

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-108>

УДК 316.46

СИТУАЦІЙНЕ ЛІДЕРСТВО: СУТНІСТЬ ТА ОСОБЛИВОСТІ ВИБОРУ СТИЛІВ ВПЛИВУ В УМОВАХ ЗДІЙСНЕННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

SITUATIONAL LEADERSHIP: THE ESSENCE AND FEATURES OF CHOOSING INFLUENCE STYLES IN THE CONTEXT OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY

Белянська Ольга Олександрівна

студентка,

Національний університет «Львівська політехніка»

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1954-4115>

Передало Христина Станіславівна

кандидат економічних наук,

доцент кафедри зовнішньоекономічної та митної діяльності,

Національний університет «Львівська політехніка»

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5840-9210>

Belianska Olha, Peredalo Khrystyna

Lviv Polytechnic National University

Розглянуто значимість лідерства як феномену в управлінській діяльності сучасних підприємств та трактування сутності даного поняття вітчизняними та зарубіжними науковцями. Звернено увагу на наявність відмінностей між керівництвом та лідерством, а також на видах лідерства, а саме: харизматичному, ситуаційному та трансформаційному. Проаналізовано стилі лідерства згідно з ситуаційними теоріями Р. Блейка і Д. Моутона, Ф. Фідлера, В. Врума і Ф. Йеттона, Т. Мітчела і Р. Хауса, П. Херсі та К. Бланшара. Наведено результати дослідження використання ситуаційного лідерства на одному з будівельних підприємств Львівщини. Визначено, на основі опитування, що ключовими проблемами за предметом дослідження є низький рівень обізнаності з сутністю ситуаційного лідерства та його моделями. Встановлено, що на підприємстві застосовують переважно авторитарний або демократичний стиль лідерства. У статті запропоновано використовувати ситуаційну модель лідерства Поля Херсі та Кена Бланшара, яка передбачає вибір стилю на підставі визначеного стану зрілості підлеглих.

Ключові слова: лідерство, ситуаційне лідерство, стилі лідерства, «життєвий шлях» П. Херсі та К. Бланшара, наставництво, інструктування, залучення, делегування.

Leadership is one of the most frequently discussed topics when it comes to managing an enterprise or a team. Today, it is no longer sufficient to simply be a manager who gives instructions, issues orders, or sets performance targets. People need a leader who can serve as a role model, inspire creativity, stand up for their interests when necessary, and assist them in achieving their assigned goals. Such a leader, depending on the situation, applies different influence styles or approaches to their team or individual members. Unfortunately, few managers consider these aspects during the management process, or even know about the various leadership styles, which underscores the need for further research. The article examines the significance of leadership in the management activities of modern enterprises and explores the concept's essence as interpreted by domestic and international scholars. It highlights the differences between management and leadership, as well as various types of leadership, including charismatic, situational, and transformational. Leadership styles are analyzed in accordance with situational theories by F. Fiedler, V. Vroom and F. Yetton, Mitchell and R. House, P. Hersey, and K. Blanchard. The article presents the results of research on the use of situational leadership at a construction enterprise in the Lviv region. A survey revealed that key problems in the subject of study include a low level of awareness of the essence of situational leadership and its models. It was found that the enterprise predominantly employs authoritarian or democratic leadership styles. The article suggests using the situational leadership model "Life Cycle" by Paul Hersey and Ken Blanchard, which involves selecting a style based on the identified maturity level of subordinates. Within this model, styles such as mentoring, involving, delegating, and directing are discussed. For the first time, the stages of

selecting a leadership style according to the "Life Cycle" model by P. Hersey and K. Blanchard are presented, taking into account the maturity level of employees. It is emphasized that applying situational leadership while considering subordinates' maturity levels will enable management to more effectively guide employees, as it addresses both their motivation and competence in task execution.

Keywords: leadership, situational leadership, leadership styles, "Life Cycle" by P. Hersey and K. Blanchard, mentoring, directing, involving, delegating.

Постановка проблеми. На сьогодні, в умовах активізування та популяризації управлінської діяльності, все більш актуальним постає питання лідерства. Керівники підприємств та практики бізнесу розуміють, що без лідерських якостей важко управляти сучасним працівником, який потребує не лише отримання чітких вказівок до виконання поставлених завдань, але й підтримки, захисту, надання цільових орієнтирів тощо. Планово-адміністративний характер управління відходить на задній план. У сучасних мінливих умовах ефективність менеджменту визначається тісною взаємодією між керівником та працівником його команди з врахуванням особливостей змін як внутрішнього, так і зовнішнього середовища, що вимагає вибору різних типів впливу.

Однак, незважаючи на те, що використання різних стилів лідерства в залежності від ситуації, позитивно впливає на діяльність колективу, керівники не часто знають їх різновиди та не використовують їх усвідомлено при управлінні своєю командою, що і є на сьогодні **невирішеним завданням**.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Лідерство є однією з популярних тем майже у всіх сферах, які розглядають управлінські процеси: на рівні держави, підприємства, інколи, навіть, і сім'ї. Це явище і досі вважається феноменом, оскільки не завжди є зрозуміло, чому одні особи стають лідерами, а інші ні.

Лідерство як явище досліджували багато науковців протягом багатьох століть. Спершу пригадується праця італійського політичного діяча та мислителя XV ст. Нікколи Макіавеллі «Державець», в якій описано риси найвидатнішого державного лідера свого часу, на думку автора. Ця книжка і досі є цікавою і актуальною. До більш сучасних наукових досліджень можна віднести праці Р. Блейка, П. Друкера, Р.-Л. Дафта, К. Левіна, Р. Лайкерта, Д. МакГрегора, Г. Мінсберга, Дж. Моутона, Р. Стогділла, Ф. Фрімана та інших.

У процесі дослідження виявлено, що лідерство розглядається за такими аспектами: філософським, психологічним, соціально-політичним та економічним. Саме Ф. Ніцше у своїх працях про надлюдину описав філософ-

ське розуміння лідерства. Згідно з його роботами, надлюдина – це авторитетна особа, яка має здатність впливати на інших. З. Фрейд, А. Адлер та К.Г. Юнг, царина яких була психологія, підходили до дослідження даного поняття з психологічної точки зору. Сучасні автори більше апелюють до соціально-політичних та економічних передумов виникнення такого явища як лідерство [1].

Існує багато трактувань визначення поняття лідерства. Джон Коттер підходить до лідерства як до процесу створення бачення та стратегії розвитку, а також здатності надихати інших іти цим шляхом [2]. Макс Вебер характеризує лідерство як особливий дар, Божий, який часто називають харизмою, що формує сильні зв'язки між керівником та його послідовниками та базується на вмінні людини захоплювати інших, спрямовувати та надихати їх до дій шляхом своєї неординарної особистості та привабливості [1; 3].

34-й президент США Д. Ейзенхауер сказав, що лідерство – це мистецтво спонукати когось робити ту роботу, яка вам потрібна, та яку він хоче зробити [1].

Більше ширше трактування можна побачити у працях Р.-Л. Дафта [4], який вбачає в лідерстві двосторонній зв'язок між керівником (лідером) та його командою, що передбачає вплив один на одного з метою досягнення поставлених завдань. Лідер надає своїм послідовникам захист, безпеку, забезпечує чіткість у розподілі завдань, можливо, навіть, формує для них ціль. Послідовники, в свою чергу, підтримують лідера, виявляють до нього повагу, послух тощо. Зрозуміло, що такий зв'язок має бути ціннісним та рівнозначним для обох сторін.

Пітер Друкер підходить до поняття лідерства з організаційної точки зору. Він доповнює це явище відповідальністю, як однією з ключових категорій менеджменту, про яку часто забувають при описі лідерства. П. Друкер наголошує на тому, що усі члени команди лідера, а не лише він сам, мають обов'язком виконувати поставлені завдання та забезпечувати якісний результат [5]. Він підкреслив, що лідер здійснює свій вплив на працівників не за допомогою своєї посади, статусу, а через свої

думки та вчинки. Саме це дозволило чітко розмежувати такі поняття як «керівництво» та «лідерство». Керівництво – це можливість впливати на оточуючих, використовуючи при цьому офіційне положення, а лідерство – це здатність [3]. Тому керівництво опирається на регламентований процес, інструкції, правила, а лідерство – на психологічну складову, міжособистісні стосунки тощо [6].

Щодо видів лідерства, то базуючись на різних школах вивчення даного явища, вони поділяються на: харизматичні, ситуаційні та трансформаційні. Найбільш популярності набули ситуаційні види лідерства, які мають дуже широку класифікацію [3; 8].

Харизматичні стилі акцентують увагу на ключових рисах лідера, таких як інтелект, прагнення до успіху, комунікабельність, активність, самовпевненість, рішучість тощо [3; 8]. Однак, науковці вже неодноразово підкреслюють те, що не існує прямої кореляції між рисами характеру особи і її положенням лідера. На лідерстві позиції впливають і інші чинники як оточуюче середовище, цілі послідовників, ймовірність виникнення тощо.

Трансформаційне лідерство передбачає наявність рівноцінного ціннісного обміну між лідером та послідовниками, інноваційність поглядів лідера, його прагнення до новаторства, наявність поваги до підлеглих тощо.

Ситуаційне лідерство є більш різноманітне за своїм проявом і наявністю різних типів лідерства. Його почали досліджувати в 60-х рр. минулого століття. Ситуаційне лідерство передбачає вибір певного типу впливу в залежності від ситуації, яке формується через стосунки між керівником і підлеглими, рівнем їх зрілості, структурованістю робіт, силою влади керівника тощо.

Найбільш відомими моделями ситуаційного лідерства є моделі Р. Блейка і Д. Моутона, Ф. Фідлера, В. Врума і Ф. Йеттона, Т. Мітчелла і Р. Хауса, П. Херсі та К. Бланшара та інших науковців [3; 6; 7].

Управлінська ґратка Роберта Блейка і Джейн Моутон є найбільш популярною і відомою моделлю в ситуаційному лідерстві. Вона передбачає поєднання двох ситуаційних векторів: орієнтацію керівника на завдання (виробництво) та орієнтацію на людей. В залежності від ситуації, а точніше вибору керівника, враховуючи його свідомість та дії, автори виокремили 5 стилів лідерства: збідніле управління, влада підпоряд-

кування, управління на засадах приміського клубу, організаційне управління та управління участю. Останній стиль вважається найкращим, якого варто прагнути і для досягнення якого слід вчитися.

Досить популярною є модель ситуаційного лідерства Фреда Фідлера. В її основу покладено три складові: поведінка лідера, його риси та незалежні від нього ситуаційні зміни, які поєднуються з такими чинниками як: структурованість завдань, рівень повноважень лідера та його відносини з підлеглими. Зрозуміло, що хороші взаємовідносини, високий рівень структурованості завдань та сильні повноваження забезпечують сильну владу лідера та створюють сприятливі умови для співпраці. Ф. Фідлер також розглядав два стилі лідерства: орієнтоване на завдання та орієнтоване на людей, однак їх вибір формувался на основі складових та чинників, які описані вище. При цьому науковець зауважував, що керівник не може змінювати свій стиль, тому треба під відповідну ситуацію підшукувати відповідного керівника [2; 7].

Ситуаційна модель «шлях-ціль» з'явилася у 1971 році. Її розробниками були науковці Теренс Мітчелл і Роберт Хаус. Фокус моделі – ціль, яку слід досягнути піддією певного впливу за конкретної ситуації. У даній моделі стимулювання членів команди чи послідовників лідера відбувається двома шляхами [3; 7]: підкреслення взаємозв'язку між потребами працівника і цілями організації; пояснення підлеглому про вплив конкретної поведінки на задоволення його потреб та цілей організації. Авторами виокремлено 4 стилі лідерства: директивне, підтримуюче, партнерське і орієнтоване на досягнення. Її інформаційний зміст – структурування роботи має лише тоді позитивні ефекти, якщо вона не є зрозумілою для працівника і навпаки. Увага до підлеглого мотивуватиме його лише тоді, коли робота є нудною і нецікавою.

Теорія нормативних рішень Віктора Врума і Филипа Йеттона концентрує увагу на прийнятті рішень і виокремлює 5 стилів лідерства, базуючись на умовах їх прийняття. Отже, лідер може приймати рішення одноосібно (автократично); отримуючи інформацію від підлеглих; при обговоренні з найбільш компетентними з них; надаючи свободу дій своїй команді щодо висунення ідей, залишаючи за собою право останнього слова, та беручи участь у колективному прийнятті. Ключові твердження даної теорії наступні [3]:

1) індивідуальні рішення ефективні, якщо обмежені в часі;

2) колективні рішення чи рішення з залученням підлеглих є мотивуючими для їх розробників щодо їх виконання;

3) неструктуровані завдання, які є складними, вимагають додаткових пояснень і консультацій.

І остаточною, найбільш популярною моделлю ситуаційного лідерства є модель, розроблена Полом Херсі та Кеном Бланшаром, відома під назвою «теорія життєвого циклу лідерства». Вона пропонує лідеру вибирати стиль впливу в залежності від рівня розвитку (зрілості) членів команди. При цьому зрілість формується за двома характеристиками: психологічною (мотивуючою) та професійною (компетентною) [3; 7].

Формулювання цілей статті. Виявити ключові проблеми використання ситуаційного лідерства в умовах здійснення зовнішньоекономічної діяльності на одному з вітчизняних будівельних підприємств та розробити рекомендації щодо їх усунення за допомогою застосування ситуаційної моделі П. Херсі та К. Бланшара.

Виклад основного матеріалу дослідження. Використання ситуаційної моделі П. Херсі та К. Бланшара на сьогодні часто рекомендується практиками менеджменту на різноманітних вебінарах та тренінгах. Це пояснюється тим, що даний метод є найбільш зрозумілим щодо вибору певного стилю лідерства в залежності від ситуації та правил застосування його до підлеглих.

З метою наочної демонстрації потреби щодо необхідності використання даної моделі, ми провели дослідження на одному з вітчизняних підприємств Львівщини (надалі ТОВ «Х») на предмет використання стилів лідерства. Для визначення діючих сти-

лів лідерства, керівникам було задано два питання: які стилі лідерства використовуються на підприємстві, і чи змінює керівник свій стиль впливу в залежності від зміни ситуації (за умови, що працівник має безпосередньо лінійного керівника).

Результати опитування показали наступне:

1. На підприємстві використовують переважно авторитарний та демократичний стилі лідерства. Про це зазначили 94% респондентів. І лише 6% не змогли визначитися з відповіддю. Отримані результати були підтверджені спостереженням за діяльністю керівників, оскільки нами було виявлено, що майже усім працівникам не відомі назви інших стилів впливу, окрім класичних. Також, варто зазначити, що авторитарний стиль і справді є домінуючим стилем впливу в компанії.

2. Зміна стилів лідерства не відбувається при зміні ситуації. Це підтвердило 88% респондентів. Лише 10% відмітили незначні зміни у поведінці керівника, а 2% важко було відповісти. Такі результати підтверджують думку Ф. Фідлер, що особі важко змінювати свій стиль впливу, оскільки в більшості випадків це є його сутністю.

Ці відповіді характеризували сприйняття працівниками стилів впливу зі сторони їх керівників. Щодо відповідей самих керівників, то результати наступні:

1. 43% вважають, що їх стиль авторитарний, 48% – більш демократичний, а 9% – важко сказати.

2. 85% керівників стверджують, що не змінюють стиль лідерства в залежності від ситуації, 10% – частково, а 5% – про це не задумувались.

Графічно відображені відповіді менеджерів на рис. 1. і 2.

Звичайно, можна працювати, використовуючи і класичні стилі лідерства, однак, як

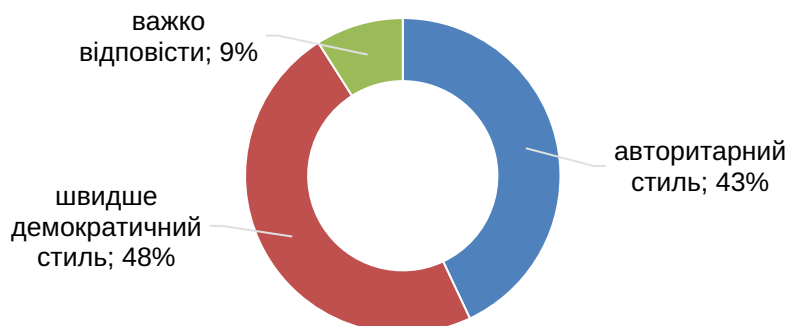


Рис. 1. Структура відповідей менеджерів ТОВ «Х» на питання: «Який стиль лідерства Ви використовуєте при роботі з членами команди?»

Джерело: власні дослідження авторів

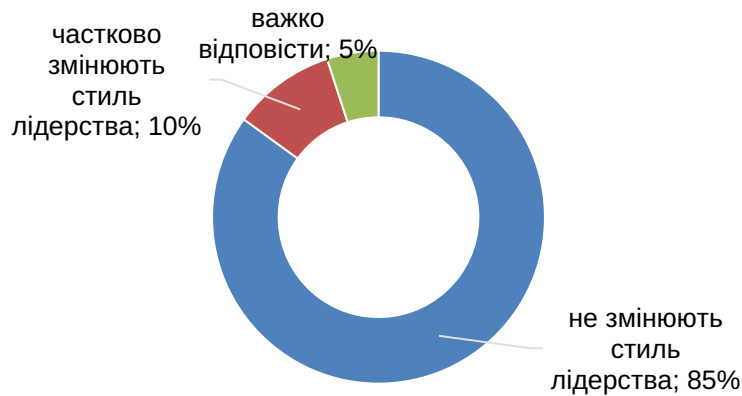


Рис. 2. Структура відповідей менеджерів ТОВ «Х» на питання: «Чи змінюєте Ви свій стиль лідерства при зміні ситуації?»

Джерело: власні дослідження авторів

вже нами було зазначено, умови сьогодення вимагають інших підходів до роботи з персоналом. Тому ми і пропонуємо використовувати той підхід, який дозволить підвищити ефективність праці працівників, та, навіть, покращити стосунки між керівниками і їх підлеглими.

Ситуаційна модель лідерства Поля Херсі та Кена Бланшара базується на використанні 4 стилів впливу з врахуванням зрілості або розвитку підлеглих. Дана зрілість є поєднанням двох чинників: мотиваційного та професійного. Мотиваційний чинник – це чинник психологічного характеру, який визначає бажання працівника працювати, виконувати поставлені завдання, розвиватися професійно, брати на себе відповідальність тощо. Професійний чинник вказує на компетентність працівників, тобто їх відповідність прописаним компетенціям.

Зрілість підлеглих є одночасно і базовою і слабкою стороною рекомендованої моделі. Слабка сторона полягає в тому, що модель ефективно себе зарекомендувала при середньому та низькому рівні зрілості підлеглих. При високому рівні результати були неоднозначними. Однак, це можна пояснити тим, що високий рівень потребує від керівників особливої уваги і використання великого спектру інструментів для підтримки своїх підлеглих як лідерів.

Отже, згідно з рекомендованою моделлю Поля Херсі та Кена Бланшара, керівник може скористатися такими стилями лідерства як: наставництво (коучинг, навчання); інструктування (подібний до директивного стилю); делегування та залучення (підтримуючий стиль).

Взаємозв'язок стилів лідерства, рівня зрілості підлеглих та рекомендованих дій керівника наведено в табл. 1.

Використання рекомендованої нами моделі вимагає визначення рівня зрілості підлеглих, що часто не є легким завданням. Однак, цьому можуть посприяти різні методи дослідження, зокрема: спостереження; анкетування у відкритій чи закритій формі; опитування; експертне оцінювання; фокус-групи; атестації, методи оцінки працівника за моделями 120°, 360° чи 540°.

Одним з найефективніших методів, які сьогодні рекомендують використовувати практики бізнесу для визначення зрілості підлеглого, є метод під назвою «one - to - one». Він передбачає безпосередній контакт керівника з підлеглим, а точніше віч-на-віч, без залучення інших сторін. За правилами даного методу, керівник, раз в місяць, або частіше або рідше в залежності від потреби, проводить розмову зі своїм працівником на предмет його успіхів чи проблем у роботі, допомагає у визначенні проблемних місць та інструментів щодо їх усунення, спільно з працівником визначає напрямки його розвитку.

Звичайно, вибір рекомендованих методів є довільним і залишається на розсуд керівника організації чи безпосередньо лінійного керівника підлеглого. Усе залежить, яку інформацію прагне отримати особа, що проводить аналіз. Також, на їх вибір впливає розмір підприємства, чисельність команди, бажання у керівництва чи окремого керівника використовувати ситуаційні моделі лідерства, їх компетентність тощо.

На нашу думку, використання ситуаційної моделі П. Херсі та К. Бланшара дозволить

Таблиця 1

Взаємозв'язок стилів лідерства, зрілості підлеглих та рекомендованих дій для лінійних керівників згідно ситуаційної моделі лідерства «життєвий шлях» П. Херсі та К. Бланшара

Рекомендовані до використання ситуаційні стилі лідерства	Рівень зрілості (розвитку) членів команди	Рекомендовані дії для лінійних керівників
1. Наставництво	Мотивованість та професійність працівників відповідають низькому рівню	Підтримка підлеглому шляхом інструктування, наочної демонстрації, вказівками, з метою підвищення його мотивованості та покращення професійності
2. Інструктування	Низький рівень професійності при високій мотивованості працівників	Посилений контроль, конкретні інструкції, чітко прописані норми та правила поведінки на робочих місцях з метою забезпечення виконання поставлених завдань
3. Делегування	Мотивованість та професійність на високому рівні	Вияв довіри до підлеглих, запевнення у визнанні їх компетентності шляхом отримання ними можливості самостійно приймати рішення, враховувати їх думки при обговоренні проблеми тощо.
4. Залучення	Висока професійність при низькій мотивованості	Виявлення ключових потреб та мотивів у працівників та апелювання до них, що дозволить підвищити рівень їх мотивованості

Джерело: сформовано на основі інформації, наведеної в джерелі [7]

вирішити на підприємстві, що аналізувалося, так і інших вітчизняних підприємствах такі проблеми:

- покращить взаємозв'язок між керівником і його командою;
- дозволить керівникові краще розумітися на потребах своїх працівників, і відповідно, підібрати для них потрібний інструментарій щодо їх стимулювання та впливу;
- відповідати сучасним вимогам щодо управління персоналом, особливо в сфері зовнішньоекономічної діяльності;
- підвищить рівень іміджу серед іноземних контрагентів, так як відобразатиме високий рівень компетентностей керівництва організації.

Рекомендовані етапи вибору стилю лідерства за ситуаційною моделлю лідерства П. Херсі та К. Бланшара з урахування рівня зрілості працівників в умовах здійснення зовнішньоекономічної діяльності наведено на рис. 3.

Висновки. Ситуаційне лідерство сьогодні є одним з популярних інструментів управління персоналом, оскільки при виборі конкретного стилю впливу враховуються різні ситуації. У нашому випадку, ми пропонуємо модель лідерства «життєвий шлях» П. Херсі та К. Бланшара, в якій береться до уваги зрілість підлеглих, що визначається поєднанням рівнів їх мотивації та компетентності. Порівнюючи ці дві складові, керівник може вибрати один з чотирьох варіантів: наставництво, залучення, делегування чи інструктування. Такий підхід дозволить ефективніше використовувати людський ресурс, визначатися з дієвими інструментами впливу на окремих виконавців чи колектив загалом, що підвищить, в кінцевому результаті, результативність їх роботи, лояльність до компанії, керівника, покращить морально-психологічний клімат в колективі тощо.

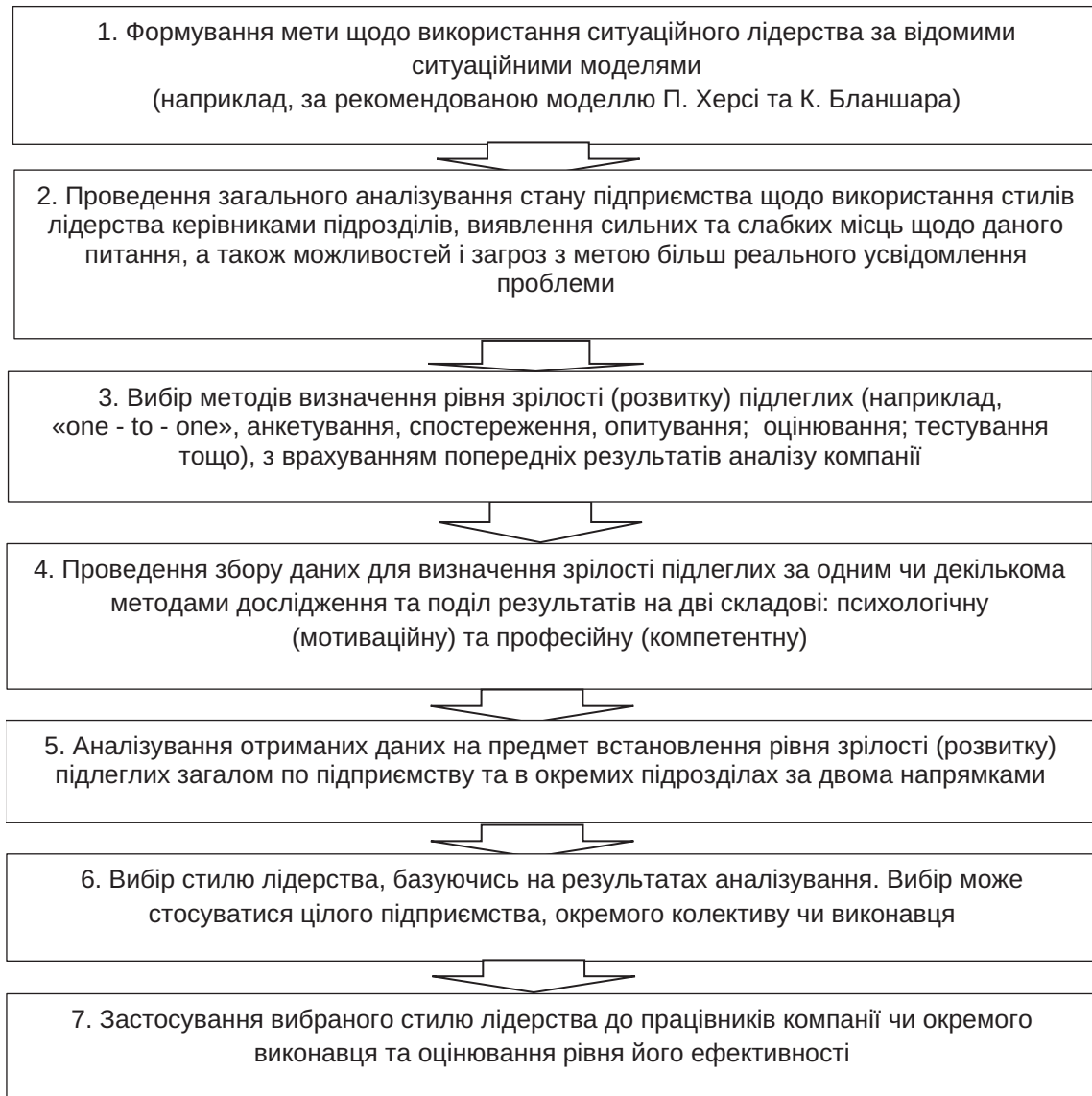


Рис. 3. Рекомендовані етапи вибору стилю лідерства з врахування рівня зрілості працівників за ситуаційною моделлю «життєвий шлях» П. Херсі та К. Бланшара в умовах здійснення зовнішньоекономічної діяльності

Джерело: власна розробка авторів

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Карковська В. Я., Дорош І. М. Сучасне лідерство: особливості, вимоги, проблеми та помилки. *Держава та регіони*. 2019. № 5 (110). С. 98–102.
2. Kotter J. *Leading Change*. Harvard Business School Press, 1996.
3. Грищенко І. В. Лідерство як феномен управління групами. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 10. С. 116–119.
4. Кожушко Л. Ф., Щербакова А. С. Лідерство як передумова ефективної системи менеджменту організації. *Вісник НУВГП. Серія «Економічні науки»*. 2020. Випуск 4(92). С. 85–95.
5. Drucker P. F. *The Practice of Management*. Harper & Row: N. Y. 1993.
6. Приятельчук А. О. Лідер і лідерство: бізнес-пошуки шляхів удосконалення культури і моралі. *Вісник Харківського національного педагогічного університету імені Г.С. Сковороди. Філософія*. 2012. Вип. 39. С. 3–15.
7. Басінська І., Радюк О., Нехвядович І. Ситуаційні і інтеракціоністські теорії лідерства. *Науковий часопис НПУ ім. Драгоманова*. 2020. № 56. С. 5–23.
8. Прилепа Н. В. Лідерство в системі управління підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2019. № 5. С. 184–187.

REFERENCES:

1. Karkovska V. Ia., Dorosh I. M. (2019). Suchasne liderstvo: osoblyvosti, vymohy, problemy ta pomylky [Modern leadership: features, requirements, problems and mistakes]. *Derzhava ta rehiony*, vol. 5 (110), pp. 98–102. (in Ukrainian)
2. Kotter J. (1996). *Leading Change*. Harvard Business School Press.
3. Hryshchenko I. V. (2015) Liderstvo yak fenomen upravlinnia hrupamy [Leadership as a Phenomenon in Group Management]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, no. 10, pp. 116–119. (in Ukrainian)
4. Kozhushko L. F., Shcherbakova A. S. (2020). Liderstvo yak peredumova efektyvnoi systemy menedzhmentu orhanizatsii [Leadership as a Prerequisite for an Effective Organizational Management System]. *Visnyk NUVHP. Seriiia «Ekonomichni nauky»*, vol. 4(92), pp. 85–95. (in Ukrainian)
5. Drucker P. F. (1993). *The Practice of Management*. Harper & Row: N.Y.
6. Pryiatelchuk A. O. (2012). Lider i liderstvo: biznes-poshuky shliakhiv udoskonalennia kultury i morali [Leader and Leadership: Business Searches for Improving Culture and Morality]. *Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho pedagogichnoho universytetu imeni H. S. Skovorody. Filosofiia*, vol. 39, pp. 3–15. (in Ukrainian)
7. Basinskaia I., Radiuk O., Nekhviadovych I. (2020). Sytuatsiini i interaktsionistski teorii liderstva [Situational and Interactionist Theories of Leadership]. *Naukovyi chasopys NPU im. Drahomanova*, no. 56, pp. 5–23. (in Ukrainian)
8. Prylepa N. V. (2019). Liderstvo v systemi upravlinnia pidpriemstvom [Leadership in Enterprise Management Systems]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, no. 5, pp. 184–187. (in Ukrainian)