УДК 331.101.36:330.131.52

https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-7(47)-457-467

Нестеренко Антон Володимирович аспірант кафедри менеджменту імені І. А. Маркіної, Полтавський державний аграрний університет, Україна, м. Полтава, тел.: (068) 131-45-59, https://orcid.org/0009-0007-3124-1498

ЛІДЕР ЯК КАТАЛІЗАТОР ЗМІН ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ ПРЕС-РЕЛІЗИ ТА ЗВІТИ

Анотація. У статті досліджено чотири стилі лідерства в організаціях, на основі класифікації Р. Хауз та Т. Мітчел (директивний, підтримуючий, орієнтований на досягнення та учасницький). Запропоновано авторське бачення переваг й недоліків цих стилів та доцільність застосування у різних ситуаціях. Звернуто увагу, що директивний стиль лідерства саме у кризових ситуаціях може принести найбільше користі, зважаючи на важливість оперативного прийняття управлінських рішень, необхідність розв'язання складних задач, хоча цей стиль має подекуди ознаки авторитарності.

Представлено результати онлайн-опитування, проведеного у період з 07 по 10 січня 2025 року серед 30 викладачів Полтавського державного аграрного університету щодо різних аспектів лідерства, завдяки яким зокрема сформовано портрет сучасного лідера: відповідального, комунікативного, харизматичного, здатного до адаптації.

Наголошено, що лідер є каталізатором змін в організації в умовах сучасних викликів. Однак для успішного старту змін лідеру не обов'язково займати керівну посаду. Проаналізовано особливості побудови бізнес-процесів всередині відомих міжнародних компаній та транснаціональних корпорацій, таких як Patagonia, Honda, Unilever, IKEA, Salesforce та зроблено висновки, що: а) відкритість до впровадження інновацій та кількість «ефективних» лідерів в організації (крім лідера за посадою) прямо та опосередковано впливає на бренд компанії; б) від ефективного лідерства залежить функціонування бізнес-системи; в) керівники організацій більш успішні, які зі старту підходили до капіталізації бізнесу не тільки з точки зору реалізації власних амбіцій, підтримували добробут персоналу.

Акцентовано увагу, що ефективність на рівні окремої організації і розвитку країни залежить від того, наскільки лідери відкриті до ризиків та інновацій, готові реагувати на нові виклики та пристосовуватися до умов, що швидко змінюються.

Ключові слова: лідер, лідерство, інновації, розвиток організації, сучасні виклики.

Nesterenko Anton Volodymyrovych PhD student, Department of Management of I. Markina, Poltava State Agrarian University, Poltava, tel.: (068) 131-45-59, https://orcid.org/0009-0007-3124-1498

THE ROLE OF THE LEADER AS A CATALYST OF ORGANIZATIONAL CHANGES IN THE CONDITIONS OF MODERN CHALLENGES

Abstract. The article examines the four styles of leadership in organizations are considered, based on the classification of R. House and T. Mitchell (directive, supportive, achievement-oriented and participative). The author's vision of the advantages and disadvantages of each of them and the expediency of their application in various situations are offered. Attention is paid to the fact that in crisis situations, a directive style of leadership can bring the most benefit. This style, although it sometimes has signs of authoritarianism, is more effective given the importance of prompt management decisions or the need to solve complex problems. The results of an online survey conducted in the period from January 7 to 10, 2025 among 30 teachers of the Poltava State Agrarian University regarding various aspects of leadership are presented, thanks to which, in particular, a portrait of a modern leader was formed. He/she is responsible, communicative, charismatic, able to adapt. It is emphasized that the leader is a catalyst for changes in the organization in the conditions of modern challenges. But for the successful start of changes, the leader does not necessarily have to hold a managerial position.

The peculiarities of building business processes within well-known international companies and transnational corporations, such as Patagonia, Honda, Unilever, IKEA, Salesforce, were analyzed and conclusions were drawn: a) openness to the introduction of innovations and the number of "effective" leaders in the organization (except for the leader by position) directly and indirectly affects the company's brand; b) b) the functioning of the business system depends on effective leadership; c) managers of organizations are more successful, who from the start approached business capitalization not only from the point of view of realizing their own ambitions, supported the welfare of the staff. It was emphasized that efficiency, both at the level of an individual organization and the development of the country, depends on the extent to which leaders are open to risks and innovations, are ready to respond to new challenges and adapt to rapidly changing conditions.

Keywords: leader, leadership, innovation, organization development, modern challenges.

Постановка проблеми. З урахуванням того, що сучасний світ стає все більш складним і непередбачуваним, роль лідерів виходить на новий рівень. Саме тому дослідження лідерства як феномену, а також людського потенціалу та лідерських якостей в умовах глобальних викликів має неабияке значення для розвитку бізнес-середовища.

Сучасні лідери повинні не лише керувати відповідно до стандартних процедур, але й бути новаторами, здатними ініціювати та імплементувати будь-які зміни в бізнес-процеси та звичні алгоритми функціонування організацій на ринку.

Роль лідера разом з цим поступово розширюється і вже не обмежується його організаційними здібностями чи особистими якостями. Це особливо важливо в умовах складної економічної системи, де лідерство є інструментом, що забезпечує злагоджену роботу всередині організації та її ефективну взаємодію з різними контрагентами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Різні аспекти лідерства в організації досліджувались різними вітчизняними й зарубіжними авторами: К. Бланшар та П. Херсі, Д. Аткінсон, Н. Буняк, А. Ліпенцев, І. Маркіна, Р. Стогділ, Д. Ховел, Р. Хауз та Т. Мітчел, ін. Проте не достатньо уваги, на нашу думку, приділено тематиці лідерства, зокрема важливості появи нової генерації лідерів, відкритих до інновацій та змін у державному секторі, органах місцевого самоврядування, у бізнесі, а також у громадській та науковій діяльності.

Зміст лідерства та роль лідерів у сучасних трансформаціях в організаціях досліджувалися нами за допомогою системного підходу, основних методологічних принципів та підходів (об'єктивності, ін.), із використанням аналізу та синтезу, історичного та абстрактно-логічного методів, а також в межах дослідження було проведено онлайн-опитування з метою збору та аналізу інформації стосовно сучасного портрету лідера, його важливих якостей, викликів в його діяльності та інших аспектів, пов'язаних з лідерством.

Метою даної статті є аналіз теоретичних аспектів лідерства, виявлення основних якостей та стилів управління, які впливають на лідера як каталізатора змін організації в умовах сучасних викликів.

Виклад основного матеріалу. Депопуляція населення, зниження рівня народжуваності в Україні й світі створюють значні диспропорції на ринку праці, економічні й демографічні перекоси. Більш того невідворотність процесів старіння населення несе значні ризики, особливо в разі відсутності глобальної державної візії впливу на ці негативні тенденції.

Підтвердження знаходимо у звіті міжнародної McKinsey & Company з прогнозами на 2025 рік «Dependency and Depopulation» [2], зокрема:

1) «розвинені країни опиняться у гіршій демографічній позиції порівняно з новими центрами впливу, такими як Африка, Індія та країни Азії»;

2) «навіть якби глобальні показники народжуваності миттєво підскочили до рівня відтворення, знадобилося б десь 20 років, щоб відчутним був їх внесок в економічне зростання власної країни» (переклад [2]).

Водночас за сучасних реалій в основі економічного зростання не просто наявність людських чи природніх ресурсів, а як писав Й. Шумпетер «фундаментальною є роль інновацій» [5] чи Р. Флорида «здатність об'єднувати й концентрувати талановитих людей» [1].

Лідерство підсилює інноваційну складову різних організацій, навіть територій, тому вбачаємо, що Україна, як країна з традиційно високим людським та лідерським потенціалом (про що свідчать результати Індексу людського розвитку за різний період), має розглядати процес формування ефективних керівників, лідерів як важливий рушій наукового та соціально-економічного прогресу країни. На відміну від менеджерів організації чи неформальних лідерів у керівника, який є лідером не лише за посадою «ширший діапазон можливостей» [6].

У наукових джерелах є різні класифікації стилів лідерства, зі свого боку підтримуємо чотири основні з них (табл. 1).

Таблиця 1

Чотири стилі лідерства (на основі класифікації R. House та T. Mitchell)

Стилі лідерства	Поведінка лідера	Ключові характеристики стилю	
		Очевидні переваги	Очевидні недоліки
Вказівний (директивний)	Лідер концентрує владу у своїх руках, дає конкретні напрямки, обсяг та чіткі терміни виконання завдань, напряму формує очікування персоналу.	*Висока відповідальність та залученість лідера до бізнес-процесів. *Чіткість й прозорість всіх процесів.	*Забагато контролю. *Зниження мотивації команди, відсутність обговорень всередині колективу. *Є ризик залежності підлеглих, зниження творчості та ініціативності в команді з боку працівників.
Підтримуючий (чи підтримувальний)	Лідер, що надихає, підбадьорює колег. Відкритий стиль комунікації.	*Емпатія, довіра, підтримка. * Доброзичлива атмосфера, формування лояльності персоналу до організації.	* Часткове перекладення відповідальності за поразки і невиконання результатів на лідера. * Є ризик зниження прагнень працівників досягати цілі й задачі організації.

Стилі лідерства	**Поведінка лідера**	**Ключові характеристики стилю**	
		Очевидні переваги	**Очевидні недоліки**
Орієнтований на досягнення	Лідер встановлює високі цілі та високі очікування щодо продуктивності та відповідальності підлеглих.	*Алгоритмізація процесів, високі вимоги та стандарти якості до різних видів завдань. * Висока продуктивність праці та ККД (коефіцієнт корисної дії) команди. * Мотивація через виклики: співробітники відчувають, що від них очікують найкращого, не тиснуть, а мотивують. *Стимулює професійний і особистісний ріст співробітників.	* Є ризик вигоряння співробітників через надмірний тиск, високі очікування й спричинений цим стрес. * Уразливість до конфліктів, якщо команда не справляється з навантаженням і не відповідає очікуванням лідера. *Потребує від команди достатнього рівня компетенцій і самостійності. *Швидка втомлюваність, вигоряння в колективі.
Учасницький (партисипативний, партнерський)	Лідер, що заохочує до спільного прийняття рішень – закликає підлеглих висловлювати власні думки, надавати пропозиції.	*Висока залученість до процесів. *Спільні обговорення проблем сприяють відкритості в колективі та формуванню креативних ідей. *Відкритість до інновацій. Легше сприйняття змін в організації. *Довіра в колективі, позитивна налаштованість на результат. *Командне прийняття рішень.	*Надмірна демократичність прийняття рішень – є ризик затягування часу на розробку та прийняття рішень, що врахують всі думки і пропозиції. *Пряма залежність ефективності роботи від зрілості й компетентності членів команди. *Ризик розмиття відповідальності, коли всі мають право голосу.

Джерело: сформовано авторами на основі [4]

Першим у табл. 1 розглянуто директивний стиль лідерства, що до певної міри має ознаки авторитарності при прийнятті рішень. На наш погляд, стиль максимально ефективний при настанні кризи, в умовах обмеженого часу (або коштів), що дозволяє зібратися персоналу на виконання певної задачі.

Під персоналом розуміємо – кадрову структуру організації, сукупність людей (співробітників, працівників), що мають певний досвід, кваліфікацію, рівень професійних та особистісних характеристик, а також навички, необхідні для здійснення ними визначених в організації повноважень.

Обов'язковим компонентом взаємовідносин між керівником-лідером та персоналом є взаємоповага та довіра, тільки за цих умов лідерство буде максимально ефективним. Водночас ефективна робота організації базується на принципах розподілу ролей, підтримки високого рівня компетентності команди, ефективних комунікаціях.

За І. А. Маркіною «ефективне лідерство є елементом культури організації і впливає на неї» [7, с. 91].

Дотримуємось у дослідженні позиції, що для успішного старту змін в організації, лідеру не обов'язково займати керівну посаду. Кожен член команди має бути зацікавлений у спільній меті, а лідер —сприяти створенню комфортного середовища для роботи.

Стосовно т. зв. «підтримуючого» стилю (табл. 1), то на практиці не завжди він може бути достатньо ефективним в умовах криз, коли потрібно швидко приймати рішення.

Його характеризує цитата Н. Мак'явеллі про те, що «найкраща фортеця — це прихильність народу» [8, с. 475]. І хоча автор висловився по відношенню до сфери державного управління у праці «Державець», у випадку з організацією – прихильність до лідера збільшує шанси на комфортну для роботи атмосферу, що автоматично знижує рівень конфліктності в колективі; підвищує стійкість організації.

Щодо третього стилю лідерства, що «орієнтований на досягнення», варто відмітити, що на відміну від «підтримуючого», лідер не відмовляє в підтримці та увазі колегам, але якщо це лідер-керівник, то очікує від співробітників самостійності, ефективності та результативності. Задача лідера за цього сценарію – допомогти максимально реалізувати потенціал членів команди. Цей стиль фокусується на високих стандартах якості роботи в організації та у взаємовідносинах з різними контрагентами, що сприяє поступовому формуванню сильної репутації організації.

У процесі будь-яких змін в організації також потрібно розуміти, які саме якості є необхідними для сучасного лідера. У період з 07 по 10 січня 2025 року ми провели онлайн-опитування серед 30 викладачів Полтавського державного аграрного університету щодо різних аспектів лідерства.

Отримані результати представлені графічно (рис. 1, рис. 2, рис. 3). Спробуємо дати власну інтерпретацію отриманим результатам.

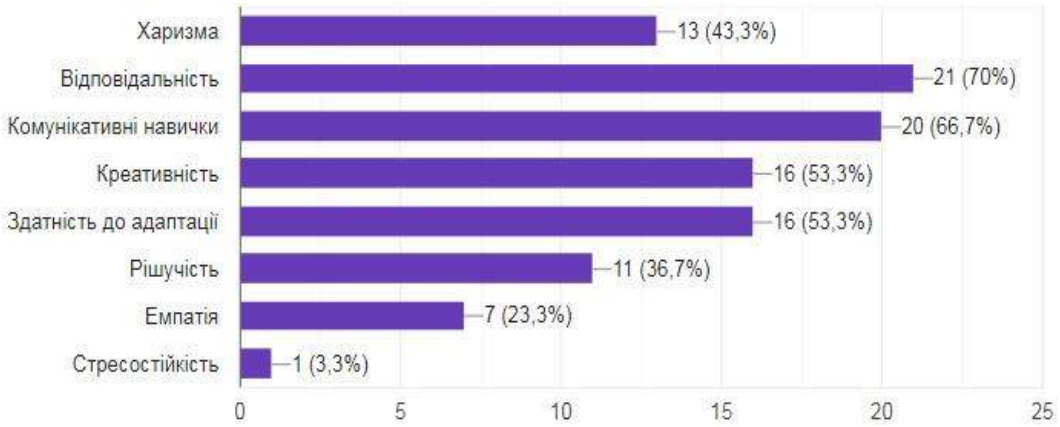


Рис. 1. Відповіді на запитання «На Вашу думку, які якості є найважливішими для сучасного лідера в організаціях?» (можна було обрати декілька варіантів)

На рис. 1 можна побачити, що серед найважливіших якостей, які повинен мати сучасний лідер на першій позиції опинилась відповідальність – 70% респондентів відмітили саме цю якість. Оскільки ми є прихильниками учасницького (або партисипативного) стилю лідерства, згідно з класифікацією Р. Хауз та Т. Мітчел [4], вважаємо відповідальність в умовах глобальних викликів обов'язковою складовою лідера сучасної бізнес-організації, особливо лідера в ролі каталізатора змін.

Друга ключова якість справжнього лідера, на думку респондентів – це комунікативні навички лідера, з чим погоджуються 66,7% опитаних. Мова не лише про вміння спілкуватися з колегами, але й чітко доносити й аргументувати свою позицію, підтримувати зворотний зв'язок й надихати інших своїм особистим прикладом.

Щодо креативності – 53,3% опитаних погодилися, що це важлива риса лідера. Дійсно, креативність потрібна для вирішення нестандартних задач, генерування нових ідей та пошуку інноваційних підходів до вирішення проблем. Утім, не кожна ситуація вимагає від лідера креативності – іноді потрібні інші якості, наприклад, організаторські здібності або самодисципліна. Проте, якщо це організація, що працює у сфері дизайну (архітектурного, ландшафтного чи ресторанному бізнесі, сфері туризму, рекламі), креативність та нестандартність мислення лідерів виходить на перший план. Тобто в залежності від сфери, в якій працює організація лідера, його особистий рівень креативності може варіюватися.

Респонденти при відповіді на запитання «… які якості є найважливішими для сучасного лідера в організаціях?» також відмітили: здатність до адаптації (53,3%), харизму (43,3%), рішучість (36,7%), емпатію (23,3%), стресостійкість (3,3%). Неочевидним виявилося, що стресостійкість не віднесено до числа важливих характеристик. Лідера без стресостійкості особливо важко уявити в

умовах кризи чи різних нестандартних ситуаціях. Припускаємо, що респонденти вважали цю рису очевидною чи вторинною у порівнянні з іншими, тому такий низький бал цієї якості.

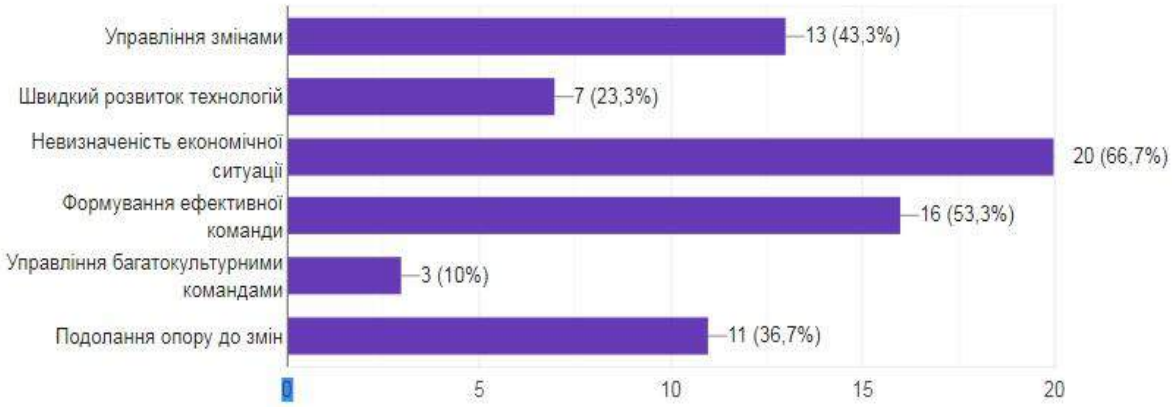


Рис. 2. Які сучасні виклики Ви вважаєте найскладнішими для лідера? (можна обрати декілька варіантів)

На запитання нашого онлайн-опитування про те, які сучасні виклики є найскладнішими для лідера, отримали топ-три результати (рис. 2):

невизначеність економічної ситуації (66,7%). Повністю погоджуємося, що цей виклик є суттєвим для лідерів та будь-яких організацій в цілому;

формування ефективної команди (53,3%). Доволі очікуваний результат, зважаючи, що наявність професійної команди напряму впливає на результати організації, її стійкість на ринку та репутацію (бренд);

управління змінами (43,3%) – результат повністю корелює з попередньої діаграмою (рис. 1), на якій бачимо, що здатність лідера адаптуватися до змін віднесли до важливих рис лідера 53,3% опитаних. При цьому погоджуємося, що т.зв. адаптивність й управління змінами є надзвичайно актуальним в умовах сучасності.

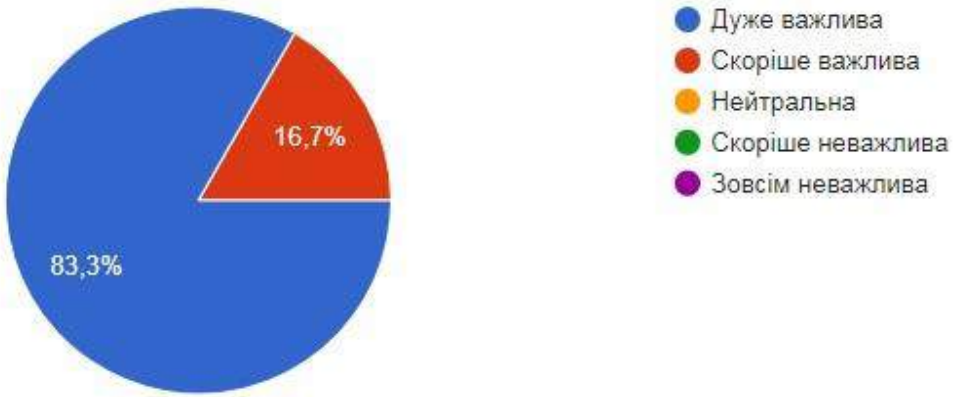


Рис. 3. Як Ви оцінюєте роль лідера у впровадженні змін в організації?

Базуючись на результати рис. 3, можна зробити висновок щодо того, яка роль лідера у впровадженні змін в організації: 83,3% респондентів назвали її дуже важливою та 16,7% - скоріше важливою. Зі свого боку більш схильні вважати, що роль лідера є дуже важливою. За умови, що лідер виступає ініціатором будь-яких змін в організації, важливим також є забезпечення стабільності результатів цих змін й здатність адекватно оцінити ситуацію, забезпечити своєчасне та ефективне ухвалення рішень, управляти цими змінами та можливим опором змінам з боку колективу організації.

На запитання «Які методи, на Вашу думку, є найбільш ефективними для розвитку лідерських якостей» (можна було обрати декілька варіантів) отримали наступні відповіді: робота у кризових умовах (60%), навчання та тренінги (60%), саморозвиток (53,7%), наставництво (33,3%), жоден метод не працює, якщо немає природніх задатків лідера (3,3%).

На запитання «Як, на Вашу думку, лідер впливає на розвиток інновацій в організації?» 56,7% вважають, що значно сприяє, а 43,3% говорять, про часткове сприяння інноваціям. Маємо чітку позицію, що на лідера значний вплив здійснює організаційна культура, наприклад, у токсичному середовищі, некомфортному для роботи, чи в якому досить авторитарний керівник, важко тримати свої лідерські позиції іншим членам колективу.

На наш погляд, елементи партисипації, довіри й партнерства всередині колективу дозволяють організації зростати професійно разом зі своєю командою, тому можна говорити, що командне лідерство в сучасних умовах дає вигідні бенефіти. Спираємося у своїх твердженнях на праці науковців про лідерство та соціальний вплив лідерів на групи осіб, зокрема погоджуємося з І. А. Маркіною, що лідерство «ґрунтується на певному управлінському типі» й «передбачає наявність послідовників лідера, а не його підлеглих» [7, с. 90].

Для формування лідерських якостей важливим може бути, на думку респондентів нашого опитування, участь у зовнішніх тренінгах, конференціях, програмах розвитку та особистісного зростання (організація внутрішніх тренінгів); проведення організаційно-діяльнісних ігор для розвитку лідерських навичок (симуляції реальних ситуацій); навчання на базі закладів вищої освіти (отримання другої вищої освіти) чи короткострокові програми підвищення кваліфікації.

Аналізуючи історії побудови бізнес-процесів відомих міжнародних компаній та транснаціональних корпорацій, таких як Patagonia (США, засновник – І. Шуінар), Honda (Японія, засновник – С. Хонда), Unilever (Велика Британія – Нідерланди, керівник – П. Полман), IKEA (Швеція, засновник – І. Кампрад), Salesforce (США, засновник – М. Беніофф) можна зробити три висновки:

а) відкритість до інновацій та кількість «ефективних» лідерів в організації (крім лідера за посадою) прямо та опосередковано впливає на бренд компанії;

а) в умовах сучасних викликів від ефективного лідерства, осіб-лідерів, які є засновниками бізнесу чи дотичні до його розвитку (бізнес-партнери,

співзасновники чи найняті працівники), від їх рівня професіоналізму й досвіду, постійної готовності збагачувати та оновлювати свої знання, залежить функціонування бізнес-системи;

б) ті керівники, які зі старту підходили до капіталізації бізнес-імперій не тільки з точки зору реалізації власних амбіцій та інтересів (переслідуючи мету збагачення), але й через призму забезпечення добробуту персоналу, отримували відчутні результати у довгостроковій перспективі.

Висновки. Отже, успішними на ринку та водночас більш схильними до лідерства будуть ті організації (незалежно від їх форм власності – державні, комунальні, приватні, ін.), які фокусують увагу не лише на отриманні прибутку організації у короткостроковому періоді, але й мають стратегічне бачення розвитку бізнесу, конкретні інструменти підвищення його продуктивності, спільні з колективом цінності. Натомість ті організації, що розглядають людський ресурс виключно як засіб досягнення власних амбіційних цілей, результуючою отримують зменшення кількості вмотивованих лідерів, творчих працівників, які здатні продукувати ідеї та відкриті до інновацій та змін.

Формування ефективної команди – це багатосторонній процес, який включає визначення ролей і відповідальності в колективі, створення умов для злагодженої роботи в організації. Проте саме від якості лідерства, згуртованості команди, стратегічного бачення, відкритості до впровадження інновацій, ризиків, залежить успіх реалізації короткострокових та довгострокових програм з організаційного, інвестиційно-інноваційного розвитку організації, поліпшення її соціальних та фінансових показників.

Найбільш доцільним в організації буде застосування демократичних стилів лідерства (табл. 1), з яких, на наш погляд, більш позитивним є партисипативний. Однак надмірна демократичність відходять на другий план, коли в умовах кризи треба звести до мінімуму час прийняття рішення чи вирішити поставлені завдання в умовах обмеженого бюджету.

Базуючись на результати проведеного нами у період з 07 по 10 січня 2025 року онлайн-опитування серед 30 викладачів Полтавського державного аграрного університету щодо різних аспектів лідерства, вимальовується портрет сучасного лідера, який є: відповідальною, комунікативною, харизматичною яскравою особистістю. Наше бачення таке, що стресостійкість для лідера як каталізатора сучасних змін також дуже важлива з огляду на той факт, що більш стресостійка особистість в період викликів має більший ресурс, за інших. Більш того для лідера важливо бути стресостійким не тільки в робочій площині, але й в особистому житті та взаємовідносинах з людьми.

Можна навіть спрогнозувати, що наступне десятиліття для багатьох країн світу характеризуватиметься боротьбою не просто за людський капітал, а за лідерів-інноваторів: талановиту молодь, лідерів середнього віку й старшого віку – т.зв. «робочу силу літніх людей» (англ. older workforce), які в силу свого професійного й життєвого досвіду здатні ініціювати та реалізовувати зміни в

різних секторах економіки. Дана концепція запропонована на противагу ейджизму – дискримінації людей відповідно до їх віку (англ. ageism), яка при вдалому поєднанні лідерів різного віку сприятиме прогресу та лідерству окремої організації.

Література:

1. Cooke P. Integrating Global Knowledge Flows for Generative Growth in Scotland. OECD. 2003. p. 44
2. Dependency and Depopulation. The McKinsey Global Institute. 2025.
3. Hersey P., Blanchard K. *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. New Jersey. 1977.
4. House R., Mitchell T. Path-Goal Theory of Leadership. *Journal of Contemporary Business*. 1974. №3, p. 81-98.
5. Schumpeter J. *Business Cycles:* A Theoretical, Historical and Statistical Analysis of the Capitalist Process, McGraw-Hill, New York, USA. 1939.
6. Буняк Н. Лідерство в системі менеджменту організації. Економіка та суспільство. 2024. Вип. № 64. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4327/4253 (дата звернення: 01.06.2025)
7. Маркіна І. А., Вороніна В. Л., Дмитренко І. А. Лідерство як феномен сучасного менеджменту. Економічний простір. 2020. Вип. 159. С. 88-91. https://doi.org/10.32782/2224-6282/159-18 (дата звернення: 20.06.2025)
8. Мак'явеллі Н. Флорентійські хроніки. Державець. 2007.

References:

1. Cooke, P. (2003). *Integrating global knowledge flows for generative growth in Scotland*. OECD.
2. The McKinsey Global Institute. (2025). *Dependency and depopulation*.
3. Hersey, P., & Blanchard, K. (1977). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*. New Jersey.
4. House, R., & Mitchell, T. (1974). *Path-goal theory of leadership. Journal of Contemporary Business*, (3), 81–98.
5. Schumpeter, J. (1939). *Business cycles: A theoretical, historical and statistical analysis of the capitalist process*. New York, USA: McGraw-Hill.
6. Buniak, N. (2024). Liderstvo v systemi menedzhmentu orhanizatsii [Leadership in the management system of the organization]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (64). Retrieved from https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4327/4253 [in Ukrainian].
7. Markina, I. A., Voronina, V. L., & Dmytrenko, I. A. (2020). Liderstvo yak fenomen suchasnoho menedzhmentu [Leadership as a phenomenon of modern management]. *Ekonomichnyi prostir – Economic Space*, (159), 88–91. Retrieved from https://doi.org/10.32782/2224-6282/159-18 [in Ukrainian].
8. Mak'iavelli, N. (2007). Florentiiski khroniky. Derzhavets [Florentine chronicles. The Prince] [in Ukrainian].