

Клевчік Леонід Леонідович

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економічної теорії, менеджменту і адміністрування,
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3585-544X>

ТРАНСФОРМАЦІЙНЕ ЛІДЕРСТВО ЯК ФАКТОР ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН

Розкрито теоретико-методологічні основи трансформаційного лідерства як сучасного управлінського феномена, що забезпечує ефективне ініціювання та реалізацію організаційних змін у різних секторах економіки та сферах суспільного життя. Визначено, що трансформаційне лідерство базується на стратегічному мисленні, високій емоційній компетентності керівника, орієнтації на колективні цінності та створенні атмосфери довіри й смислової залученості персоналу. У межах дослідження проаналізовано сучасні підходи до розуміння сутності цього стилю управління, а також виявлено ключові умови його успішної реалізації. Розкрито умови ефективного впровадження трансформаційного лідерства, виявлено потенційні бар'єри і ризики. Запропоновано модель, яка відображає чотири рівні управлінського впливу: стратегічно-візійний, культурно-поведінковий, функціонально-структурний та емоційно-індивідуальний.

Ключові слова: трансформаційне лідерство, організаційні зміни, управлінський вплив, стратегічне бачення, організаційна культура.

Leonid Klevchik

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Economic Theory, Management and Administration,
Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University*

TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AS A DRIVER OF ORGANIZATIONAL CHANGE

This article presents a theoretical and methodological exploration of transformational leadership as a contemporary managerial phenomenon that enables the effective initiation and implementation of organizational change across various sectors of the economy and spheres of public life. Explores the conceptual foundations and practical implications of transformational leadership as a critical driver of organizational change in the contemporary context of increasing volatility, uncertainty, complexity, and ambiguity (VUCA environment). Transformational leadership is conceptualized as a process grounded in strategic thinking, emotional intelligence, value-based orientation, and the ability to foster trust and meaningful engagement among organizational members. The study examines key scholarly approaches to defining transformational leadership, with particular attention to its integrative and multidimensional nature. The author develops and substantiates a model consisting of four interrelated levels of influence: strategic-visionary, cultural-behavioral, functional-structural, and emotional-individual. The success of the proposed model also depends on the organization's ability to adapt internal procedures to new management principles. The article demonstrates that the synergy of these components allows for deep and lasting organizational transformations, enhances collective readiness for change, and contributes to long-term institutional resilience. In addition, the paper highlights potential barriers to the implementation of transformational leadership, including institutional resistance, psychological inertia, and cultural constraints. Drawing on practical examples from public administration, educational organizations, and private enterprises, the research outlines real-world applications of the proposed model. The findings underscore that transformational leadership is not a universal formula but a dynamic process that must be contextually adapted to organizational structures, human resources, and external challenges.

Keywords: transformational leadership, organizational change, leadership impact, strategic vision, organizational culture.

Постановка проблеми. У ХХІ столітті організації функціонують в умовах динамічного середовища, що вимагає постійного оновлення бізнес-моделей, цифрових трансформацій і перегляду організаційної культури. Ключовим чинником, що забезпечує ефективне управління змінами та адаптацію до нових викликів є лідерство. Особливої актуальності набуває транс-

формаційне лідерство – тип управлінського впливу, заснований на харизматичній взаємодії, емоційній підтримці персоналу, здатності до стратегічного бачення й інноваційного мислення.

Проблема дослідження полягає в тому, що попри широке поширення теорій лідерства, багато організацій демонструють низьку готовність до змін, що вказує на



необхідність переосмислення управлінських підходів, зокрема в аспекті лідерської ролі. Питання застосування трансформаційного лідерства як механізму управління організаційними змінами вимагає глибокого аналізу його інструментів, ефектів і меж ефективності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичне підґрунтя трансформаційного лідерства було закладене Дж. МакГрегором Бернсом, а згодом розвинуто Б. Басом і Б. Аволіо [7], які виокремили чотири ключові компоненти цього стилю: ідеалізований вплив, натхнення мотивація, інтелектуальна стимуляція та індивідуалізований підхід. У подальших роботах наголошується, що трансформаційне лідерство позитивно корелює з високою ефективністю, інноваційністю персоналу та зменшенням опору до змін [5].

У дослідженнях Копчака Ю. С., Матвєєва М. Є. та Моторнюк У. І. [3] аналізується вплив різних стилів лідерства на підприємства, при цьому підкреслюється важливість адаптивності та здатності керівників до ініціювання інновацій. Білецький О. В. [1] розглядає роль лідера в умовах нової управлінської парадигми, акцентуючи увагу на необхідності трансформаційного стилю як реакції на зміни зовнішнього середовища. У той же час Гнилянська О. В. [2] розкриває трансформаційне лідерство в контексті соціального менеджменту, зосереджуючи увагу на комунікаціях, емоційному інтелекті й організаційному кліматі.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри значну увагу до трансформаційного лідерства, залишаються недостатньо дослідженими питання його практичної реалізації в умовах організаційної нестабільності, культурної неоднорідності колективів, а також способів формування готовності до змін на рівні мікрогруп та середнього менеджменту. Особливо актуальним є з'ясування, як саме лідерські дії впливають на процеси трансформації в структурі, культурі та технологіях підприємства.

Метою статті є теоретичне обґрунтування трансформаційного лідерства як ключового чинника організаційних змін, аналіз його впливу на ефективність трансформаційних процесів та визначення основних управлінських підходів до формування відповідної моделі лідерської поведінки.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасних умовах глобальної турбулентності, швидкої зміни технологій, структурної перебудови ринків та зростаючої конкуренції особливої актуальності набуває проблема ефективного управління організаційними змінами. Одним з ключових чинників, що визначає успішність трансформаційних процесів, виступає лідерство як здатність керівника не лише адмініструвати зміну, а й активно впливати на організаційну культуру, мотиваційні настанови працівників, цінності та бачення майбутнього. Відтак особливий інтерес становить трансформаційне лідерство, яке розглядається як поведінкова парадигма, що стимулює оновлення організаційних процесів на основі внутрішнього розвитку та мобілізації потенціалу персоналу.

Трансформаційне лідерство в науковій літературі визначається як стиль керівної поведінки, що базується на спільному баченні, натхненні, розвитку підлеглих і високому рівні взаємної довіри. Його концептуальні основи були закладені у працях Джеймса Бернса, який уперше окреслив розмежування між транзакційним і трансформаційним підходами, підкреслюючи, що трансформаційний лідер не просто обмінює винагороду на виконання завдань, а впливає на свідомість і цінності працівників. Подальший розвиток цієї концепції у працях Бернарда Басса, Брюса Аволіо [3], Пітера Нортгауза [8] та Джона Коттера [10] привів до формування уніфікованих моделей, що пояснюють механізми трансформаційного впливу лідера на поведінку та продуктивність організаційних одиниць.

Застосування трансформаційного лідерства пов'язане з низкою емпіричних ефектів, зокрема зі зростанням залученості персоналу, підвищенням рівня задоволеності працею, розвитком організаційної ідентичності та готовністю до інновацій. Лідер, який демонструє етичну модель поведінки, здатен перетворити звичайну організацію на адаптивну, відкриту до навчання та експериментування систему, в якій ініціатива і співучасть замінюють примус і контроль. Особливе значення має емоційна компетентність такого лідера, що передбачає здатність створювати довірливу атмосферу, підтримувати індивідуальні потреби працівників та забезпечувати психологічну безпеку в умовах змін.

У теоретичному аспекті трансформаційне лідерство виступає як динамічна конструкція, що поєднує раціональну, емоційну та поведінкову компоненти, впливаючи на всі рівні функціонування організації. Водночас впровадження цього стилю вимагає не лише лідерських якостей, а й відповідної організаційної культури, яка толерує невизначеність, підтримує відкритість, здатна приймати ризики та визнавати значущість людського капіталу.

З метою конкретизації механізмів трансформаційного впливу було розроблено модель, яка відображає послідовність і логіку дії лідера в контексті організаційних змін (табл. 1). В основі моделі закладено чотири взаємопов'язані рівні, кожен з яких визначає специфічний вимір лідерського впливу. Перший рівень фокусується на стратегічному баченні майбутнього, другий на трансформації ціннісних орієнтирів і поведінкових норм, третій на структурно-функціональних аспектах реалізації змін, а четвертий на емоційному та індивідуальному вимірі взаємодії з працівниками. Таке розуміння лідерства дозволяє не зводити його до інструментального управління, а розглядати як процес створення середовища, здатного породжувати зміни зсередини.

Реалізація трансформаційного лідерства на практиці передбачає активне залучення працівників до процесу стратегічного планування, підтримку внутрішньої ініціативи, гнучке делегування повноважень, розвиток зворотного зв'язку та постійну рефлексію щодо результатів змін. Водночас особливу

роль відіграє здатність лідера діяти як комунікатора, фасилітатора і наставника, який не нав'язує зміни, а розкриває сенс їх необхідності, формуючи у працівників суб'єкту позицію щодо власної ролі в трансформаційних процесах.

У межах розробленої концептуальної моделі трансформаційного лідерства акцент робиться на багатовекторному впливі керівника на організаційну динаміку, що передбачає комплексну взаємодію між стратегією, культурою, структурами та емоційною сферою працівників. Таке бачення дозволяє інтерпретувати лідерство не як одномоментну дію, а як тривалий процес формування та підтримки умов для внутрішньої еволюції організації. Кожен з рівнів впливу виконує автономну функцію, але їх сукупність забезпечує системну логіку змін.

На першому етапі формування змін вирішального значення набуває наявність візії як узагальненого образу бажаного майбутнього. Цей образ повинен бути не лише стратегічно обґрунтованим, а й комунікативно доступним для працівників. Лідер, який прагне трансформації, повинен чітко формулювати мету, пояснювати її зв'язок із цінностями організації та особисто демонструвати готовність до змін. Завдяки цьому створюється середовище, у якому працівники починають асоціювати власну професійну активність із ширшими цілями та виявляють мотивацію до включення в трансформаційні процеси.

Подальший розвиток моделі передбачає вплив на поведінкову складову організаційного середовища. Йдеться про зміну культурного коду, який визначає прийнятні форми взаємодії, ставлення до інновацій, ставлення до помилок, ролі лідера та рівень автономії працівників. Лідер, орієнтований на трансформацію, не лише декларує нові цінності, а й створює умови для їх практичного втілення. Важливим інструментом у цьому контексті є діалогічна взаємодія, що дозволяє залучати персонал до спільної рефлексії, створювати відчуття включеності та відповідальності. Культура, сформована таким чином, не є штучно запровадженою, вона розвивається органічно зсередини самої організації.

Функціональний вимір трансформаційного лідерства пов'язаний із переосмисленням структурних і процесуальних механізмів діяльності. Йдеться не лише про зміну формальних регламентів, а про впровадження принципово нових підходів до управління ресурсами, взаємодії між підрозділами, ухвалення рішень та системи відповідальності. Лідер, який здійснює трансформацію, має впроваджувати практики гнучкості, горизонтальної координації, автономії команд, а також оновлювати систему мотивації відповідно до нових ціннісних орієнтацій. Успішна реалізація змін на цьому рівні потребує не лише технічних рішень, а й зміни мислення управлінської ланки, здатної діяти в умовах невизначеності та швидких адаптацій.

Не менш важливим у структурі трансформаційного лідерства є індивідуальний рівень, який охоплює емоційний стан працівників, їхню психологічну готовність до змін, потребу у визнанні, підтримці та розвитку. Лідер, що сповідує трансформаційний підхід, зобов'язаний враховувати індивідуальні особливості членів команди, визнавати їхню унікальність і сприяти реалізації їхнього потенціалу. Саме через емоційне залучення формується довіра, яка є основою ефективного функціонування колективу в періоди трансформаційної напруги. Емоційна компетентність лідера дозволяє не лише вчасно виявляти зони спротиву, а й моделювати підтримку у формі наставництва, фасилітації або менторства.

Концепція, запропонована в межах дослідження, є результатом інтеграції теоретичних підходів і практичних спостережень, що дозволяє розглядати її як цілісну модель лідерського супроводу змін. Вона не обмежується певною галуззю, а може бути адаптована до контексту конкретної організації з урахуванням її структури, культури, стадії життєвого циклу та зовнішніх викликів. За певних умов ця модель здатна забезпечити не лише адаптацію до змін, а й генерацію нових сенсів, що перетворюють організацію на саморефлексивну систему.

Практичне застосування трансформаційного лідерства у різних секторах діяльності демонструє високу

Таблиця 1

Модель трансформаційного лідерства в управлінні організаційними змінами

Рівень впливу	Зміст управлінського впливу лідера	Очікуваний результат
Стратегічно-візійний	Формування чіткого бачення змін, комунікація цілей трансформації, особистий приклад залученості до змін	Узгодженість дій, мобілізація підтримки, зростання довіри до лідера
Культурно-поведінковий	Реформування цінностей і норм взаємодії, підтримка інноваційного мислення, розвиток відкритості, діалогічності, командного навчання	Сприйняття змін як внутрішньої потреби, зміцнення командної ідентичності
Функціонально-структурний	Адаптація організаційної структури, оновлення процесів делегування та відповідальності, гнучке управління ресурсами, модернізація систем мотивації	Зростання ефективності операційної діяльності, адаптивність до зовнішніх викликів
Емоційно-індивідуальний	Врахування емоційного стану працівників, підтримка особистісного розвитку, менторство, створення безпечного середовища, емпатійна взаємодія	Підвищення залученості персоналу, зменшення опору, формування довіри і стійкості в умовах невизначеності

Джерело: авторська розробка

ефективність цієї моделі у процесах організаційної перебудови. Зокрема, у сфері освіти впровадження трансформаційних підходів до управління дозволяє подолати застарілі моделі адміністрування, підвищити рівень ініціативності педагогічного складу, посилити орієнтацію на розвиток учня як суб'єкта освітнього процесу. Ключовим чинником виступає здатність керівника навчального закладу не лише формулювати стратегічні цілі, а й активно залучати колектив до їх розробки та реалізації. Успішні приклади управлінської трансформації в українських закладах середньої освіти демонструють позитивну динаміку академічної успішності, зростання професійної мотивації педагогів і формування атмосфери довіри в педагогічному середовищі [4].

У публічному секторі трансформаційне лідерство набуває особливого значення в умовах бюрократичної інерції, де персонал часто орієнтується на формальне дотримання інструкцій, а не на досягнення результатів. Впровадження нової парадигми управління в центрах надання адміністративних послуг продемонструвало позитивні зміни в організаційній культурі, зростання клієнтоорієнтованості та зменшення рівня опору персоналу до інновацій. У цьому випадку трансформаційний лідер діє як носій нових норм сервісної взаємодії, формує бачення організації як відкритої та відповідальної перед громадянами системи, підтримує розвиток емоційного інтелекту співробітників [6].

Досвід приватного бізнесу також підтверджує, що трансформаційний стиль лідерства дозволяє компаніям адаптуватися до змін зовнішнього середовища, впроваджувати нові бізнес-моделі, зберігати інноваційний потенціал в умовах високої конкуренції. У великих корпораціях трансформаційне лідерство пов'язане з процесами цифровізації, переходом до гнучких структур, розвитком командної відповідальності та зростанням ролі нематеріальної мотивації. У малих підприємствах цей стиль управління особливо ефективний завдяки меншій ієрархічній складності, що дозволяє лідеру бути одночасно стратегом, фасилітатором і наставником для колективу [9].

Застосування моделі трансформаційного лідерства на практиці виявляє низку умов, за яких вона демонструє найвищу ефективність. Передусім ідеться про особистісні характеристики лідера, які охоплюють емоційну стабільність, комунікативну відкритість, рефлексивність і здатність до морального авторитету. Не менш важливою є готовність організації до змін, яка виражається у рівні згуртованості колективу, культурі підтримки інновацій, досвіді взаємодії у складних ситуаціях. Успішність трансформаційного лідерства також залежить від наявності механізмів зворотного зв'язку, що дозволяють оперативно оцінювати наслідки управлінських рішень, адаптувати інструменти впливу та зберігати баланс між стабільністю і розвитком.

Попри наявні переваги, в реалізації трансформаційного лідерства існують певні бар'єри. У складних організаційних системах із жорсткими регламентами та багаторівневою структурою ухвалення рішень реалізація трансформаційного підходу часто потребує

попередньої зміни інституційних рамок. Високий ступінь опору середньої ланки управління може нівелювати зусилля лідера, якщо не буде забезпечено адекватну комунікаційну підтримку та легітимацію змін. Відсутність належного організаційного супроводу у вигляді процедур навчання, координації та визнання заслуг також знижує ефективність лідерських зусиль. До зовнішніх обмежень належать чинники економічної нестабільності, політичної непередбачуваності, нормативної невизначеності, які впливають на рівень ризиків трансформації.

У контексті вищезазначеного трансформаційне лідерство слід розглядати не як універсальну формулу ефективного управління, а як складну практику, що потребує контекстуального осмислення, персоніфікованого підходу та глибокої аналітики поведінкових змін у колективі. Водночас саме цей стиль відкриває нові горизонти для організацій, які прагнуть стійкого розвитку, побудованого на партнерстві, довірі, смисловій єдності та відповідальності.

Висновки. Узагальнюючи результати дослідження, слід зазначити, що трансформаційне лідерство виступає не лише реакцією на зовнішні зміни, а чинником їх ініціювання та формування. Такий лідер не тільки транслює стратегічні цілі, а й конструює нові смисли, формує спільну ідентичність колективу, забезпечує глибоке переосмислення організаційної місії та напрямів розвитку. Виявлено, що успішна реалізація трансформаційного лідерства залежить від поєднання особистісних характеристик керівника, організаційного клімату, структурної гнучкості, культури навчання та внутрішньої мотивації працівників.

Запропонована модель трансформаційного лідерства демонструє ефективність у контекстах, де організації стикаються з необхідністю кардинального перегляду стратегічних орієнтирів, оновлення корпоративної культури, адаптації до цифрових трансформацій або переходу до нових бізнес-моделей. Вона дозволяє поєднати стратегічне бачення з емоційною залученістю, інституційну перебудову з культурною трансформацією, а також індивідуальну підтримку з колективною мобілізацією. Такий підхід сприяє формуванню саморефлексивного організаційного середовища, здатного до відновлення, навчання та інноваційного зростання.

Однією з ключових особливостей трансформаційного лідера є здатність підтримувати стійкість у періоди невизначеності, виступати як стабілізатор колективної ідентичності та модератором емоційного клімату. Лідер такого типу забезпечує не лише технічне впровадження змін, а й психологічну готовність до них, розкриваючи потенціал працівників і перетворюючи опір на ресурс розвитку. Важливу роль відіграє вміння комунікувати не лише змістом змін, а й їхньою цінністю, що створює підґрунтя для внутрішньої мотивації і тривалого залучення.

Успішність запропонованої моделі залежить також від здатності організації здійснювати адапта-

цію внутрішніх процедур до нових принципів управління. Йдеться про гнучке проектування посадових обов'язків, перегляд критеріїв оцінки діяльності, перехід до горизонтальних форм комунікації, запровадження мікрокоманд та автономного управління. Створення сприятливих інституційних умов підсилює ефективність лідерських зусиль та підвищує здатність організації до сталого розвитку в умовах складного і динамічного середовища.

Таким чином, трансформаційне лідерство не слід розглядати як окремий управлінський інструмент, а як інтегральну складову сучасної організаційної динаміки, яка вимагає системного бачення, культурної чутливості, емоційної компетентності та стратегічної гнучкості. Воно актуалізує необхідність відмови від авторитарних моделей управління на користь партнерських взаємодій, взаємної підтримки та смислової включеності персоналу.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Білецький О. В. Трансформація ролі та якостей лідера в новій управлінській парадигмі. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 66. С. 53–59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-1>
2. Гнилянська О. В. Лідерство в соціальному менеджменті: нові підходи до управління змінами. *Підприємництво і торгівля*. 2024. № 42. С. 19–25. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2024-42-03>
3. Копчак Ю. С., Матвеев М. Е., Моторнюк У. І. Особливості впливу різних стилів лідерства на управління підприємством. DOI: <https://doi.org/10.32782/2523-4803/74-2-7>
4. Салій Б. Вплив моделі лідерства на фінансові результати освітньої організації. *Економіка та суспільство*. 2025. № 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-81>
5. Дунська А. Р. Трансформаційне лідерство в міжнародному бізнесі: конспект лекцій. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 84 с. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/a1b88bee-ead4-4d20-9d4a-fb7d00086972/content>
6. Harb B., Sidani D. Трансформаційне лідерство для організаційних змін у державному секторі Лівану. *Open Journal of Leadership*. 2023. URL: <https://www.scirp.org/journal/paperinformation.aspx?paperid=127213>
7. Bass B. M., Avolio B. J. *Transformational Leadership Development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto: Consulting Psychologists Press, 1992. URL: <https://mindgarden.com/documents/MLQGermanPsychometric.pdf>
8. Northouse P. G. *Leadership: Theory and Practice*. 8th ed. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2019. 528 с. URL: <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=3021788>
9. Yukl G. A. *Leadership in Organizations*. 8th ed. New York: Pearson Education, 2013. 520 с. URL: <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=3925320>
10. Kotter J. P. *Leading Change*. Boston: Harvard Business Review Press, 2012. 208 с. URL: <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=2233874>

REFERENCES

1. Biletskyi O. V. (2024) Transformatsiia roli ta yakostei lidera v novii upravlinskii paradyhmi [Transformation of the role and qualities of a leader in the new management paradigm]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, vol. 66, pp. 53–59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-1>
2. Hnylianska O. V. (2024) Liderstvo v sotsialnomu menedzhmenti: novi pidkhody do upravlinnia zminamy [Leadership in social management: new approaches to change management]. *Pidpryemnytstvo i torhivlia – Entrepreneurship and Trade*, no. 42, pp. 19–25. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2024-42-03>
3. Kopchak Yu. S., Matveiev M. E., Motorniuk U. I. (2023) Osoblyvosti vplyvu riznykh styliv liderstva na upravlinnia pidpryemstvom [Features of the influence of different leadership styles on enterprise management]. *Ekonomika ta upravlinnia – Economics and Management*. DOI: <https://doi.org/10.32782/2523-4803/74-2-7>
4. Salii B. (2025) Vplyv modeli liderstva na finansovi rezultaty osvithoi orhanizatsii [Impact of leadership model on the financial performance of an educational organization]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, vol. 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-81>
5. Dunska A. R. (2022) Transformatsiine liderstvo v mizhnarodnomu biznesi: konspekt lektsii [Transformational leadership in international business: lecture notes]. Kyiv: KPI im. Ihoria Sikorskoho, 84 p. Available at: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/a1b88bee-ead4-4d20-9d4a-fb7d00086972/content> (in Ukrainian)
6. Harb B., Sidani D. (2023) Transformational leadership for organizational change in the public sector of Lebanon. *Open Journal of Leadership*. Available at: <https://www.scirp.org/journal/paperinformation.aspx?paperid=127213>
7. Bass B. M., Avolio B. J. (1992) *Transformational Leadership Development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto: Consulting Psychologists Press. Available at: <https://mindgarden.com/documents/MLQGermanPsychometric.pdf>
8. Northouse P. G. (2019) *Leadership: Theory and Practice*. 8th ed. Thousand Oaks: SAGE Publications, 528 p. Available at: <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=3021788>
9. Yukl G. A. (2013) *Leadership in Organizations*. 8th ed. New York: Pearson Education, 520 p. Available at: <https://scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=3925320>
10. Kotter J. P. (2012) *Leading Change*. Boston: Harvard Business Review Press, 208 p. Available at: <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=2233874>

Стаття надійшла: 20.11.2025
Стаття прийнята: 03.12.2025
Стаття опублікована: 26.12.2025