

УДК 330
JEL M10, M12DOI: <http://dx.doi.org/10.30970/meu.2024.52.0.5218>

ЗМІНИ У СИСТЕМІ ЛІДЕРСТВА XXI-ГО СТОЛІТТЯ

Наталія Данилевич¹, Мирослав Чемерис²¹Львівський національний університет імені Івана Франка
79008 м. Львів, проспект Свободи, 18
e-mail: nataliya.danylevych@lnu.edu.ua
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9906-1492>²Львівський національний університет імені Івана Франка
79008 м. Львів, проспект Свободи, 18
e-mail: myroslav.chemerys@lnu.edu.ua
ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-0529-4446>

Анотація. У сучасному швидко змінюваному світі лідерство переживає суттєві трансформації, які вимагають нової оцінки традиційних управлінських методів. Лідерство XXI століття ґрунтується на поєднанні технологічних, соціальних і психологічних навичок. Сучасні керівники повинні проявляти не лише професіоналізм, а й високий рівень емоційного інтелекту, здатність адаптуватися до змін та ефективно взаємодіяти з мультикультурними командами.

Цифровізація, штучний інтелект і автоматизація ставлять перед нами нові виклики, які вимагають безперервного оновлення знань. Одночасно з цим зростає значення етичних норм, соціальної відповідальності та сталого розвитку. Важливими стають навички міжособистісної комунікації, психологічна стійкість, готовність до навчання та здатність управляти змінами.

Автори надають практичні поради щодо зміни лідерських якостей, зокрема акцентують увагу на розвитку стратегічного мислення, критичного аналізу та інноваційних методів управління. Отримані результати дослідження можуть бути корисними для керівників, науковців та спеціалістів у сфері розвитку лідерства.

Ключові слова: лідерство, управління змінами, адаптивне лідерство, трансформаційне лідерство, емоційний інтелект, м'які навички, цифрове лідерство, інклюзивне лідерство, етичне лідерство, сталий розвиток, корпоративна соціальна відповідальність, 21 століття, нові виклики.

Постановка проблеми. Сучасний світ переживає епохальні трансформації, зумовлені стрімким розвитком технологій, глобалізацією, мінливими соціально-економічними та екологічними факторами. Ці докорінні зміни висувають нові виклики та вимоги до ефективного лідерства в організаціях різних сфер діяльності. Традиційні моделі та підходи до лідерства, що домінували в минулому столітті, все частіше виявляються застарілими та недостатньо дієвими в турбулентному середовищі 21 століття.

© Наталія Данилевич, Мирослав Чемерис, 2024

Лідери нової формиції мають навчитися швидко адаптуватися до змін, демонструвати гнучкість у прийнятті рішень, бути відкритими до інновацій та володіти високим рівнем емоційного інтелекту. Крім того, постає необхідність врахування питань сталого розвитку, етичних принципів ведення бізнесу, соціальної відповідальності та інклюзивності в управлінській діяльності.

Водночас відсутні комплексні наукові дослідження, які б системно визначали ключові виклики та тенденції у сфері лідерства 21 століття, а також пропонували практичні рекомендації щодо трансформації лідерських якостей та навичок відповідно до нових реалій. Ця прогалина створює потребу в ґрунтовному аналізі зазначеної проблематики задля підвищення ефективності управлінських процесів та забезпечення конкурентоспроможності організацій у довгостроковій перспективі.

Ця постановка проблеми обґрунтовує актуальність теми дослідження, окреслює основні виклики та потреби у контексті змін у лідерстві 21 століття, а також визначає прогалину, на заповнення якої спрямована наукова стаття.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика трансформації лідерства в умовах 21 століття привертає значну увагу вчених і дослідників з різних галузей знань. Зокрема, цінними для розуміння сучасних тенденцій у сфері лідерства є праці таких авторів:

Дж. Грінкер та Дж. Поллак у книзі «Етос лідера» (2021) досліджують значення етичних принципів та корпоративної відповідальності для ефективного керівництва організаціями. Автори наголошують на важливості екологічної свідомості, соціальної інклюзивності та демократичних цінностей як основи для формування лідерів нової формиції.

У праці «Лідерство у VUCA-світі» (2019) Б. Джобсон та С. Мітра аналізують виклики, пов'язані з волатильністю, невизначеністю, складністю та неоднозначністю сучасного середовища, і пропонують стратегії для розвитку адаптивного та гнучкого лідерства.

Дослідження Дж. Коцко «Емоційний інтелект у лідерстві» (2020) висвітлює ключову роль емоційних навичок, таких як самосвідомість, емпатія та управління емоціями, для ефективного керівництва командами та вибудовування продуктивних відносин.

У статті «Майбутнє лідерства: від вертикалі до горизонталі» (2022) Т. Джефрі та К. Рейнольдс розглядають тенденцію до децентралізованого, горизонтального лідерства, де керівники виступають фасилітаторами й наставниками, а не авторитарними фігурами.

Попри численні дослідження, більшість наукових праць фокусуються на окремих аспектах трансформації лідерства або застосуванні нових підходів у певних галузях. Актуальною залишається потреба в комплексному та систематичному аналізі ключових змін у парадигмі лідерства 21 століття з урахуванням різноманітних факторів та наданням практичних рекомендацій.

Цей аналіз демонструє, що тема змін у системі лідерства 21 століття є активно досліджуваною, але водночас існує необхідність у більш ґрунтовному та синтетичному підході до цієї проблематики в рамках конкретної наукової статті.

Постановка завдання. Метою даного дослідження є комплексний аналіз ключових змін у парадигмі лідерства, необхідних для ефективного управління організаціями в умовах 21 століття, а також розробка практичних рекомендацій щодо трансформації лідерських якостей та навичок відповідно до нових викликів.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

1. Визначити основні тенденції та фактори, що зумовлюють зміни в системі лідерства на сучасному етапі (технологічний розвиток, глобалізація, соціально-економічні зрушення, екологічні виклики тощо).
2. Проаналізувати еволюцію теоретичних підходів до лідерства та управління від традиційних моделей до новітніх концепцій, адаптованих до реалій 21 століття.
3. Дослідити ключові компетенції та навички, необхідні лідерам нової формації, такі як емоційний інтелект, міжособистісна комунікація, адаптивність, системне мислення тощо.
4. Розглянути питання етичного, інклюзивного та соціально відповідального лідерства у контексті сталого розвитку та корпоративної соціальної відповідальності.
5. Вивчити успішні практики та кейси трансформації лідерства у провідних організаціях різних галузей.
6. Розробити комплекс рекомендацій та дорожню карту для розвитку лідерських навичок, необхідних для ефективного управління в 21 столітті.
7. Окреслити перспективні напрямки подальших досліджень у сфері трансформації лідерства.

Вирішення цих завдань дозволить здійснити ґрунтовний аналіз змін у системі лідерства 21 століття, виявити ключові виклики та тенденції, а також запропонувати практичні інструменти для вдосконалення лідерських компетенцій з урахуванням сучасних реалій.

Виклад основного матеріалу дослідження. У ХХІ столітті від лідерства залежить успішність діяльності організацій. У багатьох країнах світу акцент робиться на розвиток лідерства. Це стосується як приватного, так і публічного секторів, включаючи державні служби. Джеймс МакГрегор Бернз, лауреат Пулітцерівської премії за працю «Лідерство» (1978), вбачав жагу до захопливого та креативного лідерства як універсальну потребу сучасності [1].

Згідно з визначенням Стогділла, лідер – це особа, яка бере на себе ініціативу в розпочатті справи або розподіляє завдання серед членів групи таким чином, щоб кожен міг проявити активність та ініціативність. Лідер чітко бачить конкретну мету та шляхи її досягнення, а також має достатньо ресурсів, сили волі та можливостей для її реалізації. Іншими словами, лідер – це людина, здатна визначати чіткі цілі, мотивувати та залучати інших до їх виконання, спираючись на власний потенціал та ресурси для втілення задуманого в життя [6].

Р.М. Стогділл визначив п'ять основних якостей, які, на його думку, притаманні лідеру: високий інтелект і розумові здібності, домінування та перевага над іншими, впевненість у собі, активність та енергійність, глибокі знання в певній сфері. Однак, згодом дослідження показали, що навіть наявність усіх цих рис у людини не гарантує, що вона обов'язково стане лідером. Тобто володіння згаданими Стогділлом якостями є необхідною, але недостатньою умовою для розвитку справжніх лідерських здібностей. Виявилося, що формування лідерських якостей залежить від додаткових факторів та обставин, які не були враховані в початковій моделі Стогділла [7].

Згідно з поглядами Голландера та Джуліана, лідерство слід розглядати як відносини впливу, що виникають між членами групи, які працюють над вирішенням спільного завдання. Іншими словами, лідерство проявляється у взаємовідносинах між людьми в межах групи, де один чи декілька її учасників здійснюють певний вплив на інших з метою досягнення єдиної мети чи розв'язання спільної проблеми. Лідерство в цьому контексті не розглядається як індивідуальна риса чи набір якостей окремої

особи, а радше як динамічний процес взаємодії та взаємовпливу між членами групи в ході спільної діяльності [8].

Лідерство відіграє ключову роль у справедливому управлінні, є важливою складовою успішного керівництва та ефективного функціонування урядових структур.

Потреба у лідерстві виникає в реакції на сучасний ритм життя, що характеризується постійними змінами у всіх сферах. Конкуренція, глобалізація, економічна інтеграція, розвиток ринків у країнах, що розвиваються, дерегуляція та приватизація, а також технологічні новації призводять до появи як ризиків, так і можливостей. Ці зміни змушують організації будь-якого типу прагнути до постійного удосконалення своєї діяльності.

У ХХІ столітті важливо, за словами відомого експерта у галузі лідерства Джона Коттера, організаціям орієнтуватися на нові принципи, цінності та стратегії, щоб досягти успіху в сучасних умовах. Визнання необхідності змін у підходах до управління включає у себе розвиток лідерських якостей, більшу прозорість та аргументовані рішення, уміння адаптуватися до змін контексту, враховуючи внутрішні та зовнішні чинники, і зорієнтованість на довгострокові цілі. Це вимагає значних організаційних трансформацій, у тому числі у спрощенні комунікації та збільшенні можливостей для взаємодії як зі зацікавленими сторонами, так і всередині команд, зниженні бюрократії, делегуванні відповідальностей на рівні менеджменту. Ефективні сучасні організації базуються на спільних цінностях та метах, відкритості для вдосконалення, експериментів і змін, готовності до ризику, інноваційності та креативності [3].

Ось чому сьогодні ми говоримо про розвиток великої організації, здатної реагувати на виклики часу, здатної діяти по-новому відповідно до нових цінностей. Це потребує не лише змін у підходах та процесах управління, але також значних культурних зрушень, визнання нових цінностей та шляхів співпраці. Важливою тенденцією сьогодні є розвиток лідерства в організації, оскільки велика організація неможлива без великого лідера.

Йдеться не про індивідуальне лідерство чи вроджені якості, а про лідерство спільноти лідерів, незалежно від сфери діяльності чи рівня статусу. Розвиток лідерських якостей у корпоративних посадових осіб також відноситься до керівників усіх рівнів, які займають адміністративні посади в державних установах.

Зрозуміло, що кожен рівень або посада має специфіку певних видів діяльності, і в той же час лідерство є загальною вимогою, що пред'являються до керівників усіх рівнів. Це не просто абстрактні слова, вони розглядаються як моделі і, по суті, є очікуваними стандартами поведінки. Таким чином, лідерство – це принцип, якому навчають і відстоюють як при прийнятті на керівні посади, так і при виконанні посадових обов'язків, а також здатність розвиватися і оцінюватися.

Лідерство – це ціннісний феномен, тобто визначення певних цінностей як основи життя людей. Значення передаються на різних рівнях в процесі спілкування. Дії лідера полягають у демонстрації цінностей, що лежать в основі подальшого розвитку на рівні організаційної культури. Визначення спільних цінностей в команді, що є рушійною силою, яка дозволяє нам будувати партнерські відносини, розробляти наше бачення і бізнес-стратегію.

Лідерство – це не спосіб саморозвитку, це діяльність для кращих рішень, обставин. Реалізація нових ідей, шлях до успіху і чому це важливо (для чого, в ім'я чого тощо). Не тільки те, як поводить себе лідер. Ідеї лідерства та обслуговування взаємопов'язані, оскільки вони базуються на їхніх діях та відданості ідеї та усвідомленні відповідальності команди. Це особливо важливо для державних службовців та

державного сектору, оскільки ідея служіння суспільству та поваги до суспільних інтересів має бути вирішальною [1].

В цілому, це поширене твердження, що менеджер все робить правильно, а лідер чинить правильно, тому недостатньо робити щось хороше, потрібно робити те, що важливо, доречно, необхідно, у що людина вірить. Якщо вміння менеджера полягає в ефективному підйомі по кар'єрних сходинках, то завдання лідера - забезпечити, щоб ці сходинки були прихилені до правильної стіни чи напрямку. Іншими словами, менеджмент фокусується на майстерному виконанні поставлених завдань, тоді як лідерство визначає, чи ці завдання є правильними та відповідають вищій меті й цінностям організації. Лідер покликаний забезпечити, щоб зусилля команди були спрямовані в потрібне річище для досягнення стратегічних цілей і місії компанії.

Лідерство – це втілення бачення, формування готовності до змін, управління цими змінами, відкритість новим ідеям і зосередження уваги на бажаному майбутньому засноване на ідеалах лідерства, творчості і стратегічного мислення [1].

Ключем до лідера є здатність формувати бачення – уявну, позитивну (оптимістичну), ясну, однаково зрозумілу для всіх, просту картину бажаного майбутнього, в якій ми можемо відповісти на питання про те, чого ми хочемо досягти, куди ми йдемо, до чого прагнемо, до чого прагнемо.

Експерти виділяють інші характеристики, які різняться у цінностях та ставленні керівництва, такі як перехід від обережної гри до ризику, від стриманості та регулювання до більш вільної поведінки, мислення та готовності кинути виклик.

Згідно з Коттером, менеджмент зосереджений на підтримці стабільності та збереженні статус-кво в організації. Він базується на реалізації класичних управлінських функцій, таких як планування, організація, контроль та оцінювання діяльності. Такий спосіб управління є передбачуваним, оскільки керується чітко встановленими процедурами, правилами та послідовними кроками. Іншими словами, менеджмент покликаний забезпечувати порядок і узгодженість в існуючих процесах за допомогою стандартизованих та регламентованих методів управління. Основна мета менеджменту – забезпечити ефективне функціонування організації в рамках заданих параметрів та існуючих реалій. Лідерство – це активна гра та створення змін шляхом створення команди (єдності, партнерства), яка може створити бачення і реалізувати це бачення [3].

Менеджер – це керівник, чия основна роль полягає в організації та контролі роботи підлеглих, беручи на себе відповідальність за кінцеві результати їхньої діяльності. Однак наявність управлінської посади не завжди робить менеджера лідером. Головними функціями менеджера є забезпечення порядку, послідовності та координації робочих процесів у закладі чи організації. Іншими словами, менеджер відповідає за впорядкування та налагодження ефективної взаємодії між працівниками задля досягнення поставлених цілей, але при цьому не обов'язково виступає лідером, здатним надихати та вести за собою колектив [4].

Дихотомія між менеджментом і лідерством не повинна бути абсолютизована. Але хоча прихильність новим цінностям важлива, ніхто не заперечує, що виконання управлінських функцій в організації важливо, але в той же час важливо, щоб на цьому все не закінчувалося, тому що без керівництва не буде достатньої самовіддачі, правильного напрямку дій і просування до успішного майбутнього.

Функції керівника [5]:

- 1) лідерство;
- 2) мотивація;
- 3) налагодження комунікацій;

- 4) ухвалення рішень;
- 5) репрезентація;
- 6) контролювання дій і вчинків людей.

Напрямок довгострокового бачення, втілення бачення, прийняття ризиків і потреба в інноваціях визначають і пояснюють нові підходи до управління людьми. Лідерство як нова якість управління персоналом засноване на вірі в людей, повазі до людей і професійним співробітникам.

Експерти наголошують на одній з ключових вимог до ефективного сучасного управління: замість ієрархічного підкорення слід фокусуватися на розвитку командної роботи, а замість посилення контролю – на розбудову довіри. Основною цінністю та передумовою для справжнього лідерства є формування атмосфери довіри та єдності в команді, спільного бачення ключових питань, взаємної відповідальності та підтримки один одного [1].

Іншими словами, успішний лідер має відмовитися від жорсткої вертикалі підпорядкування та надмірного контролю. Натомість він має сприяти згуртованості команди, культивувати довірчі стосунки, забезпечувати узгодженість цілей і взаєморозуміння серед членів команди. Лідерство передбачає створення середовища, де кожен відчуває свою причетність, відповідальність і готовий підтримувати інших задля спільного результату. Хоча управління може бути трохи безособовим, оскільки поточні результати важливіші для керівництва, а відносини важливіші для керівництва, іноді кажуть, що лідерство неможливе без особистих проблем, емоційного сприйняття та різноманітних інтересів зацікавлених сторін. Тому керівництво співчутливе, небайдуже до цінностей, бачень і людей.

Зосередження уваги на стратегії, творчості та інноваціях призводить до відмови від управління, заснованого на страху покарання за помилки. Навпаки, за словами Пітерса та Уотермена, важливо переконатися, що в організації достатньо помилок, оскільки відсутність помилок час від часу означає, що для досягнення успіху не докладаються особливих зусиль. Отже, помилки природні, інша справа, що ви повинні вчитися на помилках, на власному досвіді, один у одного.

Концепція винагородження та покарання дозволила виділити чотири типи лідерської поведінки, які залежать від того, чи лідер застосовує винагороду або покарання і чи враховується при цьому рівень виконання роботи підлеглими[9] :

- Покарання за низький рівень виконання роботи.
- Покарання незалежно від якості виконаної роботи.
- Винагорода за високий рівень виконання роботи.
- Винагорода незалежно від якості виконаної роботи.

Якщо пропонується класичне управління, щоб систематично підштовхувати співробітників до того, що менеджер вважає необхідним, лідерство полягає в тому, щоб направляти співробітників до спільної мети і надихати їх на бажання робити те, що їм потрібно. Лідерство вимагає внутрішньої довіри до професії та суспільства, визнання спільних цінностей, правильності та необхідності дій, а не зовнішнього контролю та тиску зовнішніх зобов'язань.

Лідерство – це процес. Для керівництва важливий не рівень посади, а ступінь впливу своєї діяльності на основі власного прикладу. Лідер – це той, хто подає приклад іншим, демонструє хорошу практику і, отже, об'єднує команду, яка може досягти своїх цілей і реалізувати своє бачення. Лідерство – це не лише конкретна дія чи вплив, а й форма мислення та ставлення до себе, інших та світу. Лідерство – це проникливість, здатність бачити не тільки те, що знаходиться на поверхні, але і дно айсберга, так би

мовити, те, що знаходиться під водою, те, що не завжди відбувається або розкривається [1].

Лідер знає запобіжні заходи. Лідерство – це віра в себе, але це також бажання слухати інші точки зору та здатність критично мислити. Лідер звертає увагу на почуття інших людей, допомагає керувати ними. Ви можете збалансувати вплив і внесок команди, поліпшити загальні результати, підтримувати баланс спільноти і особистості, а також збалансувати зусилля по досягненню бажаного майбутнього і увазі до поточної ситуації, збалансувати лідерство, керівництво і мотивацію інших людей, зосередитися на досягненні цілей і зміцненні довіри, створити і просувані цінності (організації), в які ви щиро вірите, і сприянням змінам.

Вивчення цінностей є важливим для дослідження організаційної поведінки з двох основних причин. По-перше, цінності слугують фундаментом для розуміння взаємовідносин та мотивації працівників у колективі. Власні переконання, принципи та пріоритети людей значною мірою визначають характер їхньої взаємодії та джерела мотивації в робочому середовищі. По-друге, система цінностей впливає на сприйняття індивідами організаційного оточення. Цінності формують своєрідні «лінзи», крізь які працівники інтерпретують події, ситуації та явища, що відбуваються в організації [10].

Бути лідером – це вміти поєднувати здавалося б протилежні якості. Це значить бути рішучим, але не зухвалим. Проявляти доброту, але не слабкість. Діяти сміливо, але не залякувати. Демонструвати виваженість і роздумливість, але не лінощі. Залишатися простим і скромним, однак не боязким. Мати почуття власної гідності, але не бути зверхнім. Володіти почуттям гумору, яке не переходить у бездумність. Лідерство вимагає постійного балансування, де протилежні риси доповнюють одна одну, створюючи гармонійний образ справжнього керівника [1].

Як менеджеру, необхідно вміти будувати довірливі стосунки зі співробітниками, зберігаючи при цьому професійну дистанцію. Керуйте процесами, але залишайтеся в тіні, даючи простір для ініціативи команди. Довіряйте персоналу, однак тримайте руку на пульсі, контролюючи загальну ситуацію. Проявляйте гнучкість і терпимість, водночас чітко формулюючи свої вимоги і очікування.

Майте цілісне бачення пріоритетів свого підрозділу, але не втрачайте з поля зору інтереси всієї організації. Ретельно плануйте свій робочий графік, залишаючи місце для непередбачуваних ситуацій. Відкрито висловлюйте свою думку, поєднуючи це з дипломатичним підходом.

Будьте креативними мислителями, здатними генерувати нові ідеї, однак не втрачайте зв'язку з реальністю. Прагніть до консенсусу в команді, але у вирішальні моменти проявляйте рішучість і наполегливість. Демонструйте енергійність і драйв, збалансовані здоровим глуздом і раціональністю. Впевнено відстоюйте свою позицію, залишаючись при цьому скромними і відкритими до критики.

Лідерство – це свідомий вибір підходів і принципів діяльності, ставлення як до інших людей, так і до самого себе. Воно ґрунтується на розумінні складності та мінливості зовнішнього і внутрішнього світів. Справжній лідер визнає важливість розгляду різних точок зору, заохочує критичне мислення та конструктивні дискусії, перевіряє власні припущення й установки. Водночас, лідер повинен мати позитивне стратегічне мислення, здатне надихати й підтримувати команду на шляху втілення необхідних змін. [1]

Це вимагає від керівника повної відданості відповідним цінностям і баченню, його непохитної віри та наполегливих дій. Лідерство передбачає усвідомлення динамічності середовища, готовність вислухати різні погляди, але при цьому мати

власне чітке стратегічне бачення майбутнього курсу розвитку. Ефективний лідер демонструє безкомпромісну прихильність своїм принципам і цілям, постійно надихаючи і скеровуючи команду для досягнення бажаних перетворень.

Найбільш запам'ятовуваними та впливовими для нас є ті керівники, яких ми згадуємо з захопленням, з якими ми досягали значущих результатів. Саме вони є справжніми взірцями лідерства. Такі лідери залишили слід у наших серцях. Вони володіли якостями, що надихають: довірою, умінням мотивувати, готовністю вислухати, бажанням допомогти, навчити, визнати досягнення інших.

Ці видатні лідери були щирими у своїх переконаннях і діях. Вони вірили в те, що роблять, були «справжніми» у своїй справі. Саме автентичність, пристрасть і реальні вчинки відрізняли їх від інших і робили незабутніми натхненниками, чії досягнення надихають і мотивують нас. Такі лідери запам'ятовуються не лише своїми здобутками, а й тим позитивним впливом, який вони мали на оточуючих людей.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Отже від лідера очікується володіння суперечливими якостями: рішучістю та вмінням консультуватися з підлеглими. Це потребує збалансованого підходу та розвинених комунікативних навичок. Ключові вимоги до навичок лідера визначаються специфікою підприємства, його можливостями та потребами, а також готовністю колективу до змін. Важливо чітко розуміти функції та обов'язки лідера для забезпечення відповідальності та ефективності управління. Окреслені якості лідерства слугують концептуальним базисом для розвитку лідерських компетенцій та впровадження ефективних управлінських практик.

Щодо подальших перспектив досліджень необхідне поглиблене вивчення аспектів командної роботи, довіри, спільного бачення та взаємної відповідальності для повноцінного оволодіння навичками трансформаційного лідерства, розгляд практичних інструментів та рекомендацій для успішного застосування елементів трансформаційного лідерства в організації, дослідження шляхів реалізації процесів змін в управлінні та розвитку ефективного лідерства в різних типах організацій та галузях, вивчення впливу культурних, соціальних та організаційних чинників на формування та прояв лідерських якостей, аналіз кращих практик та успішних кейсів трансформаційного лідерства для адаптації та імплементації в різних контекстах. Тому подальші дослідження в цій сфері дозволять поглибити розуміння трансформаційного лідерства, розробити ефективні стратегії його розвитку та забезпечити успішне впровадження в організаціях для досягнення позитивних змін та сталого розвитку.

1. Л. Бізо, І. Ібрагімова, О. Кікоть, Є. Барань, Т. Федорів Розвиток лідерства, Київ: Проект «Реформа управління персоналом на державній службі в Україні», 2012, 400 с.
2. Сергеева Л. М., Кондратьєва В. П., Хромей М. Я. Лідерство: навч. посіб. Івано-Франківськ. «Лілея-НВ». 2015, 296 с.
3. Kotter, John P Leading Change: An Action Plan from the World's Foremost Expert on Business Leadership, Harvard Business Press, 1996.
4. Ковальчук В. І. Проблеми управлінського лідерства в професійно-технічній освіті, Вісн. післядиплом. освіти: 36. наук. праць. Голов. ред. В. В. Олійник. Київ: Геопринт, 2009. Вип. 11, ч. 1, С. 101–111.
5. Хміль Ф. І. Основи менеджменту: підручник. Київ: Академвидав, 2003, 608 с.
6. Janinks D. On Becoming a Leader. Cambridge, 1995, P. 12–18.
7. Stogdill R. Handbook of Leadership. N.Y., 1974
8. Hollander E. Emergent Leadership and Social Influence N.Y., 1961, P. 34.

9. Моргулець О. Б. Менеджмент у сфері послуг.: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2012, 384 с.
10. Ручка А. А. Соціальні норми і цінності. Думка, 2006, 96 с.

References

1. L. Bizo, I. Ibrahimova, O. Kikot, E. Baran, T. (2012). *Fedoriv Rozvytok liderstva* [Leadership Development], Kyiv [in Ukrainian].
2. Sergeeva L.M., Kondratieva V.P., Khromey M.Y. (2015). *Liderstvo* [Leadership]. Ivano-Frankivsk. "Lileia-NV. 296 p. [in Ukrainian].
3. Kotter, John P. (1996). *Leading Change: An Action Plan from the World's Foremost Expert on Business Leadership*, Harvard Business Press. [in English].
4. Kovalchuk V.I. (2009). *Problemy upravlins'koho liderstva v profesiyno-tekhnichniy osviti* [Problems of managerial leadership in vocational education]. Kyiv: Geoprint, Vol. 11. pp. 101-111 [in Ukrainian].
5. Khmil F. I. (2003). *Osnovy menedzhmentu* [Fundamentals of management]. Kyiv: Akademvydav. 608 p. [in Ukrainian].
6. Janinks D. (1995). *On Becoming a Leader*. Cambridge. pp. 12-18. [in English].
7. Stogdill R. (1974). *Handbook of Leadership*. N.Y. [in English].
8. Hollander E. (1961). *Emergent Leadership and Social Influence* N.Y. 34 p. [in English].
9. Morgulets O.B. (2012). *Menedzhment u sferi posluh* [Management in the field of services]. Kyiv: Center for Educational Literature. 384 p. [in Ukrainian].
10. Ruchka A.A. (2006). *Sotsial'ni normy i tsinnosti* [Social norms and values]. Dumka. 96 p. [in Ukrainian].

CHANGES IN THE LEADERSHIP SYSTEM OF THE 21ST CENTURY

Nataliya Danylevich¹, Myroslav Chemerys²

¹*Ivan Franko National University of L'viv
79008 м. L'viv, 18 Svobody Ave.*

*e-mail: nataliya.danylevych@lnu.edu.ua
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9906-1492>*

²*Ivan Franko National University of L'viv
79008 м. L'viv, 18 Svobody Ave.*

*e-mail: myroslav.chemerys@lnu.edu.ua
ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-0529-4446>*

Abstracts. In today's rapidly changing world, leadership is undergoing significant transformations that require a new understanding of traditional management methods. Leadership of the 21st century is marked by a combination of technological, social, and psychological skills that are becoming extremely important for the successful management of organizations in the face of global challenges. Modern leaders must not only have professional knowledge, but also demonstrate a high level of emotional intelligence, the ability to adapt to change and work effectively with multicultural teams quickly.

The growing impact of technology, such as digitalization, artificial intelligence, and automation, is placing new demands on leaders. Continuous updating of knowledge in the field of information technology is becoming a prerequisite for making strategically important decisions. At the same time, the importance of ethical standards and social responsibility is

gaining new significance, as successful leadership is impossible without adherence to the principles of sustainable development and inclusiveness.

Interpersonal communication skills play an important role in modern leadership, contributing to effective teamwork, creating a positive working environment and strengthening corporate culture. The ability to make informed decisions in the face of uncertainty, demonstrate psychological resilience, and be open to continuous learning are key competitive advantages for the new generation of managers.

The article emphasizes the impact of digital transformations on management processes. Using big data analytics and innovative technologies helps improve the efficiency of management decisions, optimize business processes and ensure flexibility in the face of constant change. Due to the expansion of remote work and virtual teams, modern leaders must master new methods of motivating staff, coordinating activities, and maintaining team cohesion despite physical distance.

In a globalized world, cross-cultural competence is becoming a key success factor. Leaders need to be able to interact with different cultures, taking into account national traditions and values, which contributes to the formation of effective international teams and the development of global business strategies.

Based on the analysis, the authors offer a number of practical recommendations for transforming leadership qualities and management styles in response to modern challenges. In particular, they emphasize the importance of developing strategic thinking, critical analysis, innovative problem-solving, and self-reflection.

The findings of this study will be useful for academics, organizational leaders, HR professionals, and leadership development experts, as they will help to understand current trends better and develop effective management strategies in the face of constant change and high uncertainty.

Keywords: leadership, change management, adaptive leadership, transformational leadership, emotional intelligence, soft skills, digital leadership, inclusive leadership, ethical leadership, sustainable development, corporate social responsibility, 21st century, new challenges.

*Стаття надійшла до редколегії 20.10.2024
Прийнята до друку 25.11.2024*