

У. І. Моторнюк¹, М. І. Терехух²

ORCID ID: ¹ 0000-0002-8628-3560, ² 0009-0001-3107-5422

¹ Національний університет «Львівська політехніка»

² Львівський національний університет імені Івана Франка

¹ Кафедра зовнішньоекономічної та митної діяльності

² Кафедри економіки України

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ТРАНСФОРМАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ

<https://doi.org/10.23939/smeu2025.01.089>

© Моторнюк У. І., Терехух М. І., 2025

Досліджено особливості розвитку трансформаційного менеджменту в сучасній парадигмі управління. Виокремлено сутність категорії «трансформаційний менеджмент». Проаналізовано сучасні моделі трансформаційного менеджменту. Виокремлено концептуальні категорії трансформаційного лідерства та тенденції розвитку трансформаційного менеджменту в умовах нестабільності глобального середовища. Проаналізовано відмінності трансформаційного та трансакційного лідерства. Підкреслено необхідність розвитку інтегральної теорії трансформаційного лідерства.

Ключові слова: парадигма управління, трансформаційний менеджмент, модель, трансформаційне лідерство, трансакційне лідерство, емоційний інтелект.

Формулювання проблеми

Управлінські процеси, впливаючи на розвиток економіки, одночасно самі трансформуються під впливом економічних факторів. Головне в новій парадигмі управління - це нова якість управління. Досягнення нової якості управління завжди забезпечується використанням передових ідей, більш досконалих інструментів, прийомів і організаційних форм управління. Оскільки якість управління зараз виступає як фактор системної організації діяльності підприємства, що забезпечує його конкурентоспроможність і ефективність.

Актуальність дослідження

Сучасні умови функціонування підприємств призвели до зміни парадигми ведення бізнесу. Трансформація діяльності підприємств вплинула на всі елементи системи менеджменту і зумовила об'єктивну необхідність впровадження управлінських інновацій, які дозволяють оперативно адаптувати підприємства до змін зовнішнього середовища

За мінливих умов економічних реалій феномен менеджменту зазнав значних змін, пов'язаних з необхідністю здійснювати ефективне управління. Сформована економіка знань зумовила зміни модусу буття феномена менеджменту. Новий модус буття, який ми визначаємо як модус «сприяння», передусім спрямований на підвищення ефективності шляхом сприяння інноваційним процесам, розкриття творчого потенціалу особистості. Способом реалізації цього завдання є надання свободи у професійній діяльності, і така свобода має множинні виміри.

Специфіка сучасної української економіки змушує вітчизняні промислові підприємства кардинально переглядати підходи до управління. Інтенсивність конкурентної боротьби, підвищення вимог до якості продукції вимагають впровадження прогресивних управлінських технологій, здатних ефективно вирішувати завдання бізнесу. Сьогодні необхідні такі рішення, які дозволять об'єднати людей, інформацію та бізнес-процеси для ефективного управління всіма сферами діяльності підприємства.

Формулювання мети та завдань статті

Метою даного дослідження є дослідження особливостей трансформаційного менеджменту підприємств та виокремлення сучасних тенденцій його розвитку в умовах нестабільності глобального середовища.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Проблематика розвитку трансформаційного менеджменту відтворена в працях як зарубіжних, так і вітчизняних дослідників. При цьому слід зазначити на зростання кількості вітчизняних досліджень у даній галузі, що, у свою чергу викликано зміною парадигми управління під впливом мінливості глобального середовища. Для України проблематика розвитку трансформаційного менеджменту набуває особливого значення під час воєнного стану.

Серед науковців, які досліджували теоретико-методологічні питання розвитку трансформаційного менеджменту слід відзначити: Castells M. [1], Мазур В. С. [2; 5], Уракова Д. В. [3], Гордієнко Л. Ю. [4; 19], Бабчинську О. І. [9], Матвееву О. М., Бондаренко О. М., Дуксенко О. П. [13]. Ряд вчених, зокрема Річард Бехнер та Лінда Скох [6], Гербер Ван Ден Берг та Пол Пітерсма [7] у своїх дослідженнях зосередили увагу на формуванні моделей трансформаційного менеджменту. Науковці Хаджинов І. В., Шкурат М. Є. досліджували особливості трансформації системи менеджменту персоналу міжнародних компаній [8]. Низка вчених присвятили свої дослідження трансформаційному лідерству, як важливій складовій трансформаційного менеджменту, зокрема Деніел Гоулман, Річард Бояціс та Енні Маккі [10], Дж. МакГрегор Бернс [12], Лятонг В., Ванг З., Алам М., Мурад М., Джул Ф., Гілл С.А. [14], Бойко О. В. [15], Дейвідз І., Еппіах К., Дейвідз Г., Офорі Ф.Н.К. [16], Ебрахімі П., Мойса Р. С., Рухбекш Н., Шайган Дж. [17], Іцхак Адізес [18].

Виклад основного матеріалу дослідження

У новій суспільній парадигмі зазнали змін не тільки технології і цінності, а й принципи управління, влади як феномена соціального буття і навіть поняття багатства. Технологічні та світоглядні трансформації змінили навіть основи відтворення людини як біологічного і антропологічного типу. Формування «інформаційного суспільства» і, як наслідок, економіки знань визначило появу нових стилів управління, реалізації політики, професійної діяльності, сім'ї та свідомості. Наприклад, іспанський дослідник інформаційного суспільства Кастельс висловлює думку, що в царині економіки знань на початку 21 століття відбулося формування нової цивілізаційної парадигми - цифрової або мережевої цивілізації [1].

Зміст поняття «трансформаційний менеджмент» як теоретико-методологічної бази управління інституційними перетвореннями пропонується розглядати з урахуванням трьох аспектів: наука і мистецтво управління трансформаціями, вид діяльності та процес ухвалення управлінських трансформаційних рішень, апарат управління трансформаціями. Як наука і мистецтво управління трансформаційний менеджмент базується на економічному чи психологічному підходах до феномена менеджменту, а також на концепціях теоретиків і практиків менеджменту, починаючи від Тейлора і закінчуючи системою Хемела «Менеджмент 2.0».

Як вид діяльності та процес ухвалення управлінських рішень трансформаційний менеджмент - це сукупність процедур як складових загальної технологічної схеми управління трансформаціями в організаціях. Ця сукупність передбачає окремі напрями управлінської діяльності, що часто визначаються як функції менеджменту. Причому кожний з напрямів розпадається на етапи, що виконуються в певній послідовності. Склад функцій і завдань управління може бути регламентований залежно від рівня трансформаційної системи (макроекономічний рівень, галузь промисловості, підприємство, система інститутів, внутрішньоорганізаційний інститут, окремий трансформаційний проєкт чи приватна розробка) та умов її функціонування. Виконання кожної з задач управління або здійснення окремої функції менеджменту незмінно пов'язане з прийняттям певних управлінських рішень. Цей найбільш відповідальний і часто повторюваний елемент менеджменту становить суть діяльності менеджера в трансформаційному процесі. Менеджмент передбачає встановлення певних вимог до рівня

обґрунтування управлінських рішень, методам і процедурам їхньої підготовки, ухвалення та реалізації. Як вид діяльності трансформаційний менеджмент передбачає розподіл завдань і закріплення процедур за їхніми конкретними виконавцями - керівниками різного рівня.

Трансформаційний менеджмент як апарат управління трансформаціями передбачає структурне оформлення трансформаційної сфери. Трансформаційні процеси виникають і здійснюються спільно-тама людей, що свідомо координують свою діяльність для досягнення певних цілей. Кожне таке співтовариство індивідуумів у менеджменті прийнято називати організацією. Ту організацію, для якої характерний (або в якій відбувається) трансформаційний процес, називатимемо організацією, що трансформується. Організація, що трансформується – це різновид організації, що досягає мети свого функціонування за допомогою трансформацій [2,3].

Поняття менеджменту як апарату управління трансформаціями щодо організації, що трансформується, має інституціональне значення і включає: по-перше, наявну систему управління трансформаціями, як правило, з ієрархічною структурою і складається зі спеціалізованих органів управління; по-друге, інститут менеджерів-керівників різних рівнів, виступаючих суб'єктами управління, наділених обмеженими повноваженнями щодо прийняття та реалізації управлінських рішень і володіючих певною відповідальністю за результати функціонування організації [4].

Таким чином, для розуміння природи і динаміки трансформаційних процесів у організації необхідно охарактеризувати основні рушійні сили даних трансформаційних процесів. Соціокультурний підхід дозволяє виділити чотири світоглядні та культурні детермінанти, взаємодія яких і задає напрямок процесам розвитку і трансформації. Такими детермінантами можна вважати наступні концепти: прагматизм, реалізм, холізм і гуманізм. Динамічний баланс між цими елементами повинен реалізовуватися на рівні індивідуума, організації та суспільства в цілому. У цьому випадку збалансована взаємодія вищезгаданих елементів забезпечує органічну і інтеграцію індивідуума, компанії і соціуму, що саморозвивається.

Розвиток трансформаційного менеджменту набуває особливого значення для підприємств, що знаходяться в кризовому стані. Комплексна трансформація підприємства охоплює: розвиток стратегії, розроблення бізнес-культури, покращення бізнес-процесів [5].

У ряді статей пропонуються бізнес-моделі трансформаційного менеджменту, що дозволяє організаціям швидше та творчо реагувати на зміну ринкових умов, потреб бізнесу та клієнтів [6; 7].

Трансформаційні процеси в системі менеджменту персоналу глобальних компаній зумовлені більшою мірою зростаючою інформатизацією суспільних відносин, а також підвищенням людського чинника для утримання позицій на світовій арені [8].

Сучасні умови функціонування компаній призвели до кардинальної зміни парадигми ведення бізнесу. Трансформація діяльності підприємств вплинула на всі елементи системи менеджменту і зумовила об'єктивну необхідність впровадження управлінських інновацій, які дозволяють оперативно адаптувати підприємства до змін зовнішнього середовища [9].

Загалом формування ефективної системи трансформаційного менеджменту є складним завданням, яке вимагає комплексного підходу до його розв'язання.

Концепція трансформаційного лідерства була започаткована Джеймсом В. Даунтоном у 1973 році та розширена Джеймсом Бернсом у 1978 році. У 1985 році дослідник Бернارد М. Басс розвинув дану концепцію, включивши в неї способи вимірювання успіху трансформаційного лідерства. Ця модель заохочує лідерів демонструвати справжнє, сильне лідерство з ідеєю, що співробітники будуть натхненні наслідувати їх приклад [10].

Важливим фактором розвитку трансформаційного менеджменту на підприємстві є рівень емоційного інтелекту його топ-менеджменту та персоналу

Хоча модель трансформаційного лідерства датується 70-ми роками, вона все ще залишається ефективним стилем керівництва, який практикується сьогодні – цей стиль справжнього лідерства ніколи не змінюється, лише середовище, в якому він використовується. Він застосовний у кожній галузі, але він особливо важливий для швидко розвиваються технологій. галузь, де інновації та спритність можуть створити або зруйнувати компанію [11].

На думку Дж. Бернса, трансформаційне лідерство є процес, в якому лідери та послідовники допомагають один одному, щоб перейти до більш високих рівнів морального духу та мотивації, в той час як транзакційні лідери приділяють більше уваги обміну відносинами та систему мотивування послідовників [12].

Трансформаційне лідерство зв'язує лідерів та їх прихильників у взаємодію, яка дає їм можливість підняти один одного на вищі рівні мотивації і моральності згідно з теорією Дж. Бернса. І лідери, і їхні послідовники трансформуються у міру того, як їх цілі переплітаються. Ця точка зору представляє лідерство як процес, що постійно змінюється. При цьому і лідери, і послідовники змінюються так само, як і ситуації, й організації, де вони задіяні.

Швидкі зміни, що відбулися в кінці ХХ століття, зробили трансформаційне лідерство дуже популярною теорією, тому що лідер і група сподіваються, що разом вони можуть контролювати зміни, спрямовуючи їх у найбільш сприятливе русло для всіх учасників події.

Важливою властивістю прийняття управлінського рішення з урахуванням поведінкового підходу є готовність суб'єкта господарювання до рішень в умовах невизначеності, що передбачає прийняття ризику, яке, з одного боку, актуалізує специфічну активність суб'єкта в процесі вибору альтернатив, саморегуляцію в реалізації ним ризикованих управлінських рішень, з іншого – це більш окремі механізми впливу диспозиційних передумов, зокрема прогнозування власних можливостей, наявність потенціалу – як економічного, з урахуванням специфіки діяльності суб'єкта господарювання, так і інтелектуально-особистісного потенціалу суб'єкта, що приймає управлінське рішення [13, с. 224].

Трансформаційний лідер може мотивувати співробітників, що визначається як когнітивний, емоційний і поведінковий стан окремого працівника, спрямований на досягнення бажаних організаційних результатів, шляхом сприяння позитивній поведінці та ставлення його підлеглих до роботи, а також підтримці їхньої самоефективності у складних ситуаціях [14, с. 201].

Останнім часом інтенсивно розвивається інтегральна теорія трансформаційного лідерства. Її положення свідчать, що трансформаційне лідерство – це процес внутрішньої соціально-психологічної організації, управління діяльністю команди (колективу), впливу на військовослужбовців, який супроводжується зміною уявлень і цінностей останніх, активізації вищих потреб у новаторстві, творчості, самоактуалізації [15, с. 20].

Концептуально трансформаційне лідерство поділяється на чотири категорії; а саме: індивідуальний підхід, інтелектуальна стимуляція, ідеалізований вплив та натхненна мотивація. Індивідуальний підхід залежить від розуміння лідерами та потреб розвитку послідовників, а також персоналізації взаємодії через підтримку, яка набуває форми коучингу та наставництва. За допомогою інтелектуальної стимуляції лідери заохочують послідовників поставити під сумнів статус-кво і стратегічно мислити, щоб стати більш креативними та інноваційними щодо організації, а також шукати свої потреби у розвитку. Ідеалізований вплив – це здатність донести до послідовників почуття мети, щоб заслужити їхню повагу. Надихаюча мотивація має справу з формулюванням захоплюючого бачення та пропозицією заходів для їх досягнення. Ці підходи свідчать про те, що трансформаційне лідерство має здатність покращувати особисте зростання, незалежність та розширення можливостей послідовників у контексті організаційних цілей [16, с.33].

Високоефективні люди є достатньо гнучкими. Їх плани служать їм, а не володіють ними. Вони складають тижневі плани, щоденно їх адаптують, не змінюючи при цьому їх за першою примхою [17].

Приймаючи рішення, трансформаційному лідеру не слід забувати, що його можна вдосконалювати, уточнювати та змінювати. Іншими словами, трансформаційний менеджмент вимагає гнучкості, адже будь-яке рішення приймається на 80 %, а 20 % залишається для того, щоб зберегти маневреність [18].

Загалом, трансформаційний менеджмент є процесно-орієнтованим менеджментом, який становить самостійну галузь управлінської науки, об'єктом якої виступають організаційні трансформаційні процеси в усьому їх різноманітті, і які здійснюються в усіх сферах людського життя [19].

Висновок

Проблематика трансформаційного менеджменту відображена здебільшого у працях іноземних авторів, при цьому більшість з них присвячена трансформаційному лідерству як важливому елементу системи трансформаційного менеджменту, хоча в останні роки значно зросла кількість вітчизняних досліджень у даній галузі.

Зміст поняття “ трансформаційний менеджмент” як теоретико-методологічної бази управління інституційними перетвореннями пропонується розглядати з урахуванням трьох аспектів: наука і мистецтво управління трансформаціями, вид діяльності та процес ухвалення управлінських трансформаційних рішень, апарат управління трансформаціями. Як наука і мистецтво управління трансформаційний менеджмент базується на економічному чи психологічному підходах до феномена менеджменту, а також на концепціях теоретиків і практиків менеджменту, починаючи від Тейлора і закінчуючи системою Хемела “Менеджмент 2.0”.

В даний час інтенсивно розвивається інтегральна теорія трансформаційного лідерства, положення якої свідчать, що трансформаційне лідерство – це процес внутрішньої соціально-психологічної організації, управління діяльністю команди (колективу), впливу на послідовників, який супроводжується зміною уявлень і цінностей останніх, активізації вищих потреб у новаторстві, творчості, самоактуалізації. Важливою тенденцією розвитку трансформаційного лідерства на сучасному етапі є зростаюча роль рівня емоційного інтелекту лідера.

Основною тенденцією трансформаційних процесів системи менеджменту персоналу є розвиток нового типу лідерства відповідно до мережевої системи менеджменту.

Перспективи подальших досліджень

У подальших дослідженнях доцільно дослідити місце трансформаційного лідерства в системі менеджменту підприємств в умовах нестабільності глобального середовища.

Список літератури

1. Castells M. The Rise of the Network Society, The Information Age: *Economy, Society and Culture*, Vol. I. Cambridge, MA; Oxford, UK: Blackwell, 1996 (second edition, 2000). 306 p.
2. Мазур В. С. Трансформаційні аспекти менеджменту в сучасному управлінні. *Збірник матеріалів ІХ науково-практичної конференції студентів та професорсько-викладацького складу «Тенденції та перспективи антикризового розвитку України: соціально-економічна, гуманітарна, екологічна та правова сфери»*. Випуск 9, м. Нововолинськ. 14–15 квітня 2014 р. С. 102–109.
3. Ураков Д. В. Трансформаційний менеджмент як засіб перетворення соціуму. URL: <https://int-konf.org/ru/2014/prostir-i-chas-suchasnoji-nauki-25-27-04-2014-r/762-urakov-d-v-transformatsijnij-menedzhment-yak-zasib-peretvorenniya-sotsiumu#k1>.
4. Гордієнко Л. Ю. Інституційний підхід до управління трансформаційними процесами на підприємстві. *Наукові праці Донецького національного технічного університету. Серія: економічна*. Випуск 31–2 (117). Донецьк, ДонНТУ, 2007. С. 29–35.
5. Мазур В. С. Трансформаційні шляхи подолання фінансової кризи ТНК. *Перший незалежний науковий вісник*. 2016, № 9–10. С. 128–134.
6. Richard R. Bahner and Linda K. Stroh. The Transformation Management Model: A Total Evaluation Route to Business Change Success. *Problems and Perspectives in Management*, 2004. №2(4).
7. Van Den Berg, Gerben and Pietersma, Paul. *25 Need-To-Know Management Models*. Pearson Education The Limited, 2015, 224 p.
8. Хаджинов І. В., Шкурат М. Є. Трансформація системи менеджменту персоналу міжнародних компаній. *Проблеми системного підходу в економіці*, 2018. № 6: С. 33–40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2018-6-5>.
9. Бабчинська О. І. Ключові аспекти сучасної парадигми управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2019. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7037>. DOI: 10.32702/2307-2105-2019.5.30.
10. Goleman, Daniel, Boyatzis, Richard & McKee, Annie. *Primal Leadership: Unleashing the Power of Emotional Intelligence*. Boston, Massachusetts, Harvard Business Review Press, 2013.
11. What is transformational leadership? A model for motivating innovation. URL: <https://www.cio.com/article/228465/what-is-transformational-leadership-a-model-for-motivating-innovation.html>.
12. Burns, James MacGregor. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.

13. Матвеева О. М., Бондаренко О. М., Дуксенко О. П. Аналіз ризику в процесі прийняття управлінських рішень з урахуванням поведінкового підходу. *Бізнес Інформ*. 2021. №3. С. 219–225. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-3-219-225>.
14. Jiatong, W., Wang, Z., Alam, M., Murad, M., Gul, F., & Gill, S.A. (2022). The Impact of Transformational Leadership on Affective Organizational Commitment and Job Performance: The Mediating Role of Employee Engagement. *Frontiers in Psychology*, 13.
2. Бойко О. В. Трансформаційне лідерство як концептуальна основа формування лідерської компетентності майбутніх офіцерів Збройних Сил України. *Військова освіта*, 2015, 2: 32–40.
3. Davids, I., Appiah, K., Davids, G., & Ofori, F. N. K. (2021). The Effectiveness of Transformational Leadership: A Qualitative-Based study on Millennial perceptions in South Africa. *Archives of Business Research*, 9(5), 28–46. <https://doi.org/10.14738/abr.95.10191>.
4. Ebrahimi P., Mousa R.C, Roohbakhsh N., & Shaygan J. Transformational and transactional leadership: Which one is more effective in the education of employees' creativity? Considering the moderating role of learning orientation and leader gender. *International Journal of Organizational Leadership*. 2017. No. 6. P. 137–156. DOI: <https://doi.org/10.19236/IJOL.2017.01.10>
5. Adizes Ichak (2004). *The Ideal Executive: Why You Cannot Be One and What To Do About It*. Santa Barbara, The Adizes Institute Publications.
6. Гордієнко Л. Ю. Місце трансформаційного менеджменту в системі наук про менеджмент. *Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика: матеріали міжнар. наук.-практ. конф.*, м. Харків, 24-25 березня 2016 року. X. : Вид-во «НТМТ», 2016. С. 41–44.

References:

1. Castells M. The Rise of the Network Society, The Information Age: Economy, Society and Culture, Vol. I. / Castells M. Cambridge, MA; Oxford, UK: Blackwell (1996) (second edition, 2000). 306 p. [In English].
2. Mazur V. S. Transformational aspects of management in modern management. Collection of materials of the IX scientific and practical conference of students and faculty “Trends and prospects of anti-crisis development of Ukraine: socio-economic, humanitarian, environmental and legal spheres”. Issue 9, Novovolynsk. April 14–15, 2014. pp. 102–109. [In Ukrainian].
3. Urakov D. V. (2014). Transformational management as a means of transforming society. URL: <http://int-konf.org/konf042014/778-urakov-d-v-transformacyniy-menedzhment-yak-zasb-peretvorenniya-socumu.html> [In Ukrainian].
4. Gordienko L. Y. Institutional approach to the management of transformation processes at the enterprise. Scientific works of Donetsk National Technical University. Series: economic. Issue 31–2 (117). Donetsk, DonNTU, 2007. P. 29–35. [In Ukrainian].
5. Mazur V. S. (2016) Transformatsiini shliakhy podolannia finansovoi kryzy TNK. Pershyi nezalezhnyi naukovyi visnyk, no. 9–10, pp. 128–134. [In Ukrainian].
7. Richard R. Bahner and Linda K. Stroh (2004). The Transformation Management Model: A Total Evaluation Route to Business Change Success. *Problems and Perspectives in Management*, 2(4). [In English].
8. Van Den Berg, Gerben and Pietersma, Paul (2015). *25 Need-To-Know Management Models*. Pearson Education The Limited, 224 p. [In English].
9. Khadzhynov, Illya and Shkurat, Mariia (2018). Transformation of the personnel management system of international companies. *Problems of the systematic approach in the economy*, 6: 33–40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2018-6-5> [In Ukrainian].
10. Babchinska, O. I. (2019). Key aspects of the modern paradigm management at an enterprise, *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 5, URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7037>. DOI: 10.32702/2307-2105-2019.5.30. [In Ukrainian].
11. Goleman, Daniel, Boyatzis, Richard & McKee, Annie (2013). *Primal Leadership: Unleashing the Power of Emotional Intelligence*. Boston, Massachusetts, Harvard Business Review Press. [In English].
12. *What is transformational leadership? A model for motivating innovation*. URL: <https://www.cio.com/article/228465/what-is-transformational-leadership-a-model-for-motivating-innovation.html> [In English].
13. Burns, James MacGregor. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row. [In English].
14. Matveeva O. M., Bondarenko O. M., Duksenko O. P. Risk analysis in the process of making managerial decisions taking into account the behavioral approach. *Business Inform*. 2021. № 3. P. 219–225. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-3-219-225> [In Ukrainian].
15. Jiatong, W., Wang, Z., Alam, M., Murad, M., Gul, F., & Gill, S.A. (2022). The Impact of Transformational Leadership on Affective Organizational Commitment and Job Performance: The Mediating Role of Employee Engagement. *Frontiers in Psychology*, 13. [In English].

16. Boiko, O. V. (2015). Transformational leadership as a conceptual basis for the formation of leadership competence of future officers of the Armed Forces of Ukraine. *Viiskova osvita*, (2), 32–40. [In Ukrainian].
17. Davids, I., Appiah, K., Davids, G., & Ofori, F. N. K. (2021). The Effectiveness of Transformational Leadership: A Qualitative-Based study on Millennial perceptions in South Africa. *Archives of Business Research*, 9(5), 28–46. <https://doi.org/10.14738/abr.95.10191> [In English].
18. Ebrahimi P., Mousa R.C, Roohbakhsh N., & Shaygan J. Transformational and transactional leadership: Which one is more effective in the education of employees' creativity? Considering the moderating role of learning orientation and leader gender. *International Journal of Organizational Leadership*. 2017. No. 6. P. 137–156. DOI: <https://doi.org/10.19236/IJOL.2017.01.10> [In English].
19. Adizes Ichak (2004). *The Ideal Executive: Why You Cannot Be One and What To Do About It*. Santa Barbara, The Adizes Institute Publications. [In English].
20. Gordienko, L.Y. (2016). Place of transformational management in the system of management sciences. Modern problems of enterprise management: theory and practice: materials of the international scientific and practical conference, Kharkiv, March 24–25, Kharkiv: NTMT Publishing House, P. 41–44. [In Ukrainian].

U. I. Motorniuk¹, M. I. Terebukh²

¹ Lviv Polytechnic National University

² Ivan Franko National University of Lviv

¹ Department of Foreign Trade and Customs

² Departments of Economics of Ukraine

MODERN TRENDS OF THE DEVELOPMENT OF TRANSFORMATIONAL MANAGEMENT OF ENTERPRISES

© *Motorniuk U. I., Terebukh M. I., 2025*

The essence of the category "transformational management" has been studied. Modern models of transformational management are analyzed. The need to develop an integral theory of transformational leadership is substantiated. Conceptual categories of transformational leadership and trends in the development of transformational management in the conditions of instability of the global environment are identified.

Modern conditions of the functioning of companies have led to a cardinal change in the paradigm of doing business. The transformation of the activities of enterprises has affected all elements of the management system and has led to the objective need to introduce management innovations that allow enterprises to quickly adapt to changes in the external environment. The socio-cultural approach to the characterization of the driving forces of transformational processes at the enterprise allows us to distinguish four worldview and cultural determinants, the interaction of which sets the direction for the processes of development and transformation. The following concepts can be considered such determinants: pragmatism, realism, holism and humanism.

The content of the concept of "transformational management" as a theoretical and methodological basis for managing institutional transformations is proposed to be considered taking into account three aspects: the science and art of transformation management, the type of activity and the process of making managerial transformation decisions, the transformation management apparatus.

Recently, the integral theory of transformational leadership has been intensively developing. Its provisions indicate that transformational leadership is a process of internal socio-psychological organization, management of the activities of the team (collective), influence on military personnel, which is accompanied by a change in the perceptions and values of the latter, activation of higher needs for innovation, creativity, self-actualization

Conceptually, transformational leadership is divided into four categories; namely: individual approach, intellectual stimulation, idealized influence and inspired motivation.

Keywords: management paradigm, transformational management, model, transformational leadership, transactional leadership, emotional intelligence.