі більше орієнтується на створення умов для колективної дії, розвитку потенціалу команд і формування середовища, у якому можливі інновації та безперервне навчання. Також особливого значення набуває здатність лідерів поєднувати стратегічне мислення з увагою до людського виміру організаційної діяльності. Технологічний розвиток не зменшує ролі лідерства, а підвищує вимоги до нього.

Таблиця 2 – Сучасні тренди лідерства за провідними джерелами

Джерело	Тренди	Теоретичне пояснення
Korn Ferry Institute, 2025	Rapid Technological Advances and the AI Revolution Adaptive Leadership and Innovation Equipping Leaders to Manage the Evolving Workplace / Agile Leadership Embedding a Culture of Continuous Learning Cross-Functional Alignment at the Executive Level	Сучасне лідерство характеризується інтеграцією технологій та міжфункціональної взаємодії. Лідери використовують цифрові інструменти та штучний інтелект для підвищення ефективності прийняття рішень і оптимізації процесів, одночасно створюють умови для швидкого реагування на зміни та стимулювання інновацій. Вони управляють трансформаціями робочого середовища, забезпечують психологічну безпеку та залученість команд. Крім того, сучасні лідери формують культуру безперервного навчання. Водночас вони забезпечують координацію між підрозділами та інтеграцію стратегічних цілей, розвивають міжфункціональні навички та взаєморозуміння в організації, що дозволяє ефективно поєднувати технологічні та адаптивні сторони лідерства
Deloitte, 2024	Embracing Human Sustainability Moving Beyond Traditional Productivity Metrics The Paradox of Transparency Overcoming the Imagination Deficit Play and Experimentation in Digital Playgrounds Workplace Microcultures The Rise of Boundaryless HR	Сучасне лідерство орієнтоване на сталий розвиток людського капіталу, створення цінності для людей та підтримку їхнього добробуту й залученості. Лідери використовують нові показники результативності, що охоплюють не лише бізнес-результати, а й розвиток команд і компетентностей працівників. Вони формують культуру прозорості та довіри, водночас стимулюють творчість, допитливість і інноваційне мислення як компетенції для прийняття рішень у складних умовах. Сучасні лідери активно використовують безпечні цифрові простори для експериментів та спільної творчості, розвивають мікрокультури у командах, що підвищують співпрацю та інклюзію
Deloitte, 2025	Balancing tensions in the work, Balancing tensions in the workforce Balancing tensions in organization and culture	Лідери вирівнюють протиріччя між стабільністю та гнучкістю, технологічними змінами, ціннісними очікуваннями працівників та організаційною культурою
Forbes, 2024	Adaptive Leadership Emphasis on Emotional Intelligence Purpose-Driven Leadership Remote Leadership Skills Technology and Data Literacy	Сучасне лідерство поєднує адаптивність, технологічну грамотність і орієнтацію на цінності організації. Адаптивні лідери здатні швидко реагувати на зміни, стимулювати інновації та ефективно управляти новими умовами роботи. Також вони розвивають емоційну компетентність як інструмент управління командою та підтримки мотивації. Лідери інтегрують технології та аналітику для оптимізації процесів і прийняття рішень, орієнтуючись на місію та цінності організації, що дозволяє поєднувати бізнес-результати з соціальною і етичною відповідальністю

Джерело: складено авторами на основі [21–24]

Таблиця 3 – Вплив глобальних чинників на сучасні тренди лідерства

Група чинників	Відповідні тренди лідерства
Невизначеність, кризи та перманентні зміни	– адаптивне лідерство, антикризове та агільне лідерство – гнучке прийняття рішень та швидка орієнтація на зміни – підвищена роль комунікації та підтримки психологічної безпеки
Цифрова трансформація та розвиток штучного інтелекту	– цифрове лідерство – технологічна грамотність – етичне використання AI та управління алгоритмічними процесами – баланс між технологіями та людським фактором
Соціальні та ціннісні зсуви (sustainability, DEI, well-being)	– гуманістичне лідерство – соціальна відповідальність та сталий розвиток – розвиток інклюзії, рівності та різноманіття у командах – орієнтація на добробут, мотивацію та залученість співробітників

Джерело: складено авторами

Лідери мають не лише орієнтуватися у цифровому середовищі, але й забезпечувати баланс між технологічними можливостями та соціальними, етичними й культурними питаннями організаційного життя. Це зумовлює необхідність переосмислення відповідальності лідера як носія цінностей і модератора змін. Соціальні та ціннісні зрушення також формують нову логіку лідерського впливу, у якій зростає значення довіри, інклюзії, добробуту та сталого розвитку. Лідерство у цьому вимірі постає як інструмент узгодження інтересів організації та працівників, довгострокових цілей і щоденних управлінських рішень.

Таким чином, сучасні тренди лідерства свідчать про формування парадигми, у межах якої лідерство розглядається як інтегративна практика, спрямована на забезпечення стійкості, адаптивності та розвитку організацій у складному та мінливому світі. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на емпіричне вивчення впливу цих трендів на ефективність організацій у різних галузях і соціально-економічних контекстах.

Список використаних джерел:

1. Banks, G. C., Dionne, S. D., Mast, M. S., & Sayama, H. Leadership in the digital era: A review of who, what, when, where, and why. *The Leadership Quarterly*, 2022. № 33(5). DOI: https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2022.101634
2. Fischer, T., & Sitkin, S. B. Leadership Styles: A Comprehensive Assessment and Way Forward. Academy of Management Annals. 2022. DOI: https://doi.org/10.5465/annals.2020.0340
3. Jerab, D. A., & Mabrouk, T. The Role of Leadership in Changing Organizational Culture. *SSRN Electronic Journal.* 2023. DOI: https://doi.org/10.2139/ssrn.4574324
4. Shvindina, H. Leadership as a driver for organizational change. *Business Ethics and Leadership,* 2017. № (1), P. 74–82. DOI: https://doi.org/10.21272/bel.2017.1-09
5. Balahurovska, I. The influence of leadership style on team psychological climate and employee productivity. Scientific Papers of Silesian University of Technology. *Organization and Management Series*, 2024. № (210), P. 9–18. DOI: https://doi.org/10.29119/1641-3466.2024.210.1
6. Schermuly, C. C., Creon, L., Gerlach, P., Graßmann, C., & Koch, J. Leadership Styles and Psychological Empowerment: A Meta-Analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 2022. № 29(1), P. 73–95. DOI: https://doi.org/10.1177/15480518211067751
7. Oc, B., Chintakananda, K., Bashshur, M. R., & Day, D. V. The study of followers in leadership research: A systematic and critical review. *The Leadership Quarterly,* 2023. № 34(1), 101674. DOI: https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2022.101674
8. Coronado-Maldonado, I., & Benítez-Márquez, M.-D. Emotional intelligence, leadership, and work teams: A hybrid literature review. *Heliyon*, 2023. e20356. DOI: https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e20356
9. Khaw, T. Y., Teoh, A. P., Abdul Khalid, S. N., & Letchmunan, S. The impact of digital leadership on sustainable performance: a systematic literature review. Journal of Management Development. 2022. DOI: https://doi.org/10.1108/jmd-03-2022-0070
10. Costa, J., Pádua, M., & Moreira, A. C. Leadership Styles and Innovation Management: What Is the Role of Human Capital? *Administrative Sciences*, 2023. № 13(2). DOI: https://doi.org/10.3390/admsci13020047
11. Ángeles López-Cabarcos, M., Vázquez-Rodríguez, P., & Quiñoá-Piñeiro, L. M. An approach to employees' job performance through work environmental variables and leadership behaviours. *Journal of Business Research*, 2022. № 140, P. 361–369. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.11.006
12. Cordova-Buiza, F., Aguirre-Parra, P., Gustavo Garcia-Jimenez, M., & Carolina Martinez-Torres, D. Virtual leadership as a development opportunity in business context. *Problems and Perspectives in Management*, 2022. № 20(2), P. 248–259. DOI: https://doi.org/10.21511/ppm.20(2).2022.20
13. Gallup. State of the Global Workplace: 2025 Global Data Summary. Gallup, Inc. 2025. URL: https://www.gallup.com/workplace/697904/state-of-the-global-workplace-global-data.aspx
14. Quaquebeke, N. V., & Gerpott, F. H. The Now, New, and Next of Digital Leadership: How Artificial Intelligence (AI) Will Take Over and Change Leadership as We Know It. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. 2023. DOI: https://doi.org/10.1177/15480518231181731
15. HLB International. 69 % of global leaders believe AI is the most important technology for driving sustainable growth. HLB. 2025. URL: https://www.hlb.global/press-room/69-of-global-leaders-believe-ai-is-the-most-important-technology-for-driving-sustainable-growth
16. Needleman, S. E. Executives are adopting AI at higher rates than employees, study says. Business Insider. 2025. URL: https://www.businessinsider.com/executives-adopting-ai-higher-rates-than-workers-research-2025-10
17. Kelly, R. Heavy workloads and botched digital initiatives are causing 'transformation fatigue' – and enterprises risk losing top talent if they don't change their ways. IT Pro. 2025. URL: https://www.itpro.com/business/digital-transformation/heavy-workloads-and-botched-digital-initiatives-are-causing-transformation-fatigue-and-enterprises-risk-losing-top-talent-if-they-dont-change-their-ways
18. Piwowar-Sulej, K., & Iqbal, Q. Leadership styles and sustainable performance: A systematic literature review. *Journal of Cleaner Production*, 2022. № 382, 134600. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.134600
19. Старк С. Що таке ESG-лідерство — як екологічні, соціальні та управлінські рішення підсилюють бізнес-стратегію. Inweb. 2025. URL: https://theinweb.media/shho-take-esg-liderstvo/
20. Byrne, H. 2026 DEI trends: Diversity in the workplace insights. Intuition. 2024. URL: https://www.intuition.com/2026-dei-trends-diversity-in-the-workplace-insights/

21. Korn Ferry Institute. Top 5 leadership trends of 2025. 2025. URL: https://www.kornferry.com/insights/featured-topics/leadership/top-5-leadership-trends-2025

22. Deloitte. 2024 global human capital trends. 2024. URL: https://www.deloitte.com/content/dam/insights/articles/2024/glob176836_global-human-capital-trends-2024/DI_Global-Human-Capital-Trends-2024.pdf

23. Deloitte. 2025 global human capital trends. 2025. URL: https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/human-capital-trends.html

24. Gleeson, B. The top 5 leadership trends that will drive success in 2024. Forbes. 2024. URL: https://www.forbes.com/sites/brentgleeson/2024/01/02/the-top-5-leadership-trends-that-will-drive-success-in-2024/

References:

1. Banks, G. C., Dionne, S. D., Mast, M. S., & Sayama, H. (2022). Leadership in the digital era: A review of who, what, when, where, and why. *The Leadership Quarterly,* no. 33(5), 101634. DOI: https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2022.101634

2. Fischer, T., & Sitkin, S. B. (2022). Leadership Styles: A Comprehensive Assessment and Way Forward. Academy of Management Annals. DOI: https://doi.org/10.5465/annals.2020.0340

3. Jerab, D. A., & Mabrouk, T. (2023). The Role of Leadership in Changing Organizational Culture. *SSRN Electronic Journal.* DOI: https://doi.org/10.2139/ssrn.4574324

4. Shvindina, H. (2017). Leadership as a driver for organizational change. *Business Ethics and Leadership,* no. (1), pp. 74–82. DOI: https://doi.org/10.21272/bel.2017.1-09

5. Balahurovska, I. (2024). The influence of leadership style on team psychological climate and employee productivity. Scientific Papers of Silesian University of Technology. *Organization and Management Series*, no. (210), pp. 9–18. DOI: https://doi.org/10.29119/1641-3466.2024.210.1

6. Schermuly, C. C., Creon, L., Gerlach, P., Graßmann, C., & Koch, J. (2022). Leadership Styles and Psychological Empowerment: A Meta-Analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, no. 29(1), pp. 73–95. DOI: https://doi.org/10.1177/15480518211067751

7. Oc, B., Chintakananda, K., Bashshur, M. R., & Day, D. V. (2023). The study of followers in leadership research: A systematic and critical review. *The Leadership Quarterly,* no. 34(1), 101674. DOI: https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2022.101674

8. Coronado-Maldonado, I., & Benítez-Márquez, M.-D. (2023). Emotional intelligence, leadership, and work teams: A hybrid literature review. *Heliyon*, e20356. DOI: https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e20356

9. Khaw, T. Y., Teoh, A. P., Abdul Khalid, S. N., & Letchmunan, S. (2022). The impact of digital leadership on sustainable performance: a systematic literature review. Journal of Management Development. DOI: https://doi.org/10.1108/jmd-03-2022-0070

10. Costa, J., Pádua, M., & Moreira, A. C. (2023). Leadership Styles and Innovation Management: What Is the Role of Human Capital? *Administrative Sciences*, no. 13(2). DOI: https://doi.org/10.3390/admsci13020047

11. Ángeles López-Cabarcos, M., Vázquez-Rodríguez, P., & Quiñoá-Piñeiro, L. M. (2022). An approach to employees' job performance through work environmental variables and leadership behaviours. *Journal of Business Research*, no. 140, pp. 361–369. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.11.006

12. Cordova-Buiza, F., Aguirre-Parra, P., Gustavo Garcia-Jimenez, M., & Carolina Martinez-Torres, D. (2022). Virtual leadership as a development opportunity in business context. *Problems and Perspectives in Management*, no. 20(2), pp. 248–259. DOI: https://doi.org/10.21511/ppm.20(2).2022.20

13. Gallup. (2025). State of the Global Workplace: 2025 Global Data Summary. Gallup, Inc. Available at: https://www.gallup.com/workplace/697904/state-of-the-global-workplace-global-data.aspx

14. Quaquebeke, N. V., & Gerpott, F. H. (2023). The Now, New, and Next of Digital Leadership: How Artificial Intelligence (AI) Will Take Over and Change Leadership as We Know It. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. DOI: https://doi.org/10.1177/15480518231181731

15. HLB International. (2025). 69 % of global leaders believe AI is the most important technology for driving sustainable growth. HLB. Available at: https://www.hlb.global/press-room/69-of-global-leaders-believe-ai-is-the-most-important-technology-for-driving-sustainable-growth

16. Needleman, S. E. (2025). Executives are adopting AI at higher rates than employees, study says. Business Insider. Available at: https://www.businessinsider.com/executives-adopting-ai-higher-rates-than-workers-research-2025-10

17. Kelly, R. (2025). Heavy workloads and botched digital initiatives are causing 'transformation fatigue' – and enterprises risk losing top talent if they don't change their ways. IT Pro. Available at: https://www.itpro.com/business/digital-transformation/heavy-workloads-and-botched-digital-initiatives-are-causing-transformation-fatigue-and-enterprises-risk-losing-top-talent-if-they-dont-change-their-ways

18. Piwowar-Sulej, K., & Iqbal, Q. (2022). Leadership styles and sustainable performance: A systematic literature review. *Journal of Cleaner Production*, no. 382, 134600. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.134600

19. Stark, S. (2025). Shcho take ESG-liderstvo – yak ekolohichni, sotsialni ta upravlinski rishennia pidsyliuiut biznes-stratehiiu [What is ESG leadership – how environmental, social and governance decisions strengthen business strategy]. Inweb. Available at: https://theinweb.media/shho-take-esg-liderstvo/ (in Ukrainian)

20. Byrne, H. (2024). 2026 DEI trends: Diversity in the workplace insights. Intuition. Available at: https://www.intuition.com/2026-dei-trends-diversity-in-the-workplace-insights/

21. Korn Ferry Institute. (2025). Top 5 leadership trends of 2025. Available at: https://www.kornferry.com/insights/featured-topics/leadership/top-5-leadership-trends-2025

22. Deloitte. (2024). 2024 global human capital trends. Available at: https://www.deloitte.com/content/dam/insights/articles/2024/glob176836_global-human-capital-trends-2024/DI_Global-Human-Capital-Trends-2024.pdf

23. Deloitte. (2025). 2025 global human capital trends. Available at: https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/human-capital-trends.html

24. Gleeson, B. (2024). The top 5 leadership trends that will drive success in 2024. Forbes. Available at: https://www.forbes.com/sites/brentgleeson/2024/01/02/the-top-5-leadership-trends-that-will-drive-success-in-2024/

Дата надходження статті: 13.02.2026
Дата прийняття статті: 27.02.2026
Дата публікації статті: 10.03.2026