

### **Список використаних джерел:**

1. Боковець О. Соціально-психологічні умови розвитку інноваційного потенціалу студентів закладу вищої технічної освіти : дис. ... д-ра філософії : 053 — психологія. Київ, 2021. 294 с.
2. Гончарова О., Тараненко Г. Інноваційна діяльність особистості як важлива умова гармонізації культурно-освітнього простору: філософсько-освітній аспект. *Філософські обрії*. 2016. № 35. С.162–173.
3. Желанова В. Модель інноваційної особистості: структурно-динамічний підхід. *Збірник наукових праць Київський столичний університет ім. Б. Грінченка*. 2023. №39 (1). С.12-17.
5. Пачковський Ю.Ф. Психологія підприємництва. Навч. посібн. Львів, 2001. 276с.
6. Семенов И., Степанов С. Психология рефлексии: проблемы и исследования. *Вопр. психологии*. – 1995. – №3. – С. 9-17.
7. Харун О. Формування креативного персоналу за умови інноваційного розвитку підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. Вип. 2. С.142-145.

## **5.2. Дослідження різних моделей лідерства та їх вплив на результативність групової діяльності**

**Шаломова А.О.,**  
здобувач третього рівня вищої освіти,  
**Ігнат'єва І. А.**  
доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри маркетингу та управління бізнесом,  
Національний університет «Києво-Могилянська академія»

В умовах глобальних трансформацій та економічної кризи все більш актуальним стає розвиток людського капіталу організації для підвищення ефективності праці, оптимізації витрат, адаптації до мінливих умов, змін у технологіях, потреб клієнтів та забезпечення конкурентоспроможності організації на ринку. З-посеред компонентів, які забезпечують успіх організації, важливими є лідерство та інновації. Ці поняття є основними темами досліджень, що здобули значну популярність протягом останніх десятиліть. Розуміння їх важливості та впливу на організації стає все більш актуальним для наукових досліджень і практичного застосування сучасними організаціями.

Лідерство є одним з найбільш обговорюваних понять. Вважають, що воно є основою успіху будь-якої структури, компанії, організації, установи чи нації (Nel et al., 2014; Harper and Hall, 2015). Аналіз наукової літератури показує, що

поняття «лідерство» має різноманітні значення та трактування і автори та дослідники визначали його по-різному. Stanca (2021) у своєму дослідженні стверджує: «Загальновідомо, що не існує єдиного всеосяжного визначення лідерства, натомість визначення цього поняття будуть змінюватися залежно від цілей дослідження». Harrison (2017) також у своїй праці зазначає, що загальноприйнятне визначення лідерства практично неможливе та перешкоджатиме новим ідеям і творчому мисленню. [13]

Оскільки дослідження в галузі лідерства постійно прогресують, наше розуміння поняття лідерства змінюється відповідно до змін нашого оточення. Дослідники галузі лідерства зазначають, що нові визначення та концепції лідерства виникають у відповідь на унікальні виклики сьогодення, з якими стикаються організації та підприємства. [19] Однак аналіз наукової літератури показує, що деякі автори все ж таки прагнуть дати визначення поняттю «лідерство», а також описати його характеристики, типи, підходи до управління командами і практичне застосування.

Northouse (2019) зазначає, що в 1930-х рр. саме риси лідерства стали центром для визначення цього поняття, тож сприймали його як вплив на людей, а не домінування над ними. Лідерство також ідентифікували як взаємодію конкретних особистісних рис індивіда з рисами групи. Теорія лідерства Нортхауса визначає чотири основні аспекти лідерства:

- лідерство як складний процес;
- лідерство як вплив на послідовників;
- лідерство як явище, яке може існувати тільки всередині групи;
- лідерство як спосіб досягнення мети. [24]

Отже, згідно з дослідженнями автора лідерство можна визначити як динамічний процес, у якому лідер впливає на послідовників для досягнення конкретної спільної цілі. Інші дослідники включають також до опису лідерства мотивацію та натхнення (Avolio, 2004) і водночас зазначають здатність лідера спрямовувати інших на досягнення конкретних результатів. При цьому висновки щодо лідерства в різних авторів збігаються. Таким чином, лідерство визначають як вплив на групу або послідовників для досягнення певної мети (Clark, 1997). Chemers (2014) вважав, що лідерство – це процес переконання групи послідовників досягти конкретних цілей і скерувати організацію до більш злагодженого та узгодженого існування. Yukl (2012) визначає лідерство як процес впливу на інших для визначення та узгодження того, що саме і як саме має бути зроблено. Він також вважає це процесом прискорення індивідуальних і спільних зусиль для досягнення спільних цілей. (4) Досліджуючи лідерство, Kruse (2013) дійшов висновку, що людина може

впливати на інших, щоб максимізувати їхні робочі зусилля для досягнення своїх цілей.

Аналіз літератури та досліджень поняття «лідерство» дає нам змогу зробити кілька важливих висновків. По-перше, лідерство – це багатовимірне та динамічне явище, яке важко визначити однозначно. Науковці пропонують різні підходи до розуміння лідерства, відображаючи його складність і різноманітність. По-друге, попри відсутність єдиного визначення лідерство залишається актуальним напрямком сучасних досліджень. Представники різних галузей науки впевнені, що якісне лідерство зміцнює внутрішні процеси, підвищує продуктивність та ефективність команд, і створює позитивну організаційну культуру. Сучасні виклики та вимоги роблять розвиток і підтримку організаційного лідерства необхідним для ефективної адаптації до мінливого середовища та досягнення стратегічних цілей.

Дослідження поняття «лідерство», його концепції та підходи й досі є актуальним предметом вивчення в усьому світі. Результати багатьох досліджень підтверджують різноманітність теоретичних підходів до пояснення складнощів процесу лідерства. В одних дослідження розглядають лідерство як характеристику особистості чи її поведінку. В інші дослідження вивчають лідерство з погляду оброблення інформації чи взаємостосунків з іншими людьми (послідовниками) [24].

Також відомо, що різні лідери можуть виявляти свій індивідуальний стиль в управлінні групою та взаємодії з її членами [6]. Дослідження стилів лідерства привертали увагу багатьох науковців протягом десятиліть. Такі дослідники, як М. Вебер (1922), К. Левін (1930), Д. Мак-Грегор (1960), Р. Лайкерт (1960), Р. Блейк та Дж. Мутон (1960), Дж. Адай (1970), Роберт Грінліф (1970), Б. Басс (1980), Дж. Сосік та Д. Юнг (2010) та ін. вивчали лідерство в контексті управління і зробили значний внесок у класифікацію стилів лідерства.

Багато досліджень лідерства спираються на типологію легітимного правління, розроблену М. Вебером. Він поділяє лідерство на: 1) традиційне, засноване на вірі в традиції та легітимність тих, хто ними призначається; 2) харизматичне, що спирається на віру у святість чи героїзм людини та порядок, який він створює; 3) раціонально-легальне (бюрократичне), засноване на вірі в законність установлених порядків (законів, правил, обов'язків) [23]. Визначення лідерства, запропоноване Вебером, є основоположним для подальших досліджень різних форм лідерства та їхнього впливу на послідовників та організаційні структури.

Серед інших підходів до стилів лідерства важливе місце посідає дослідження Курта Левіна та його колег, у якому вони провели експеримент, щоб дослідити вплив стилів лідерства на поведінку групи. В результаті цього дослідження вони визначили й описали три основні стилі лідерства: авторитарний, демократичний та делегативний (ліберальний) стилі; виявили вплив типу лідерства на групову динаміку, рівень агресії, творче мислення, продуктивність групи, її самостійність та ініціативність. Також було встановлено, що авторитарний лідер досягав виконання більшого обсягу роботи, ніж лідер із демократичним стилем управління. Проте команда характеризувалася відсутністю мотивації, творчого та групового мислення. Агресивність стосовно керівника та інших членів команди переважала над прихильністю і взаємністю.

Якість і обсяг роботи, виконаної під керівництвом демократичного і делегативного лідерства, був меншим, порівняно з авторитарним керівництвом. Проте демократичний лідер забезпечує ефективність та продуктивність команди, а члени групи більш мотивовані та залучені. Під керівництвом делегативного стилю, члени групи виявляють недостатню самостійність та очікують указівок від керівника [15].

Дослідження Левіна дало основу для пошуків інших стилів поведінки, які можуть сприяти зростанню продуктивності праці та рівня задоволеності [2].

Для розуміння підходів до управління персоналом важливо звернутися до теорії X і Y, розробленої Дугласом Мак-Грегором, яка не пов'язана з класифікацією стилів лідерства, а скоріше відображає підходи до управління персоналом. Згідно з цією теорією, мотивація може і повинна бути досягнута різними способами залежно від того, до якої категорії належить працівник – X чи Y. Теорія X описує співробітників як людей із низьким рівнем мотивації і відсутністю бажання працювати. Мак-Грегор вважав, що ці твердження вірні лише за наявності належних доказів. І, навпаки, у теорії Y він припускає, що більшість співробітників мотивовані й готові брати на себе відповідальність. Теорія Y доводить, що за правильної мотивації співробітники можуть бути самоврядними та творчими в роботі. Тому при взаємодії з колективом лідерам слід враховувати індивідуальні характеристики підлеглих і обирати теорію X або Y відповідно до управлінського персоналу [11].

У контексті дослідження стилів лідерства Р. Лайкерт та його колеги розглядали теорію поведінкового підходу, визначали чотири основні стилі лідерства, спрямовані на прийняття рішень та ступінь участі співробітників у цьому процесі: 1) експлуаторсько-авторитарний, за якого лідер мало піклується про членів команди й використовує загрози та інші методи,

засновані на страху, для досягнення конформізму; 2) прихильно-авторитарний, за якого лідер турбується про членів команди й використовує винагороди, щоб сприяти продуктивності, і більше прислухається до потреб нижчого рівня організації; 3) консультативний, за якого створюється враження, що передання інформації, досвіду та ідей здійснюється від співробітників до керівника., і хоча лідер докладає зусиль, щоб уважно прислухатися до чужих ідей, проте основні рішення ухвалюються переважно централізовано; 4) демократичний, за якого співробітників нижчого рівня організації активно залучають до процесу прийняття рішень. Участь співробітників на всіх рівнях організації сприяє психологічній близькості та ефективному функціонуванню колективу [2].

У контексті розвитку стилів управління Р. Блейк та Дж. Мутон розробили «управлінську решітку» – інструмент аналізу стилів управління в організації, який є матрицею з двома основними осями: «турбота про людей» і «турбота про результат». Ось «турбота про людей» відображає ступінь участі лідера в розвитку співробітників, а ось «турбота про результат» відображає ступінь концентрації лідера на досягненні цілей організації. За цими осями формуються чотири базові стилі управління: 1) авторитарний лідер (9.1) більше дбає про результати, ніж про людей, 2) командний лідер (9.9) піклується про результати та людей, 3) лідер, що опікає, (1.9) мало піклується про результати, а більше про людей, та 4) ситуативний лідер (5.5) характеризується помірною турботою як про результати, так і про людей [22]. Блейк і Мутон припускали, що найефективнішим стилем керівництва є стиль, представлений позицією 9.9 на «управлінській решітці». На їхню думку, такий керівник має високий ступінь уваги до своїх підлеглих й одночасно до продуктивності. [2]

Джон Адейр, на відміну від інших дослідників, вважав, що лідерству можна навчитися і що воно не залежить від вроджених рис особистості. Адейр розробив модель функціонального лідерства, яка орієнтована на дію і охоплює три сфери, які перетинаються між собою: 1) перша сфера – це завдання, яке команда повинна виконати; 2) друга сфера – це команда, яка призначена для виконання завдання, 3) третя сфера – це кожна особа в команді. Завдання лідера – керувати всіма трьома сферами (Табл.1). Ефективний лідер тримає всі три в рівновазі. Якщо якась одна сфера ігнорується, інші навряд чи будуть успішними [5].

Вважається, що модель Адейра застаріла і не відповідає сучасним уявленням про те, яку лідерську поведінку повинен мати лідер. Основний аргумент полягає в тому, що це дуже проста модель, яка не враховує складності сучасного світу. З іншого боку, прихильники моделі стверджують, що саме простота моделі робить її ідеальною для застосування.

**Функціональна модель лідерства Адайра (1973) [5]**

<b>Завдання</b>	<b>Команда</b>	<b>Особистість</b>
a) визначити завдання b) скласти план c) розподілити роботу та ресурси d) контролювати якість і темп роботи e) перевірити виконання плану f) скорегувати план	a) підтримувати дисципліну b) розвивати командний дух c) заохочувати, мотивувати, давати d) цілеспрямованість e) призначити підкерівників f) забезпечити спілкування всередині групи, розвивати групу	a) вирішувати особисті проблеми b) хвалити окремих осіб c) надавати статус d) розпізнавати та використовувати індивідуальні здібності e) розвивати особистість

Продовжуючи огляд різних стилів лідерства, важливо врахувати погляди Роберта К. Грінліфа, який у 1970 році вперше запропонував концепцію лідерства як служіння. Грінліф вважав, що лідери-слуги втілюють ключові лідерські риси, як-от: слухання, емпатія, зцілення, обізнаність, переконання, концептуалізація, передбачення, управління, прагнення до зростання, побудова спільноти. Своїм способом управління, орієнтованим на служіння іншим, такі лідери сприяють розвитку людського потенціалу як в собі, так і в інших [10].

На відміну від Грінліфа, американський науковець Бернард Басс сфокусував свої дослідження на пошуку розуміння того, як лідер впливає на мотивацію та ефективність послідовників. Бассу вдалося пояснити психологічні механізми, що лежать в основі трансформаційного та транзакційного лідерства [8]. Уперше трансформаційне лідерство було описане в 1973 Даунтоном (Bass, 2008), і тільки через п'ять років Джеймс Мак-Грегор Бернс описав повну концепцію трансформаційного лідерства у своїй комплексній теорії «Лідерство» (1978). Бернс намагався пов'язати ролі лідерства та наслідування, водночас диференціюючи трансформаційні та транзакційні властивості [7]. Натомість дослідження Басса допомогли краще зрозуміти різні аспекти лідерства та його вплив на організаційні процеси. Його модель є важливим інструментом для аналізу та розвитку лідерських якостей у різних галузях діяльності.

Сосік та Юнг (2018) у своєму дослідженні використовують інший підхід до визначення лідерства, в якому розглядають п'ять моделей поведінки та одну характеристику. На думку дослідників, поведінка лідера виявляється в тому, що він робить і говорить, і це можна спостерігати, описати та зафіксувати. Характеристику Сосік та Юнг описують як рису особистості, що присвоюється

лідерів його оточенням на підставі його сприйняття. Ці п'ять моделей поведінки та одна характеристика описують різні типи лідерства. Відповідно до моделі лідери можуть демонструвати як пасивний, так і активний стиль лідерства [21]. Модель містить такі типи лідерства: 1) пасивні – делегативне (ліберальне) і пасивне управління «за винятком», 2) активні – активне управління «за винятком» і лідерство з умовною нагородою. Дослідження Сосік та Юнг стало джерелом інформації для вивчення розвитку лідерства та впливу різних лідерських підходів на організаційну ефективність.

Вивчення різних стилів дає нам змогу краще зрозуміти різні підходи до управління і виявити ключові риси кожного з них. У цьому огляді будуть проаналізовані найбільш досліджені стилі лідерства та їх вплив на результативність групової діяльності.

Автократичний стиль лідерства. Поведінка автократичного лідера полягає у тому, що він замикає на собі всі зв'язки, ізолюючи членів групи від «зовнішнього середовища». Команді інформація надається в дуже обмеженому вигляді. Відбувається жорсткий і чіткий контроль усіх дій підлеглих, вимагається повне підпорядкування та виконання всіх указівок керівника. Як наслідок, створюється жорстке та структуроване робоче середовище, у якому члени команди не є самостійними особистостями й позбавлені будь-якої мотивації та ініціативи [4]. Автократичні лідери зазвичай ухвалюють рішення на основі власних ідей і суджень та рідко приймають поради послідовників [16]. Підхід, коли керівник майже все вирішує самостійно, не стимулює вихід за рамки стандартів та творче мислення. При такому керівництві відсутні інноваційні ідеї, а члени команди незадоволені роботою та мають низький рівень морального стану [6].

Однак для вирішення деяких ситуацій автократичне лідерство може бути ефективним. Особливо в обставинах, коли потрібно прийняти швидке рішення і немає можливості обговорювати питання, що вирішується, зі значною кількістю людей. Крім цього, є певний тип завдань, які можуть бути виконані лише під керівництвом сильного та енергійного лідера [16]. Автократичний стиль лідерства також важливий у ситуації, коли компанія стикається з кризою або нагальною проблемою, що вимагають негайного реагування (Bhargavi & Yaseen, 2016).

Попри те, що автократичне лідерство має підводне каміння, лідери можуть навчитися мудро використовувати елементи цього стилю [16].

Демократичний стиль лідерства. Демократичне лідерство – це стиль лідерства, під керівництвом якого члени групи беруть більше участі в процесі прийняття рішень. Демократичний лідер завжди інформує своїх співробітників

про все, що впливає на їхню роботу, і поділяє з ними відповідальність за прийняття рішень і розв'язання проблем [17].

Також зазначений стиль лідерства проявляється в наданні переваги механізмам впливу, що апелюють до потреб високого рівня, зокрема потреби причетності, високої мети, автономії та самовираження. У демократичному лідерстві членів групи мотивують ділитися ідеями та думками, навіть якщо остаточне рішення ухвалює лідер. Це сприяє більшій залученості учасників до процесу та сприяє творчості. Формуються відкритість та підтримка в робочому середовищі, де послідовники можуть вільно висловлювати свої ідеї та думки. У такому середовищі цінують співпрацю, обмін ідеями та творчий підхід до розв'язання проблем. Демократичний лідер завжди відкритий до взаємодії, уважний до думки підлеглих і готовий до співпраці. Такий лідер вважає, що краще обговорювати варіанти перед прийняттям рішень, особливо в складних ситуаціях, та прагне встановити добрі взаємостосунки в колективі. Він звертається до підлеглих із проханнями та рекомендаціями, а не наказами, готовий прислухатися до критики і прагне створити самостійне робоче середовище, праця якого є плідною [4]. Загалом демократичне лідерство сприяє створенню сприятливої та дружньої атмосфери в колективі, що сприяє ефективній роботі та досягненню спільних цілей.

Делегативний стиль лідерства. На крайньому полюсі неактивності з боку лідерів є добре відома форма нелідерства – лідерство «не втручайся» або «нічого не роби» [25]. У літературі такий стиль лідерства має різні назви, наприклад, делегативне лідерство, ліберальне лідерство, лідерство невтручання чи нелідерство. Загалом термін має негативну асоціацію та описує стиль лідерства, за якого лідер уникає відповідальності, відкладає прийняття рішення та зазвичай не цікавиться потребами й розвитком послідовників [14].

Поведінка «нелідера» зазвичай проявляється в ухилянні від прийняття рішень чи небажанні взяти на себе відповідальність. Лідер з таким стилем управління ігнорує питання, пов'язані з роботою, і не цікавиться потребами команди [18]. Згідно з характеристикою (Sosik & Jung, 2010) делегативний лідер виявляє байдужість до того, чи дотримуються його підлеглі встановлених в організації стандартів та правил або чи досягає команда будь-яких поставлених цілей. Делегативний лідер також може виявляти незацікавленість до робочих зустрічей та уникати будь-яких форм взаємодій, пов'язаних з робочими аспектами. У результаті дослідження (Sosik & Jung, 2010) виявлено, що делегативний стиль лідерства характеризується найнижчим рівнем субординації та організаційної продуктивності.

Однак є й інша думка щодо такого стилю лідерства. Згідно з аналізом (Alharbi) подібне управління колективом також може бути успішним, якщо в підпорядкуванні команда з високим рівнем зрілості й компетенції, а також готовністю брати на себе відповідальність. У такому разі лідер може розподілити ініціативу між членами команди, і тоді ухвалення рішень залишається за ними. Перевагою також є те, що прискорюється процес ухвалення рішень і заохочується професійний розвиток підлеглих. Недолік полягає в тому, що члени команди не отримують прямих завдань від свого керівника і, як наслідок, не знають, що і в який час робити [16].

Транзакційний стиль лідерства. Процес транзакції або обміну є основою загальноновживаної парадигми вивчення лідерства (Evans, 1974; House & Mitchell, 1974; Graen & Cashman, 1975). Транзакційна лідерська поведінка фокусується на взаємодії між лідерами та їхніми послідовниками. Такий лідер розпізнає потреби та бажання своїх підлеглих, а потім устанавлює обмінні відносини, де виконання роботи підлеглими веде до задоволення їхніх потреб та бажань [25]. Транзакційні лідери можуть застосовувати нагороду, покарання чи інші види обміну як інструмент досягнення мети [9]. Наприклад, керівники з таким стилем лідерства можуть розробляти систему винагород чи пропонувати стимули для підвищення продуктивності команди, політики можуть агітувати людей голосувати за них в обмін на обіцянки чи угоди, викладачі можуть пропонувати оцінки за виконані завдання, а менеджери можуть заохочувати працівників, які перевищують робочі цілі [7]. За такого типу взаємовідносин відбувається обмін за принципом «ти мені – я тобі» [1]. Підпорядкування транзакційному лідеру також означає, що послідовники погоджуються з лідером та приймають його або підкоряються йому в обмін на схвалення, винагороди, ресурси або уникнення дисциплінарних стягнень. Нагороди та визнання надаються залежно від того, наскільки успішно послідовники виконували свої ролі та завдання.

Транзакційне лідерство має як переваги, так і недоліки. З одного боку, підвищується ефективність роботи команди та мотивація. Крім цього, співробітники можуть брати участь у розробленні системи мотивації або обирати систему винагород. З іншого боку, слід зазначити, що ефективність такого стилю лідерства значною мірою залежить від контексту, наприклад, у ситуаціях, коли співробітники мають високий рівень зрілості, компетентності та здібностей [18]. Крім цього, транзакційне лідерство може мінімізувати рівень емпатії, креативності та здатності до створення інновацій у членів групи [6].

Трансформаційний стиль лідерства. Трансформаційна лідерська поведінка полягає в тому, що лідер допомагає команді чи компанії

трансформуватися (мінятися), рости та розвиватися. Лідер із таким стилем управління дуже точно відчуває зміни та може спрогнозувати появу, розвиток чи занепад будь-яких процесів / продуктів тощо [1].

Трансформаційний лідер є прикладом для наслідування. Натхнення та мотивація співробітників – це основні інструменти для отримання підтримки від колективу. На відміну від транзакційного лідерства, трансформаційний підхід сфокусований на залучанні послідовників не лише до розвитку стосунків між лідером і послідовником, але й до підвищення їхнього рівня мотивації та моралі. Трансформаційний лідер уважно ставиться до потреб послідовників, допомагаючи їм максимально реалізувати свій потенціал [7]. Лідер із таким стилем взаємодії також мотивує команду і надихає її місією та баченням організації. Він не лише дає команді можливість досягати поставлених цілей, заохочує її до цього, але й сприяє розвитку інновацій в організації [8].

Трансформаційний стиль управління акцентований на побудові взаємних відносин, тому співробітники, які працюють під керівництвом такого лідера, більш мотивовані та мають високий рівень морального духу. Плинність кадрів у такому колективі дуже низька, а рівень їхнього професіоналізму – високий. Перевага трансформаційного лідерства полягає в тому, що його лідери не бояться змін і готові брати на себе будь-які ризики. Вони мають високий рівень адаптивності, гнучкості та сміливості, що дає їм змогу діяти ефективно навіть у заплутаних і складних ситуаціях [7].

Інноваційний стиль лідерства. Інноваційне лідерство передбачає синтез різних стилів в організаціях, що уможлиблює вплив на працівників для створення творчих ідей, продуктів, послуг і рішень [12]. За Sena та Erena (2012), інноваційні лідери здатні передбачати зміни та створювати та нові умови для розв'язання проблем сьогодення та майбутнього. Вони здатні визначати напрямок розвитку, надихати та об'єднувати людей, а також вибудовувати основні цінності для успішної реалізації інноваційних рішень.

Інноваційне лідерство потребує відповідної творчої культури, здатності до швидкої адаптації та перспективного мислення. Інноваційні лідери здатні створювати та інтегрувати творчу та інноваційну культуру в роботу команди, що дає змогу вдало використовувати симбіоз аналітичного і творчого мислення та залучити членів групи для обміну ідеями. У своїй роботі лідери застосовують інноваційний підхід як основний механізм для подолання внутрішніх та зовнішніх перешкод [3].

Створення інноваційного колективу полягає в тому, що лідери цінують інноваційні ідеї, запропоновані послідовниками, які за них винагороджуються. Члени команди відчувають свою причетність і визнання під час виконання

поставлених завдань або розроблення нових ідей. Команда характеризується високим ступенем мотивації, задоволенням від роботи та високим моральним духом. Вони не бояться мислити нестандартно, що позитивно впливає на розроблення нових ідей, необхідних для організації [6].

Інноваційне лідерство також сприяє досягненню візії та місії групи чи організації. Лідери-новатори мають різні схожі якості, наприклад, лідерські якості, таланти, цінності та знання, що дають змогу розпізнавати будь-які поточні небезпеки та передбачати майбутні негативні наслідки [20]. Незалежно від того, чи розробляються новаторські технології або інноваційні продукти, інноваційне лідерство постійно розширює межі можливостей організації.

Отже, лідерство має значний вплив на організаційну ефективність та культуру. У контексті групової динаміки лідерство визначає структуру групи, норми та процеси взаємодії між лідером та членами групи. Виявлено вплив лідерства на мотивацію, натхнення та задоволеність членів групи, що дає змогу не лише досягати загальних цілей, а й спонукати команду до вищих досягнень. Лідерство стимулює творчість та інновації в організації, сприяючи розвитку нових ідей та підходів до розв'язання проблем. Крім цього, лідерство безпосередньо впливає на процес прийняття рішень, а також формує організаційну культуру, визначаючи цінності та норми в організації.

Глибоке вивчення стилів лідерства приводить до висновку, що кожен стиль лідерства має свої переваги та недоліки. Лідерство як служіння, демократичне, трансформаційне та інноваційне лідерство сприяють розвитку навичок та компетенцій співробітників, допомагаючи послідовникам реалізувати свій потенціал. Натомість автократичне, делегативне та транзакційне лідерство можуть обмежувати професійний розвиток послідовників та призводити до відсутності мотивації, творчого та групового мислення. Тому оптимальний вибір стилю лідерства або підходів до управління персоналом залежить від ситуації, контексту та цілей організації.

#### **Список використаних джерел:**

1. Дунська А. Р. *Трансформаційне лідерство в міжнародному бізнесі. Електронне мережне навчальне видання, КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2022. С. 36-49*
2. Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. *Основи Менеджменту. 1997. С. 350-351. URL: <https://infotour.in.ua/meskon17.htm>*
3. Пащенко С.Ю., Сербін О.О., Стоян С.П., Трофимов А.Ю., Лукін Д.В. *Креативне лідерство: навчальний посібник – Київ. 2020. С. 19-21.*
4. Прудка Л.М. *Психологічні особливості різних стилів керівництва. Лекція до теми. 2017 С. 23 - 24. URL: <http://surl.li/tottx>*

5. Ackah D. *Models of Leadership and Teamwork: Adairs Action-Centred Leadership Model (1973)*. *Worldwide Journal of Multi-disciplinary Studies*. 2019. P. 1–6. URL: <https://damaacademia.com/wjms/>
6. Alharbi, I. B. A. *Innovative Leadership: A Literature Review Paper*. *Open Journal of Leadership*, 10. 2021. P. 214-229. URL: <https://doi.org/10.4236/ojl.2021.103014>
7. Arenas F. J. *Casebook of Transformational and Transactional Leadership*. Taylor & Francis Group, 2019. P. 8-15.
8. Bass, B., Riggio, R. *Transformational Leadership*. 2nd Edition. Taylor & Francis Group, 2006. 296 p. URL: <http://surl.li/totuf>
9. Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. *Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership*. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 88, No 2. 2003. P. 207-218.
10. Casterlow, W. M. *Ten Principles of Servant Leadership*. Kent State University at Stark. Presentation. URL: <https://www.starkstate.edu/public/system/uploads/files/Student-Life/Servant-LeadershipPowerPoint.pdf>
11. Galani, A., Galanakis, M. *Organizational Psychology on the Rise - McGregor's X and Y Theory: A Systematic Literature Review*. *Psychology*, 13. 2022. P.782-789. URL: <https://doi.org/10.4236/psych.2022.135051>
12. Gliddon, D., & Rothwell, W. *Innovation Leadership*. 1st Edition. Taylor and Francis Group. 2018. 134 p. URL: <https://www.perlego.com/book/1574848/innovation-leadership-pdf>
13. Harrison, C. *Leadership Theory and Research. A Critical Approach to New and Existing Paradigms*. Springer International Publishing. 2017. 128 P. URL: <http://surl.li/totum>
14. Jony M. T, Alam Md. J., Amin M. R., Alam Md. J. *The Impact of Autocratic, Democratic and Laissez-Faire Leadership Styles on the Success of the Organization: A Study on the Different Popular Restaurants of Mymensingh, Bangladesh*. *Canadian Journal of Business and Information Studies*, 1(6). 2019. P. 28-38
15. Lewin, K., Lippitt, R., White, R. *Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates*. *The Journal of Social Psychology*. 1939. P. 271-301.
16. Cherry, K. *Leadership Styles*. Online materials. 2016. P. 1-8. URL: <http://myweb.astate.edu/sbounds/AP/2%20Leadership%20Styles.pdf>
17. Chukwusa, J. *Perceived Democratic Leadership Style of University Librarians and Library Staff Work Attitude*. *Library Philosophy and Practice*. 2446. 2019. P. 5-9. URL: <https://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=5890&context=libphilprac>
18. Lundmark, R., Richter, A., Tafvelin, S. *Consequences of Managers' Laissez-faire Leadership During Organizational Restructuring*. *Journal of Change Management*. 2021. P. 4-5. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/14697017.2021.1951811>

19. Dickson, K. *Analysis of The Traditional Leadership Theories: A Review of Contemporary Leadership Approaches and Management Effectiveness. Information and Knowledge Management. Vol.13, No.5, 2023. P. 2-18*
20. Sena, A., Erena, E. *Innovative Leadership for the Twenty-First Century. Procedia - Social and Behavioral Sciences, 41. 2012. P. 1-14.*
21. Sosik, J., Jung, D. *Full Range Leadership Development. 2nd Edition. Taylor and Francis. 2018. 330 P. URL: <http://surl.li/totuz>*
22. Todăriță, E. *Leadership Style Determination According to Robert Blake and Jane Mouton's Managerial Grid. International Conference Knowledge-Based Organization. Vol. XXVII, No 1. 2021. P. 241-243*
23. Weber, M. *Economy and Society. Harvard University Press. 2019. P. 353-464. URL: <https://www.perlego.com/book/3122172/economy-and-society-a-new-translation-pdf>*
24. Northouse, P. G. *Leadership: Theory and practice. SAGE Publications, Inc. 8th Edition. 2019. C. 32-54*
25. Yammarino, F. J., Spangler, W. D., Bass, B. M. *Transformational leadership and performance: A longitudinal investigation. The Leadership Quarterly, 4(1), 1993. C. 81-102.*

### **5.3. Формування лідерських якостей фахівців закладів охорони здоров'я**

**Матукова Г.І.**

*доктор педагогічних наук, професор,  
професор кафедри менеджменту охорони здоров'я,*

**Шкварок А.К., Лісовенко Є.С.,**

*здобувачі вищої освіти,*

*Національний медичний університет імені О.О. Богомольця*

Сьогодні у всіх сферах діяльності людини, з'являється новий тип лідера: той, хто демонструє рівновагу між автономією та відповідальністю, наголошує на командній роботі та спрямовує зусилля на поліпшення результатів для споживачів медичних послуг.

Дослідники порівнюють лідерство з впливовим процесом, за допомогою якого групи людей працюють над досягненням спільної мети [2]. Лідери мають здатність формувати і впливати на цінності, уявлення та поведінку своїх послідовників, отримувати та залучати підтримку інших для досягнення спільних цілей [3, 4]. Лідерам у галузі освіти та галузі охорони здоров'я необхідно не покладатися лише на формальні посади, а замість цього використовувати власні адекватні лідерські якості незалежно від рівня в організації [1, 3].