



Роль трансформаційного лідерства у сприянні організаційним інноваціям



Зоряна В. Гбур ^{1*} • Наталія В. Білошкурська ²

¹ Університет Григорія Сковороди в Переяславі (Україна). Професор кафедри публічного управління та адміністрування, д. держ. упр., професор.

² Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини (Україна). Доцент кафедри маркетингу, менеджменту та управління бізнесом, к. е. н., доцент.

* Автор-кореспондент, e-mail: ernest-natan@ukr.net

СТАТТЯ

АНОТАЦІЯ

Дослідницька

отримана:

6 грудня 2024 р.

переглянута:

11 січня 2025 р.

прийнята:

14 січня 2025 р.

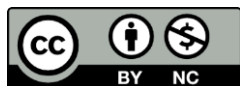
опублікована

онлайн:

23 січня 2025 р.

Авторське право

© 2025 авторів



Цей твір

ліцензовано на умовах Ліцензії Creative Commons «Із Зазначенням Авторства — Некомерційна 4.0 Міжнародна» (CC BY-NC 4.0).

DOI:

[10.70651/3041-2498/2025.1.05](https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.1.05)



Стаття присвячена ролі трансформаційного лідерства у сприянні організаційним інноваціям, що є актуальним у контексті швидких змін у бізнес-середовищі. Інноваційне лідерство стає критично важливим для адаптації організацій до динамічних умов, стимулювання творчості та формування нових стратегій розвитку. Метою дослідження є визначення основ інноваційного лідерства, аналіз ключових завдань, які виконує інноваційний лідер, а також розробка стратегій розвитку відповідних лідерських якостей. У дослідженні акцентується увага на розумінні сутності інноваційного лідерства та його практичного значення для стимулювання організаційної інноваційної діяльності. Методологія дослідження базується на загальнонаукових методах, таких як аналіз, синтез, дескриптивний та порівняльний підходи. Було проаналізовано наукову літературу, використано кейс-метод для вивчення успішних прикладів інноваційного лідерства, що дозволило виявити ефективні стратегії впровадження інноваційних змін в організаціях. Результати дослідження показують, що інноваційне лідерство є ключовим фактором для створення умов, які сприяють творчості, відкритому обміну ідеями та залученню команди до прийняття рішень. Визначено, що основними завданнями інноваційного лідера є підтримка творчого потенціалу, стимулювання інноваційної культури, розвиток організаційної культури та мінімізація ризиків інноваційних проєктів. Зроблено акцент на важливості крос-функціональної взаємодії та ефективного використання ресурсів для досягнення стратегічних цілей. Розвиток якостей інноваційного лідера можливий через системний підхід до самовдосконалення, постійне здобуття знань у сфері технологій та підтримку культури відкритості й взаємної довіри. Інноваційні лідери повинні ініціювати зміни, створювати довгострокові стратегії та забезпечувати сталість інноваційної діяльності, адаптуючи організації до сучасних викликів і забезпечуючи їх конкурентоспроможність.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

інноваційне лідерство, організаційна інновація, творчість, лідерські якості, стратегія.



e-ISSN 3041-2498

Public Management and Policy

<https://www.eu-scientists.com/index.php/pmap>



The role of transformational leadership in fostering organizational innovation



Zoriana Hbur ^{1*} • Nataliia Biloshkurska ²

¹ Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav (Ukraine). Professor at the Department of Public Management and Administration, Doctor of Science in Public Administration, Professor.

² Pavlo Tychyna Uman State Pedagogical University (Ukraine). Associate Professor at the Department of Marketing, Management and Business Management, PhD in Economics, Associate Professor.

* **Corresponding Author**, e-mail: ernest-natan@ukr.net

ARTICLE INFO

ABSTRACT

Research Article

Received:

6 December 2024

Revised:

11 January 2025

Accepted:

14 January 2025

Published online:

23 January 2025

Copyright © 2025 by authors



This is an open access journal and all published articles are licensed under a Creative Commons Attribution—NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0)

DOI:

[10.70651/3041-2498/2025.1.05](https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.1.05)



The article examines the role of transformational leadership in promoting organizational innovation, which is particularly relevant in the context of rapid changes in the business environment. Innovative leadership is becoming critically important for enabling organizations to adapt to dynamic conditions, stimulate creativity, and develop new strategies for growth. The aim of the study is to identify the fundamentals of innovative leadership, analyze the key tasks performed by innovative leaders, and develop strategies for cultivating the necessary leadership qualities. Methodology of the study: the research is based on general scientific methods, including analysis, synthesis, descriptive, and comparative approaches. Academic literature was reviewed, and the case method was used to study successful examples of innovative leadership, allowing for the identification of effective strategies for implementing innovative changes in organizations. The findings of the study demonstrate that innovative leadership is a critical factor in creating conditions that foster creativity, open exchange of ideas, and team involvement in decision-making processes. It has been determined that the primary tasks of an innovative leader include supporting creative potential, promoting an innovation-driven culture, enhancing organizational culture, and minimizing risks associated with innovation projects. The study highlights the importance of cross-functional collaboration and the efficient use of resources to achieve strategic goals. The development of innovative leadership qualities can be achieved through a systematic approach to self-improvement, continuous learning in the field of technology, and the cultivation of a culture of openness and mutual trust. Innovative leaders must initiate change, create long-term strategies, and ensure the sustainability of innovation activities, enabling organizations to adapt to modern challenges and maintain their competitiveness.

KEYWORDS

innovative leadership, organizational innovation, creativity, leadership qualities, strategy.

1. Вступ

У сучасному світі інновації виступають як основні рушії економіки, задаючи темп розвитку галузей, стимулюючи зростання продуктивності та сприяючи створенню нових ринків і послуг. Визначальною роллю в цьому процесі відіграють технологічні прориви та інноваційні бізнес-моделі, які дозволяють компаніям досягати конкурентних переваг і адаптуватися до швидко змінних умов ринку. Таким чином, інновації не тільки підтримують економічний розвиток на макрорівні, але й визначають стратегічну перспективу розвитку кожної окремої організації.

Створення інновацій вимагає не лише наявності технічних можливостей та ресурсів, але й особливого роду лідерства. Інноваційні лідери – це ключові фігури, які здатні вести за собою команду, надихати на творчість та зміни, втілювати в життя амбітні ідеї та водночас управляти ризиками. Ці особи володіють унікальною здатністю бачити за горизонт поточних подій і передбачати майбутні тенденції, що робить їх незамінними у процесі генерації і реалізації інноваційних проектів.

Тим не менше, такі лідери часто не з'являються самі по собі; їх необхідно розвивати і «виращувати» всередині організацій. Процес формування інноваційного лідерства вимагає від компаній впровадження цілеспрямованих програм розвитку, створення умов для навчання та експериментування, а також стимулювання культури відкритості та взаємопідтримки. Розвиток таких лідерів є стратегічним завданням, яке допомагає організаціям не тільки виживати, але й процвітати у складних інноваційних ландшафтах.

2. Огляд літературних джерел

Питання ролі трансформаційного лідерства у сприянні організаційним інноваціям є достатньо дослідженим у вітчизняній та зарубіжній науковій літературі. Зарубіжні дослідники, такі як D. Gliddon і W. Rothwell [1], розглядають лідерство як ключовий фактор у впровадженні інновацій, акцентуючи увагу на концепції інноваційного лідерства. У своїй праці вони демонструють, як лідери можуть сприяти створенню середовища, яке підтримує творчість і зміну. E. Schein [2] детально аналізує вплив організаційної культури на формування лідерських якостей, що є невід'ємним для розвитку інновацій. Його робота підкреслює важливість адаптації культури до потреб організації для успішного впровадження змін. F. AlAhmari досліджує концепцію інноваційного лідерства, яке поєднує різні стилі управління для стимулювання креативності та інновацій в організаціях. У праці [3] розглядаються теорії інноваційного лідерства, зокрема Path-Goal та Leader-Member Exchange, а також аналізуються стратегії та кращі практики ефективних лідерів, які сприяють розвитку інноваційного середовища.

Серед вітчизняних досліджень важливий внесок зробили К. Горячева, О. Колісник, Ю. Тітомир та О. Бурдюг [4], які у своїй публікації визначають компетенції інноваційного лідера для наукових установ, що функціонують у складних умовах. А. Клочко [5] досліджує лідерство як інноваційний стиль управління, підкреслюючи його значення для освітніх організацій. В. Стародубець [6] звертає увагу на роль саморозвитку керівника у становленні його як лідера інновацій в умовах системних змін, акцентуючи на необхідності розвитку soft skills. Особливе значення для дослідження мають праці О. Титаренко [7], яка аналізує теоретичні основи концепції інноваційного лідерства, та Л. Хомич [8], яка вивчає роль лідера у мінімізації ризиків інноваційного розвитку підприємств. Їхні роботи сприяють розумінню того, як трансформаційне лідерство може зменшувати бар'єри, що стримують інноваційні процеси. О. Юзькова та А. Халецька [9] аналізують тенденції інноваційного лідерства в публічному управлінні, наголошуючи на його значущості для ефективності управлінських рішень. Г. Яценко [10] вивчає шляхи стимулювання лідерства та інновацій в умовах кризових ситуацій, таких як війна, надаючи практичні рекомендації для їх підтримки. Попри достатню кількість літератури з даної теми, відчувається нестача систематизованого матеріалу, що враховує міждисциплінарний підхід. Тому, із використанням різних методів наукового пізнання, інформація була проаналізована, систематизована та подана у світлі теми дослідження.

3. Постановка завдання

Мета цієї статті полягає у визначенні основ інноваційного лідерства, аналізі завдань, які виконує інноваційний лідер, та розробці стратегій розвитку відповідних лідерських якостей.

Для досягнення мети статті слід виконати наступні завдання: описати суть інноваційного лідерства, визначити ключові завдання, які виконує інноваційний лідер, розглянути методи та стратегії розвитку якостей інноваційного лідера.

4. Методи та матеріали

Методологія дослідження базується на загальнонаукових підходах, включаючи аналіз літератури та синтез отриманих даних для виявлення ключових аспектів інноваційного лідерства. Використовуються дескриптивний та порівняльний методи для оцінки різних лідерських стилів та їхньої ефективності у стимулюванні інноваційної діяльності. Крім того, застосовується кейс-метод для аналізу прикладів успішного інноваційного лідерства в організаціях. Це дозволяє виявити практичні аспекти впровадження інноваційних стратегій та формування відповідних лідерських якостей.

5. Результати та обговорення

З огляду на глобальні трансформації, значно зростає актуальність інноваційного лідерства, зокрема ролі інноваційних лідерів у забезпеченні ефективного стратегічного управління. Ключовою фігурою у цій сфері є інноваційний лідер, під яким можна розуміти не лише окрему особу, але й групу, організацію, спільноту [9]. Для України потреба у лідерах з лідерськими та інноваційними якостями нині є надзвичайно актуальною. Після значних втрат, спричинених війною, постає необхідність у відновленні економіки, яка ще раніше зазнала удару від наслідків пандемії. У цьому контексті важливо зрозуміти, як ефективно стимулювати та підтримувати розвиток лідерства, а також сприяти збільшенню кількості інноваторів у країні [10].

Новий підхід до розуміння лідерського стилю управління полягає в твердженні, що ідеального лідера не існує і не може існувати. Натомість ефективне лідерство досягається завдяки злагодженій роботі команди, яка об'єднує носіїв взаємодоповнювальних управлінських стилів: виробника, адміністратора, підприємця та інтегратора [5].

Основне завдання інноваційних лідерів не обов'язково полягає у створенні нових ідей. Натомість, їхня роль полягає у розумінні цінності інноваційних рішень, генерованих командою, підтримці творчості та створенні середовища, яке сприяє розвитку інноваційної культури. Також важливою складовою діяльності інноваційних лідерів є розвиток організаційної інноваційної культури [2]. Застосування інноваційних технологій та стратегій дозволяє організаціям досягати значних результатів, зберігаючи баланс між використанням технологій і досягненням стратегічних цілей [6].

Сучасні інформаційні технології в управлінні персоналом спрямовані на вирішення важливих завдань, таких як:

- автоматизація збору та аналізу даних;
- створення віртуальних офісів для віддаленої взаємодії;
- використання програмного забезпечення для віддаленого доступу і вирішення типових управлінських завдань, таких як онлайн-співбесіди, заповнення електронних анкет, дистанційне навчання;
- організація баз даних для контролю кадрової статистики;
- проведення відеоконференцій і вебінарів;
- ефективна комунікація через інтерактивні додатки внутрішніх мереж [6].

Лідерська компетентність у цьому підході полягає в усвідомленні власного стилю управління, вмінні взаємодіяти з представниками інших стилів під час прийняття рішень, їх реалізації, формування команд, управління персоналом та впровадження змін [5]. До компетенцій лідера, який здатний створювати ефективні інновації відноситься низка навиків, які систематизовані у табл. 1.

Таблиця 1. Компетенції лідера з інновацій

Цілі	Кластери компетентностей інноваційного лідерства	Опис компетенцій
Стратег-аналітик	1. Розробка візії	Розробляє і передає переконливе бачення, спрямоване на досягнення стратегічних цілей
	2. Лідерство думок	Висловлює оригінальні та альтернативні ідеї, сприяє новаторському мисленню
	3. Формування колективного мислення	Здатен об'єднувати команду навколо спільної ідеї та бачення
	4. Полегшення процесу прийняття рішень	Забезпечує ефективний процес прийняття рішень з великим впливом
	5. Лідерство власним прикладом	Веде команду, демонструючи свої принципи та зразкову поведінку
	6. Лідерські здібності	Демонструє видатні лідерські навички у складних умовах
«Створювач» потенціалу	7. Управління інноваційним ланцюгом створення вартості	Оцінює та управляє ланцюгом створення інноваційної цінності
	8. Стимулювання інноваційного середовища	Формує середовище, яке сприяє інноваціям та генерації нових ідей
	9. Сприяння вдосконаленню і навчанню	Активно розвиває процеси навчання, удосконалення та розвитку співробітників
	10. Управління знаннями	Забезпечує ефективний обіг знань у організації
	11. Розвиток високопродуктивних команд	Формує, підтримує та розвиває команди для досягнення найкращих результатів
Майстер комунікацій	12. Розуміння контексту	Глибоко аналізує середовище та його вплив на процеси
	13. Підприємницьке мислення	Застосовує інноваційний та підприємницький підхід до прийняття рішень
	14. Ясна та переконлива комунікація	Ефективно передає інформацію, впливає на аудиторію своєю комунікацією
	15. Інфлюенсинг у зовнішньому середовищі	Має визнання та вплив на зовнішні зацікавлені сторони
Успішний «досягувач»	16. Мотивація групи	Мотивує членів групи досягати вищих показників продуктивності
	17. Формування продуктивної культури	Створює культуру, орієнтовану на досягнення високих результатів
	18. Управління індивідуальними та груповими показниками	Забезпечує результативне управління індивідуальними та командними цілями
	19. Досягнення результатів	Спрямований на досягнення поставлених цілей, демонструючи високий рівень ефективності

Джерело: систематизовано авторами на основі [4].

Інновації, за своєю природою хаотичні, часто кидають виклик усталеним поглядам і ментальним моделям. Для досягнення гармонії між інноваційною діяльністю та стратегічними потребами використовується каскадна модель ухвалення рішень, яка передбачає поступову передачу повноважень і стимулювання відповідальних рішень на всіх рівнях організації [3]. Ключовим аспектом для лідерів під час розробки інноваційної стратегії є усвідомлення власних очікувань щодо майбутнього організації. Це включає переосмислення команди та узгодження планів дій із довгостроковими цілями компанії. Стратегічна модель інноваційного лідерства є своєрідною дорожньою картою, що веде до бажаного майбутнього. Стратегічні інновації вимагають виходу за межі традиційних бізнес-моделей, залучаючи організацію до творчого пошуку нових можливостей [7]. Це в результаті формує так звану інноваційну культуру, як модель організаційної [2].

Е. Schein описує інноваційну культуру як тришарову структуру, яку можна порівняти з айсбергом. Найбільш поверхневий шар – це артефакти, які видно безпосередньо: архітектура, технології, формальна структура, ритуали, церемонії, мова та інші видимі елементи. Другий шар – це цінності, тобто переконання і уявлення, які поділяють члени організації та які відображаються у символах і комунікації. Найглибший шар – це базові припущення, які

формують неусвідомлювані, але ключові установки, що визначають поведінку людей в організації. Ці припущення, як зазначає E. Schein, впливають на те, на що звертається увага, як інтерпретуються події та які дії вважаються доречними у певних ситуаціях.

Отже, інноваційне лідерство вимагає розуміння складної структури організаційної культури та створення умов для розвитку і реалізації творчого потенціалу в умовах сучасних викликів [2].

Як зазначає А. Ключко, основною перешкодою на шляху до ефективності команди є деструктивні конфлікти. Для переведення конфліктів у конструктивне русло лідер організації має забезпечити середовище, побудоване на взаємній довірі та повазі. Створення такого середовища включає чотири ключові елементи:

- підбір відповідних людей;
- ефективні процеси;
- оптимальну структуру;
- спільне бачення і цінності [5].

Проекти інноваційного розвитку будь-якого підприємства завжди включають значну інноваційну складову, навіть якщо йдеться про впровадження вже придбаної технології. Адже процеси налаштування нових механізмів, запуску виробництва інноваційної продукції чи виходу на нові ринки завжди супроводжуються появою нових чинників, які можуть як позитивно, так і негативно впливати на впровадження нововведень (табл. 2), створена з урахуванням [8]. Основне завдання лідера з інновацій – зменшити ризики інноваційних проектів.

Таблиця 2. Види і характеристика ризиків проектів інноваційного розвитку

Види ризику	Характеристика
Інституційні	Зумовлені неочікуваними змінами в законодавстві, його недосконалістю, а також непослідовністю регуляторних органів, що ускладнює реалізацію інноваційних проектів.
Кредитні	Виникають через неповернення, часткове чи несвоєчасне повернення кредитів, що може спричинити фінансову нестабільність проекту.
Політичні	Пов'язані з ймовірністю зменшення прибутку або отримання збитків через політичну нестабільність, зміну урядових політик чи міжнародних санкцій.
Технологічні	Виникають через помилки у впровадженні нових технологічних процесів, що призводить до недосягнення запланованої якості продукції або зниження продуктивності.
Виробничі	Зумовлені проблемами в управлінні ресурсами (нераціональне використання сировини, логістичні прорахунки), організаційними недоліками, що веде до зростання собівартості.
Комерційні	Спричинені прорахунками в організації процесів збуту товарів і послуг, що може знижувати ефективність реалізації проекту.
Маркетингові	Виникають через неточності у прогнозуванні ринкового попиту, помилки в оцінці ємності нових сегментів ринку, що ускладнює реалізацію продукції.
Інвестиційні	Пов'язані з порушенням структури чи графіка надходження інвестицій, що може призвести до затримки реалізації проекту та перевищення бюджету.
Управлінські	Виникають через недостатньо обґрунтовані чи помилкові рішення менеджерів різних рівнів, що може вплинути на ефективність управління проектом та досягнення цілей.

Примітка: систематизовано автором на основі [8].

Останніми роками з'явилося багато моделей для сприяння інноваційному лідерству. Деякі підходи акцентують увагу на формуванні інноваційної культури через мотивацію членів команди до розвитку та кар'єрного зростання. Проте такі моделі можуть бути ресурсно витратними та залежати від окремих талановитих співробітників, які можуть залишити організацію. Інші компанії використовують найм «винахідників» або консультантів з інновацій, які генерують ідеї для подальшого впровадження. Однак це означає залежність від зовнішніх ресурсів. Альтернативним є змішаний підхід, який поєднує відкриті та закриті інноваційні стратегії [7].

Активний менеджмент компанії має розвивати спроможність підтримувати відкриті інновації, використовуючи підприємницький потенціал інноваторів через політику підтримки інновацій [11]. Для впровадження інноваційної культури на підприємстві D. Gliddon пропонує модель CREATE, що складається з шести етапів:

1. Збір інформації. Інновації базуються на аналізі сучасного стану й тенденцій, використовуючи методи опитувань, фокус-груп, інтерв'ю, аналізу потреб, поведінкових спостережень тощо.

2. Вивчення найкращих практик. Аналіз успішного досвіду дозволяє уникнути помилок і розробити оптимальні підходи на основі перевірених ідей.

3. Оцінка альтернатив. Пошук найкращих варіантів шляхом стратегічних сесій, брейн-штормів і дискусій сприяє розробці ефективних рішень.

4. Застосування інновації. На цьому етапі проводиться тестування через прототипування, щоб переконатися у її дієвості.

5. Навчання команди. Успішне впровадження вимагає підготовки персоналу щодо всіх аспектів використання інновації.

6. Започаткування тренду. Ефективна комунікація й підтримка користувачів забезпечують успішне розповсюдження та вдосконалення нововведення [1].

Отже, створення інноваційної культури базується на системному підході до впровадження змін і розвитку лідерських компетенцій для забезпечення стійкого прогресу.

У результаті формуються інноваційний лідер – керівник сучасного типу, який завжди випереджає час. Такий лідер тісно співпрацює зі своєю командою, мотивує співробітників і постійно вдосконалює власні професійні навички. Навіть у швидкозмінному економічному середовищі він здатний розв'язувати складні завдання та демонструвати високий рівень компетенції. Лідери нового типу вирізняються витримкою, наполегливістю та стресостійкістю, і на відміну від традиційних керівників, мають:

- Постійно займатися саморозвитком, особливо в галузях високих технологій, де продукція швидко змінюється, вимагаючи швидкої адаптації до інновацій.

- Глибоко розуміти механізми інноваційної діяльності та спільно з командою розробляти оптимальні рішення.

- Слідкувати за науковими досягненнями, цікавитися новими технологіями і створювати інструменти для реалізації своїх креативних ідей.

- Зосереджуватися на стратегічних завданнях, делегуючи менш важливі питання команді.

- Поширювати цінності та слугувати прикладом бажаної поведінки.

- Розвивати систему самоуправління, яка базується на синергії, довірі, відкритості та відповідальності кожного учасника [6].

Отже, інноваційний лідер стає рушійною силою змін та стійкого розвитку організації.

6. Висновки

Інноваційне лідерство є ключовим елементом для розвитку та адаптації організацій у світі, що динамічно змінюється. Сутність інноваційного лідерства полягає у створенні умов, які сприяють інноваціям і творчості в команді, підтримці відкритого діалогу та обміну ідеями, а також в залученні усіх членів команди до процесу прийняття рішень. Такий підхід дозволяє не тільки адаптуватися до змін, а й активно формувати майбутнє організації через стратегічні інновації, виходячи за рамки традиційних бізнес-моделей і стимулюючи пошук нових можливостей.

Основними завданнями інноваційного лідера є розуміння цінності інноваційних рішень, підтримка творчості, створення сприятливого середовища для розвитку інноваційної культури та розвиток організаційної культури. Це включає стимулювання інноваційного мислення, сприяння крос-функціональній взаємодії і поширенню знань всередині організації. Інноваційні лідери мають зосереджуватися на мінімізації ризиків інноваційних проєктів та ефективному використанні ресурсів для досягнення стратегічних цілей.

Розвиток якостей інноваційного лідера можливий через системний підхід до самовдосконалення та навчання. Це включає постійне здобуття знань у галузі високих технологій, підтримку культури відкритості та взаємної довіри в команді, а також розвиток навичок стратегічного аналізу та лідерства думок. Ефективні інноваційні лідери повинні не лише ініціювати зміни, але й створювати тривалі стратегії для підтримки інноваційної діяльності, сприяючи сталому розвитку організації в умовах непередбачуваних викликів сучасності.

Acknowledgement

Стаття публікується за фінансової підтримки Міністерства освіти і науки України в рамках реалізації проекту фундаментального дослідження № 0123U101614 «Стратегічне проектування інноваційного бізнес-середовища для зміцнення безпеки людини в умовах воєнного та післявоєнного стану» (наказ МОН України від 3 березня 2023 р. № 232).

References

1. Gliddon, D. G., & Rothwell, W. J. (2018). *Innovation leadership* (1st ed.). <https://doi.org/10.4324/9781315178219>
2. Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (3rd ed.). The Jossey-Bass Business & Management Series. <https://surl.li/sutfpn>
3. AlAhmari, F. (2022). Innovation leadership in the 21st century. In M. Mohiuddin, B. Khalid, Md. S. Al Azad, & S. Ed-dafali (Eds.), *Leadership in a Changing World – A Multidimensional Perspective*. IntechOpen. <https://doi.org/10.5772/intechopen.101932>
4. Horiacheva, K., Kolisnyk, O., Titomyr, Yu., & Burdiuh, O. (2021). Profil kompetentnosti lidera v oblasti innovatsii dlia naukovykh pidrozdiliv i naukovykh ustanov v systemi MO Ukrainy [Competence profile of an innovation leader for scientific units and institutions in the Ministry of Defense of Ukraine]. *Viiskova osvita*, (1), 43. <https://doi.org/10.33099/2617-1783/2021-43/113-124> (in Ukrainian).
5. Klochko, A. O. (2020). Liderstvo yak innovatsiinyi styl upravlinnia menedzhera osvithoi orhanizatsii [Leadership as an innovative management style for an educational organization manager]. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Serii: Psiholohiia*, 31(70)(3). <https://doi.org/10.32838/2709-3093/2020.3/14> (in Ukrainian).
6. Starodubets, V. S. (2020). Samorozvytok osobystosti kerivnyka yak lidera innovatsii v umovakh systemnykh zmin [Self-development of a leader as an innovator in conditions of systemic changes]. *Humanities Studies*, 6(83), 180–197. <https://doi.org/10.26661/hst-2020-6-83-13> (in Ukrainian).
7. Tytarenko, O. M. (2023). Teoretychni peredumovy kontseptualizatsii innovatsiinoho liderstva [Theoretical prerequisites for the conceptualization of innovation leadership]. *Aktualni problemy u sferi publichnoho upravlinnia*, (36), 145–150. <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2023.36.27> (in Ukrainian).
8. Khomych, L. (2020). Rol lidera u zmenshenni ryzykiv innovatsiinoho rozvytku pidpriemstva [The role of a leader in reducing the risks of enterprise innovation development]. In *Innovatsiini zasady stanovlennia ta rozvytku ekonomiky, pidpriemnytstva i marketynhu* (pp. 219–221). <https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/19286/1/219-221.pdf> (in Ukrainian).
9. Yuzkova, O. I., & Khaletska, A. A. (2020). Analiz suchasnoho stanu ta tendentsii innovatsiinoho liderstva v publichnomu upravlinni [Analysis of the current status and trends of innovative leadership in public administration]. *Public Administration and Regional Development*, (9), 915–939. <http://doi.org/10.34132/pard2020.09.11> (in Ukrainian).
10. Yatsenko, H. (2022). Shliakhy stymuliuвання liderstva ta innovatsii u voiennyi ta povoiennyi chas [Ways to stimulate leadership and innovation during wartime and postwar periods]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (43). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-66> (in Ukrainian).
11. Buryk, Z., Piatnychuk, I., & Biloshkurskyi, M. (2025). Leadership, management, and socio-economic adaptation: Contemporary challenges and strategic perspectives. *International Journal of Organizational Leadership*, 14(First Special Issue 2025), 1–8. <https://doi.org/10.33844/ijol.2025.60450>