

## ТЕОРЕТИЧНІ ПЕРЕДУМОВИ КОНЦЕПТУАЛІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНОГО ЛІДЕРСТВА

### THEORETICAL PREREQUISITES OF THE CONCEPTUALIZATION OF INNOVATIVE LEADERSHIP

Стаття присвячена аналізу теоретичних передумов концептуалізації інноваційного лідерства. На основі загальноприйнятим є підхід визначення лідерства як здатності впливати на групу для досягнення її цілей проаналізовано деякі наукові підходи до опису цього феномену.

Обґрунтовано, що у вітчизняному трактуванні лідерство розглядається як феномен, що спонтанно виникає і розвивається в системі неформальних, не регламентованих відносин людей і разом з тим виступає засобом організації відносин цього типу, управління ними. На думку автора, кінцева мета впливу в лідерстві – орієнтація співробітників нерегламентованими, особистісно зумовленими засобами на вирішення поставлених перед групою завдань.

Сьогодні поширені різні теорії, які диктують, як має виглядати лідерство. Систематизація цих теорій дає можливість конструювання алгоритмів виховання інноваційних лідерів.

Розглянуто теорію «шлях-мета», яка підкреслює важливість здатності лідера точно інтерпретувати потреби послідовників і гнучко реагувати на вимоги ситуації. Основний аргумент, який пропонує ця теорія, полягає в тому, що головним обов'язком лідера є мотивація послідовників до виконання своїх завдань. Теорія «шлях-мета» відіграє важливу роль у визначенні відповідальності, яку лідер несе перед організацією та користувачами.

Проаналізовано переваги теорії з обміну лідерами та членами, яка охоплює двосторонній зв'язок між лідером і членом команди. Чим більше довіри, лояльності та підтримки буде в цьому зв'язку, тим кращою буде продуктивність членів команди.

Обґрунтовано, що правильне розуміння цих теорій допомагає створити правильне середовище для інновацій, надаючи загальне керівництво необхідними функціями лідерства.

А інноваційний клімат (підтримка вищого керівництва, забезпечення ресурсами) опосередковує взаємозв'язок між трансформаційним лідерством та організаційними інноваціями, оскільки ефективне лідерство має створювати сприятливий клімат для інновацій. Організаційна інновація – це реалізація методу, який раніше не використовувався в організації, вона є результатом стратегічного рішення, яке прийняло керівництво.

**Ключові слова:** інноваційне лідерство, управління, організаційні зміни, держава.

The article is devoted to the analysis of the theoretical prerequisites of the conceptualization of innovative leadership. Based on the generally accepted approach of defining leadership as the ability to influence a group to achieve its goals, some scientific approaches to describing this phenomenon are analyzed.

It is justified that in the domestic interpretation, leadership is considered as a phenomenon that spontaneously arises and develops in the system of informal, unregulated relationships of people and at the same time acts as a means of organizing relations of this type and managing them. According to the author, the ultimate goal of influence in leadership is the orientation of employees by non-regulated, personally determined means to solve the tasks set before the group.

Today, there are various theories that dictate what leadership should look like. The systematization of these theories makes it possible to design algorithms for educating innovative leaders.

The "path-goal" theory is considered, which emphasizes the importance of the leader's ability to accurately interpret the needs of followers and flexibly respond to the demands of the situation. The main argument that this theory offers is that the main responsibility of the leader is to motivate the followers to fulfill their tasks. The path-goal theory plays an important role in defining the responsibility that a leader bears to the organization and users.

The advantages of the leader-member exchange theory, which includes two-way communication between a leader and a team member, are analyzed. The more trust, loyalty and support there is in this relationship, the better will be the productivity of team members.

It is argued that a proper understanding of these theories helps create the right environment for innovation by providing overall guidance for the necessary leadership functions.

And innovation climate (top management support, provision of resources) mediates the relationship between transformational leadership and organizational innovation, as effective leadership should create a favorable climate for innovation. Organizational innovation is the implementation of a method that was not previously used in the organization, it is the result of a strategic decision made by the management.

**Key words:** innovative leadership, management, organizational changes, state.

УДК 005.322:316.46]:005.342]-027.21

DOI [https://doi.org/10.32782/](https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2023.36.27)

pma2663-5240-2023.36.27

**Титаренко О.М.**

к. наук з держ. упр., доцент,  
доцент кафедри регіональної політики  
Навчально-науковий інститут публічного  
управління та державної служби  
Київського національного університету  
імені Тараса Шевченка  
ORCID ID: 0000-0002-6437-8171

**Постановка проблеми.** Прискорення європейської інтеграції України на тлі збереження інституційної стійкості держави потребує пошуку нових нестандартних рішень. Важливим аспектом вирішення цієї проблеми є використання потенціалу інноваційного

лідерства для активації рушійних сил суспільства. Саме інноваційні лідери мають ініціювати процес руйнування застарілих методів, традицій, правил і моделей поведінки з метою позитивного прийняття нових в умовах, що змінилися. Засобом більш ефективного про-

ходження реформування системи державного управління можуть стати свідомі дії трансформаційних лідерів щодо формування в суспільстві потреби у змінах.

Тому дослідження лідерства в безпосередній організаційній атмосфері є доцільним кроком в контексті реалізації однієї з ключових цілей реформ, визначених дорожньою картою вступу України до Європейського Союзу - приведення державних інституцій у відповідність до принципів та стандартів Європейського Союзу. Для обґрунтування і розробки напрямків розвитку інноваційного лідерства як компонента управлінської взаємодії, здатного підвищити якість державного управління, є важливим вивчення специфіки його розвитку всередині системи. Це і визначило актуальність проблеми дослідження.

#### **Ступінь наукової розробки проблеми.**

Питання лідерства в системі державного управління досліджували Н.Т. Гончарук, Т.А. Кравченко, А.В. Ліпенцев, Л.А. Пашко, Т.В. Підлісна, І.Г. Сурай, В.В. Толкованов та ін.

XXI століття визначається технологічними революціями, дисонансом кількох поколінь та соціальними потрясіннями [1; 2]. При цьому відчувається недостатність нових теорій лідерства, які б враховували зміни, що стрімко відбуваються. Теорії лідерства, такі як спільне лідерство [3] та реляційне лідерство [4] зосереджуються на перспективі працівника загалом, але не враховують складність ринку чи відмінності поколінь. Обговорюються виклики, пов'язані з розвитком лідерів у складному світі, що повертає фокус дискусії до лідера.

Кадрові ресурси в XXI столітті стрімко інтелектуалізуються, адже займаються виробництвом постійно мінливого набору технологічних продуктів і послуг. З урахуванням соціальних наслідків глобальної пандемії, безпрецедентної плінності кадрів та гібридизацією робочих місць, стає очевидним, що характер роботи змінився.

Нові реалії, що зближуються з різноманітною робочою силою різних поколінь, вимагають нового погляду на лідерство та на те, як воно може бути найбільш ефективним у абсолютно різних контекстах організацій сьогодні [2]. Ця радикальна зміна в самій природі роботи вимагає нового погляду на те, як лідери керують таким чином, щоб пристосовуватися до конкуруючих вимог і ефективно підтримувати конкурентну перевагу свого продукту або послуги.

Таким чином, для сучасних умов розвитку українського суспільства є надзвичайно актуальним і необхідним як вивчення вітчизняного та зарубіжного досвіду в контексті застосу-

вання його на практиці, так і пошук нових технологій для розвитку інноваційного лідерства в системі державного управління.

**Мета дослідження** – дослідити теоретичні передумови концептуалізації інноваційного лідерства.

**Основний зміст.** Інноваційне лідерство дає особливо потужні уроки для тих, хто хоче вирішити великі виклики реформ розвитку у своїх організаціях. Загальноприйнятним є підхід визначення лідерства як здатності впливати на групу для досягнення її цілей.

Термін «лідерство», відповідно до Оксфордського словника, з'явився приблизно в 1300 році. Однак інші фахівці, зокрема Р. Стогділл, вважають, що це сталося не раніше 1800 року. Одне з перших визначень лідерства дав Ч. Кулі (1902 р.): лідерство – це фокус групових процесів. У 1906 році Мемфорд і в 1911 році Блекмар запропонували іншу модель: лідерство як централізація зусиль в одній особистості, як вираз влади всіх. У 1924 році Ч. Бернارد зазначив, що лідер фокусує увагу і реалізує енергію вглиб групи в заданому напрямку [5, с. 137]. У вітчизняному трактуванні лідерство розглядається як феномен, що спонтанно виникає і розвивається в системі неформальних, не регламентованих відносин людей і разом з тим виступає засобом організації відносин цього типу, управління ними [6]. Основу лідерства становить процес міжособистісного впливу між лідером і послідовниками, в якому стороною ініціативної групової дії виступає як лідер, так і його послідовники. Таким чином, кінцева мета впливу в лідерстві – орієнтація співробітників нерегламентованими, особистісно зумовленими засобами на вирішення поставлених перед групою завдань.

Сьогодні поширені різні теорії, які диктують, як має виглядати лідерство. Систематизація цих теорій дає можливість конструювання алгоритмів виховання інноваційних лідерів.

Колишній Голова Цивільної служби Республіки Польща Ян Паства характеризує лідерство наступним чином: «Незважаючи на те, що концепція лідерства може бути зрозумілою по-різному в різних культурах, це в основному визначається як процес, що складається з серії постійних взаємодій між лідером та іншими. Лідерство також стосується впливу, бо лідери мотивують інших людей робити певні речі, і це має місце у груповому контексті, включаючи багатьох індивідуалів та загальну мету» [7].

Розділяючи напрями владного впливу керівника-лідера на внутрішні і зовнішні, В. Міцшин диференціює політичне та управ-

лінське лідерство («управлінське лідерство» (managerial leadership) – це особливі відносини між керівником організації (або керівниками підрозділів) та підлеглими, у результаті яких полегшується або ускладнюється виконання посадових обов'язків кожним із учасників) та визначає лідерство на державній службі як один з процесів організації управління малою соціальною групою, який сприяє досягненню групових цілей в оптимальні терміни та з оптимальним ефектом, рушійною силою якого є авторитет керівника-лідера [8].

Л.А. Пашко вважає, що сучасне управлінське лідерство – сфера взаємодії (а не особистісних рис); продукт взаємовідносин суб'єкта та об'єкта управління – послідовників; міжособистісний (а не особистісний) феномен; подія (а не риса характеру). Сучасне керівництво = реальне управлінське лідерство – обов'язкове поєднання офіційного та соціального лідерства суб'єкта управління:  $K = \text{РУЛ} = \text{ОфЛ} + \text{СоЛ}$ , де  $K$  – керівництво,  $\text{РУЛ}$  – реальне управлінське лідерство,  $\text{ОфЛ}$  – офіційне лідерство (посадове Л.),  $\text{СоЛ}$  – соціальне лідерство (особистісне) [9].

На думку А. Ліпенцева, лідерство – це тип управлінської взаємодії (в даному випадку між лідером і послідовниками), заснований на найбільш ефективному для цієї ситуації поєднанні різних джерел влади і спрямований на спонукання людей до досягнення загальних цілей [10]. З цього й інших визначень лідерства видно, що лідерство є функцією лідера, послідовників і ситуаційних змінних у рамках будь-якого виду діяльності (державна установа, освіта, охорона здоров'я бізнес-компанія тощо). Автор стверджує, що управлінська взаємодія «лідер – послідовник» не обов'язково припускає його ієрархічну сутність, як це має місце у разі відносин «керівник – підлеглий». Лідерство, як і влада, – це потенціал наявний у людини. Ми приєднуємося до думки А. Ліпенцева та інших науковців, що поняття «лідерство» інтерпретується як позиція і як процес взаємодії між лідером і послідовниками [10]. Звідси виникають два визначення лідерства: позиційне (лідерство – це виділене становище особистості або соціальної групи, яке визначається більш ефективними результатами діяльності) та динамічне (лідерство – це процес залучення послідовників у діяльність щодо вирішення завдань, що представляються значущими для лідера).

Т.А. Кравченко згадує «відому вже понад 200 років істину про те, що першопричиною процвітання чи, навпаки, занепаду як держави у цілому, так і кожної організації, зокрема, є, відповідно, майстерне чи бездарне управ-

ління людськими ресурсами» [11]. Рішення цієї проблеми, на її думку, вимагає реалістичного розуміння суті та масштабності змін, що відбуваються наразі в Україні, а також осмислення світових тенденцій, нових підходів і парадигм, пов'язаних із забезпеченням формування лідерських якостей. Сучасний державний менеджмент – результат складного багаторівневого процесу, який розпочався в світі у 80-х роках ХХ ст. та базується на теоріях державного управління, в тому числі на теоріях з питань лідерства (ситуаційній, функціональній); формує нову стратегію та підходи щодо управління на першу половину ХХІ ст. Він передбачає реформування та модернізацію державного суспільного сектору з орієнтацією на впровадження в його діяльність основних складових ринкових механізмів, підвищення ефективності функціонування системи державного управління на основі базових компетенцій лідерства: ефективної комунікації, орієнтації на результат, управління людськими ресурсами, аналітичного мислення тощо [11].

В інтерпретації терміну «лідер» М. Стадник виділяє дві концепції: лідер – це індивід, який володіє найбільш вираженими «корисними», з точки зору групи, якостями, завдяки яким його діяльність щодо задоволення інтересів даної групи є найпродуктивнішою; лідер – це індивід, за яким група визнає право на прийняття рішень, найзначніших з точки зору групового інтересу [12].

Останнім часом у наукових публікаціях з'являється новий термін – інституційне лідерство, який В.А. Побережна визначає наступним чином [13]: суб'єктом прояву лідерства виступає організація. Прояв може здійснюватися як безпосередньо по відношенню до себе (саморозвиток організації), так і до інших організацій [14].

Зарубіжні науковці стали приділяти прискіпливу увагу теоріям лідерства наприкінці ХХ ст. Теорія «шлях-мета» існує з 1970 року, коли Мартін Еванс розробив її, а Роберт Хаус удосконалив її в 1971 році. Модель «шлях-мета» підкреслює важливість здатності лідера точно інтерпретувати потреби послідовників і гнучко реагувати на вимоги ситуації [15].

Основний аргумент, який пропонує ця теорія, полягає в тому, що головним обов'язком лідера є мотивація послідовників до виконання своїх завдань, і лідер робить це, усуваючи будь-які перешкоди на їхньому шляху. Якщо послідовники достатньо мотивовані, щоб досягти почуття задоволення після виконання завдання, і якщо всі заперечуючі фактори на їхньому шляху будуть усунені, вони можуть довести ці завдання до кінця. Говорячи най-

більш спрощеною мовою, теорія шляху-мети полягає в тому, «як лідери мотивують своїх послідовників на досягнення цілей» [16].

Цей підхід підкреслює той факт, що лідери повинні змінити свій стиль керівництва на своїх підлеглих або прийняти шлях, заснований на ситуаціях, з якими вони стикаються, щоб досягти мети. Вона сформована на основі теорії мотивації очікування. Згідно теорії «шлях-мета» лідери шукають способи мотивувати свої команди на досягнення своїх цілей, усувають будь-які перешкоди або неясності на їхньому шляху та переконуються, що результати, які приносять ці зусилля, є бажаними. У вітчизняній літературі ця теорія отримує назву ситуаційного (адаптивного) лідерства.

Залежно від ситуації, з якою стикається лідер, і від того, яких послідовників він має, існує чотири типи поведінки, які йому, можливо, доведеться адаптувати, щоб підвищити продуктивність і, отже, можливість інновацій у своїй організації. Це також підвищить задоволеність роботою та продуктивність. Цей підхід був зосереджений на «директивній, підтримуючій, партисипативній та орієнтованій на досягнення лідерській поведінці» [17].

Таким чином, теорія «шлях-мета» відіграє важливу роль у визначенні відповідальності, яку лідер несе перед організацією та користувачами [18].

Теорія з обміну лідерами та членами (LMX) все ще перебуває на стадії прогресивного розвитку [19]. Ця теорія передбачає, що лідери автоматично розвивають відносини з кожним зі своїх підлеглих, і міцність цих відносин сильно впливає на продуктивність всередині організації. Вона охоплює двосторонній зв'язок між лідером і членом команди. Чим більше довіри, лояльності та підтримки буде в цьому зв'язку, тим кращою буде продуктивність членів команди.

Дослідження, проведене у 2017 році, показало, що ця теорія повністю опосередковує взаємозв'язок між аб'юзивною супервізією та внутрішньою мотивацією; внутрішня мотивація частково опосередковує взаємозв'язок між LMX та креативністю, а LMX та внутрішня мотивація послідовно опосередковують відносини між аб'юзивною супервізією та індивідуальною творчістю [20]. Виділяють три стадії, через які проходить цей зв'язок лідер-підлеглий:

– Коли член команди приєднується до групи, а лідер оцінює, наскільки він кваліфікований, лідер все ще формує початкову оцінку члена команди, як і в реальному житті, коли ми вперше зустрічаємося з кимось новим. Цей етап називається рольовим прийомом.

– Виходячи зі своєї оцінки колективу, він розділить їх на дві групи, одну, яка формує його найближче оточення, тобто близьких йому людей, які довели свою лояльність або довіру. І ще одна група – зовнішнє коло, яке не сформувало таких міцних зв'язків, як внутрішня група. Цей етап називається рольмейкінгом

Вони засновували цю теорію на припущенні, що кожна людина індивідуальна і, отже, має різні потреби в спілкуванні. Або, іншими словами, що кожен член команди унікальний і до нього потрібно ставитися по-різному. Результати дослідження, опубліковані в *International Journal of Organizational Leadership*, продемонстрували, що існує значний і позитивний зв'язок між LMX і управлінням організаційними змінами [21].

Таким чином, правильне розуміння цих теорій допомагає створити правильне середовище для інновацій, надаючи загальне керівництво необхідними функціями лідерства.

А інноваційний клімат (підтримка вищого керівництва, забезпечення ресурсами) опосередковує взаємозв'язок між трансформаційним лідерством та організаційними інноваціями, оскільки ефективне лідерство має створювати сприятливий клімат для інновацій. Організаційна інновація – це реалізація методу, який раніше не використовувався в організації, вона є результатом стратегічного рішення, яке прийняло керівництво [22].

Останнім часом з'явилося багато моделей сприяння інноваційному лідерству в організаціях. Існують різні думки з цього приводу. Певна віра у впровадження інноваційної культури, мотивуючи своїх товаришів по команді прагнути до кар'єрного зростання. Але це витрачає ресурси даремно і базується на залежності від умілих людей, які можуть піти з команди в будь-який момент. Інша модель, яку використовують деякі компанії, полягає в наймі так званого «винахідника» або консультанта з інновацій, який пропонує ідеї, які потім беруться до реалізації. Це знову ж таки означає покладатися на зовнішні джерела для успішного керівництва вашою організацією. Щоб забезпечити кращу систему координат, деякі корпорації використовують змішану тактику, яка включає відкриті та закриті інноваційні підходи.

Найважливіше питання, яке слід поставити лідерам при розробці відповідної стратегії, пов'язане з їхніми очікуваннями від своєї організації та самих себе в майбутньому. Як вони хочуть переосмислити свою команду? Чи узгоджується план дій, який вони отримали, з їхніми цілями для компанії? Якщо так, то стра-

тегічна модель інноваційного лідерства – це не що інше, як дорожня карта для омріяного майбутнього команди. Стратегічні інновації йдуть менш пройденим шляхом – вони змушують організацію вийти за межі усталених бізнес-кордонів і ментальних моделей і брати участь у неупередженому, творчому дослідженні сфери можливостей.

Однією з відносно міцних основ для здійснення такого стратегічного вибору та вибору цієї поведінки є каскад вибору стратегії [23]. Вона описана в книзі стратегії під назвою «Гра на перемогу».

Одна з конкретних пропозицій такого підходу полягає в тому, щоб організації створювали та розвивали цілий список осіб, які приймають стратегічні рішення, які знають, що потрібно для залучення та встановлення зв'язку з участю та більш свідомою структурою. Інновації є одними з найскладніших для узгодження зі стратегією. Він хаотичний за своєю природою, а його командно-орієнтований підхід іноді розширює межі, кидаючи виклик різноманітним усталеним позиціям і стаючи, здавалося б, суперечливими. Досягнення узгодження вимагає деяких кращих варіантів, які постійно пов'язані з інноваційною діяльністю та стратегічними потребами.

Для цього потрібно вибрати каскадну модель. У цій моделі розуміння протікає через узгоджені каскадні рішення. Його мета полягає в тому, щоб, по-перше, дати «особі, яка приймає рішення», можливість приймати індивідуальні рішення, щоб вони могли знову рухатися вгору за течією, стимулюючи і сприяючи різним рівням здорового глузду або найкращого судження.

**Висновки.** Підводячи підсумок, можна сказати, що так само, як і в битвах, на підприємствах чи в урядах, так само хороша стратегія, що працює, – це те, що відрізняє успішне інноваційне лідерство від поганого. Це робить стратегічне лідерство однією з найважливіших складових інновацій у XXI столітті. Якщо інновації є константою в роботі сьогодні, то концептуалізація та теоретизування того, як найкраще розвивати інновації в організаціях, є гідною метою.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Mack O., Khare A., Kramer A., & Burgatz T. (2016). *Managing in a VUCAworld*. Springer International Publishing.
2. Wang J., & Chia I. (2019). Perspectives in AE–Towards and arts–based approach to developing shared leadership. *New Horizons in Adult Education & Human Resource Development*, 32(1), 47–55.
3. Conger J. A., & Pearce C. L. (2003). A landscape of opportunities: Future research on shared lead-

ership. In Conger J. A., & Pearce C. L. (Eds.), *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership* (pp. 285–303). Sage.

4. Clarke N. (2018). *Relational leadership: Theory, practice and development*. Routledge.

5. Мотренко Т. Вступне слово при відкритті тренінгу на тему: «Стратегічна ідея. Стратегія і її впровадження» Програми розвитку лідерства – 2010. URL: [http://www.guds.gov.ua/control/uk/publish/article?art\\_id=256699&cat\\_id=34595](http://www.guds.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=256699&cat_id=34595).

6. Балабанова Л. В., Сардак О.В. *Управління персоналом : підруч.; Мін-во освіти і науки України, Донець. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського, Шк. маркетингового менедж. К. : Центр учб. л-ри. 2011. 468 с.*

7. Паства Я. Чому для ефективного врядування потрібен розподіл між політичною та адміністративною сферами? *Демократичний розвиток: вищі державні службовці та політико-адміністративні стосунки* : матер. XVIII Міжнар. конгресу з підготовки вищих державних службовців, Київ, 15-17 червня 2005 р. / уклад. С. В. Соколик. К. : К.І.С. 2005. С. 11–13.

8. Міщишин В. Лідерство на державній службі !?! *Вісн. держ. служби України*. 2011. № 3. URL: <http://old.csi.org.ua/?p=2424>.

9. Пашко Л. А. Презентація на тему: Управлінське лідерство на державній службі: утопія чи реальна необхідність? URL: <http://svitppt.com.ua/rizne/upravlinske-liderstvo-na-derzhavniy-sluzhbi-utopiya-chi-realna-neobhidnist.html>.

10. Липенцев А. Розвиток лідерства в органах публічної влади у контексті завдань надання якісних адміністративних послуг: теоретичні та методологічні аспекти. *Наук. вісн.* 2013. Вип. 12 «Демократичне врядування». URL: <http://www.lvivacademy.com>.

11. Кравченко Т. А. Сучасні підходи до удосконалення змісту підготовки лідерів державного управління. *Викладання лідерства для посадових осіб та представників місцевого самоврядування: сутність, виклики, перспективи* : матер. Всеукр. круглого столу (Київ, 15 квітня 2015 року) / за заг. ред. В. А. Гошовської, Л. А. Пашко, А. К. Гука. Х. : Фактор. 2015. 88 с. С. 18–20.

12. Стадник М. М., Александров О.А. *Формування лідерських якостей у працівників органів державної влади та місцевого самоврядування. Викладання лідерства для посадових осіб та представників місцевого самоврядування: сутність, виклики, перспективи* : матер. Всеукр. круглого столу (Київ, 15 квітня 2015 року) / за заг. ред. В. А. Гошовської, Л. А. Пашко, А. К. Гука. Х. : Фактор. 2015. 88 с. С. 25–27.

13. Побережна В. А. До питання про розвиток інституційного лідерства. *Викладання лідерства для посадових осіб та представників місцевого самоврядування: сутність, виклики, перспективи* : матер. Всеукр. круглого столу (Київ, 15 квітня 2015 року) / за заг. ред. В. А. Гошовської, Л. А. Пашко, А. К. Гука. Х. : Фактор. 2015. 88 с. URL: <http://www.slg-coe.org.ua/wp-content/uploads>. С. 54 – 55.

14. Калашнікова С. А. Актуальність лідерства в умовах сучасних суспільних трансформацій та його вплив на професійну підготовку управлінців. URL:

<http://od.kubg.edu.ua/index.php/journal/article/view-file/10/32>.

15. Developing Leadership Skills. URL: <http://oer2go.org/mods/en-boundless/www.boundless.com/management/textbooks/boundless-management-textbook/leadership-9/developing-leadership-skills-74/developing-leadership-skills-365-3463/index.html> Content and user contributions on this site are licensed under CC BY-SA 4.0 with attribution required.

16. Anderson P. What is Path-Goal Theory? PSYCH 485 blog. 2016. URL: <https://sites.psu.edu/leadership/2016/06/29/what-is-path-goal-theory/>

17. Northouse PG. Leadership: Theory and Practice. 7th ed. Thousand Oaks, CA: Sage; 2016. p. 494. URL: <https://journalhosting.ucalgary.ca/index.php/cjeap/article/view/42995>

18. Hom Jr HL, Abigail L, Nuland V. Evaluating scientific research: Belief, hindsight bias, ethics, and research evaluation. Applied Cognitive Psychology. 2019; 33(4):675-681. DOI: 10.1002/acp.3519

19. Meng Y, Tan J, Li J. Abusive supervision by academic supervisors and postgraduate research students' creativity: The mediating role of leader-member

exchange and intrinsic motivation. International Journal of Leadership in Education. 2017; 20(5):605-617. DOI: 10.1080/13603124.2017.1304576

20. Arif M, Zahid S, Kashif U, Sindhu MI. Role of leader-member exchange relationship in organizational change management: Mediating role of organizational culture. International Journal of Organizational Leadership. 2017;6(1):32-41. DOI: 10.33844/ijol.2017.60339

21. Uddin MA, Fan L, Das AK. A study of the impact of transformational leadership, organizational learning, and knowledge management on organizational innovation. Management Dynamics. 2017;16(2):43-45

22. Chu M. The Steve Jobs Method of Innovation: Why You Should Stop Making Things From Scratch. Jumpstart your Dream Life; 2019. URL: <https://medium.com/jumpstart-your-dream-life/the-steve-jobs-method-of-innovation-why-you-should-stop-making-things-from-scratch-26c6f583a031>

23. Taylor A. Strategy Implementation: How To Cascade Your Strategic Plan. Strategy Management Consulting; 2019. URL: <https://www.smstrategy.net/blog/how-to-cascade-your-strategic-plan>